



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

ANTÔNIO ROBERTO MIRANDA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DO DESIGN: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas  
empresas da construção civil em Recife**

Recife  
2018

ANTÔNIO ROBERTO MIRANDA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DO DESIGN: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas  
empresas da construção civil em Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

**Área de concentração:** Planejamento e Contextualização de Artefatos.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. PhD. Amilton José Vieira de Arruda

Recife  
2018

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira, CRB-4/2223

O48g Oliveira, Antônio Roberto Miranda de  
Gestão do design: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas empresas da construção civil em Recife / Antônio Roberto Miranda de Oliveira. – Recife, 2018.  
162f.: il.

Orientador: Amilton José Vieira de Arruda.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2018.

Inclui referências e apêndice.

1. Design. 2. Gestão do design. 3. Construção civil. 4. Organizações. I. Arruda, Amilton José Vieira de (Orientador). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2019-136)

ANTÔNIO ROBERTO MIRANDA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DO DESIGN: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas  
empresas da construção civil em Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Aprovada em: 09/07/2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. PhD. Amilton José Vieira de Arruda (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. PhD. André Neves (Examinador interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. PhD. Felipe Calado (Examinador externo)  
Universidade Católica de Pernambuco

Com muito amor aos meus filhos: Roberto Miguel e Anna Rita.

## AGRADECIMENTOS

Ao PPGdesign na UFPE e demais professores que contribuíram de alguma forma para realização desta pesquisa e ao CNPQ. Em especial, sem dúvidas, ao Professor **Amilton José Vieira de Arruda** que, além de orientador, tornou-se um amigo. Amilton, muito obrigado e quero deixar aqui registrado toda minha gratidão, pelo convite, pelos incentivos, pelos conselhos, por suas vibrações positivas por cada conquista, que torce de coração por cada um de nós que fazemos parte do Biodesign – esse grupo de pesquisa que você tanto preza, cuida, como sementes plantadas, escolhidas com carinho que a cada ano cresce e retorna bons frutos. Sinto-me lisonjeado em fazer parte desse grupo. Muito obrigado, pelo seu apoio incondicional que não se configura somente na vida acadêmica, mas também na vida profissional, pessoal e que permaneça assim na nossa jornada da vida.

Agradeço de coração à minha família, pela compreensão, à minha **mãe** – Célia Miranda – agradeço à Deus todos os dias somente pelo fato dela existir. Obrigado mãe, por ser esse exemplo de mulher, guerreira e mãe. Obrigado pelos diversos apoios que sem eles não conseguiria trilhar esse ou qualquer outro caminho. Aos meus **irmãos** – Marcus, Julianne e Rodolfo – que me apoiaram em um dos momentos mais difíceis e desafiadores, pelo menos até o momento, da minha vida. Agradeço à minha **esposa** – Priscila – por toda compreensão e incentivo de todos os dias para a realização dessa etapa da minha vida. Ao meu filho – **Roberto Miguel** que nasceu em plena época da minha graduação e que graças a ele tive/tenho forças para enfrentar os desafios da vida. À minha flor, à minha princesa – **Anna Rita** que veio ao mundo para torna o meu melhor e mais rosa – cor preferida dela.

Portanto, meu muito obrigado a todos que fazem parte da minha vida e que de alguma forma me apoiam e torcem por mim. Por último, não menos importante, agradeço à Deus, pela saúde e discernimento de cada dia. Obrigado!

## RESUMO

As mudanças políticas, sociais e culturais, fizeram-se sentir no âmbito da gestão empresarial. Uma nova forma de administrar e fazer negócios, mostrou-se necessária. Através do Design, com fundamento na gestão do design, proporcionar-se uma gestão de negócios que estabelece um novo modelo de gestão, o qual busca a integração do design no ambiente corporativo. Dessa forma, apontando inovações e novas estratégias para o avanço da competitividade. O presente estudo tem a finalidade de analisar, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratória, um mapeamento dos processos de design dentro das empresas da construção civil em Recife, contribuindo para uma política de design dentro dessas organizações. Para a fundamentação e construção teórica dessa dissertação, utilizou-se uma RBS (Revisão Bibliográfica Sistemática), que conta com um capítulo preliminar com análises do design em diversos contextos e principalmente da gestão de design que permitiu identificar o papel do design na dinâmica das organizações estudadas. Com as análises dos resultados obtidos, permitiram delinear: a caracterização das empresas — que se mostraram com uma gestão tradicional de negócio; sua estrutura organizacional — baseada no sistema não linear e de controle hierárquico e mapear suas necessidades de design — através de produtos e serviços, cujos resultados refletem uma subordinação das necessidades de design a outros setores da empresa, assim como um não conhecimento das práticas de design, em grande parte desse seguimento empresarial. Com isso, juntamente com o conjunto teórico obtido com a fundamentação teórica, delineou-se a integração do design nas empresas da construção civil em Recife, fazendo-se necessário abordar a real necessidade da mudança de paradigma da gestão tradicional de negócio — identificada nessa pesquisa, para uma integrada com fundamentos e metodologias do design em sua estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Design. Gestão do design. Construção Civil. Organizações.

## ABSTRACT

The political, social and cultural changes were felt within the scope of business management. A new way of managing and doing business has proved to be necessary. Through Design, based on design management, provide business management that establishes a new management model, which seeks the integration of design in the corporate environment, thus pointing to innovations and new strategies for advancing competitiveness. The present study has the purpose of analyzing, through quality-quantity research of documentary and exploratory character, a mapping of the design processes within the civil construction companies in Recife, contributing to a design policy within these organizations. For the foundation and theoretical construction of this dissertation, an RBS (Systematic Bibliographic Review) was used, which has a preliminary chapter with an analysis of the design in several contexts and mainly of design management that allowed identifying the role of design in the dynamics of organizations studied. With the analysis of the obtained results, allowed to delineate: the characterization of the companies — that were shown with a traditional business management; its organizational structure — based on the nonlinear system and hierarchical control and map its design needs — through products and services, whose results reflect a subordination of design needs to other sectors of the company and a lack of knowledge of design practices in large part of this business follow-up. With this, together with the theoretical set obtained with the theoretical basis, the design integration was delineated in the civil construction companies in Recife that it was necessary to address the real need of the paradigm change of traditional business management — identified in this research for an integrated with design fundamentals and methodologies in its organizational structure.

**Key words:** Design. Design management. Construction. Organizations.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – E-mail enviado pelo CREA-PE após a visita a instituição.....	26
Figura 2 – Consulta a empresas.....	27
Figura 3 – Modelo para condução da Revisão Bibliográfica Sistemática.....	29
Figura 4 – Total de 35 através das strings: “gestão do design”.....	30
Figura 5- Total de 72 através das strings: “gestão do design” ou “gestão de design”.....	30
Figura 6 – Procedimento da fase de processamento da RBS.....	32
Figura 7 – Resultado 01 – web of science.....	33
Figura 8 – Resultado 03 – web of science.....	34
Figura 9 – Resultado 02 – web of science.....	34
Figura 10 – Resultado 01 – Science Direct.....	35
Figura 11 – Resultado 02 – Science Direct.....	35
Figura 12 – Resultado 03 – Science Direct.....	36
Figura 13 – Resultado 01 – Scopus.....	36
Figura 14 - Resultado 03 – Scopus.....	37
Figura 15 – Resultado 02 – Scopus.....	37
Figura 16 – Word cloud obtido dos Periódicos CAPES.....	39
Figura 17 – Word cloud obtido nas bases de Pesquisas: Web of Science, Scopus e Sience Direct.....	39
Figura 18 – Principais autores citados.....	40
Figura 19 – Ranking das 10 maiores citações nos resultados.....	40
Figura 20 – Evolução temporal das publicações.....	41
Figura 21 – Locais de centros de pesquisa.....	42
Figura 22 – Redes de autores.....	42
Figura 23 – Leximancer Concept Map for DMR and DMJ, 2000.....	44
Figura 24 – Map of the Literature Review of Design Management .....	44
Figura 25 – Linha do tempo do design.....	49
Figura 26 – O Design de 1990 até a atualidade.....	56
Figura 27 – O processo de design.....	57
Figura 28 – A atividade do design organizada de forma independente.....	59
Figura 29 – A atividade do design subordinada a outro departamento.....	59
Figura 30 – Modelo para a criação do valor do design na empresa.....	64

Figura 31 – Baseado no modelo da dinâmica da inovação de Utterback.....	75
Figura 32 – Relação das alavancas estratégicas na configuração de vantagens competitivas sustentáveis.....	80
Figura 33 – Composição setorial. Fonte: Portal da Industria.....	90
Figura 34 – Principais Setores do Estado de Pernambuco no PIB industrial. ....	90
Figura 35 – Pernambuco Construtora a 5° entre as 100 maiores do Brasil.....	91
Figura 36 – evolução digital transformando modelo de gestão.....	92
Figura 37 – IVV dos imóveis residenciais na Região Metropolitana do Recife.....	92
Figura 38 – Ranking ITC das 100 maiores construtoras do Brasil ano 2017.....	97
Figura 39 – Consulta pública de empresas do Estado de Pernambuco.....	96
Figura 40 – Inclusão quanto a localidade.....	97
Figura 41 – Inclusão quanto ao objeto social.....	97
Figura 42 – Exclusão quanto a localidade portal.....	98
Figura 43 – Exclusão quando ao objeto social.....	98
Figura 44 – Resultado da análise de conteúdo em relação ao design.	
Figura 45 – Responsável pela necessidade de design na empresa.....	105
Figura 46 – Imediato a quem se reporta o responsável pelas necessidades de design na empresa.....	106
Figura 47 – Procedimento adotado pela empresa para execução de serviços de design.....	107
Figura 48 – Setores que se relacionam para necessidades de design na empresa.....	108
Figura 49 – Participação dos gestores no desenvolvimento de projetos.....	108
Figura 50 – Modelo de gestão adotado pela empresa.....	109
Figura 51 – Organograma geral das necessidades de design nas empresas.....	110
Figura 52 – Porte da empresa pelo número de funcionários.....	111
Figura 53 – Área de atuação da empresa.....	112
Figura 54 – Determinante de maior faturamento para a empresa.....	113
Figura 55 – Origem dos recursos investidos nas obras.....	114
Figura 56 – Quantidade de sócios.....	114
Figura 57 – Tempo de fundação da empresa.....	115
Figura 58 – Quantidade de empreendimentos à venda ano 2018.....	116
Figura 59 – Lançamentos 2015, 2016, 2017 e previsão em 2018.....	116
Figura 60 – Tempo médio de duração. Planejamento ao fim da obra.....	117

Figura 61 – Extensão do mercado atingido pelas empresas.....	117
Figura 62 – Setor de desenvolvimento de projetos.....	118
Figura 63 – Execução dos projetos de arquitetura.....	119
Figura 64 – Investimento na capacitação dos funcionários.....	119
Figura 65 – Utilização dos serviços de design.....	120
Figura 66 – Frequência de solicitações de serviços de design na empresa.....	120
Figura 67 – Design como determinante para sucesso na empresa.....	121
Figura 68 – Serviços utilizados nas empresas.....	121
Figura 69 – Grau de satisfação com os serviços prestados.....	122
Figura 70 – Quantidade de designers contratados.....	122
Figura 71 – Possíveis demandas de design.....	123
Figura 72 – Ferramentas de gerenciamento.....	123
Figura 73 – Modelo de Competência adotado.....	124
Figura 74 – Indicadores de produção dos funcionários.....	124
Figura 75 – Acesso às informações.....	125
Figura 76 – Identificação de oportunidades de negócio.....	125
Figura 77 – Setores presentes nas empresas.....	129
Figura 78 – Organograma genérico das empresas.....	130
Figura 79 – criação de um departamento de design na estrutura organizacional...	132
Figura 80 – Sistema de gestão e coordenação de projetos.....	135
Figura 81 – Fluxo de desenvolvimento de projeto de um empreendimento imobiliário.....	136
Figura 82 – Diferentes tipos de estratégias de produção na construção de habitações.....	137
Figura 83 – Organograma representativo do modelo de integração.....	139

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Procedimentos da pesquisa qualitativa.....	24
Tabela 2 – Resultado quantitativo da RSB.....	38
Tabela 3 – A classification of journal articles published between 1989 and 2006....	45
Tabela 4 – Etapas de um projeto de design.....	58
Tabela 5 – Matriz de gerenciamento da inovação na empresa.....	70
Tabela 6 – Conceitos sobre GD.....	86
Tabela 7 – Abordagem comparativa entre design e gestão.....	87
Tabela 8 – Modelo de convergência para design e gestão.....	88
Tabela 9 – número de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil.....	94
Tabela 10 – Número de estabelecimentos por grupos de atividade econômica da construção civil.....	94
Tabela 11 – Cadeia de valor do design nas organizações.....	102
Tabela 12 – Relação cliente e empresa.....	138

## LISTA DE SIGLAS

RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
GD	Gestão de design
DE	Design estratégico
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
PAIC	Pesquisa Anual da Indústria da Construção),
PTF	Produtividade Total de Fat
ADEMI-PE	Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Pernambuco
FIEPE	Federação das Indústrias de Pernambuco
DMI	Design Management Institute
JUCEPE	Junta Comercial de Pernambuco
SINDUSCON/PE	Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Pernambuco
RMR	Região Metropolitana do Recife
CREA-PE	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco
CNI	Confederação Nacional da Indústria
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
IVV	Indicadores de Velocidade de Vendas
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
NDE	Núcleo de desenvolvimento Estratégico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa e Relevância.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>21</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	21
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.2.3	Objeto de estudo.....	21
<b>1.3</b>	<b>Delimitação do universo.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4</b>	<b>Amostragem.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5</b>	<b>Metodologia geral.....</b>	<b>23</b>
1.5.1	Método de abordagem.....	23
1.5.2	Métodos de procedimento.....	24
1.5.3	Técnicas de pesquisa.....	24
1.5.4	Revisão Bibliográfica Sistemática.....	28
1.5.5	Contribuições de outras revisões sistemáticas.....	41
<b>1.6</b>	<b>Estrutura da dissertação.....</b>	<b>46</b>
<b>2</b>	<b>DESIGN EM CONTEXTO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1</b>	<b>Dimensão histórica do design.....</b>	<b>47</b>
2.1.1	Design.....	50
2.1.2	Designer = Profissional do design.....	53
<b>2.2</b>	<b>Design, Cultura e Sociedade.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3</b>	<b>Design como processo.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4</b>	<b>Design e Valor.....</b>	<b>60</b>
2.4.1	Conceito de valor.....	61
2.4.2	Design e percepção de valor.....	64
<b>2.5</b>	<b>Design e Poder.....</b>	<b>66</b>
2.5.1	O poder do design.....	66
<b>2.6</b>	<b>Design e Inovação.....</b>	<b>70</b>
2.6.1	Cultura da inovação.....	75
<b>2.7</b>	<b>Design e Estratégia.....</b>	<b>78</b>
2.7.1	Design estratégico.....	81
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE DESIGN.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos e Aplicações.....</b>	<b>85</b>

<b>3.2</b>	<b>Design e Gestão.....</b>	<b>87</b>
<b>3.3</b>	<b>Design corporativo.....</b>	<b>88</b>
<b>3.4</b>	<b>Design como processo nas organizações.....</b>	<b>89</b>
<b>4</b>	<b>COLETA DE DADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1</b>	<b>Pesquisa documental Indireta.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2</b>	<b>Critério de Inclusão e Exclusão do objeto de estudo.....</b>	<b>96</b>
4.2.1	Crêterios de inclusão.....	97
4.2.2	Crêterios de Exclusão.....	98
4.2.3	Tratamento.....	99
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETA�O DOS DADOS.....</b>	<b>100</b>
<b>5.1</b>	<b>Métodos.....</b>	<b>100</b>
5.1.1	Mensura�o e entendimento sobre o design nas empresas da constru�o civil em Recife.....	101
5.1.2	Análise de conteúdo.....	103
5.1.3	Caracteriza�o das empresas.....	111
5.1.4	Planejamento e �reas estrat�gicas.....	115
5.1.5	Estrutura Organizacional.....	118
<b>6</b>	<b>INTEGRA�O DO DESIGN.....</b>	<b>126</b>
<b>6.1</b>	<b>Dimens�es constitutivas para estrutura�o do modelo.....</b>	<b>126</b>
<b>6.2</b>	<b>Nível operacional.....</b>	<b>128</b>
<b>6.3</b>	<b>Nível funcional.....</b>	<b>131</b>
<b>6.4</b>	<b>Nível estrat�gico.....</b>	<b>133</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERA�OES FINAIS.....</b>	<b>140</b>
<b>7.1</b>	<b>Conclus�es.....</b>	<b>140</b>
7.1.1	Design e Marketing.....	145
<b>7.2</b>	<b>Limita�es.....</b>	<b>146</b>
<b>7.3</b>	<b>Pesquisas futuras.....</b>	<b>147</b>
	<b>REFER�NCIAS.....</b>	<b>148</b>
	<b>AP�NDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>152</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, a inovação tecnológica e mudanças na economia têm feito com que as organizações busquem novas formas de integração das práticas empresarias. Nos meados da década de 90, essas práticas foram intensificando-se e com elas surge a denominada globalização de mercado que para Cardoso (2012) trata-se de uma questão cujo excesso de informação torna-se inescapável e que do ponto de vista histórico, ser contra a ela, é como ser contra a modernidade, capitalismo, ou o “sistema”. De acordo com Bonsiepe (2011) é distinta em quatro segmentos: Tecnológica, devido aos avanços da informática, dispositivos e sistemas, comunicação e transporte; Econômica, aos fluxos internacionais de capital; Cultural, à difusão mundial de valores; Política, à recolonização dos países subdesenvolvidos.

No Brasil, o design vivenciou a globalização de forma antecipada, que segundo (MORAES, 2006, p. 20) “colocou em evidência para o modelo global os seus contrastes, suas fragilidades e suas incertezas, e expôs os seus problemas, vivenciados antecipadamente”, dificultando sua decodificação e identidade, mas que acabaram dando novos valores para o design nacional. Em seguida, com a era digital a informação passou a ser mais democrática, no sentido de disponibilidade de conteúdos e acessibilidade das informações, nessa perspectiva, o mercado mudou, fazendo com que consumidores ficassem mais ativos, críticos e participativos. Essas transformações causadas pela explosão do meio digital provocaram transformações sobre tudo nas áreas: econômica, política, social e cultural, chamada por Cardoso (2012), era da informação, a qual chegou para todos, com mudanças nos sistemas de fabricação, distribuição e finanças. Essas mudanças não se limitam ao uso do computador pessoal, elas estão cada vez mais presentes no dia a dia das pessoas.

Diante disso, a população está mais vinculada aos meios de comunicação, televisão, rádio, por fim, sem dúvida, a internet e nela as redes sociais. Através desses recursos, ela consegue interagir de forma mais eficiente aumentando seu poder de pesquisa e assim forçando ainda mais essas empresas a não somente lançar produtos de qualidade, mas também investir em uma cultura de constante inovação.

De acordo com Löbach (2000) a expansão na produção industrial se dá de acordo com a satisfação das necessidades dos usuários fazendo com que o fabricante



tenha venda garantida. Para Baxter (2011) o desenvolvimento de produtos deve ser orientado para o consumidor. Para ser bem-sucedido o produto tem que pensar em conformidade com o consumidor, interpretando suas necessidades, desejos, valores e expectativas. Nas organizações, diante desse contexto de mudanças: econômicas, políticas, culturais e sociais são necessárias, muitas vezes, modificar suas estruturas e estabelecer novos processos de reestruturação, seja na sua gestão ou em novos valores organizacionais para que elas se mantenham competitivas dentro desse cenário vigente, complexo e fluído.

**Diante dessa problematização, qual seria o melhor caminho para inovar, estabelecer estratégias para conquistar novos consumidores ou delinear um novo posicionamento frente aos seus concorrentes?**

Em frente dessa transição da era industrial para era da informação, o **design** vem apontando não apenas uma simples resposta para esse cenário, como também uma chave para perguntas corretas e com sua aplicação trouxe construções impactantes, sustentáveis e inovadoras (BROWN, 2010).

Vale ressaltar que a abordagem sugerida vai além do design elitista, estético ou artístico, o design ao longo do tempo passou a ter um papel cada vez mais relevante fazendo parte de concepções tais como: de desenvolvimento urbano sustentável e do bem-estar coletivo, em que abrangem questões como: cultura, igualdade social, educação e o bem-estar humano (BONSIEPE, 2011; PAPANNEK, 1995). Essa abordagem do design tem sido gradativamente usada nas sociedades contemporâneas e seu uso vem promovendo qualidade de vida e integração entre os aspectos econômicos, culturais, sociais, industriais e tecnológicos.

No século XXI, o design tornou-se um agente importante para a elaboração de estratégias inovadoras e de desenvolvimento que melhor se adequa a necessidade das empresas, transformando-se em um elo catalisador de mudança no âmbito empresarial com um viés impactante na dinâmica da economia, alavancando negócios, promovendo a inclusão social e inovação (PATROCÍNIO; NUNES, 2015).

As mudanças inseridas, ao longo do tempo, provocaram novos entendimentos ao significado à palavra design. Segundo Bonsiepe (2011) antes ligado somente à estética, logo depois à funcionalidade, distanciando cada vez mais da ideia de solução “inteligente

de problemas”, ligado ao efêmero, ao obsoletismo rápido, ao glamour do mudo dos objetos e constantemente associado aos objetos caros e a eventos midiáticos, hoje mostra-se como solução estratégica em diversos segmentos e diferentes competências, sejam em: tarefas interdisciplinares, processos, geralmente, ligado aos processos criativos para inovação e métodos de design para resolução de diversos problemas.

A partir da década de 60 já havia uma preocupação de afastar o design de tais banalizações e integrá-lo como parte estratégica nas organizações, conforme diz Mozota (2011), a Gestão de Design, que será abreviada nessa pesquisa (GD), teve início nos meados da década de sessenta na Grã-Bretanha que visava a relação entre agências design e clientes. Suas principais características são: gestão organizacional; integrar os processos tecnológicos; sua distribuição em diversos setores e apontar estratégias e inovações até sua comercialização satisfazendo sua organização e seus consumidores. Pesquisas em tendências, estilos de vidas, mercado, marketing, no desenvolvimento de produto, são essenciais para oferecer produtos que atendam aos desejos dos consumidores, isso faz com que se introduza controle de qualidade e a GD.

Para Martins; Merino (2011), a GD é uma ferramenta estratégica que integra o design com os setores operacionais da empresa com o objetivo de alcançar suas metas e melhorar a percepção da sua imagem corporativa. Através da GD e do design Estratégico (DE), que segundo Magalhaes (1997), é o elo catalisador, sintetizador e materializador de informações de produtos e serviços nas organizações, serão analisados conceitos, métodos e fatores a serem implementados em uma organização, explorando como o design pode integrar diversos segmentos da empresa com enfoque interdisciplinar aos diversos setores, desde a gestão com impacto na cultura empresarial até importância da representação corporativa através da estrutura organizacional.

Dessa forma, para o referencial teórico será utilizada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) sobre a GD. Após a investigação nas empresas será identificado os demais campos relacionados ao design que farão parte do conjunto teórico que fundamentará esta pesquisa.

## 1.1 Justificativa e Relevância

Atualmente o Brasil vivencia uma de suas maiores crises econômicas, e esse cenário tem exigido das organizações fatores de mudanças e novos modelos de gestão, com incorporação de novos caminhos que permitem uma maior adaptação na estrutura corporativa. Modelos tradicionais perdem força e dão lugar às práticas susceptíveis de uma cultura de inovação. Dessa forma, cada vez mais o design aproxima-se das empresas, não somente para desenvolvimento de produtos, mas também com colaborações nos processos organizacionais, trazendo significativas mudanças na cultura dentro das corporações, isso faz com que haja um aumento considerável de chances de sucesso por partes das empresas que utilizam o design.

Essa pesquisa oferece três principais contribuições: no campo **teórico** – o papel do design para desenvolvimentos de produtos, processos no contexto da gestão empresarial, através da GD e outros campos como: DE; Design Corporativo e trazendo importantes comparações e inter-relacionando-as com design. No campo **econômico** – suas contribuições dentro das práticas organizacionais, e no campo **cultural** – a disseminação do design como uma nova cultura organizacional. Desse modo podendo contribuir para um melhor entendimento do tema proposto em estudo e possivelmente um novo campo mercadológico pode surgir nessas empresas devido ao novo entendimento por parte desses gestores. As contribuições teóricas nesse campo de pesquisa mostram-se de grande importância, visto que o design comparado a outros campos de estudo é uma recente área, muitas vezes pouco difundida na sociedade. Esse estudo tenta contribuir para o entendimento que o design possui ferramentas decisivas para um posicionamento e uma reestruturação empresarial.

O estudo possibilita fazer descobertas sobre qual é, de fato, o entendimento nas empresas da construção civil, pois pode ser a chave de ter ou não design ou designers presentes nessas organizações e como essas organizações estão utilizando os serviços de design. A pesquisa também pretende trazer à tona questões para entendimento do mapeamento do design nessas organizações e como o design pode contribuir em seus modelos de negócios trazendo uma cultura baseada na inovação e soluções de problemas para melhores práticas econômicas.

Com o levantamento desses dados será obtida uma formulação de integração do design para melhorias das empresas do setor da construção civil e possivelmente identificando um novo nicho de mercado para absorção de designers por partes dessas organizações.

Tendo em vista que o setor da construção civil movimentava milhões de reais todo ano é plausível que empresas desse setor tenham investido cada vez mais na melhoria de seus serviços, mas isso não significa que tenha sido de forma eficiente.

Frequentemente, as empresas dizem que vislumbraram uma oportunidade de inovação. Ao identificar essa oportunidade, tentam agarrá-la e começa a corrida para lançá-la primeiro no mercado. Muitas vezes, isso é feito ao acaso, simplesmente para aproveitar essa oportunidade. Recursos humanos e financeiros são, então, remanejados para esse objetivo. Ao fazer isso, talvez se esteja perdendo outras oportunidades mais importantes. Entretanto, isso só ficará claro se houver uma atividade de planejamento estratégico sistemático na empresa (BAXTER, 2000, pag. 92).

Segundo a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) e PAIC (Pesquisa Anual da Indústria da Construção), as quais são as principais pesquisas do IBGE sobre a estrutura da indústria da construção e cobre todas as empresas ativas com 30 ou mais pessoas ocupadas, é corrente que nos últimos dez anos houve uma forte retomada da construção civil no país, no entanto a produtividade setorial caiu. De fato, essa percepção encontra fundamentação e é independente do indicador escolhido, seja ele a Produtividade Total de Fatores (PTF), a produção por homem-hora empregado ou o valor agregado por trabalhador. Diante dessa atual conjuntura, a atenção se volta para os avanços na produtividade e outras questões ganham relevo, tais como: o planejamento e a gestão efetiva dos processos, o emprego de novas tecnologias e interdisciplinaridade dos setores organizacionais.

Apesar desses dados, há um notável investimento para o crescimento econômico do setor. Como o observado na Semana Imobiliária, realizada em 2016, época de grande retração econômica no país, que segundo ADEMI-PE (Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Pernambuco) foram dez dias de evento, onde os potenciais consumidores tiveram à disposição produtos com valores entre R\$ 131 mil e R\$ 3,2 milhões, áreas variadas, entre compactos, luxuosos, comerciais, lazer e os conhecidos para investimento ou segunda residência. Mesmo diante da crise econômica, agravada pela inflação e elevação dos índices de desemprego, a previsão

da associação movimentou cerca de R\$ 100 milhões, mesmo estando abaixo dos R\$ 145 milhões registrado no Salão Imobiliário 2015, ainda assim é um valor significativo e que merece destaque no segmento de negócios setorial. Apenas nesse evento são, em média, 39 construtoras e incorporadoras presentes. Esses indicadores são produzidos, mensalmente, a partir de pesquisa direta, conduzida pela Unidade de pesquisas técnicas da FIEPE (Federação das Indústrias de Pernambuco), com o apoio do SINDUSCON/PE e ADEMI/PE.

Além das questões de investimentos no setor, observar-se um grande nicho onde os designers podem atuar, seja no planejamento corporativo, no planejamento estratégico, na orientação do marketing, na inovação e na prestação de produtos/serviços. Também se observa como métodos e processos de design podem ajudar no desenvolvimento das organizações para aumentar sua competitividade e inovação. Para isso, o projeto de pesquisa contará com uma fundamentação teórica necessária para implementação do design nessas empresas da construção civil. A pesquisa contará com um mapeamento local das empresas, sua caracterização, sua organização, para entender melhor como o design está sendo utilizado e grau de importância para essas organizações.

De certo modo, fica claro a necessidade do designer em atividades projetuais dentro dessas empresas que vem passando por diversas crises econômicas e que precisam inovar e ter uma estrutura organizacional que se adeque a esse cenário de constantes mudanças, principalmente, no fator investimento para que se mantenha com alto índice de competitividade frente aos seus concorrentes.

No entanto, agora resta saber, com uma investigação mais aprofundada da caracterização da empresa, da sua estrutura organizacional e sua atuação no mercado através coleta de dados para elaborar um mapeamento do design dentro das empresas da construção civil e como o design pode ser integrado de forma eficiente e estratégica na sua estrutura organizacional.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

### 1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma investigação, nas empresas da construção civil na cidade do Recife, para identificar aspectos relativos a ações estratégicas do design.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) para fundamentação teórica, para identificação: dos principais autores, das pesquisas já realizadas e do levantamento do Estado da Arte que justificarão a condução do estudo proposto;
- Mensurar como o design é compreendido dentro das empresas da construção civil através dos seus colaboradores;
- Mapear as necessidades das empresas em relação ao design;
- Identificar ações de integração do design em nível organizacional através da GD.

### 1.2.3 Objeto de estudo

Empresas de Construção Civil que tenha em sua atividade a incorporação do setor de construção de edificações e que sejam localizadas na cidade de Recife-PE.

## 1.3 Delimitação do universo

Para melhor investigação foi estabelecido limites em relação a dois níveis que segundo Marconi (2009) correspondem:

**(1) Objeto:** consiste na escolha de maior ou menor número de variáveis que intervêm no fenômeno a ser estudado que podem condicionar o grau de precisão e especialização do objeto.

**(2) Campo de Investigação:** abrange limite de tempo quando o fator deve ser estudado em determinado momento, e limite no espaço, quando deve ser analisado em certo lugar. Trata-se respectivamente da indicação do quadro histórico e geográfico em relação ao assunto abordado na pesquisa.

- Empresas da Construção Civil;
- Atuantes no mercado com registro na circunscrição territorial sob a jurisdição da JUCEPE que é órgão administrador e executor do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins;
- Delimitação geográfica: cidade do Recife-PE.

#### 1.4 Amostragem

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo. A amostragem caracteriza-se do tipo **não probabilista** em que não se faz uso de formas aleatórias de seleção. Seu tipo corresponde a **Intencional**, em que o pesquisador está interessado em um determinado elemento do universo como gerentes e gestores que pela função desempenhada, geralmente influenciam a opinião das demais pessoas envolvidas no universo da amostra e por **Quotas** que corresponde a classificação que se presume ser relevante para as características estudadas como cadastros e enquadramento da empresa ou seu capital social como critérios aceitos de escolha do subconjunto do universo de investigação.

Segundo Frej; Alencar (2010) “Numa visão macro setorial, pode-se classificar a indústria da construção civil em três setores distintos: construção pesada, montagem industrial e edificações”. Para a investigação foi delimitado o setor de edificações que compreende a construção de edifícios residenciais, comerciais, de serviços e institucionais, assim como a construção de edificações modulares verticais e horizontais.

## 1.5 Metodologia geral

### 1.5.1 Método de abordagem

A presente pesquisa trata-se de uma abordagem que a escolha da pesquisa possa considerar critérios tais como: adequação aos conceitos envolvidos, adequação aos objetivos e pesquisa, Serson (1996). Devido as variáveis experimentais relacionadas aos conceitos abrangentes que integram o processo de design nas empresas do setor da construção civil, relacionando-o com sua cultura organizacional, a interpretação dos dados coletados deve ser capaz de representar uma abordagem perceptiva, por isso uma abordagem quali-quantitativa torna-se mais adequada para a pesquisa em questão, pois as pesquisas qualitativas não tem por definição a capacidade de generalização dos dados coletados já “a análise quantitativa se efetua ‘com toda informação numérica resultante da investigação’, que se ‘apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas ” (LAKATOS, 2010, p.283).

Para Minayo (2009) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e realiza-se fundamentalmente por uma linguagem baseada em conceitos, proposições, hipóteses, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e peculiar.

Ela ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO, 2009, p. 21).

De acordo com Richardson (2008) a pesquisa qualitativa justifica-se por:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008, p.79/80).

Para (MINAYO, 2009, p.22) “Os dois tipos de abordagem e os dados dela advindos, porém, não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações”.



### 1.5.2 Métodos de procedimento

Tabela 1– Procedimentos da pesquisa qualitativa

<b>Procedimentos</b>	<b>Características</b>
<b>(1) fase exploratória:</b>	<i>Consiste na pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões para aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente. Uma variedade de coletas de dados pode ser usada e procedimentos exploratórios para escolha do espaço. Obtêm-se descrições tanto quantitativas quanto qualitativas.</i>
<b>(2) trabalho de campo:</b>	<i>Consiste em levar para a prática empírica a construção teoria elaborada na primeira etapa. Essa fase combina instrumentos de observação extensiva como: questionários para interlocução com os pesquisados, levantamento de material documental e outros. Nessa fase que se faz confirmação e refutação de hipóteses e de construção de teoria.</i>
<b>(3) análise e tratamento do material empírico documental.</b>	<i>Diz respeito ao conjunto de três procedimentos para: compreender, interpretar os dados empíricos, articulá-los com a teoria que fundamentou o projeto ou com outras leituras teóricas e interpretativas cuja necessidade foi dada pelo trabalho de campo. (a) ordenação dos dados (b) classificação dos dados (c) análise propriamente dita.</i>

Fonte: Adaptado de Minayo (2009)

### 1.5.3 Técnicas de pesquisa

Para (MARCONI, 2009, p.48) “ Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses

preceitos ou normas, a parte prática”. A pesquisa contou com **três** técnicas de pesquisa para levantamentos de dados de acordo com Marconi (2009) que foram divididas em 3 fases.

### **Primeira fase da pesquisa**

- **Pesquisa documental (ou de fonte primárias) de caráter indireto:** Tem como característica a coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias em que são levantados dados de variadas fontes, quais quer que sejam os métodos ou técnicas empregadas e esse material serve de orientação para outras fontes de coleta (MARCONI, 2009).

Nessa fase inicial, buscou-se por documentos de fontes diversas. Foram feitas diversas buscas em órgãos públicos que ajudassem a identificar as empresas e foram feitas visitas em 2 instituições. (1) SINDUSCON/PE (Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Pernambuco), onde foi solicitado as listas de empresas associadas localizadas no município de Recife. Apesar da visita no local, foi combinado o envio da lista por e-mail: totalizando 164 associados em que desse total 133 empresas estavam localizadas na RMR (Região Metropolitana do Recife). (2) CREA-PE (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco), foi solicitado ao setor de Divisão de Atendimento ao Público de protocolo de nº 200079486/2018 informações sobre quantitativo e tipos de empresas localizadas na cidade de Recife. Após recebimento do e-mail contendo a informação de não poder disponibilizar as informações além daquelas contidas no ambiente público, foi feita uma visita no local, para uma segunda tentativa de coleta de dados e no entanto o órgão não disponibilizou quaisquer informações sobre as empresas e o pesquisador foi orientado para refazer o protocolo de nº 200079654/2018 de atendimento para sua obtenção e pela segunda vez foi negado conforme a figura 01. (3) JUCEPE (Junta Comercial de Pernambuco) fez-se uma busca no portal <http://www.jucepe.pe.gov.br/> no campo serviços> consulta a empresa, existe um serviço de consulta pública e gratuita de todas as empresas registradas na JUCEPE, a partir dessas informações foi possível cruzar com as do

SINDUSCON e selecionar empresas através empresas a partir da sua na aérea de atuação e localização.

Figura 1– E-mail enviado pelo CREA-PE



### Segunda fase da pesquisa

- Caracteriza-se pela **RBS** (Revisão Bibliográfica Sistemática), através dos métodos Conforto *et al.* (2011), para a fundamentação teórica da pesquisa em questão que segundo (MARCONI, 2009, *apud* MANZO 1971, p. 57) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

### Terceira fase da pesquisa

- **Observação direta extensiva:** “realiza-se por meio de questionários, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas “ (MARCONI, 2009, p.86). Nessa terceira fase foi enviado as empresas um *forms* contendo perguntas de múltiplas escolhas, perguntas com mostruários, perguntas de

estimação ou avaliação, técnica de escolha múltipla e perguntas de fato que são do tipo subjetiva em que o indivíduo tem total liberdade para opinar sobre a questão abordada.

**Questionário** (contido no APÊNDICE A): é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador e foi baseado pelo apresentado pelo CNI (Confederação Nacional da Indústria) sobre GD e DMI (*Design Management Institute*).

Após a identificação das empresas fornecidas pelo SIDUSCON/PE totalizando 133 empresas foi realizado critérios para seleção das empresas que atendem ao objetivo da pesquisa para seleção do determinado estudo, chegando ao total de **49 empresas**.

Um critério de seleção foi feito, o qual será apresentado no Capítulo 4, através do site da JUCEPE/PE para identificar seu enquadramento e com isso selecionar as empresas que seriam contatadas para a pesquisa através do portal > <http://www.jucepe.pe.gov.br/>.

Figura 2 – Consulta a empresas



#### 1.5.4 Revisão Bibliográfica Sistemática

Utilizou-se uma RBS (Revisão Bibliográfica Sistemática) realizada conforme modelo simplificado proposto por Conforto *et al.* (2011) para fundamentação teórica. Através desta revisão foi possível fazer um mapeamento e processar dados, sintetizando-os para formulação do referencial teórico da dissertação. Dessa forma, avaliou-se um conjunto de artigos científicos com a intenção de identificar o **Estado da Arte** sobre a GD nos últimos anos para o desenvolvimento teórico e elencar os principais autores citados nesses estudos coletados para fundamentar a construção teórica.

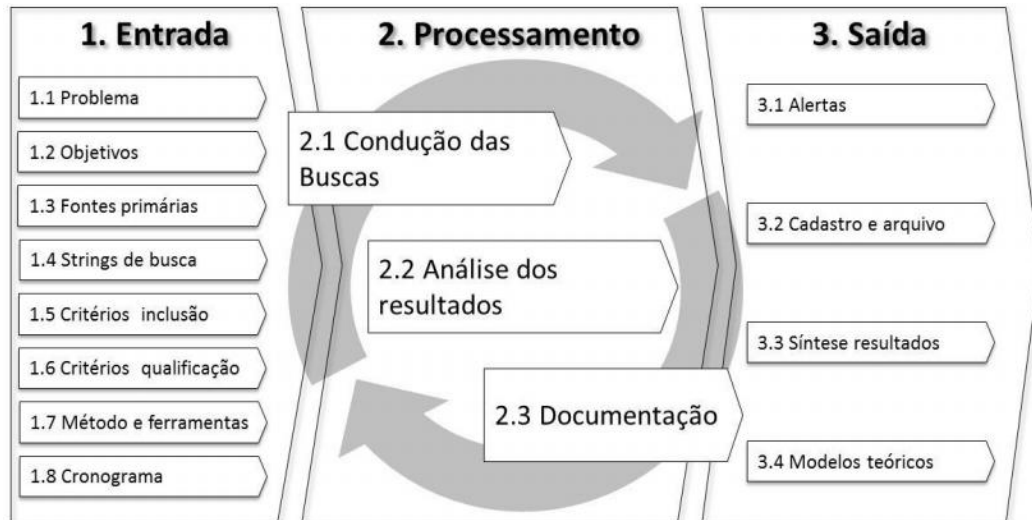
De acordo com (CONFORTO *et al.* 2011 *apud* LEVY; ELLIS, 2006) uma Revisão Bibliográfica Sistemática é útil para:

- Ajudar o pesquisador no dimensionamento e compreensão do corpo de conhecimento referente a um determinado assunto, incluindo identificar pesquisas que já foram realizadas, o que falta pesquisar, quais são as lacunas;
- Prover um embasamento teórico sólido para o estudo proposto, como complemento ao item anterior;
- Prover evidência e o devido embasamento para o problema de pesquisa que guiará a investigação;
- Apresentar as devidas justificativas para a condução o estudo, e qual a contribuição original para o corpo de conhecimento e/ou teoria;
- Contribuir para melhor definir e estruturar o método de pesquisa, objetivos e questões para o estudo proposto.

Segundo Conforto *et al.* (2011) as etapas da RBS podem ser descritas em 15 etapas e divididas em 3 fases: **Entrada, Processamento e Saída**. Abaixo segue tabela com as respectivas fases e descrição de cada uma das etapas da RBS desenvolvida nessa dissertação.

Abaixo segue a descrição de cada uma das etapas da RBS e seus respectivos resultados apresentados em uma tabela geral e em gráficos do tipo *word clouds* com auxílio do software Nvivo 12.

Figura 3 – Modelo para condução da Revisão Bibliográfica Sistemática



Fonte: Conforto et al. (2011)

Entrada	Caracterização
<p><b>Problema de pesquisa:</b> etapa em que se busca formular e responder uma ou mais perguntas para serem respondidas através da RBS;</p>	<p>1- Quais principais assuntos abordados nos últimos 5 anos sobre GD nas publicações científicas? 2- Quais principais autores citados nessas publicações?</p>
<p><b>Objetivos:</b> são a base para a análise dos artigos encontrados e as fontes primárias que auxiliam a definir as palavras-chave;</p>	<p>O objetivo dessa RBS é mapear os trabalhos científicos publicados nos últimos 5 anos sobre GD para desenvolvimento e fundamentação teórica. Assim como identificar palavras-chaves, principais autores e identificar “Gaps” na literatura sobre o assunto estudado.</p>
<p><b>Fontes primárias:</b> constituem-se de artigos, periódicos, junto com as bases de dados que ajudarão a identificar principais autores e a relevância dos artigos.</p>	<p>Periódicos capes – através do acesso <b>CAFe</b> – comunidade acadêmica federada, o qual permite o acesso remoto ao conteúdo assinado do Portal de Periódicos disponível pela UFPE.</p>

**Strings:** é a identificação das palavras e termos para busca e definição dos critérios de inclusão, qualificação, métodos, ferramentas e cronograma; usados para buscas em sites de base e pesquisa, em que se usam operadores booleanos (AND, OR), aspas duplas, como filtros de pesquisa.

Através das primeiras pesquisas na base de dados do Google acadêmico notou-se uma diferenciação quanto a terminologias das palavras do assunto abordado nessa dissertação referente ao termo “Gestão **DO** design” e “Gestão **DE** design”, sem nenhum critério e essa divergência influencia diretamente nessa RSB pois em alguns métodos são analisados apenas títulos e isso pode gerar resultados diferentes, devido aos filtros divergentes na pesquisa, como nota-se no portal de periódicos capes.( Fig. 02 e Fig.03) Essa diferenciação verifica-se apenas no português já que o termo em inglês se dá apenas pela palavra “design management”. Através do método PIPOC foi obtido as “strings” com os operadores booleanos para filtragem final.

Figura 5 – Total de 35 através das strings: “gestão do design”



Figura 4 – Total de 72 através das strings: “gestão do design” ou “gestão de design”



**Critérios de inclusão:** nessa etapa leva em consideração os objetivos da pesquisa e são definidos critérios de Inclusão e Exclusão do material coletado.

Formam criados **critérios de Inclusão e exclusão** que são respectivamente:

Filtro 1 (Título, resumo e palavras-chaves)

Filtro 2 (Introdução e Conclusão)

Filtro 3 (Leitura completa)

---

Não atentem os objetivos da pesquisa  
Exclusão através do Título ou Palavras-chaves.

**Critérios de qualificação:** *nessa etapa identifica-se a importância do artigo com base em alguns critérios de avaliação, tais como: observar seus métodos de pesquisa e citações obtidas; Títulos; Abstract e conclusão.*

*Os critérios de qualificação dos artigos foram feitos de acordo com os critérios de inclusão e intensificaram-se a partir do Filtro 2 com a leitura da Introdução e Conclusão da pesquisa, já avaliando métodos das pesquisas e objetos de estudos.*

**Método e Ferramentas:** *métodos de busca e as ferramentas como: filtros, formas de pesquisas e como serão armazenados.*

*Método – **PICOC** – Population; Intervention; Comparison; Outcome and Context. O qual é disponibilizado através do portal <http://parsif.al> que serviu de armazenamento e gerenciador para essa RBS.*

*Seguem respectivamente à baixo as definições para o método PICOC:*

*A **população** na qual as evidências são coletadas,*

*A **intervenção** aplicada no estudo empírico, ou seja, qual tecnologia.*

*A **comparação** com a qual a intervenção é comparada.*

*Os **resultados** do experimento não devem ser apenas estatisticamente significativos, mas também significativos do ponto de vista prático.*

*O **contexto** do estudo deve ser definido, que é uma visão ampliada da população, incluindo se ela é realizada na academia ou na indústria, em que segmento da indústria, e também os incentivos para os sujeitos.*

***P-** “organization”; **I-** “design management”; **C-** “design”;*

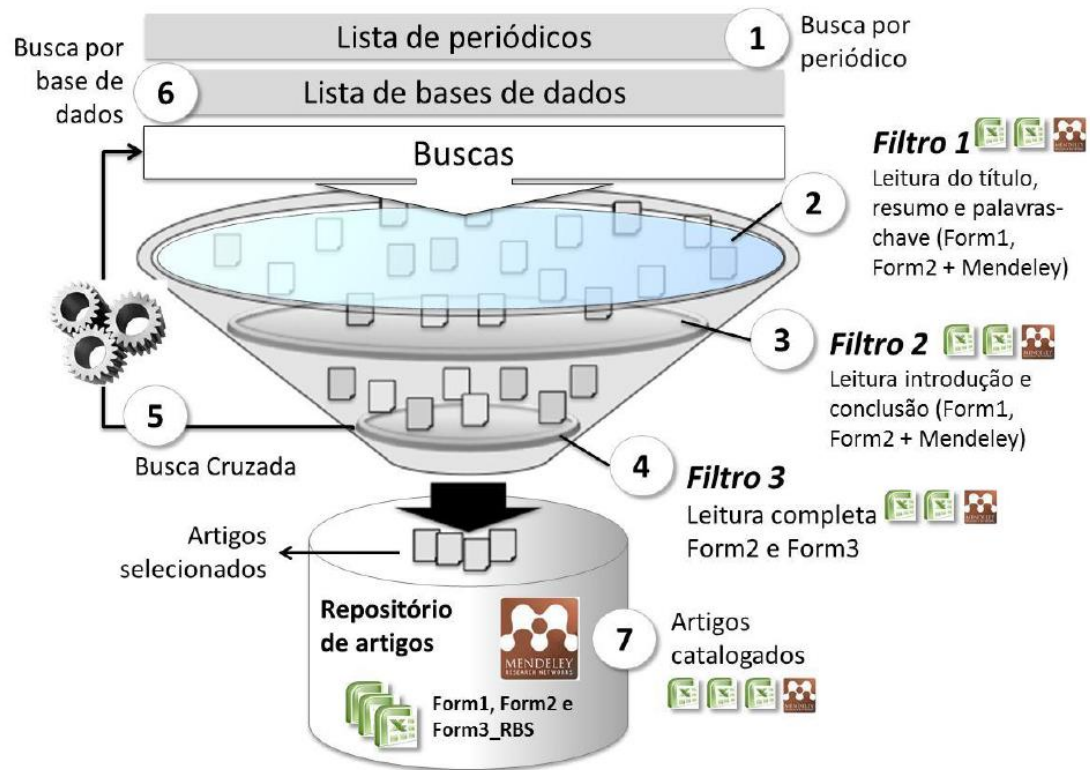
***O-** “strategies”; **C-** “Innovation”.*

**Cronograma:** *estimativa de prazo, do planejamento até a sua conclusão.*

*A pesquisa teve um espaço reservado de 3 meses para realização dessa RBS no período de 2 anos dessa dissertação.*



Figura 6 – Procedimento da fase de processamento da RBS



Fonte: Conforto *et al.* (2011)

## Processamento: Caracterização

**Condução da busca:** é definição da busca a ser realizada como buscas cruzadas e lista de base de dados.

*Base de dados:*

**Periódicos CAPES** - <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

**ISI Web of Science** - <http://www.isiknowledge.com>

**Science@Direct** - <http://www.sciencedirect.com>

**Scopus** - <http://www.scopus.com>

**Análise dos resultados:** é realizada a leitura e análise dos resultados, ou seja, os filtros de leitura.

Após os filtros de leitura presentes nas etapas 2, 3 e 4 os arquivos foram armazenados no parsifal e catalogados, informando a quantidade de artigos encontrados, excluídos e na busca cruzada.

**Documentação:** as informações documentadas são: quantidade de artigos encontrados por periódico, base de dados, quantidade de artigos excluídos, quantidade de artigos encontrados na busca cruzada.

As informações foram documentadas em uma plataforma chamada **Parsifal** é uma ferramenta online projetada para apoiar pesquisadores a realizar revisões sistemáticas de literatura. Em cada seção de base de dados há imagens da quantidade de resultados e posteriormente a quantidade após busca cruzada. Em que também foi retirado o Método – **PICOC**.

## Web of Science

Neste quadro segue as respectivas ordens de resultados. Resultados 01- Foram encontrados 1.148 resultados através da pesquisa da “string”- “design management” sem quaisquer filtros. Em seguida, resultado 02- adicionou-se filtro até 5 anos de publicação (resultado 02), resultando em 364, por último utilizou-se filtros booleanos gerados através do método PIPOC. Keyword: ("organization") AND ("design management") AND ("design" OR "strategic design") AND ("strategies") resultando em 37 artigos selecionados e importados para plataforma parsi.al.

Figura 7 – Resultado 01 – web of science

The screenshot displays the Web of Science search results interface. The top navigation bar includes 'Pesquisa', 'Minhas ferramentas', 'Histórico de pesquisa', and 'Lista marcada'. The main content area shows search results for 'design management' with 1,148 results. The results are sorted by 'Data' and are displayed in a list format. Each result includes the title, authors, journal information, and options to view the full text or abstract. The results are as follows:

Classificar por:	Numero de citacoes	Total de uso	Relevância	Mais
Página 1 de 115				
<input type="checkbox"/> Selecionar página <input type="checkbox"/> 5K    Salvar em EndNote online    Adicionar à Lista marcada				
<input type="checkbox"/> 1. <b>Dynamic modeling of cucumber crop growth and uptake of N, P and K under greenhouse conditions</b> Número de citações: 0 (da Principal Coleção do Web of Science)				
Por: Ramirez-Perez, Lino J.; Morales-Diaz, America B.; Benavides-Mendoza, Adalberto; et al. SCIENTIA HORTICULTURAE Volume: 234 Páginas: 250-260 Publicado: APR 14 2018				
<input type="checkbox"/> 2. <b>Niche modelling of marsh plants based on occurrence and abundance data</b> Número de citações: 0 (da Principal Coleção do Web of Science)				
Por: Lou, Yanjing; Gao, Chuanyu; Pan, Yanwen; et al. SCIENCE OF THE TOTAL ENVIRONMENT Volume: 616 Páginas: 198-207 Publicado: MAR 2018				
<input type="checkbox"/> 3. <b>Enabling FPGA-as-a-Service in the Cloud with hCODE Platform</b> Número de citações: 0 (da Principal Coleção do Web of Science)				
Por: Zhao, Qian; Amagasaki, Motoki; Iida, Masahiro; et al. IEICE TRANSACTIONS ON INFORMATION AND SYSTEMS Volume: E101D Edição: 2 Páginas: 335-343 Publicado: FEB 2018				
<input type="checkbox"/> 4. <b>Energy Analysis of a Rotary Drum Bioreactor for Composting Tomato Plant Residues</b> Número de citações: 0 (da Principal Coleção do Web of Science)				
Por: Alkoaik, Fahad N.; Abdel-Ghany, Ahmed M.; Rashwan, Mohamed A.; et al. FENRGIJS Volume: 11 Edição: 2 Número do artigo: 449 Publicado: FEB 2018				

Figura 9 – Resultado 03 – web of science

The screenshot shows the Web of Science interface with search results for the query "design management". The results are sorted by date, showing 364 results. The top three results are:

- Dynamic modeling of cucumber crop growth and uptake of N, P and K under greenhouse conditions**  
 Por: Ramirez-Perez, Lino J.; Morales-Diaz, America B.; Benavides-Mendoza, Adalberto; et al.  
 SCIENTIA HORTICULTURAE Volume: 234 Páginas: 250-260 Publicado: APR 14 2018
- Niche modelling of marsh plants based on occurrence and abundance data**  
 Por: Lou, Yanjing; Gao, Chuanyu; Pan, Yanwen; et al.  
 SCIENCE OF THE TOTAL ENVIRONMENT Volume: 616 Páginas: 198-207 Publicado: MAR 2018
- Enabling FPGA-as-a-Service in the Cloud with hCODE Platform**  
 Por: Zhao, Qian; Amagasaki, Motoki; Iida, Masahiro; et al.  
 IEICE TRANSACTIONS ON INFORMATION AND SYSTEMS Volume: E101D Edição: 2 Páginas: 335-343 Publicado: FEB 2018

The interface includes a search bar, filters for publication year (2018-2014), and options to view full text or summaries.

Figura 8 – Resultado 02 – web of science

The screenshot shows the Web of Science interface with search results for the query "design management". The results are sorted by date, showing 37 results. The top three results are:

- Application of Soft Landings in the Design Management process of a non-residential building**  
 Por: Gana, Victoria; Giridharan, Renganathan; Watkins, Richard  
 ARCHITECTURAL ENGINEERING AND DESIGN MANAGEMENT Volume: 14 Edição: 3 Páginas: 178-193 Publicado: 2018
- Crossrail project: engineering design management on the Elizabeth line, London**  
 Por: Barsam, Jean-Marc; Harris, David; Hooper, Adrian  
 PROCEEDINGS OF THE INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS-CIVIL ENGINEERING Volume: 170 Edição: 5  
 Páginas: 15-22 Publicado: MAY 2017
- Contractor-Led Critical Design Management Factors in High-Rise Building Projects Involving Multinational Design Teams**  
 Por: Whang, Seoung-Wook; Flanagan, Roger; Kim, Seungho; et al.  
 JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT Volume: 143 Edição: 5 Número do artigo: 06016009 Publicado: MAY 2017

The interface includes a search bar, filters for publication year (2018-2014), and options to view full text or summaries.

## Science\_Direct

Neste quadro segue as respectivas ordens de resultados. Resultados 01- Foram encontrados 3.777 resultados através da pesquisa da string “design management” sem quaisquer filtros. Em seguida, resultado 02- adicionou-se filtro até 5 anos de publicação (resultado 02), resultando em 1.220, por último utilizou-se filtros booleanos gerados através do método PIPOC. Keyword: ("organization") AND ("design management") AND ("design" OR "strategic design") AND ("strategies") resultando em 28 artigos selecionados e importados para plataforma parsi.al.

Figura 10 – Resultado 01 – Science Direct

ScienceDirect Journ

"design management"

3,777 results  Download selected articles [Export](#)

Refine by:

Years

2018 (138)

2017 (259)

2016 (238)

The Effects of BIM and Lean Construction on Design Management Practices  
 Open access, Research article  
 Procedia Engineering, Volume 164, 2016, Pages 567-574  
 Matti Tauriainen, Pasi Marttinen, Bhargav Dave, Lauri Koskela  
[Download PDF \(183 KB\)](#) [Abstract](#) [Export](#)

Figura 11 – Resultado 02 – Science Direct

ScienceDirect Journ

"design management"

1,220 results  Download selected articles [Export](#)

Refine by:

Years

2018 (138)

2017 (259)

2016 (238)

The Effects of BIM and Lean Construction on Design Management Practices  
 Open access, Research article  
 Procedia Engineering, Volume 164, 2016, Pages 567-574  
 Matti Tauriainen, Pasi Marttinen, Bhargav Dave, Lauri Koskela  
[Download PDF \(183 KB\)](#) [Abstract](#) [Export](#)

Figura 12 – Resultado 03 – Science Direct

ScienceDirect Journals Book

Find articles with these terms  
 ("organization") AND ("design management") AND ("design" OR "strat

Title, abstract, keywords: ("design") AND ("design management") X  
 Advanced search

28 results

Refine by:  
 Years

- 2018 (3)
- 2017 (2)
- 2016 (4)
- 2015 (10)
- 2014 (9)

Download 28 articles Export

Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture  
 Open access, Research article  
 She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, Volume 1, Issue 1, Autumn 2015, Pages 5-21  
 Richard Buchanan  
 Download PDF (907 KB) Abstract Export

The Effects of BIM and Lean Construction on Design Management Practices  
 Open access, Research article  
 Procedia Engineering, Volume 164, 2016, Pages 567-574

## Scopus

Neste quadro segue as respectivas ordens de resultados. Resultados 01- Foram encontrados 2.083 resultados através da pesquisa da string “design management” sem quaisquer filtros. Em seguida, resultado 02- adicionou-se filtro até 5 anos de publicação (resultado 02), resultando em 556, por último utilizou-se filtros booleanos gerados através do método PIPOC. Keyword: ("organization") AND ("design management") AND ("design" OR "strategic design") AND ("strategies") resultando em 17 artigos selecionados e importados para plataforma parsi.al.

Figura 13– Resultado 01 – Scopus

2,083 document results View secondary documents View 732 patent results View 33 DataSearch

TITLE-ABS-KEY ("design management")  
 Edit Save Set alert Set feed

Search within results...

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

Refine results  
 Limit to Exclude

Access type  
 Open Access (31)  
 Other (2,052)

Year  
 2018 (42)  
 2017 (145)  
 2016 (133)  
 2015 (121)  
 2014 (115)  
 View more

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Simulating the dynamics of social agents and information flows in BIM-based design	Al Hattab, M., Hamzeh, F.	2018	Automation in Construction 92, pp. 1-22	0
2 Let's meet at Citicorp: can privately owned public spaces be inclusive?	Huang, T.-S., Franck, K.A.	2018	Journal of Urban Design 23(4), pp. 499-517	0
3 An integrated framework for design, management and operation of reconfigurable assembly systems	Manzini, M., Ungler, J., Gyulai, D., (-), Monostori, L., Urgo, M.	2018	Omega (United Kingdom) 78, pp. 69-84	1
4 Automated detection of unusual soil moisture probe response patterns with association rule learning	Yu, Z., Bedig, A., Montalto, F., Quigley, M.	2018	Environmental Modelling and Software 105, pp. 257-269	0

Figura 15 – Resultado 02 – Scopus

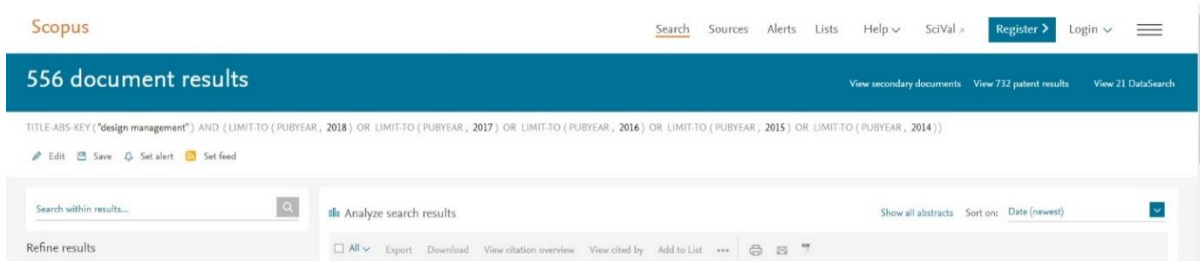
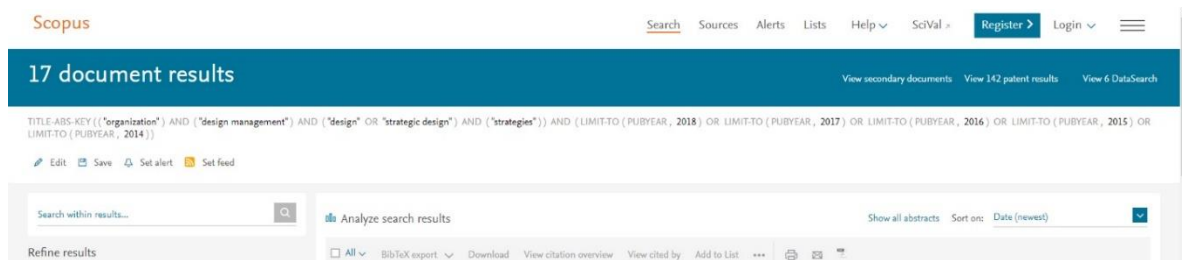


Figura 14 – Resultado 03 – Scopus



## Saída

## Caracterização

**Alertas:** *O pesquisador pode inserir “alertas” nos periódicos e receber por e-mail um aviso com os artigos publicados em futuras edições*

A pesquisa seguiu os passos de acordo com a metodologia abordada em que foram coletados os artigos em um determinado período de tempo até o último ano da pesquisa.

**Cadastro e arquivo:** *Os artigos analisados e interpretados serão incluídos no repositório de artigos da pesquisa.*

Os artigos serão armazenados com o apoio de um software para gerenciamento disponibilizado em: <http://parsif.al>. Conforto et al. (2011) sugere uso do Mendeley, disponível em > <https://www.mendeley.com/?switchedFrom>

**Síntese de resultados:** *nessa etapa elabora-se um relatório que será uma síntese da bibliografia estudada*

Abaixo segue as sínteses dos resultados obtidos com a pesquisa. Após as etapas 2,3 e 4. Tabela 2 – chegou-se a um total de 36 artigos.

Tabela 2 – Resultado quantitativo da RSB

Strings de busca	Base de dados				Total
	Periódicos da Capes	Isi Web of Knowledge	Science Direct	Scopus	
“gestão do design”	35	0	1	0	
“gestão do design” OR “Gestão de design”	72	0	1	0	
“design management”	33.225	1.148	3.777	2.083	40.233
Após adicionar filtros	(6 + 21)	37	28	17	109
Total após análises	7	16	6	7	36

Fonte: autor

**Modelo teórico:** a construção de modelos teóricos e definição de hipóteses têm como embasamento os resultados da RBS, e a síntese do tema estudado

109 estudos foram encontrados e avaliados. 73 foram descartados após análises por não atenderem ao objetivo da pesquisa e pela abrangência do termo Design (projeto) geralmente ligados à gerenciamento de projetos de outras áreas de pesquisa. Após essa triagem chegou-se aos 36 artigos. Com isso, observou-se que algumas competências são mais recorrentes e, a partir dessas identificações foi possível identificar os principais autores que fundamentam a construção teórica e os resultados da pesquisa. Os resultados serão apresentados com auxílio do software Nvivo 12 para gerar as nuvens de palavras.

Dividiu-se os artigos da síntese nacional (Periódicos CAPES) e internacional (Base de Dados - (Web of Science, Scopus e Direct Science) - formando dois grupos para evitar riscos de contaminação das palavras na representação. Com o auxílio do software Nvivo 12 obteve-se a representação da nuvem de dados e se chegou no “word cloud” do resultado da pesquisa gerando um mapeamento de palavras-chaves.

Dos 36 artigos selecionados 4 artigos contavam com uma revisão sistemática da literatura semelhante a esta. Com a análise desses artigos chegou-se a mais um artigo que foi excluído em um dos filtros da pesquisa pelo ano Kim et al. (2007) e foi adicionado para abranger ainda mais os resultados com o aproveitamento da continuidade da pesquisa acadêmica, evitando retrabalhos e fortalecendo o campo científico estudado. 2 são: Strategic Design Research Journal, anos (2013/2017); 1 da creativity and innovation management (2013); 1 – de Design & Tecnologia (2013) e por último e não menos importante que foi acrescentado Design Management Institute (2007).



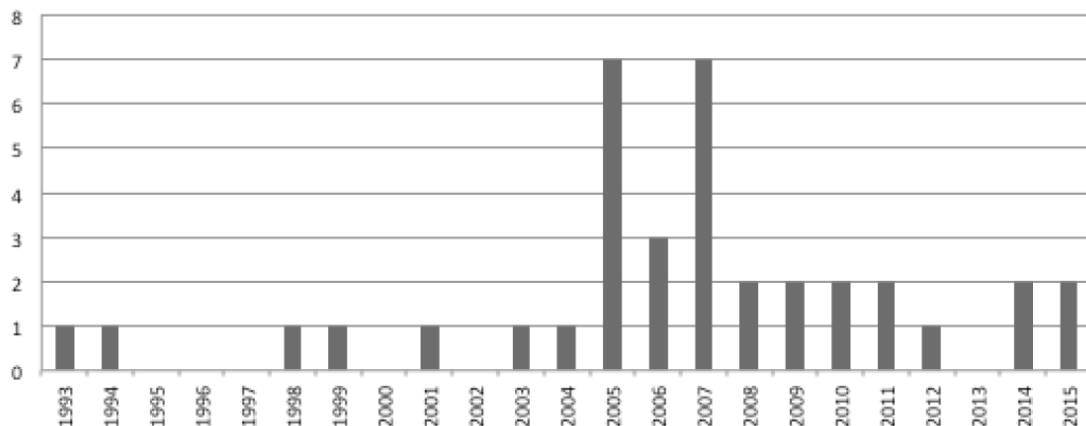




### 1.5.5 Contribuições de outras revisões sistemáticas

- Libânio *et al.* (2017), **Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels** - Strategic Design Research Journal - teve como objetivo as competências relacionadas e integradas na esfera da GD, identificando possíveis inter-relações e foi realizada uma revisão sistemática da literatura de natureza aplicada e exploratória, mapeando o estado da arte sobre competências em gestão de design. A Revisão Sistemática teve como resultado 39 artigos selecionados, dos 39 artigos selecionados para análise, 97% sujeitos diretamente relacionados às competências. De acordo com figura, e um consequente interesse em pesquisas sobre o tema 2003 até o presente momento. Em relação à publicação de artigos ao longo do tempo, encontramos um foco maior de publicações durante os anos de 2005 a 2007.

Figura 20 – Evolução temporal das publicações



Fonte: Libânio *et al.* (2017)

Os centros de pesquisa locais concentraram-se em países como: o Reino Unido com 10 autores, seguidos pelos Estados Unidos, com sete, França com seis e Itália com cinco autores de publicações. Com 2 autores cada, Austrália e Holanda são os próximos. Finlândia, Áustria, Alemanha, Noruega, Espanha, Suécia, Brasil e Taiwan. De meio da Figura 2, é possível mapear os locais dos centros de pesquisa que investem e estão interessados no assunto relacionados Gestão de Design.

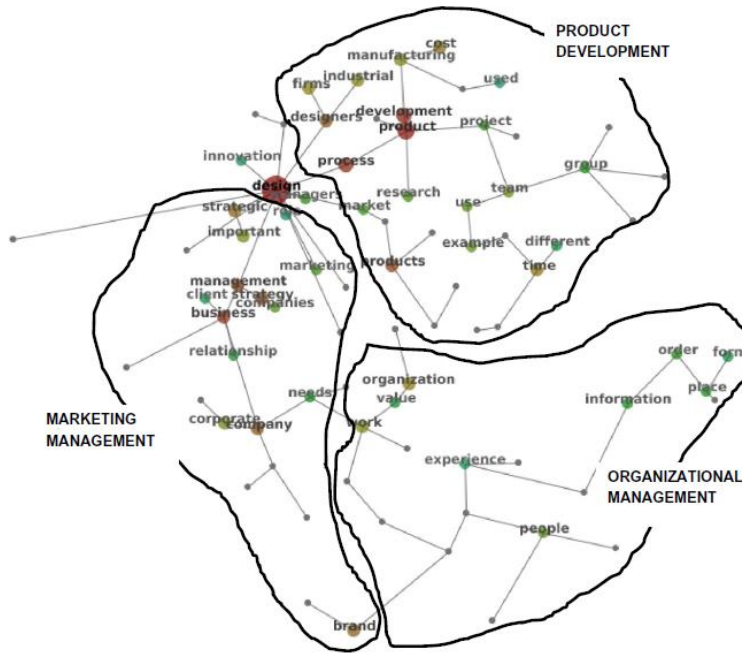


- Fulden Topaloğlu & Özlem Er (2017), **Discussing a New Direction for Design Management through a New Design Management Audit Framework - The Design Journal** - A fim de preencher as lacunas identificadas e atualizar as ferramentas existentes com base em novas pesquisas e perspectivas fornecidas pela literatura em evolução, é desenvolvido um novo DMAF (Design Management Audit Framework) em que consiste em 9 dimensões que juntas definem a capacidade do *design management* de uma empresa. Esses são:

1. *Design in Strategy*
2. *Planning for Design*
3. *Investments for Design*
4. *Design Processes*
5. *Design Organization*
6. *Research for Design*
7. *Training and Development for Design*
8. *Design Integration*
9. *Culture and Climate for Design*

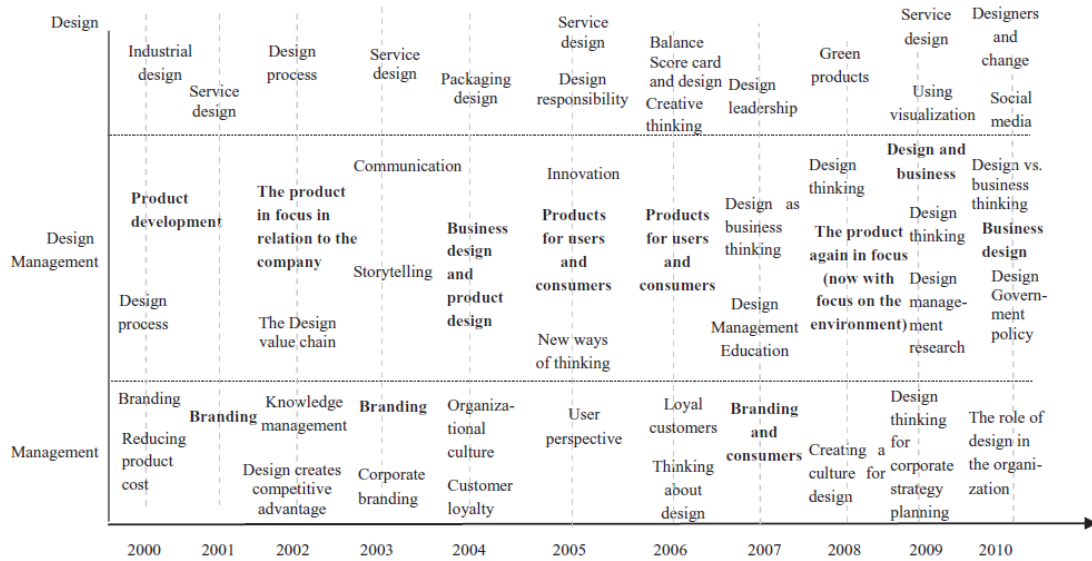
- Erichsen; Christensen (2013), **The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective - Creativity and Innovation Management**. Apresentam uma revisão sistemática entre os anos de 2000 a 2010 sobre *design management*, o artigo tem como objetivo traçar o desenvolvimento dinâmico do campo da gestão de design. As análises baseiam-se em duas revistas principais de gerenciamento de projetos, *The Design Journal* e *Creativity and Innovation Management*. 831 artigos foram analisados (502 artigos e mais 329 artigos que visava responder a questões específicas. Um conceito foi criado usando algoritmos matemáticos (LEXIMANCER, 2010).

Figura 23 – Leximancer Concept Map for DMR and DMJ, 2000.



Fonte: Erichsen; Christensen (2013)

Figura 24 – Map of the Literature Review of Design Management



Fonte: Design Management Journal and Design Management Review, 2000–2010. Note: The concepts in bold are the most frequent in the literature survey in year in question.

- Kim; Chung (2007), **Tracking Major Trends in Design Management Studies** - Design Management Review, reprint in DMI. Esse artigo foi excluído por conta do filtro de refinamento da busca por anos, após a análise de Erichsen; Christensen (2013), ele

foi posteriormente adicionado, pois foi precursor na pesquisa destes e faz parte da continuidade da pesquisa acadêmica para fortalecimento do campo de pesquisa. 737 artigos foram analisados e para cada tópico categorizado pela classificação do programa. A Tabela mostra a distribuição dos artigos por tópico na ordem da frequência que ocorreram. As áreas mais populares são: Pesquisa (297 ou 9,2% dos todos os artigos), processo de design (243, 7,6%), estratégia (222, 6,9), *Brand* (213, 6,6), design como recurso estratégico (208, 6.5), identidade corporativa (159, 5.0), inovação (155, 4.8) e Gestão de Design (155, 4.8), dos quais foram fundamentais para estruturação teórica.

Tabela 3 – A classification of journal articles published between 1989 and 2006.

Rank	Article Topic	Num (%)
1	Research	297 (9.2)
2	Design Process	243 (7.6)
3	Strategy	222 (6.9)
4	Brand	213 (6.6)
5	Design as Strategic Resource	208 (6.5)
6	Corporate Identity	159 (5.0)
7	Innovation	155 (4.8)
7	Design Management	155 (4.8)
9	Product Design	146 (4.5)
10	Consumer	140 (4.4)
11	Industrial Design	127 (4.0)
12	Marketing	122 (3.8)
13	Corporate Culture	118 (3.7)
14	Digital Technologies	101 (3.1)
15	Communication Design	89 (2.8)
16	Organizational Structure	88 (2.7)
17	Graphic Design	84 (2.6)
18	Design Management Education	74 (2.3)
19	Consulting	63 (2.0)
20	Internet	61 (1.9)
21	Environment Design	56 (1.7)
21	Teams	56 (1.7)
23	Government Policy	46 (1.4)
24	Service Industries	45 (1.4)
25	Package Design	37 (1.2)
26	Quantifying Value of Design	32 (1.0)
27	Globalization	29 (0.9)
28	Ethics	24 (0.7)
29	Sustainability	13 (0.4)
30	Law and Design	9 (0.3)
	Total	3,212 (100)

Fonte: Kim; Chung (2007)

## 1.6 Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação foi dividida em 7 capítulos:

- **Capítulo 2 – Design em contexto:** Trata-se de assuntos pertinentes encontrados através da RBS para fundamentação teórica preliminar, relacionando o design e suas competências no contexto em que está inserido, assim como entre comparações de difícil mensuração como valor, poder e suas novas metodologias aplicadas, ligadas à inovação, estratégia e gestão.
- **Capítulo 3 – Gestão de Design:** Apresenta a GD como uma realidade e necessidade atual, em que as empresas nesse novo cenário complexo de rápidas mudanças necessitam de novas abordagens para se manterem competitivas em um mercado de consumo cada vez mais fluído e dinâmico. Com base nas metodologias aplicadas às organizações e à estratégia organizacional.
- **Capítulo 4 – Coleta de dados:** é formado pelas técnicas de pesquisas: pesquisas de caráter indireto - em que foram feitos levantamentos de dados de variadas fontes, e a de caráter documental. Nesse capítulo mostra-se os procedimentos adotados para seleção das empresas e os critérios usados. Com isso, apresenta o tratamento usado para a pesquisa de campo.
- **Capítulo 5 – Análise dos dados de pesquisa:** Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos da coleta de dados enviados às empresas, com apresentação de gráficos e suas respectivas análises.
- **Capítulo 6 – integração do design:** Nesse capítulo apresenta o resultado do objetivo específico contida nessa dissertação, em que se gerou uma estrutura organizacional teórica, com bases nos dados obtidos na coleta de dados, para gerar uma efetiva integração do design nas empresas de construção civil em Recife com a fundamentação teórica na GD.
- **Capítulo 7 – Considerações finais:** apresenta a conclusão dessa pesquisa e inferências dos resultados. Por fim, as considerações acerca da proposta desenvolvida e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 DESIGN EM CONTEXTO

### 2.1 Dimensão histórica do design

A vida da maioria das pessoas não é mais imaginável sem o design, estando presente na casa, no trabalho, na educação, na saúde, no esporte, no transporte de pessoas e bens, no ambiente público (BÜRDEK, 2006). Hoje acredita-se que o design pode transformar o ambiente no qual é inserido, não mais ligado somente à estética ou à funcionalidade de produtos, mas sim às variadas relações das condições humanas e, cada vez mais, tem-se mostrado como ferramenta estratégica de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços (MORAES, 2010).

Na busca pelo significado do design, o (ICSID) afirma que design é uma atividade criativa com o propósito de estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de vida. Com isso, procura-se processos ou formas de se produzir ou conduzir negócios através do desenvolvimento sustentável, englobando tanto os aspectos intangíveis, quanto os tangíveis, estes ligados aos objetos, aos símbolos ou a tecnologia que representam esse conteúdo, aqueles às crenças, às ideias e aos valores que constituem o teor da cultura (GIDDENS, 2001).

Diante dessa nova perspectiva de não o tratar de forma isolada, o design configura-se como fonte de fomento e passa a ter um evidente impulso na participação de questões econômicas, culturais, ambientais e sociais. A partir desse contexto, traça um caminho tênue e imprescindível do Design com as relações humanas e no meio em que vivem, promovendo melhorias na: qualidade de vida e métodos criativos, com impacto positivo na sociedade.

Para Moraes (2010) “mudando o cenário mudando o design” é preciso entender o cenário para entender sua influência no campo do design.

Para um melhor entendimento sobre o fenômeno de complexidade e sua influência para o âmbito de conhecimento do design, é preciso primeiro entender a realidade do cenário (ou dos cenários) que hoje se posiciona como vetor mutante dentro do modelo de globalização estabelecido. O cenário vem entendido como o local em que ocorrem os fatos, o pano de fundo que ilustra uma ação teatral, o espaço para a representação de uma história constituída de vários elementos e atores, no seu desempenho narrativo. (MORAES, 2010, p.3).



Devido a essas mudanças, surgem iniciativas com intuito de resolver os problemas do cotidiano promovendo métodos criativos de interação social, de forma sustentável e que buscam atender ao bem-estar social. Nesse aspecto de solucionar problemas, de criar sistemas de produção que vão ao encontro das demandas da sociedade, de gerar novas oportunidades a partir da criatividade que possuem, insere-se o papel relevante do Design, assim como para Löbach (2001), é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado.

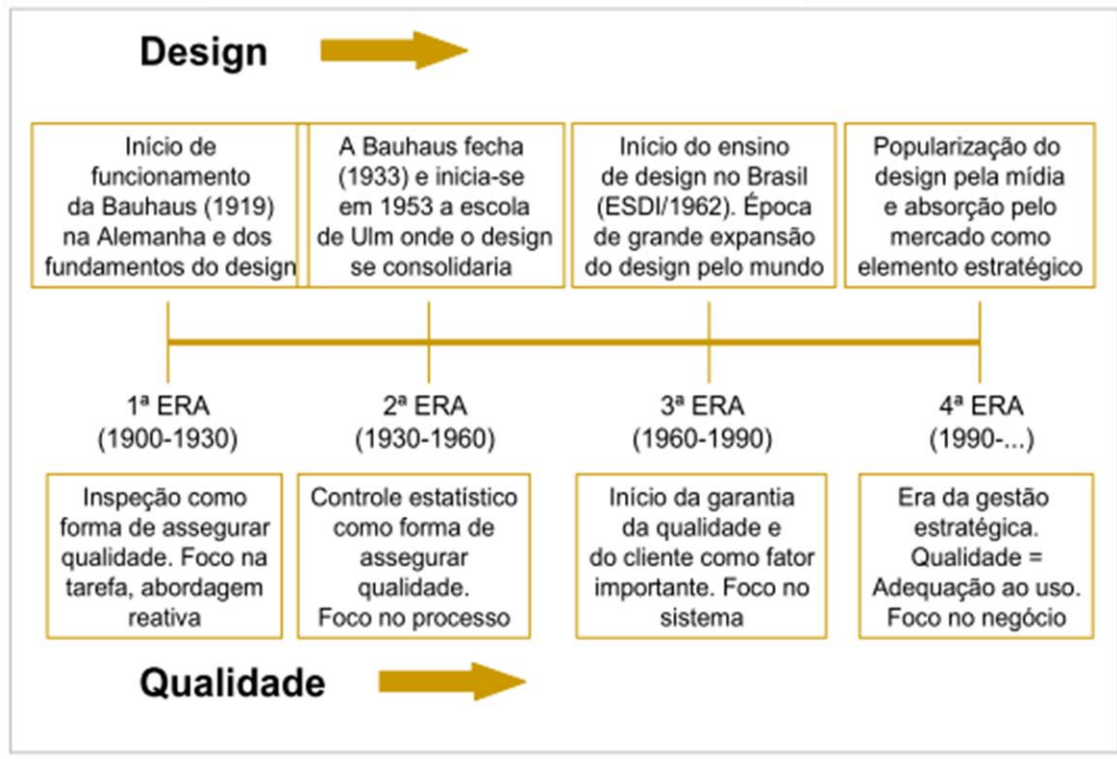
Segundo Papanek (1981), foi em 1849 que surge na Suécia a primeira sociedade de Desenho Industrial e estava diretamente ligado à estética relacionado a ornamentação e decoração. No século XIX, surge os movimentos reformistas como *Arts and Crafts*, *Jugendstil* e *Art Nouveau* com seu estilo moderno e internacional envolveu diversas áreas, apesar de abranger formas geométricas e angulares, seu foco foi no naturalismo, formas orgânicas naturais, curvas deixando uma grande influência para o design moderno e teve como seu “sucessor” *Art Déco* com um estilo decorativo. Posteriormente *Werkbund*. Ainda nos meados do século XIX, a Europa vivencia a Revolução Industrial.

Historicamente o design tem sua referência na revolução industrial, e começa a ter a sua importância reconhecida em nível mundial, principalmente em Portugal, França e Inglaterra. Como ferramenta que pode ser gerenciada e aplicada como estratégia em indústrias, empresas prestadoras de serviços e estabelecimentos comerciais. (MARTINS; MERINO, 2008, p.33).

No século XX, mais precisamente entre 1917, que Theo Van Doesburg no movimento *De Stijl*, na Holanda, possuía influência construtivista, definia a necessidade de novos métodos com a ordem geométrica reduzida a elementos simples e rejeitava a reprodução da natureza, assim como a emoção e o individualismo. Em 1919, Walter Gropius funda a Bauhaus, na cidade de Weimar, que consistia na redução de todos os objetos a elementos geométricos e uma aproximação entre design e produção industrial, A Bauhaus defendia o funcionalismo em que o design tinha como objetivo a resolução de problemas, conceito difundido pelo mundo e que influenciou o ensino do design pelo mundo e que posteriormente, na Alemanha, na Escola de Ulm, que funcionou entre 1953 e 1958. Em 1953, a *hfg* dá início a suas atividades em Ulm, na Alemanha. Na década de 60, houve a conferência de 62, *Conference on Systematic and Intuitive Methods in Engineering*, organizada por John Christopher Jones que ficou

conhecida como métodos de primeira geração ou pioneiros da metodologia do design. Nessa mesma época surge a ESDI em 1962, que deu início ao ensino de design no Brasil.

Figura 25 – Linha do tempo do design



Fonte: Santos (2002), apud (MARTINS,2004)

A abrangência histórica do design segundo Tai (2017) envolve diversas áreas como: design de artefatos, objetos, gráfico, industrial e relaciona a história do design à história da arte, arquitetura e moda, ressaltando as correlações contextuais entre essas áreas na história. Com isso, o autor ressalta um dos fatores importantes dessas ligações cruzadas o fato de serem áreas criativas em que os profissionais são levados à prática do pensar ações que transitam em profissionais dessas áreas.

Com a mudança acelerada do mundo, ocorre um processo de quebra de paradigma modernista no design. O design entrou em um período pós-moderno e na era da informação, e o processo da globalização faz intensificar uma tendência pluralista em posições e posturas mais abertas. Junto à preocupação com a identidade cultural, existe também uma internacionalização da estética no design. Várias questões importantes, como as da acessibilidade, sustentabilidade, o uso da tecnologia e a busca da inovação, são comuns ao design, praticamente no mundo inteiro. (TAI, 2017, p. 442).

### 2.1.1 Design

Para falarmos do design e suas competências precisamos estabelecer a sua definição que para Mozota (2011) é:

Design deriva do termo latino *designare*, traduzido como "designar" e "desenhar". Em inglês, o substantivo "design" manteve esses dois significados. Dependendo do contexto, a palavra significa: "plano, projeto, intenção processo" ou "esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo". No sentido de intenção, "design" implica a realização de um plano por meio de um esboço, padrão ou composição visual. (MOZOTA, 2011, p. 15).

Para Martins (2004), em sua tese, definir as competências do Design é discorrer sobre a natureza de uma profissão sobre seus diferentes campos de intervenção e sobre os métodos utilizados pelos designers em seus projetos. Empregase, atualmente, o termo "design" para descrever esta Profissão em sua totalidade e "designer" para todo profissional que a pratique.

[..] O design envolve o conceito e o projeto. E a eficácia de ambos depende da pesquisa (em busca dos dados, informações e fundamentos) e baseia-se na criatividade (ideias) e nas habilidades técnicas (em desenho e confecção de modelos) do designer, durante o processo do design. [...] Design deve ser entendido primeiramente em dois contextos: o conceitual e o projetual. O conceitual refere-se à finalidade de expor ou manifestar ideias teóricas ou conceituais, e o projetual, ao processo técnico-prático. (TAI, 2017, p. 18).

Bürdek (2006), menciona que em 1588, pela primeira vez, o termo design foi mencionado e descrito, segundo *Oxford Dictionary*, como:

- Um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado;
- O primeiro projeto gráfico de uma obra de arte;
- Um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras.

Ainda segundo o autor ressalta a descrição elaborada pelo Internacional Design Center de Berlim em 1979. (BÜRDEK, 2006, p. 16);

- Bom design não se limita a uma técnica de empacotamento. Ele precisa expressar as particularidades de cada produto por meio de uma configuração própria;
- Ele deve tornar visível a função do produto, seu manejo, para ensejar uma clara leitura do usuário;

- Bom design deve tornar transparente o estado mais atual do desenvolvimento da técnica;
- Ele não deve se ater apenas ao produto em si, mas deve responder a questões do meio ambiente, da economia de energia, da reutilização, de duração e de ergonomia;
- O bom design deve fazer da relação do homem e do objeto o ponto de partida da configuração, especialmente nos aspectos da medicina do trabalho e da percepção.

Denis (2000), se reporta que com frequência, no Brasil, a etimologia da palavra design, vocábulo importado da língua inglesa, causa confusão e desconfianças. E fala da origem do termo mais remoto está no latim *designare*, que significa designar e desenhar. O autor também define que se trata de uma atividade que gera projetos, no sentido objetivos de planos, esboços ou modelos.

Bonsiepe (2015), segundo o autor o design é o domínio no qual se estrutura a interação entre usuário e produto. Com essa aproximação entre produto e usuários o conceito se afastou do funcionalismo, outra hora, defendido pela Hfg Ulm, que no design deveria satisfazer as necessidades físicas e psíquicas dos usuários mediante os produtos, segundo, Bürdek (2006).

Assim design, para Löbach (2001), é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado. Ainda segundo o autor, o conceito de design compreende a concretização de uma ideia em forma de projetos ou modelos, mediante a construção e configuração resultando em um produto industrial passível de produção em série.

O termo design industrial, utilizado pela primeira vez, foi atribuído a Mart Stam, em 1948. Ainda segundo o autor, cita formulação por Michael Erlhoff que diz: design que, diferentemente da arte, precisa de fundamentação prática, acha-se principalmente em quatro afirmações: como ser social, funcional, significativo e objetivo”. E nos meados do século 21, em vez de uma nova definição ou descrição do design, sugeriu-se que fossem nomeados alguns problemas que deverão ser sempre atendidos pelo design.

Magalhães (1997), conceitua que o design pode assumir 5 semânticas de acordo com suas características:

1) Design = Planejar, projetar e desenvolver

- Processo de design, essa foi que tomou maior destaque no Brasil em que o termo design, foi relacionado ao termo “projetar” como processo de design. É um conceito que atrela a atividade de projeto que determina os artefatos que serão produzidos em escala industrial, suas relações estruturais e funcionalidades. Ainda segundo o autor, o projeto está relacionado aos meios e metodologias usados pelos designers para produzir um design.

2) Design = A configuração do produto

- Resultado do processo de design, Design é a simulação daquilo que queremos construir (ou fazer), antes de construí-lo (ou fazê-lo), tantas vezes quantas sejam necessárias para confirmar o resultado final (BOOKER, 1967 in Jones, 1976).

3) Design = Valor superior disponível para as pessoas e para a sociedade

- Resultado do design, segundo Magalhaes, e a necessidade de satisfação e desejos dos indivíduos através dos produtos oferecidos pelas empresas, a qual atribui-se ao design de valor oferecido aos consumidores e a sociedade.

4) Design = Integração

- Magalhães (*apud* Day, 1990), entende que cada vez mais as empresas estão percebendo o design como fonte de vantagem dentro das empresas, no entanto ainda se tem um afastamento desse pensamento por parte dos gestores. Isso se dá ao valor atribuído ao design como função cosmética, de baixo nível, frequentemente deixada para o último minuto. O autor ressalva que, diversas empresas já perceberam que o design além de atrair olhares, também é confiável e econômico em termos de fabricação e serviços.

5) Design = Estratégia

- O design, para Magalhães, tem que ser encarado como uma ferramenta estratégica, utilizando-o a partir do nível mais alto dentro das organizações. Ele serve para atingir os objetivos das organizações através da adequação entre suas

capacidades e o seu ambiente de atuação, permeando todos os níveis da organização, produzindo uma imagem consistente que permite atingir seus objetivos estratégicos. Segundo o autor, no nível estratégico, que está na fase inicial do processo de desenvolvimento), a forma segue principalmente a função de comunicar. O design estratégico deve entender o produto como um veículo que serve como meio de comunicação de uma mensagem da empresa (valor).

Para Löbach (2001) o design é a materialização de uma ideia para tornar visualmente perceptível a solução de um problema.

[..] Design é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado. O design consistiria então na corporificação desta ideia para, com a ajuda dos meios correspondentes, permitir a sua transmissão aos outros. [...] o conceito de design compreende a concretização de uma ideia em forma de projetos ou modelos mediante a construção e configuração resultando em um produto industrial passível de produção em série. (LÖBACH, 2001, p.16).

Para Patrocínio; Nunes (2015) na transição da era industrial para a era do conhecimento e da criatividade, o design tem sido associado a melhoria do desenvolvimento urbano e ao bem-estar social. Essa abordagem tem sido usada para promover a qualidade de vida e facilitar interações entre os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais na sociedade contemporânea.

Recentemente, tanto nos países mais avançados como nos países em desenvolvimento, os governos gradualmente estão usando a ferramenta do design para estimular mudanças estruturais e rever modelos de crescimento econômico a fim de torna-los mais inclusivos e sustentáveis a longo prazo. Ao classificar o design como indústria criativa em seus Relatórios de Economia Criativa de 2008 e 2010, a ONU deu uma contribuição efetiva que ajudou a sensibilizar a comunidade internacional, principalmente os políticos e os acadêmicos, sobre a importância de políticas concertadas e multidisciplinares para revitalizar o desenvolvimento e promover a sustentabilidade. (PATROCÍNIO; NUNES, 2015, p.9).

### 2.1.2 Designer = Profissional do design

De acordo com o *International Council of Societies of Industrial Design* o profissional de design é descrito como:

É aquele que por sua formação, seus conhecimentos técnicos, sua experiência e sua sensibilidade para a tarefa de determinar os materiais, as estruturas, os mecanismos, a forma, o tratamento de superfície e a decoração dos produtos fabricados em série, por meios de procedimentos industriais. Segundo as circunstâncias, o designer poderá ocupar-se, também, dos problemas relativos à embalagem, à publicidade e ao marketing. (MAGALHÃES, 1997, *apud* ICSID).

No âmbito empresarial pode ser diversos os profissionais de design envolvidos na GD. Para Martins *et al* (2011), o gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Ele que supervisiona a equipe envolvida no projeto adequando-a à complexidade de suas ações, integrando-as, inicialmente nas unidades de negócios e depois a estratégia global da empresa.

Esse novo modelo está baseado em conceitos como gestão orientada ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com Design. Tal mudança na abordagem à gestão criou uma demanda por gestão interna do Design. Não se trata de um processo de dar forma visível a um determinado negócio ou estratégia de marketing, mas de contribuir para a mudança do comportamento e da visão corporativa. (MOZOTA, 2011, p. 91).

O Manual de GD (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão 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. Martins *et al* (2001), *apud* Manual de GD (1997).

Os Designers podem ser parte da solução, justamente por serem os atores sociais que, mais do que quaisquer outros, lidam com as interações cotidianas dos seres humanos com seus artefatos. São precisamente tais interações, junto com as expectativas de bem-estar a elas associadas, que devem necessariamente mudar durante a transição rumo à sustentabilidade. [...] é oferecer novas soluções a problemas, sejam velhos ou novos, e propor seus cenários como tema em processos de discussão social, colaborando na construção de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis. (MANZINI, 2008, p.16).

Para (CONSOLO, 2015, p.42) “ o designer é o profissional preparado para a criação de desenvolvimento do design das marcas e seus sistemas simbólicos”. Seu processo de trabalho envolve as necessidades do usuário, metodologias para traçar o maior número de hipóteses, elaborar suposições, explorar e fazer análises para se chegar em uma síntese. Seu modo de pensar está cada vez mais introduzido no mundo empresarial, não apenas para gerar produtos, artefatos ou *commodities*, mas também na gestão dos negócios e essa nova abordagem dar-se o nome de Design *Thinking*.

Para Tai (2017) designers são aqueles que transformam ideias em resultados criando soluções para determinados problemas.

O verdadeiro designer é o profissional competente que procura criar soluções eficazes para os problemas. Ele deve ser bom para ter ideias e transformá-las em resultados concretos. Como gerar ideias e como chegar aos resultados concretos de maneira eficiente, então, é todo o trabalho do designer. (TAI, 2017, p. 18).

## 2.2 Design, Cultura e Sociedade

O design apresenta-se como uma disciplina científica jovem e sua história social e cultural caminham a partir dos fenômenos sobre o qual nasceu, Schneider (2010). O estudo da história do design é um fenômeno relativamente recente, cujo primeiros ensaios datam da década de 20, Cardoso (2004).

Há muito já se discute sobre o conceito de design e suas competências. É no contexto histórico cultural que encontramos diversas formas de manifestações do design e do profissional do design na sociedade.

O design e as empresas têm suas próprias culturas: suas crenças, valores e pressupostos, evidenciados na forma como avaliam o sucesso e naquilo que consideram importante. Tal distinção por vezes pode provocar um “choque de culturas”. Para exercer maior influência nas indústrias criativas, compreender melhor os desafios e as oportunidades inerentes às diferentes culturas organizacionais constitui uma notável vantagem. (BEST, 2012, p.12).

No entanto, é necessário estudá-lo no contexto ao qual foi inserido ou estudar o contexto ao qual pretende inseri-lo, ou seja, o design não é passível de estudo isoladamente. Com isso, compreende-se melhor os desafios e as oportunidades para o processo de design. Para Best (2012), estamos cercados pelo design e seus produtos refletem o tempo em que vivemos que se encontram em constante mudança.

O design para a sociedade evidencia-se em iniciativas como “designing for the 21st Century”, que examina o contexto em que os designers criam produtos, experiências e ambientes, bem como o papel da tecnologia como ferramenta para a criação de novas formas de oferta de produtos e serviços. As novas pressões impostas às empresas e à sociedade exigem respostas de design que levem igualmente em conta a natureza local e global desses desafios altamente interdependentes e complexos. (BEST, 2012, p.42).

### **Por que será que muitas culturas empresarias não compreendem o valor do design ou sua necessidade de investir nos seus processos?**

Um exemplo para esse entendimento foi descrito por Moraes (2006), sobre o percurso do design nos países centrais em que o design aparece como consequência direta de um processo gradativo e de saudável relacionamento entre empreendedores e



designers. Isso foi presenciado na Itália onde os empreendedores que intitulavam o design como parte de suas políticas industriais. Dessa forma, o design italiano é uma progressão da sua própria cultura e isso é um determinante para o estabelecimento do design no país e em sua cultura, ou seja, é um fator social intrínseco.

Para compreender o design e a sua importância na sociedade de hoje, é recomendável fazer reflexões sobre o seu papel em vários setores ou áreas, ou mesmo em diversos contextos: social, cultural, econômico e industrial, entre outros. Qual é o papel do design na sociedade, na indústria, no transporte, no comércio, na cultura e assim por diante? O design tem a ver com o cinema, com a música, com as manifestações culturais, com os meios de comunicação? A arte, a filosofia, a educação e demais áreas influenciam o desenvolvimento do design? A compreensão do papel do design em contextos pode nos ajudar a desenvolver nossa capacidade de reflexão e argumentação teórica e ampliar a nossa área de intervenção do design. (TAI, 2017, p.46).

No Brasil, por outro lado, esse percurso foi feito de uma forma não espontânea, ou seja, forçada.

O Brasil viveu o estabelecimento do seu design sempre com uma expectativa de transferência de modelos e soluções provenientes do exterior, se desenvolvendo não como uma consequência direta e espontânea das suas tradições artesanais e das suas manifestações culturais (MORAES, 2006, p.65).

Figura 26 – O Design de 1990 até a atualidade

Movimentos/ momentos da história	Características
relação entre o Design e a tecnologia	O design pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura interna. PDV virtual. Limites de produção minimizados. Progresso da eletrônica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da microeletrônica, miniaturização.
Globalização	Produto aceito no mundo todo. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design Inclusivo. Mídias interativas. Internet e seus reflexo. Desmaterialização dos produtos.
Importância do design para competitividade	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva,. Gestão do design, design estratégico. A forma segue a mensagem ( função simbólica). A arte fica na história do design.
Excesso de oferta	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Conscientização do papel do social e ecológico. Produtos personalizados. Customização. Inovação.

Fonte: Santos (2002), apud (MARTINS, 2004)

### 2.3 Design como processo

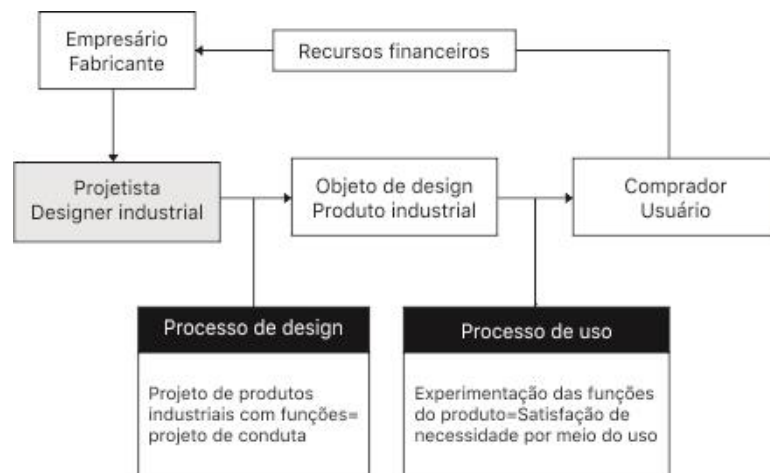
Para Löbach (2001) é possível considerar o design industrial como um processo de comunicação em que em primeiro lugar tem a relação entre Empresário (gestor) e o designer. Essa relação é representada no diagrama abaixo e denomina-se processo de design, aqui o autor restringe o conceito de design ao processo de produção industrial, as quais as fases deste processo denominam-se design industrial.

Para Tai (2017) os processos de projeto em design são efetuados em etapas e responsáveis pela formação do designer.

O processo de projeto em design deve ser considerado como um processo de criação e inovação solidamente baseado em informações e conhecimentos da realidade objetiva, mesmo que o processo permita uma intervenção da subjetividade e da intuição. A complexidade do conteúdo exige que o processo seja efetuado por etapas e passos, envolvendo tudo que possa ter consequências na configuração do produto. A formação do designer é baseada, em grande parte, na assimilação desse processo. E o trabalho projetual é o tronco principal de toda a estrutura curricular de um curso de design. (TAI, 2017, p. 19).

Ainda segundo o autor, o processo de design pode contemplar quatro aspectos importantes de um rol não exaustivo devido a adaptação de cada problemática, pois o autor considera o processo de design como solução de problemas.

Figura 27 – O processo de design



Fonte: Löbach (2001)

Tabela 4 – Etapas de um projeto de design.

Processo Criativo	Processo de solução de problema	Processo de Design
<b>1. Fase de preparação</b>	<b>Análise do Problema</b> Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações	<b>Análise do problema de design</b> Análise da necessidade Análise da relação social (homem-produto) Análise da relação com o ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura de construção) Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos (produto-produto) Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigências para com o novo produto
<b>2. Fase da geração</b>	<b>Alternativas do problema</b> Escolha dos métodos de solucionar problemas, produção de idéias, geração de alternativas	<b>Alternativas de design</b> Conceitos do design Alternativas de solução Esboços de idéias Modelos
<b>3. Fase da avaliação</b>	<b>Avaliação das alternativas do problema</b> Exame das alternativas, processo de seleção, processo de avaliação	<b>Avaliação das alternativas de design</b> Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto
<b>4. Fase de realização</b>	<b>Realização da solução do problema</b> Realização da solução do problema, Nova avaliação da solução	<b>Solução de design</b> Projeto mecânico Projeto estrutural Configuração dos detalhes (raios, elementos de manejo) Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatórios

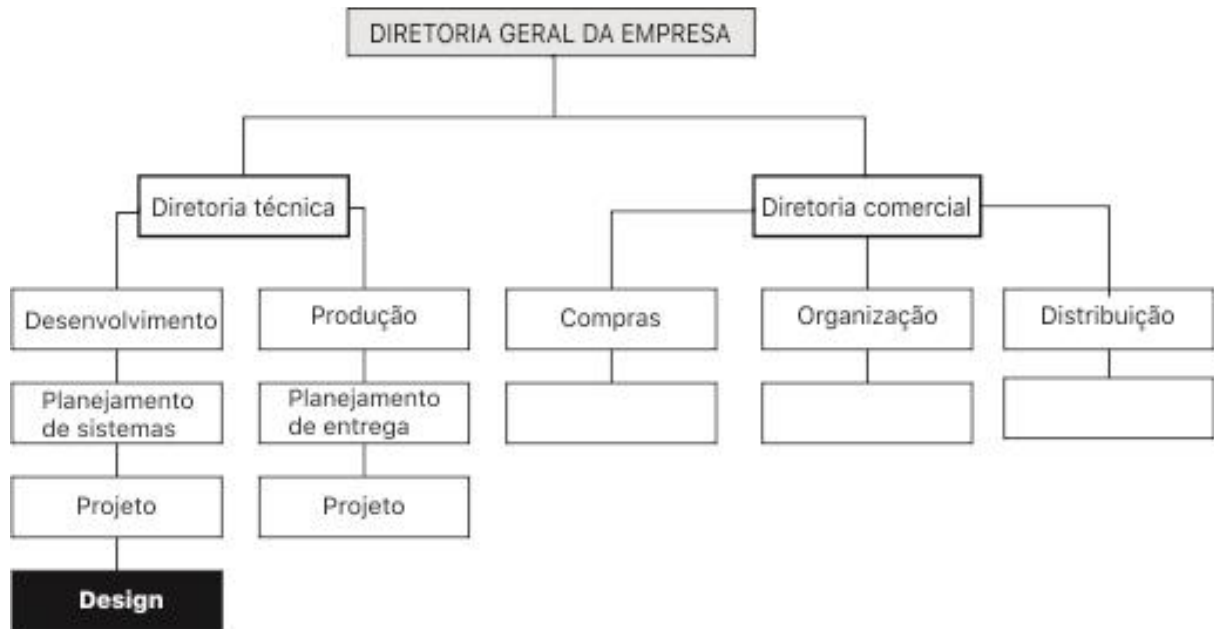
Fonte: Löbach (2001)

Para Löbach (2001), existe duas formas de efetuar esta incorporação do design na empresa: a incorporação do design em outro departamento ou como uma seção independente em uma organização e essa posição depende diretamente, em grande parte, da importância e do conhecimento que a empresa atribui ao design e ao profissional de design. Segundo Lorenz (1986) *apud* Bonsiepe (2015) na década de 80 era raro falar da importância do design dentro das empresas.

Atualmente, não reconhecer sua importância revela falta de conhecimento da realidade e crítica veementemente que as empresas devem deixar para trás de considerar o design uma área subordinada a outras áreas de conhecimento.

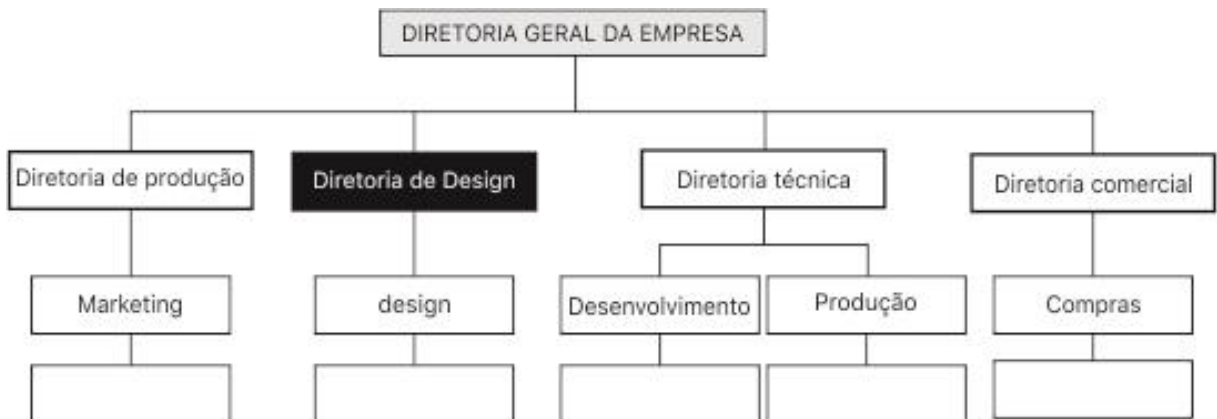
A baixo segue os dois modelos organizacionais atribuídos por Löbach.

Figura 28 – A atividade do design subordinada a outro departamento. Fonte: Löbach (2001)



Fonte: Löbach (2001)

Figura 29 – A atividade do design organizada de forma independente. Fonte: Löbach (2001)



Fonte: Löbach (2001)

Para (MOZOTA, 2011, *apud* HOLT, 1990, p.26-27) “o processo de design é essencialmente experimental; ainda assim, não é puramente ideacional: produz

esboços, desenhos, especificações e modelos”. Segundo Holt (1990) são três os tipos de processos de design:

- O processo de design analítico, usado quando há pouca incerteza quanto às alternativas e o resultado é somente uma modificação de algo já existente.
- O processo de design iterativo, mais adequado a projetos com nível de risco moderado, como melhorias radicais e inovações adotadas
- O processo de design visionário, em que o problema não pode ser definido com precisão e, na melhor das hipóteses, é vago.

O processo de design começa com um briefing que define a natureza do problema a ser resolvido. Ele termina com um resultado – um produto, embalagem ou serviço – em resposta ao briefing que é distribuído e avaliado pela empresa. Portanto, o processo criativo é muito semelhante aos procedimentos usados pela administração no desenvolvimento de novos produtos e no processo de inovação (MOZOTA, 2011, p. 30).

## 2.4 Design e Valor

O conceito de valor e seus problemas eram estudados pelas disciplinas humanas que tinham como objeto a ordem da vida no Estado, a sociedade, o direito, a moral, a educação, a economia. Na teoria do valor, há uma complexidade de conhecimentos e especulações, alguns mais generalistas outros aplicados em âmbitos restritos, um deles é a estética do valor e produtos de design, na qual Löbach (2001) define em três aspectos: valores estéticos; constituição de valores para normas estéticas; valoração estética por pessoas e grupos no meio de um quadro sociocultural.

Na sociedade industrial, o valor econômico é a forma geral de todo valor, incluindo o estético, Couto *et al.* (2014). No entanto, conceito de valor abordado aqui vai muito além do estético, visto que atribuir o design somente a estética configura-se em um conceito obsoleto, como também ao significado de custo, valor do projeto de design ou conceituar o design como algo que agrega valor que segundo Oakley (1990), para os gestores o design é um procedimento que produz valor agregado nos produtos e serviços. Essa concepção segundo Bonsiepe (2011), tornou-se obsoleta, embora os gestores definam o design como algo complementar e não como atividade constitutiva para desenvolver um produto, pois design “não é valor agregado: design é valor”.

Para Pinheiros (2015), para se chegar a uma solução de acordo com os conceitos *lean Startup*, o modelo prega que há duas hipóteses: hipótese de valor e hipótese de crescimento. Aquela, segundo o autor, está associada se a oferta realmente entrega valor aos clientes.

Para (MOZOTA, 2011) o design gera valor para empresas que seguem o modelo de criação de valor:

- 1- **Design como diferenciador:** *quando a estratégia do design busca criar marca melhor, aprimorando o produto, a embalagem ou o desempenho do serviço, ela aumenta o valor financeiro incrementando as vendas, as exportações e o valor percebido pelo cliente.*
- 2- **Design como coordenador:** *Na medida em que a estratégia do design visa a administrar a mudança no processo de inovação, ela age como uma ferramenta eficiente para a gestão do desenvolvimento do novo produto. O design cria valor porque ajuda a coordenar funções e a evitar conflitos, motiva equipes interdisciplinares e melhora as comunicações entre os responsáveis pelo design em uma equipe de projeto. O design está ligado à gestão de processos da empresa e à gestão de inovação orientada para o cliente.*
- 3- **Design como transformador:** *No momento em que a estratégia do design cria valor melhorando o relacionamento entre a empresa e seu ambiente, antecipando uma visão clara dos futuros mercados e da concorrência, criando novos mercados e prevendo tendências, ele gera um importante valor estratégico, o que pode ter efeito direto sobre o posicionamento da organização. O design contribui para a gestão da mudança e para o processo de aprendizagem nas organizações.*

#### 2.4.1 Conceito de valor

Diante dessa configuração de valor, buscou-se trazer estudiosos como Arjun Appadurai e Igor Kopytoff, aquele um antropólogo indiano que tem um fértil diálogo no campo dos estudos culturais e possui trabalhos sobre modernidade, globalização e identidade, este chinês e também antropólogo, para maior fundamentação teórica sobre conceituação de valor.

A conceituação para sistemas de valor o livro de Appadurai “*A vida social das coisas*” *que*, escrito enquanto o autor era membro do Centro de Estudos Avançados em Ciências Comportamentais em (1984-85), reúne uma coletânea de diversos artigos, os quais abrangem uma boa parte das questões sobre sistema de valores e suas implicações históricas, conceituais e etnográficas. Entre os colaboradores, cinco são

antropólogos sociais, um arqueólogo e quatro historiadores sociais, no qual cabe a primeira parte, “Introdução: mercadorias e a política de valor”, ao autor. Este estabelece em seu ensaio, que se tornou um estudo de referência dentro da teoria social, análises dos objetos em seus diferentes momentos, e sua constante inter-relação com as pessoas, uma nova perspectiva sobre a circulação de mercadorias na vida social, e atribui à política o principal vínculo entre a troca e o valor, em que justifica “a vida social” das mercadorias.

De modo geral, o ensaio de Appadurai, consiste em explorar as condições sob as quais objetos econômicos circulam em diferentes regimes de valor no tempo e no espaço, examinando coisas ou grupos de coisas específicas e seus ambientes de circulação, com isso, permite olhares sobre os modos de interação entre valor econômico dentro de suas situações sociais específicas.

O autor desmistifica o etnocentrismo que prevalece na circulação de mercadorias, apoiando-se tanto na antropologia quanto em concepções de estudos econômicos.

Ainda segundo o autor, esse valor atribuído às coisas está presente, entre outras: desejos, sacrifícios e conhecimentos. Nesse sentido, o autor trabalha com a noção de regimes de valor. Desta forma, ele sustenta que as coisas possuem uma história social, uma trajetória, uma biografia social que pode ter diferentes significados. Com isso observa-se que a história acumulada em suas trajetórias pode depreender seus contextos sociais.

Uma vez que os valores são definidos socialmente, influenciados por critérios políticos, culturais e históricas, têm-se uma tendência a opor “palavras” e “coisas” (Pag.16).

Appadurai usa o exemplo do *kula*, um sistema não monetário no qual a troca é calculada segundo valores atribuídos, conforme uma mercadoria – mesmo que seu objetivo final não seja o lucro como no capitalismo, mas reputação, prestígio e poder. Da mesma forma que os homens dão valor às coisas, as coisas dão valor aos homens. É preciso analisar a dialética dessa relação.

No processo de troca, segundo Appadurai: “a troca econômica cria o valor; o valor é concretizado nas mercadorias que são trocadas e ainda segundo o sistema de

Kula, não apenas as rotas oficiais são importantes, mas também os desvios construídos. As rotas socialmente aceitas estabelecem quais são as coisas mercantilizadas, bem como protege outras mais desse processo.

Em sua conclusão o autor faz algumas indagações e faz considerações que permitem acrescentar uma dimensão crítica à intuição um tanto abstrata de Simmel acerca da gênese social do valor, que a troca é fonte do valor e o ensaio permite acrescentar uma dimensão crítica à política e que esta vincula valor e troca na vida social das mercadorias.

Appadurai explora os meios de circulação dos objetos econômicos no tempo e espaço e analisa seus contextos nos regimes de valor diversos. As análises dos artigos, que fazem parte do ensaio, oferecem novas visões sobre como desejo e demanda podem criar um tipo de valor econômico em situações sociais específicas.

Com uma visão ocidental contemporânea, Appadurai diz que somente pela análise das trajetórias das coisas seria possível interpretar seus significados, pois esses estariam inscritos nesta mesmas trajetórias, usos e formas. Já Kopytoff em "*A biografia cultural das coisas: a mercantilização como processo*" é apropriado a coisas específicas, enquanto circulam por pessoas, contextos e usos diferentes e acumulam uma biografia específica. Uma das propostas desses acadêmicos participantes do livro avaliado foi mapear e analisar um itinerário de objetos e coisas, no final da década de 1980.

No que diz respeito à "biografia cultural" e a "história social das coisas", há diferenças substanciais entre elas, e um ponto de vista, seria com relação à temporalidade. Tanto a proposta de Appadurai quanto a de Kopytoff trazem uma visão teórica sobre a cultura material estudada pela antropologia e suas extensões relacionadas durante esse período. Nesta época via-se muitos acadêmicos indagando sobre questões relativas à materialidade dos objetos. Inspiradas por questões filosóficas anteriores formuladas por pensadores como o alemão Edmund Husserl na primeira metade do século XX.

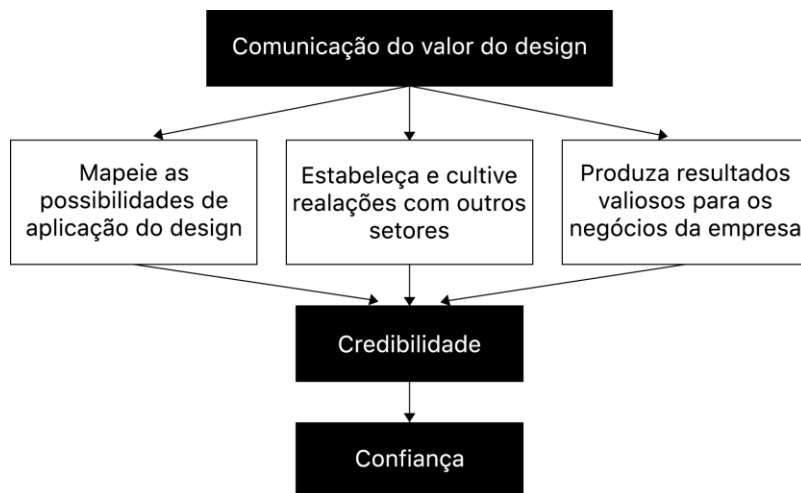


### 2.4.2 Design e percepção de valor

Para compreender o design, sua importância e valor na sociedade é preciso fazer reflexões sobre o seu papel em vários campos, ou mesmo em diversos contextos: social, cultural e econômico. A compreensão do papel do design em diversos contextos pode ajudar a desenvolver um novo entendimento, no qual o design é capaz de contribuir não só na estética de produtos, mas em uma percepção material de valor com o artefato (objeto), como também atender às necessidades humanas, através de serviços, experiência ou até mesmo um sistema organizacional (percepção imaterial de valor).

Phillips (2015) desenvolveu um modelo para criação do valor do design na empresa que a comunicação do valor faz parte da primeira etapa do esquema e afirma que “o valor é preciso ser comunicado”. Segundo o autor, isso é fruto de um longo caminho percorrido e explicar que o valor do design nos outros setores da empresa aos “não designers, muda seu entendimento não mais como decoração, mas como estratégia empresarial.

Figura 30 – Modelo para a criação do valor do design na empresa.



Fonte: Phillips (2015)

A percepção de valor é uma questão complexa, principalmente, para o designer, quando diz respeito à materialidade ou a imaterialidade das coisas. Essa

percepção de valor pode ser acessada e trabalhada através de considerações da subjetividade e da afetividade oriundas de uma relação cultural e histórica. Outra abordagem, neste caso, tratando-se de objetos, percebe-se que é de fundamental importância para determinar o valor, suas implicações simbólicas.

De acordo com Moles (1981), em sua “teoria dos Objetos” não se pode entender o significado de um objeto sem considerar três aspectos: o mundo dos signos, mundo das situações e mundo dos objetos. O homem e o artefato constituem um par inseparável, em que refletem vivências e simbolismos que envolvem universos mentais, em atribuições de sentidos, caracterizadas por fluxos imagéticos de diferentes graus de subjetividades, desde simples experiências até a condição de comunicar experiências culturais.

Barthes (2001), traz dois conceitos para o objeto: um de caráter existencial, externa ao indivíduo e direcionada ao subjetivismo; e outra com caráter tecnológico com vínculo social destinado ao consumismo. As questões sobre valor material, devemos considerar um amplo viés etnográfico, bem como o complexo conceito de cultura incluindo conhecimentos, crenças, valores morais, leis, códigos simbólicos e costumes em diversas sociedades.

A complexidade funcional e estrutural são dimensões essenciais da materialidade no mundo, definidas pelo ser humano para os objetos. Ainda segundo o autor um objeto pode superar a sua função prática, comunicando informações, pois há sempre um sentido que transborda do seu uso. Tanto a quantidade de produtos, quanto suas diversidades têm sido motivo de preocupação que nos faz refletir sobre a globalização a qual é uma das grandes impulsionadoras dessa excessiva materialização.

Mudanças estruturais na economia e na tecnologia, atualmente, estimularam fortes influências na maneira de gerenciar uma empresa e isso tem refletido diretamente na forma de pensar em design. Para Manzini (2004) e Biamonti (2007), para atingir o resultado previsto, isto é, para produzir valor: mais que a tradicional “cadeia de valor” – uma sequência linear definida passo a passo: produtivo, logístico e de comunicação; percurso em que o produto sempre aumenta de valor se ocorre hoje falar de “rede de valor” – ou de “constelação de valor”.

De acordo com Krucken (2009): “Assumindo que uma cadeia de valor possa ser projetada, reforça-se a importância do design nesse processo, tanto na criação de maneiras de representar visualmente a cadeia de valor como na própria visualização, antecipação crítica e estratégica” (KRUCKEN, 2009, p. 83).

Para (MOZOTA, 2011, p.180-181) “ a empresa deve construir sua posição e organizar a cadeia de valor a fim de desenvolver uma verdadeira vantagem em relação à concorrência. A vantagem competitiva deriva de toda a cadeia de valor”.

Para Dohmann *et al.* (2013) a percepção de valor é uma questão muito complexa, que precisa ser considerada a subjetividade, afetividade oriundas de uma relação cultural e histórica.

O poder do design está associado a diferenciação por meio do design e possui uma ferramenta de gestão para desenvolver uma cultura voltada para estratégia de diferenciação para fortalecer sua vantagem competitiva e uma dessas diferenciação é injetar valor através da marca que somam características tangíveis e intangíveis e seus elementos de identificação.

Uma marca é a soma de todas as características- tangíveis e intangíveis – que tornam única a oferta. Uma marca é um conjunto de percepções que são direcionadas por comunicações e experiências. É um signo distintivo, um símbolo e uma fonte de valor agregado. (MOZOTA, 2011, p.126).

## **2.5 Design e Poder**

### **2.5.1 O poder do design**

Assim como a sociedade contemporânea vem passando por transformações, o conceito sobre design mudou ao longo dos anos e hoje constitui uma ferramenta de novas necessidades no campo criativo, tecnológico e multidisciplinar, orientado à criação de novos modelos. Constantemente ligado à tecnologia das necessidades humanas, com melhoria na qualidade de vida, ajudando as pessoas a descobrir diferentes dimensões da cultura e do prazer (PREDICA, 1994; FRASCARA, 1998).

As pessoas que conduzem, gerenciam e utilizam o poder do design aprendem a transitar entre diferentes disciplinas, culturas e fronteiras organizacionais, facilitando, empregando e viabilizando a comunicação e a colaboração entre indivíduos os mais diversos”. (BEST, 2012 p.41).

A partir dessa perspectiva, o design cada vez mais se aproxima do estado de evolução das sociedades e está constantemente se reinventando para melhor se adaptar as transformações sociais, econômicas e culturais. Essa fase de transição que vive a disciplina do design a qual visa interpretar as exigências sociais e o complexo cenário atual vivido pela sociedade contemporânea, são elementos chaves para novas questões e novos campos de atividade. Essa adaptação às necessidades humanas e habilidade para criar futuros desejáveis são determinantes para as trocas culturais e econômicas entre as sociedades, provocando mudanças sistêmicas e inovações sociais radicais (MANZINI, 2008).

No entanto, essa adaptação para maior capacidade de projetar, também se torna fonte para transformar a realidade na qual está inserida fazendo do design uma atividade de poder para criar ferramentas que nos fazem evoluir ao logo dos anos, projetando nossa própria evolução, que o torna uma ferramenta muito poderosa.

Para (FAGGIANI, 2006, pg. 47) o poder do design caracteriza-se por : [...] “poderosas ferramentas e estratégias de marketing, pois pode fazer com que um artigo sobressaia e pareça tecnicamente superior ao da concorrência, demonstrar qualidade, credibilidade e, principalmente, pode inspirar desejo no consumidor”.

A busca de novos processos que definissem desenvolvimento de produtos de forma mais rápida e com menor custo de produção levou a racionalização dos processos de produção de forma que se tornassem mais efetivos e rentáveis. Esse desenvolvimento científico e tecnológico interferiu de forma significativa a se buscar novas formas de produzir e projetar, evidenciado na revolução industrial do século XIX, a qual permitiu introduzir rápidas mudanças e transformações que mudaram não somente os processos de produção de criação e desenvolvimento de novos produtos, como também toda a natureza humana.

Constante habilidade de evoluir é inerente a natureza humana, de criar ferramentas para melhores habilidades que seguem uma linha de evolução da espécie humana, nesse cenário, o design pode ser uma ferramenta de poder para ter controle político e valor de emancipação cultural.

A revolução industrial como a globalização trouxeram mudanças significativas na elaboração de novos padrões e ao mesmo tempo, mais evidenciado com o passar

dos anos, efeitos nocivos que se revelaram. Esta – como sistema massificador, fluxo de riqueza e consumo de mercadoria, estabelecendo um sistema de dependência e subordinação; aquela – com impasses do sistema industrial gerando degradação do meio ambiente, com emissões de gases e dejetos, Freire (2015).

O design nasceu da necessidade que a sociedade industrial sentiu, mais precisamente na Europa, em meados dos sec. XIX, de criar mecanismos que pudessem dar nexos ao novo modo de produção de objetos e informações. É quando surge o projeto industrial, ou seja, o meio através do qual um novo especialista, o designer, passa a controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso. (SCOREL, 2000, p.35).

Diversos estudos, nos campos da filosofia e sociologia, abordam aspectos comuns ao relacionar questões da era pós-industrial. Com a superação da fase de industrialização, surgiram novos modos de competição e uma imensa diversidade entre os conhecidos “países de centro e de periferia”. Moraes (1999) aponta alguns aspectos do domínio do poder entre os países na era pós-industrial.

- Domínio do saber;
- Domínio da informática e da telemática;
- Controle da informação e da comunicação;
- Capacidade de antecipar para a indústria os conhecimentos, costumes e necessidades dos usuários/consumidores do futuro;
- Capacidade criativa e de novas ideias geradas por cada nação.

Se o design pode ser fator determinante para inserir novas mudanças culturais nas sociedades, pode-se dizer que o design é fonte de agenciamento de poder. E nesse sistema de poder sugue forças antagônicas que se opõem e revelam-se como agentes reguladores de interesses. Diante dessa perspectiva, evidencia-se uma racionalidade intrínseca, fontes mediadoras de interesses antagônicos e de legitimação da ordem vigente divergente da cultura globalizada, dos ritmos de consumo que se mostram reveladas como agenciadores de novas experiências que buscam o conceito do design como fonte de fomento das relações culturais, sociais e ambientais.

Para Best (2012), o poder do design está ligado à ampla variedade em que o design é inserido, altamente influente quando utilizado nos serviços de marketing e *branding*, tornando-se um catalisador para garantir os objetivos alcançáveis.

Um exemplo desse poder está no uso do *branding* e *national branding* como design de identidade, a primeira como forma de posicionamento de marcas e a segunda como promoções que, abrangem todo o país, vai muito além de bandeiras e logomarcas para se posicionar diante do mercado mundial.

É sintomático que países relativamente pequenos da América Latina (Uruguai, Nicarágua, Guatemala, Chile, Equador) se empenhem em posicionar-se internacionalmente, promovendo a renovação de suas identidades [...] [...] possivelmente esperam que, mediante um programa de *branding*, um país possa se inserir no grupo de países dominantes. (BONSIEPE. 2011, p.58).

Frente a esse conceito Bonsiepe (2011) traz questões políticas controversas que facilmente pode-se analisar a temática como forças antagônicas e relacionando-as como identidade do design.

- Dominação e Submissão;
- Antinomias e assimetrias;
- Autonomia e heteronomia;
- Colonialismo e pós- colonialismo;
- Globalização e contraglobalização;
- Padrões universais e particularidades locais;
- Diferenças e coisas em comum;
- Centro e periferia;
- Exclusão e inclusão.

Os avanços tecnológicos têm transformado a sociedade, seus hábitos e organizações, simultaneamente abrindo novas perspectivas ou impondo novas restrições. A cultura tecnológica compreende atividades e conhecimentos que possibilitam ao homem modificar e interagir com seu ambiente.

Para Rocha Neto (2003) a ciência e tecnologia revelam-se como formas de poder e dominação que criam suas próprias éticas e determinações, na socialização dos indivíduos e acesso aos resultados.

## 2.6 Design e Inovação

Diante das mudanças econômicas, políticas e sociais, cada vez mais tem aumentado a necessidade e reflexão sobre práticas convencionais. No cenário brasileiro, essas mudanças fizeram-se sentir no âmbito da gestão empresarial. Uma nova forma de administrar e fazer negócios, mostrou-se necessária. Uma nova maneira de gestão de negócios guiada pelo design, estabelece um novo modelo de gestão e aponta inovações para o avanço da competitividade.

A inovação não acontece repentinamente em uma empresa qualquer. É necessário realizar investimentos a médio e longo prazo, para a criação de um ambiente favorável a inovação, dentro da empresa. Esse ambiente criativo depende das atitudes das pessoas na empresa, a começar pelo estilo gerencial adotado pela administração superior da mesma, e de como ela se relaciona com os demais funcionários da empresa. Isso tudo contribui para a criação de uma “cultura” empresarial, que é muito difícil de ser mudada. Assim, a capacidade inovadora de uma empresa não pode ser criada simplesmente mexendo no seu organograma. É necessário investir a médio e longo prazos na criação de um ambiente favorável à inovação, a partir da administração superior e perpassando por todos os níveis hierárquicos da empresa. (BAXTER, 2011, p. 125).

Tabela 5 – Matriz de gerenciamento da inovação na empresa

Nível gerencial	Requisitos	Atividades de inovação	
		Aplicação	Resultados
Administração superior da empresa	Prioridade e critérios para aceitação de novas ideias	Uso dos procedimentos formais de desenvolvimento de produto	Plano estratégico indicando os produtos desejados
Equipe interdisciplinar	Elaboração das especificações e busca de novas ideias	Responsabilidade pelas decisões sobre novas ideias	Envolvimento contínuo durante todo o ciclo de vida do produto
Indivíduo	Liberdade de criar e apresentar suas ideias	Envolvimento e compromisso para a apresentação de novas ideias	Reconhecimento e recompensas pelo sucesso

Fonte: adaptado (BAXTER, 2011, p.126)

Diante dessa nova realidade, principalmente, do atual cenário econômico, para atender às necessidades fundamentais, as empresas estão passando por enormes

mudanças de cultura organizacional. Através das ferramentas do design, essa contribuição funciona para um melhor crescimento e evolução permanente destas organizações. Em frente dessa construção impactante, sustentável e inovadora, o design mostra-se como fonte de fomento para se estabelecer uma nova cultura de negócios baseada na inovação. Portanto, abordar a real necessidade de mudança de paradigma da gestão do negócio tradicional, que visa o lucro imediato, para uma nova abordagem, à guiada pelo design.

Devido ao seu caráter multidisciplinar, compreensão da realidade e das constantes experimentações, o design apresenta-se como uma ferramenta indispensável para os novos modelos de organizacionais. Dessa forma, o design pela sua capacidade multidisciplinar, fornece novas possibilidades diante desses novos cenários complexos. Para Moraes (2010) “ em um cenário complexo, fluído e dinâmico” é necessário estimular o mercado constantemente através da inovação.

Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderiam ser considerados bem informados se soubessem resolver problemas de produção, de finanças, de desenvolvimento, vendas, marketing e relações trabalhistas. Hoje, isso não é mais suficiente. A inovação deixou de ser um caso excepcional para se tornar algo incorporado dentro da empresa com intuito permanente de demonstrar que os novos paradigmas se voltam para uma gestão guiada pelo design.

Segundo Terra *et al.* (2007) a palavra “inovar” deriva do latim *in+novare*, que significa “ fazer novos”, renovar ou alterar, e ela envolve dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas, seja criando algo em nosso cotidiano, novo ou rearranjando de forma original e eficaz coisas antigas, que tenha como resultado algo desejado.

Segundo a HBS (2003 e 2009), existem três tipos de inovação: a inovação incremental, que explora formas ou tecnologias existentes (p.ex., mediante pequenas mudanças, melhorias e reconfigurações baseada no conhecimento adquirido e nas capacidades organizacionais existentes); a inovação modular (dentro de um ou mais componentes de um sistema), que, apesar de significativa, não implica transformações radicais; e a inovação radical, que rompe com o conhecimento, as capacidades e as tecnologias existentes a fim de criar algo novo no mundo, possivelmente estimulada por novas oportunidades ou capacidades que se tornaram obsoletas ( a inovação radical é também referida como inovação revolucionária, descontínua ou transformacional). (BEST, 2012, p. 168).

São 7 as condições para as inovações segundo (TERRA *et al.*, 2007, p.46-



49) que: “exigem que as organizações assumam novas responsabilidades, conduzam às pessoas a enfrentarem desafios que contenham proposições de valor imbatível para os clientes”.

1. *A sobrevivência das organizações é conseguida por recursos que são obtidos fora delas. Os clientes devem estar em primeiro lugar e a relação deve ser duradoura. É fundamental que a organização seja percebida como a melhor oferta para necessidades específicas e se adapte às mudanças de comportamento de mercado;*
2. *As organizações devem considerar que suas concorrentes são aquelas com as quais disputam recursos ou mercados, atuais ou futuras, sem limitações geográficas ou de setores de atuação;*
3. *A reputação das organizações deve ser conquistada pelo conteúdo de suas ações competitivas (em permanente renovação) e mantida com respeito aos valores éticos das sociedades em que estão inseridas;*
4. *As inovações, os processos e as tecnologias podem ser de uso exclusivo e de propriedade da organização ou de uso comum da sociedade, podem ser organizados de modo físico ou virtual, arranjados verticalmente ou em cadeia e distribuídos celularmente ou compartilhados entre os participantes. O importante é que, sob qualquer condição, sejam preservadas as vantagens competitivas individuais;*
5. *Os desenvolvedores de soluções, fornecedores, produtores, distribuidores e outros participantes da cadeia de valores poderão ser terceirizados ou próprios, exclusivos ou não, desde que comprometidos com a satisfação do cliente final;*
6. *A ênfase em ativos físicos deve ser equilibrada com os ativos intangíveis das organizações;*
7. *Os modelos de governança devem prever culturas prescritivas ou autorreguladas, como focos e métricas financeiras e sociais, e com recompensas orientadas para o conjunto de constituintes das organizações.*

Tradicionalmente a inovação está associada ao desenvolvimento de novos produtos e a progressos tecnológicos. No entanto, existem perspectivas mais modernas e interessantes do ponto de vista das organizações que podem inovar em várias dimensões, que ainda segundo os autores pode ser desenvolvida em **5 dimensões**:

1. *Processos: são os indicadores de qualidade e produtividade, as certificações ISO e todos os esforços na busca de eficiências e economia de escalas;*
2. *Tecnologia: são as automações, sistemas de tecnologia da informação e das comunicações; pesquisa, desenvolvimento e inovação; infraestrutura de*

*ciência e tecnologia;*

3. *Mercado: necessidades dos clientes, conhecimento do comportamento dos consumidores e a capacidade de ativar e se comunicar como mercado;*
4. *Conexões: são as parcerias estratégicas, terceirizações, franquias ou outras formas de representação que fortalecem a inovação nos sistemas abertos.*
5. *Pessoas: trata do conhecimento, das habilidades, da capacitação do treinamento, da educação, da gestão e do esforço das pessoas para provocar mudanças nas organizações*

Para (ALMEIDA *et al.*, 2015, p.67) “ a melhor maneira de pensar em inovação é identificando as brechas deixadas por produtos e serviços em termo de ‘tarefas a realizar’ para o cliente. Desse modo, existe um fator imprescindível à inovação. Não basta que sejam criativas e inovadoras é preciso que as pessoas paguem por ela. O fracasso de muitas inovações dá-se devido ao fato de organizações não compreenderem a finalidade a qual se destina a inovação aos seus clientes.

(TAI, 2017, p. 203) ressalta que inovar é um “critério básico do design” em que se prioriza concepção de produtos diferenciados, especiais ou inusitados e que é uma característica do designer criativo.

Para (VIJAY, 2014, p.5) “a inovação é um desafio em duas partes. A parte um – compreende as ideias. A parte dois – é a execução”. Segundo o autor, para ter sucesso na inovação é preciso que se gaste energia nessas duas partes, não priorizando uma em detrimento a outra e ressalta como desafio da inovação a execução da parte dois, com a execução da inovação, visto que as empresas priorizam a parte um e muitas ideias não “saem do papel”. Dessa forma, é preciso “uma iniciativa de inovação” que segundo o autor: é qualquer projeto novo para a sua organização que tenha um resultado incerto.

Quando uma inovação é introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos econômicos são limitados ao âmbito do inovador e, eventualmente, de seus clientes. Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados. (TIGRE, 2006, p.71).

Para Tigre (2006) existem dois tipos de inovações baseadas em atividades econômicas que são classificadas por Freeman, respectivamente, segundo seus impactos:

- Inovações incrementais: abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas.
- Inovações radicais: quando inaugura uma nova rota tecnológica. Dessa forma, ela é fruto de atividades de P&D e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores, rompendo as trajetórias existentes.

Segundo (BONSIEPE, 2011, p. 257) existem 8 tipos das inovações do design:

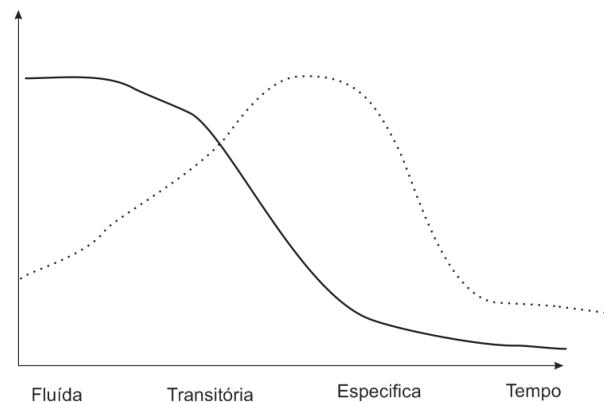
- Inovação para melhorar a qualidade de uso de um produto ou uma informação;
- Inovação para criar produtos e/ ou *affordances*;
- Inovação no processo de fabricação;
- Inovação na sustentabilidade;
- Inovação para facilitar o acesso a um produto ou serviço (design inclusivo)
- Inovação na aplicação de novos materiais ou materiais reciclados para novos produtos;
- Inovação na qualidade formal-estética;
- Inovação na oferta e produtos e uma empresa (design estratégico).

Ainda segundo o autor existem vetores ou forças motrizes (*driving forces*) para inovações do design, seguem abaixo 12 itens. (BONISIEPE, 2011, p.258)

- Inovação baseada na tecnologia (*technology-driven*);
- Inovação baseada no usuário (*user-driven*);
- Inovação baseada na invenção (*invention-driven*);
- Inovação baseada no valor simbólico ou status (*symbol or staus-driven*)

Para Takahashi (2007) a inovação pode ser analisada segundo o ciclo de vida, no contexto dinâmico, da inovação do produto e do processo. Ao longo do tempo, pode-se explicar a interação entre a mudança da tecnologia, da organização e do mercado. Nesse ambiente específico, “fluido” e transitório as “taxas de inovação de produto e processo vão se alterando, conhecido como “dinâmica da inovação”.

Figura 31 – Baseado no modelo da dinâmica da inovação de Utterback



Fonte: (TAKAHASHI, 2007, p. 14).

### 2.6.1 Cultura da inovação

Terra *et al.* (2007) afirma que de forma simples, inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma forma nova. Ainda, segundo os autores, é tradicional associar inovação ao desenvolvimento de novos produtos, principalmente, ligados a progressos tecnológicos, no entanto compreende-se, hoje em dia, que as organizações podem inovar em várias dimensões: processos, relacionamento com clientes, agregação de serviços, etc.

As condições do mercado fazem com que as organizações passem a assumir novas responsabilidades, a enfrentar desafios e a buscar estratégias competitivas, segue as condições para inovações segundo os autores:

- A sobrevivência das organizações é conseguida por recurso que são obtidos fora delas. Os clientes devem estar em primeiro lugar e a relação deve ser duradoura. É fundamental eu a organização seja percebida como a melhor oferta para necessidades específicas e se adapte às mudanças de comportamento de mercado;

- As organizações devem considerar que suas concorrentes são aquelas com as quais disputam recursos ou mercados, atuais ou futuras, sem limitações geográficas ou de setores de atuação;
- As reputações das organizações devem ser conquistadas pelo conteúdo de suas ações competitivas e mantida com respeito aos valores éticos das sociedades em que estão inseridas;
- As inovações, os processos e as tecnologias podem ser de uso exclusivo e de propriedade da organização ou de uso comum da sociedade, podem ser organizados de modo físico ou virtual, arranjados verticalmente ou em cadeia e distribuídos celularmente ou compartilhados entre os participantes;
- Os desenvolvedores de soluções, fornecedores, produtores, distribuidores e outros participantes da cadeia de valores poderão ser terceirizados ou próprios, exclusivos ou não, desde que comprometidos com a satisfação do cliente final;
- A ênfase em ativos físicos deve ser equilibrada com os ativos intangíveis das organizações.
- Os modelos de governança devem prever culturas prescritivas ou autorreguladas, com focos e métricas financeiras e sociais, e com recompensas orientadas para o conjunto de constituintes das organizações.

BAXTER (2011), diz que a inovação é um ingrediente vital para o sucesso dos negócios. E que para uma inovação bem-sucedida, esta deverá estar atrelada a gerência de risco, na qual atenta para dois requisitos: o estabelecimento de metas e eliminação do produto, este – caso se comprove que não estabelecerá as metas estabelecidas, aquele – se satisfaz os objetivos propostos, em minimizar os riscos. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento de novos produtos é uma atividade complexa, envolvendo diversos interesses e habilidades, tais como:

- Os consumidores desejam novidades, melhores produtos, a preços razoáveis;
- Os vendedores desejam diferenciações e vantagens competitivas;
- Os engenheiros de produção desejam simplicidade na fabricação e facilidade de montagem;

- Os designers gostariam de experimentar novos materiais, processos e soluções formais; e
- Os empresários querem poucos investimentos e retorno rápido do capital.

O acesso ao potencial do design depende de uma mudança do que se entende por gestão. Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderia ser considerado bem informado se soubesse resolver problemas de produção, finanças desenvolvimento, vendas marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente, o jogo mudou. Antes era viável a inovação como um caso excepcional, hoje deve-se produzir inovação permanente. Por isso, as grandes empresas começaram a criar o cargo de vice-presidente em design. (BONSIEPE, 2015, p.153).

A seguir, segundo Bonsiepe, são formuladas cinco perguntas e suas respectivas respostas para inovação no design.

- Em que consiste o objetivo da inovação?
- Qual é o tipo de linguagem predominante?
- Quais são os métodos comuns aprovados (*standard*)?
- Qual é o típico contexto microssocial da atividade inovadora?
- Quais são os critérios de sucesso?
- O objetivo da atividade projetual não é a produção de novos conhecimentos nem a criação de *know-how*, mas a articulação da interface entre usuário e artefato;
- A linguagem do design não é a linguagem das asserções nem a linguagem das instruções, mas sim a linguagem dos juízos (*assessments*). Esses juízos referem-se às características prático-funcionais e estético-formais;
- A prática *standard* do design é a criação de variedade e a posterior redução de variedade para criar coerência nos campos de uso, aparência, ambiente estilo de vida;
- Os contextos microssociais nos quais o design são principalmente a empresa, o mercado e a concorrência;
- O critério de sucesso do design pode ser estabelecido com a declaração do cliente/usuário quanto a satisfação. A *condition of satisfaction*.

## 2.7 Design e Estratégia

A origem da palavra estratégia remete à aérea militar que designava: o líder ou general do exército que analisava o campo de batalha, com visão tática, tomando decisões com uma visão panorâmica de cada uma das partes, em cenários que se encontram em constante movimento. Sua etimologia é derivada do latim *strategum* e *stratègós* do grego. Grande parte das empresas visam lucro imediato, mas com esse cenário em constante movimento, essa natureza de negócio torna-se limitada, com rápidos fluxos das informações, empresas desse tipo tendem cada vez mais ao fracasso e esse modelo clássico não se aplica mais. Ainda segundo a autora, existem duas etapas para construção para pensamento estratégico: conceituação ou definição de um propósito e operacional, que são áreas responsáveis pela execução das operações cotidianas da organização que respondem às solicitações estratégicas e táticas de curto prazo que abrangem cada unidade específica, relacionando à viabilidade, racionalidade e recursos materiais (CONSOLO, 2015).

Para Bürdek (2006), o design tem papel especial de visualizar e ilustrar as estratégias nas empresas. Desde a década de 90, os designers assumem mais tarefas comunicativas, participando do design corporativo exigindo deles competências: gerencial, de comunicação e de economia, tornando o design parte das decisões estratégicas dentro das empresas. Dessa forma, restabelecendo uma nova postura relativa ao contexto empresarial dentro da cultura organizacional.

Para Freire (2015) a relação entre design e estratégia pode ser discutida a partir de duas perspectivas: cultura da administração e cultura do projeto. A primeira relativa a identificar o design como agente de diferenciação dos produtos frente aos concorrentes, gerando competitividade. A segunda, diz respeito a um processo de impulso da aprendizagem organizacional capaz de guiar o desenvolvimento. Neste âmbito, o design atua como fomentador de diferenciação e competição para as empresas através dos seus processos estratégicos orientado pelo design. Com isso, refere-se que o design estratégico é a base para garantir vantagens competitivas sustentáveis para as organizações.

Particularmente a partir dos anos 90, a comunidade científica italiana começou a analisar sistematicamente o Design nacional e a sua própria integração no *Made in Italy*, e a estruturar um pensamento que vê a disciplina como um dos principais atores do desenvolvimento das estratégias empresariais nos cenários atuais de extrema competição. Este pensamento integra-se ao conjunto de estudos internacionais sobre a relação entre o Design e a administração empresarial, sendo determinante para o surgimento do que então passou a ser denominado como “Design Estratégico”. (FRANZATO, 2010, p. 94).

Segundo Takahashi (2007) a empresa antes de iniciar a execução do desenvolvimento de novos produtos é preciso estabelecer uma série de atividades que segundo o autor é preciso para se alcançar o êxito efetivo. No âmbito das empresas, o autor destaca a atuação da alta gerência que deve ocorrer nas fases iniciais do desenvolvimento dos projetos.

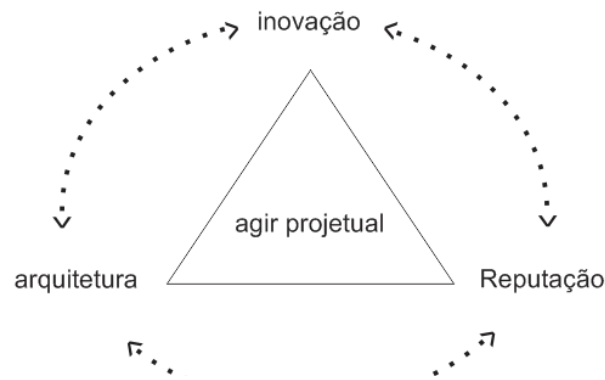
As empresas devem tomar decisões no sentido de obter a ligação entre os objetivos e a estratégia de negócios e a série de projetos de desenvolvimento de produtos. Os projetos devem refletir a direção e a intenção estratégica dos negócios da empresa. Uma outra questão estratégica importante trata da definição do papel da alta gerência em relação aos projetos de desenvolvimentos de produtos. Geralmente, essa atuação ocorre nas fases finais do desenvolvimento dos projetos, momento em que os gerentes tentam solucionar problemas e erros quando o custo das alterações é relativamente alto. (TAKAHASHI, 2007, p.11).

Para (FREIRE, 2015, p.46) ainda nesse contexto de um complexo cenário contemporâneo enfrentado pelas empresas “o design estratégico aparece como um importante recurso do design. É uma atividade de projeção que nasce para permitir que as empresas enfrentem o complexo cenário contemporâneo”.

A “estratégia” cria uma adequação entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia e do design estratégico depende de se fazerem as coisas bem e de integrá-las. O todo importa mais do que qualquer parte individual. A adequação estratégica é fundamental não somente para a vantagem competitiva, como também para a sustentabilidade dessa vantagem. (MOZOTA, 2011, p. 181)



Figura 32 – Relação das alavancas estratégicas na configuração de vantagens competitivas sustentáveis



Fonte: (FREIRE, 2015, p. 20)

Para Baxter (2011) a estratégia da empresa tem uma ligação direta com os seus negócios, com a missão e os seus objetivos.

O desenvolvimento da estratégia da empresa é a parte mais importante e mais difícil do planeamento corporativo. É a estratégia da empresa que determinará as mudanças necessárias na empresa e serve para monitorar a evolução dessas mudanças. Ela é um planeamento de um longo prazo das mudanças graduais e progressivas da empresa. Uma estratégia errada pode causar danos consideráveis e, para piorar as coisas, é muito difícil perceber quando as coisas estão indo pelo caminho errado. Devido a isso, vale a pena fazer uma preparação minuciosa, pensando bem na missão e nos objetivos da empresa. (BAXTER, 2011, p.141).

Tigre (2006) aponta 6 diferentes tipos de estratégias tecnológicas que podem ser consideradas como táticas competitivas adotadas pelas empresas e associadas ao fator de inovação presentes nelas. Dessa forma, foi elaborada uma tabela com os 6 tipos de estratégias seguindo a taxonomia de Freeman (1997) que segundo o autor: “ as estratégias não são exclusivas e as empresas acabam adotando gradações ou combinações de diferentes alternativas”. (TIGRE, 2006, p.165).

1. *Ofensiva: é adota por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria. A inovação pode estar no projeto do produto, no processo de produção, no modelo de negócios, na forma de prestação de um serviço, no modo de relacionamento com clientes, na logística de distribuição ou no desenvolvimento de design original;*
2. *Defensiva: é adotada por empresas que não querem correr o risco de ser a primeira a inovar. Espera-se aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes. Empresas desse tipo, geralmente, tem marca conhecida no mercado. Não se restringem apenas a copiar os inovadores, mas sim superá-los;*
3. *Imitativa: é usualmente adotada em países em desenvolvimento, principalmente em mercados em que as empresas inovadoras não atuam diretamente. São adotadas por empresas que não aspiram ser líderes ou ter grandes lucros com a introdução da inovação, elas apenas marcam sua presença no mercado com produtos semelhantes;*
4. *Dependente: são adotadas por empresas que assumem um papel subordinado em relação a outras empresas. Elas não tomam a iniciativa de promover mudanças técnicas em seus produtos ou processos a não ser por demanda explícita de seus clientes ou controladores e dependem de outras empresas para obter as instruções técnicas necessárias para inovar;*
5. *Tradicional: adotada por empresas que não mudam seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência também não inova. Geralmente, não conta com capacidade técnica para iniciar mudanças, mas pode desenvolver inovações incrementais relacionado ao produto;*
6. *Oportunista: está associada à exploração de nichos e mercado ou oportunidade temporárias. São empresas que contam com empreendedores que identificam uma nova oportunidade de mercado em rápida transformação que não necessitam de grande investimento em P&D.*

### 2.7.1 Design estratégico

O design estratégico, segundo Magalhães (1997), está presente em todos os níveis da organização é de suma importância que esteja integrado e que participe das definições estratégicas, interagindo em todos os setores a partir do nível mais alto, ou seja, a de tomada de decisões. Com isso, deve-se fazer o design como uma ferramenta

para atingir os objetivos das organizações adequando-se as suas capacidades e o seu ambiente de atuação.

Ainda segundo o autor, o design pode ser utilizado como um processo de catalisação, sintetização, materialização de conhecimentos e informações em produtos e serviços, entendendo-os como veículo que serve como meio de comunicação de uma mensagem da empresa. O design estratégico atua de forma direcionada para o gerenciamento guiado pelo design nas empresas, com isso requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa. De acordo com Brunner (2010), negócios bem-sucedidos, constantemente se adaptam às mudanças. A criação de uma boa estratégia do design está em reconhecer isso.

Para Cardoso (2012), meados da década de 60, a produção industrial ainda era feita em série, conhecida como produção em massa, em que todos os produtos eram feitos em grande quantidade e idênticos. Atualmente, essa produção configura-se de uma outra forma, preza-se à produção flexível, com cada vez mais setores buscando segmentar e adaptar seus produtos para atender à demanda por diferenciação, ou seja, através desse contexto, configura-se uma tendência à produzir uma produção por customização, flexíveis aos consumidores.

E nos meados dos anos 90, Bürdek (2006), retrata que cada vez mais o design assume um ponto focal no desenvolvimento de produtos e que os designers cada vez mais assumem tarefas comunicativas nas empresas, com papel especial nesta conexão visualizando conceitos e ilustrando estratégias, assumindo para as empresas uma postura singular.

Para os autores, Mintzberg; Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequenciais de ações de uma organização em um todo coerente. Ainda segundo os autores, há dois aspectos: formulação e implementação. Este alcança os resultados, com um estrutura organizacional e relacionamentos (divisão de mão de obra, coordenação de responsabilidade dividida, sistemas de informações, decidindo o que fazer, determinando recursos, valores pessoais e identificação de riscos e oportunidades.

Já para Martins (2011), a diferenciação de produtos é conseguida a partir do design, que cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seu concorrente, ou seja, a estratégia do design é usada como fator de diferenciação, criando uma vantagem baseada no mercado. Ainda segundo à autora o design estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo, com a eficácia, mas também a com eficiência no processo de design.

Historicamente o design tem sua referência na revolução industrial, e começa a ter a sua importância em nível mundial, principalmente em Portugal, França e Inglaterra, como ferramenta que pode ser gerenciada e aplicada como estratégia em indústrias, empresas prestadoras de serviço e estabelecimentos comerciais. (MARTINS; MERINO, 2008 p. 33). Para Magalhães (1997) são indispensáveis 3 formas de estratégias ligadas ao design:

- 1. Design usado como estratégia de comunicação da filosofia da empresa:**  
*Estabelecimento de uma política de design, partindo do nível decisório mais alto da empresa; Ação desde o início do desenvolvimento dos elementos da identidade corporativa consistente, participando da especificação e conceituação junto com as demais áreas envolvidas neste processo;*
- 2. Ação catalisadora e sintetizadora de conhecimentos e informações envolvidos no processo:**  
*Monitoramento dos problemas (otimização) e prospecção das oportunidades; Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo, consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo os concorrentes como referência (design como ferramenta de diferenciação competitiva);*
- 3. Design usado para transmitir valor disponível para o mercado pretendido:**  
*Processo de fora para dentro do produto a forma segue a mensagem; Posicionamento psicológico dos produtos através da especificação de atributos físicos; definir o produto certo a desenvolver (eficácia do design), além de desenvolver corretamente (eficiência no design).*

### 3 GESTÃO DE DESIGN

Segundo Mozota (2011) a GD teve início na Grã-Bretanha, na década de 60, onde surgiu a consciência do papel em que o designer poderia desenvolver na indústria e na economia. Essa consciência envolve mais do que a realização de tarefas, ela também precisa identificar e comunicar como o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa. Suas principais características são: gestão organizacional; integrar os processos tecnológicos; sua distribuição em diversos setores, apontar estratégias, inovações, até sua comercialização satisfazendo sua organização e seus consumidores. Dessa forma, isso implica que a GD é uma atividade específica da área do design e para isso precisa-se de uma política do design dentro da empresa e para que isso ocorra é necessário:

- Gerenciar a integração do design na estrutura corporativa no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão);
- Administrar o sistema de design na empresa. As criações dos designers são artefatos: documentos, ambientes, produtos e serviços que têm suas próprias qualidades estéticas;
- Contribuir para metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de design, articulando essa política com a identidade e a estratégia corporativa e usando o design para identificar necessidades;
- Gerenciar recursos de design;
- Construir uma rede de informações e ideias (uma rede de design e recursos de informações interdisciplinares (BLAICH & BLAICH, 1993)).

No entanto, segundo Bürdek (2006), atribui-se a Peter Behrens, a primeira contribuição ao *design management*, no início do século 20, com seu trabalho para AEG. Ainda segundo o autor, em 1966, o britânico Michael Farr foi o primeiro a fazer algumas inferências em que se estabeleceu estrutura como o design pode ser manuseado ao nível empresarial. Ele ainda reitera que na década de 80, o termo passou a ter grande ressonância, quando administradores reconheceram, após o tema ser abordado de forma muito intensa, que o design teria participação relevante nas

questões econômicas, resultando que o design não se resume, simplesmente à estética, libertando-se de sua tradição artística e artesanal, firmando-se no mesmo nível de outras ciências.

- A GD, segundo Wolf (1998), possui em sua essência o planejamento e coordenação estratégica, de acordo com os valores e objetivos da empresa, motivar os empregados e controlar trabalhos, assegurando que se alcance os objetivos, prazos e os custos planejados.
- Para Gorb (1990) a GD tem como finalidade de fazer com o design ajude a empresa a atingir seus objetivos, através dos recursos de design disponíveis por intermédios dos seus gerentes.

Para o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, o Design adota uma perspectiva centrada no usuário (ou focada no cliente), em contraposição à tradicional ênfase posta nas hierarquias internas ou capacidades essenciais da organização; ademais, seja no contexto de produtos e serviços, seja no contexto organizacional, o Design sempre visualiza soluções centradas nas pessoas. Gerenciar a forma como o Design se alinha aos objetivos organizacionais, estratégica e operacionalmente, é um dos papéis fundamentais do gestor de Design. (BEST, 2012, p. 168).

### 3.1 Conceitos e Aplicações

A gestão de design é a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços. O Design atua como ferramenta competitiva e estratégica, pois insere elementos estéticos, de qualidade e valor; concretiza identidade e fortalece marcas; materializa culturas corporativas e pode atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção. (MARTINS; MERINO, 2011, p.21-22).

Segundo Mozota (2011) a GD tem dois objetivos:

- Treinar parceiros/gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão;
- Desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo.

Avedaño (2003) define GD como o “conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores

responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos”.

Tabela 6 – Conceitos sobre GD

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

Fonte: (LIBÂNO *et al.*, 2011)

### 3.2 Design e Gestão

Para Mozota (2011) empresas que uniram design e gestão foram bem-sucedidas. Uma abordagem comparativa faz-se necessário para apresentar as diferenças cognitivas de designers e administradores. No entanto, uma análise das duas características e conceitos nos revela mais semelhanças do que diferenças.

Diferenças cognitivas entre design e gestão estão, desse modo, enraizadas nas mútuas suspeitas que gerentes e equipes de criação têm uns dos outros. Como o design envolve a busca por originalidade, novidade, criatividade e inovação, há o resisco de ver-se em conflito com estilos clássicos de julgamento e atitudes conservadoras que resistem à mudança organizacional. (MOZOTA, 2011, p. 97).

Tabela 7- Abordagem comparativa entre design e gestão

<b>Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão</b>	
<b>Conceitos de Design</b>	<b>Conceitos de Gestão</b>
O design é uma atividade de solução de problema	Processo, solução de problema.
O design é uma atividade criativa	Gerenciamento de ideias, inovação
O design é uma atividade coordenação	Sistemas empresariais. Informação
O design é uma atividade sistêmica	Comunicação. Estrutura
O design é uma atividade cultural e artística	preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: (MOZOTA, 2011, p. 98)

A tabela apresenta conceitos-chaves de design e gestão quando comparadas encontram equivalências em relação à preferência do consumidor, cultura organizacional e identidade corporativa. Diante desses conceitos, pode-se fazer a construção de um modelo convergente para o desenvolvimento do design corporativo.

Essa perspectiva requer aplicações das diferentes teorias de gestão – científica, comportamental, situacional, de decisão e sistemática – e uma busca por sua relevância conceitual e prática para o enriquecimento dos métodos de gestão do design. (MOZOTA, 2011, p. 99).



Tabela 8 – Modelo de convergência para design e gestão

Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão		
Conceitos de Design	Objetivo da gestão do design	Suas aplicações na gestão da qualidade
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos:	Contribuição de “qualitécnicos” aos designers e gerentes de design
	design e desempenho organizacional	Dados sobre o impacto do design sobre “ defeitos zero”
	design/marca, identidade, estratégia administração geral e métodos de gestão do design	teste de qualidade percebida
Abordagem estratégica da gestão do design	Melhorar a gestão com o conhecimento de design	Contribuição de designers aos “qualitécnicos”
	Teorias da forma: princípios de design	Repensar processos
	Criatividade e gestão de ideias	Visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo

Fonte: (MOZOTA, 2011, p. 99)

### 3.3 Design corporativo

Bürdek (2006), contextualiza que o conhecimento da importância do design pelas empresas e organizações é reconhecido em todo mundo. E se refere termo corporativa (o), como reunião, juntos, em geral. A soma dos diversos elementos, fenômenos ou estratégia que dão foco a política empresarial.

Design é utilizado e reconhecido pelas empresas e organizações no mundo inteiro como fator muito importante. Quando se entende isto não apenas como o projeto de produtos isolados e sim como sistemas de produtos, hardware, software e design de serviços, então estaremos nos referindo a um tema que tem cada vez mais importância: Identidade Corporativa e Design Corporativo. (BÜRDEK, 2006, p.343).

Segundo Best (2006), no âmbito das organizações, o design pode afetar a gestão em diferentes níveis; segundo o autor, Design é um recurso, uma forma de pensar estrategicamente dentro das organizações, nos processos de desenvolvimento e, fundamentalmente na implementação de projetos de sistemas e serviços.

Para Barroso *et al.* (CAPRA, 2002) as organizações de hoje precisam passar por uma transformação fundamental. Estão vivendo situações de grande competitividade, em mercados desregulamentados ou que sobrevivem graças a novos modelos de negócios cada vez mais complexos e sofisticados, com fusões e aquisições que impõem mudanças radicais estruturais e culturais aos envolvidos.

Para Brunner (2010), a cultura organizacional tem que ser projetada para atender a experiência pretendida pelos clientes. Caso não, não atingirá sucesso duradouro. Essa é a cultura que tem o caráter de lidar com os fatores da mudança, é a empresa voltada para o design. A GD corporativo está muito relacionada, hoje em dia, com a questão do design de comunicação, com forte poder de identificação frente aos seus concorrentes e a seus consumidores. Essa prática difundida se dá por nome de *branding*.

A partir dos anos 90, a GD adquiriu importância estratégica associado ao uso do *branding*, segundo Bonsiepe (2011), é a soma de todas as características que tornam uma marca ou uma empresa inconfundível e singular. Uma empresa com uma identidade forte tem sem dúvidas vantagens competitivas no mercado ao qual está inserida. Contudo, nota-se que a GD passou a ter um evidente impulso e que o design foi reconhecido como uma atividade também econômica, não se resumindo apenas em questões estéticas.

Desde os anos 90, é constatável que o design cada vez mais assume o ponto focal no desenvolvimento de produtos e que os designers cada vez assumem mais tarefas comunicativas nas empresas: design corporativo, cultura corporativa, comunicação corporativa e outras. Por isso, é exigida dos designers uma competência equivalente entre projeto e economia, além de competência relativa ao contexto, tanto no que se refere à cultura da empresa como dos grupos-alvo de consumidores. (BÜRDEK, 2006, p 363).

### **3.4 Design como processo nas organizações**

Para Martins *et al* (2011, p.159), ter o design como processo nas organizações, tem-se que pensar na GD como uma ferramenta que integre as funções operacionais do Design desenvolvido em todos os setores, atingindo os objetivos e propiciando o conceito de imagem positiva. A coordenação de seus produtos e comunicações, ambientes e serviços com uma comunicação de valores e da filosofia da empresa para se alcançar um design corporativo consistente com: (1) uma unidade em seu discurso; (2) Facilidade na identificação de sua mensagem; (3) Índices de memorização que favoreçam o comportamento de troca.

Já para Martins 2011 (*apud* GIANFRANCO,1995), uma equipe deve ser formada por profissionais de design, marketing, engenharia, controle da qualidade e de produção.

## 4 COLETA DE DADOS

### 4.1 Pesquisa documental Indireta

Através dessa pesquisa buscou-se pelas fontes de caráter indireto as quais têm como características a coleta de dados e materiais que contribuíram para a orientação em outras fontes de coleta, essa busca concentrou-se, principalmente, em sites de empresas e revistas especializadas no mercado da construção civil. Empresas da construção civil, segmento escolhido para o estudo presente, tornam-se cada vez mais competitivas e vêm apresentando crescimento nos últimos anos (ADEMI/PE, 2018).

Figura 33 – Composição setorial.



Fonte: Portal da Industria

Figura 34 - Principais Setores do Estado de Pernambuco no PIB industrial

PERNAMBUCO	REGIÃO NORDESTE	BRASIL
CONSTRUÇÃO 33,6%	36,9%	25,0%
ALIMENTOS 15,2%	8,8%	10,9%
SERVIÇOS INDUSTRIAIS DE UTILIDADE PÚBLICA 12,6%	13,0%	11,4%
QUÍMICOS 7,4%	5,9%	5,1%
BEBIDAS 4,1%	3,0%	2,2%
MINERAIS NÃO METÁLICOS 3,5%	2,6%	2,2%
VEÍCULOS AUTOMOTORES 3,3%	1,2%	3,9%

Fonte: Portal da Industria

Segundo a o CNI empresas ligadas a construção representam 33,6% do total do percentual do PIB industrial no Estado de Pernambuco que é o décimo maior PIB do

Brasil. Juntos esses setores somam 72,9 % da indústria no estado. O setor da construção conta com algumas empresas que são especializadas em divulgações de informações para construção civil e uma das mais conceituadas na área é a ITC (Informações Técnicas da Construção) é a empresa líder do mercado nacional brasileiro, atuando há 40 anos com informações de obras nos segmentos, Comercial, Industrial e Residencial. Dessa forma, transformando as oportunidades de fornecimento de bens e serviços da construção em fechamento de negócios aos assinantes. A ITC desenvolveu alguns produtos de sucesso como: a InfoITC, *Ranking* ITC, Encontro ITC, ITC View, Revista Trend ITC, Guia de Negócios ITC e Pesquisa Específica ITC, que a colocaram no patamar das grandes empresas relacionadas à construção civil brasileira. Foram feitas coletas de dados em diversos sites para acrescentar informações que contribuíssem com a pesquisa<sup>1</sup>. Abaixo segue alguns recortes da Revista Trend ITC com informações pertinentes para pesquisa. Localizada em Recife, a PE Construtora fica em 5° no ranking entre as maiores construtoras do Brasil.

A tecnologia a serviço da gestão. Com o avanço tecnológico ficou mais fácil buscar por informações e clientes estão cada vez mais exigentes

Figura 35 – Pernambuco Construtora a 5° entre as 100 maiores do Brasil

A grande estrela da categoria Residencial no **Nordeste** nesta edição foi a Pernambuco Construtora Empreendimentos. Nacionalmente, a empresa ficou com a 5ª colocação entre as 100 maiores do Brasil. A posição foi alcançada por meio dos números significativos: 1,55 milhão de metros quadrados construídos ou em fase de construção e 13 obras executadas. "Ficamos muito satisfeitos com a notícia de que fomos classificados em um lugar tão alto nesta lista que integra tantas marcas importantes, que são referências para nós", comenta a diretora executiva do Grupo do qual a construtora faz parte, Mariana Wanderley, que complementa: "É algo que nos envaldece e, ao mesmo tempo, funciona como uma retribuição pelo esforço de todos os que fazem parte da nossa empresa". Já no **Centro-Oeste**, o Grupo Plaenge, que levou na edição anterior,



**"FICAMOS MUITO SATISFEITOS COM A NOTÍCIA DE QUE FOMOS CLASSIFICADOS EM UM LUGAR TÃO ALTO NESTA LISTA QUE INTEGRA TANTAS MARCAS IMPORTANTES, QUE SÃO REFERÊNCIAS PARA NÓS"**

**MARIANA WANDERLEY,**  
DIRETORA EXECUTIVA DO GRUPO  
PERNAMBUCO CONSTRUTORA  
EMPREENDIMIENTOS

mais uma vez foi premiada na categoria Residencial. Com mais de um milhão de metros quadrados construídos ou em fase de construção e 76 obras, a empresa ocupa ainda a 11ª posição no *ranking*. Na edição anterior figurava como a 13ª. "É uma satisfação conquistar este destaque. Motivo de maior orgulho é saber que este resultado reforça a importância do segmento para a economia e nos consolida nesta cadeia produtiva, que tem avançado e exigido investimentos e melhorias contínuas nos processos produtivos em busca de maior eficiência", afirma o diretor da Plaenge, Edison Holzmann. Fundado há 47 anos, o Grupo Plaenge atua no segmento da construção civil em edificações imobiliárias e industriais. O grupo tem obras entregues em 19 estados brasileiros. Desde 2009, atua também no Chile, onde já entregou mais de 1.500 unidades residenciais. 🏡

Fonte: Revista Trend ITC (2018)

<sup>1</sup> Dados retirados do site da empresa > <http://www.itc.etc.br/> > acesso em Abril/ 2018

Figura 36 – evolução digital transformando modelo de gestão

# COMO, QUANDO, ONDE E POR QUE MEDIR?

ESPECIALISTAS  
CONCORDAM QUE  
AS MÉTRICAS SÃO  
FERRAMENTAS  
FUNDAMENTAIS  
PARA A BOA GESTÃO  
DOS NEGÓCIOS

POR ERIKA MARINHO

**A TRANSFORMAÇÃO** digital é um caminho sem volta, e a sociedade em geral já não consegue mais viver sem as facilidades que o mundo digital pode oferecer. Esse estilo de vida sugere desejos, desperta novas necessidades, dita hábitos de consumo e, pensando em negócios, acabou por configurar um novo modelo de gestão, inclusive para o mercado imobiliário.

Se antigamente o cliente precisava traçar um verdadeiro roteiro de visitas para alugar ou mesmo comprar um imóvel, comercial ou residencial, hoje os *millennials* fazem essa pesquisa utilizando - de preferência - o *smartphone*.

Por isso, o segmento precisou aprender a falar a língua dos que agora estão conectados, alinhados à tecnologia, utilizando novas ações de *marketing* e vendas. Mas não podem também esquecer que existe uma transição de gerações, portanto, ainda é

preciso manter as já conhecidas estratégias de *marketing off-line* para atender os clientes que procuram imóveis à moda antiga, por meio de jornais, anúncios e na TV, por exemplo.

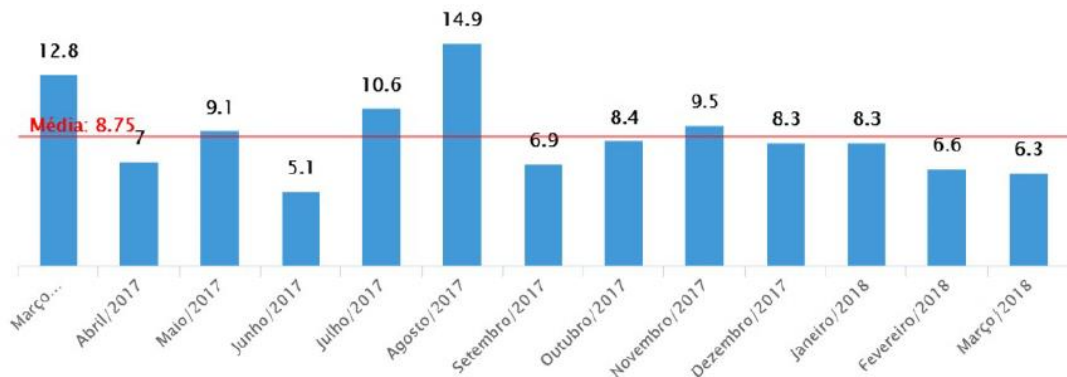
### REAPRENDENDO

O diretor da Ricór Imobiliária, Anderson Ribeiro, conhece bem o desafio dessas mudanças no mercado. Ele conta que a imobiliária, localizada no interior de Minas Gerais, no município de Pará de Minas, precisou modernizar o negócio para se manter no mercado com bons resultados. Para isso, contratou uma empresa para ajudá-los na identificação das métricas e dos indicadores de desempenho.

Os resultados foram utilizados na definição de estratégias de *marketing* para os públicos *on-line* e *off-line*. "Precisava entender e também conhecer os nossos

Fonte: Revista Trend ITC (2018)

Figura 37 – IVV dos imóveis residenciais na Região Metropolitana do Recife



Fonte: FIEPE – Março/8.

A Pesquisa de Indicadores de Velocidade de Vendas – IVV – tem por objetivo gerar índices que permitam acompanhar o desempenho da comercialização dos imóveis, especialmente a curto prazo. Os índices produzidos buscam ser instrumentos para análises conjunturais, ao identificar as variações nas ofertas e nas vendas dos imóveis no Grande Recife.

Os resultados Totais são ponderados considerando a quantidade de ofertas por estratos, observadas em três anos de estudo, possibilitando a geração de um IVV em sintonia com o comportamento do mercado. A interpretação correta do resultado mensal do IVV deve sempre considerar o desempenho das variáveis que o compõe, como forma de explicar oscilações que possam ocorrer nos resultados finais. Os indicadores são produzidos, mensalmente, a partir de pesquisa direta conduzida pela Unidade de Pesquisas Técnicas da FIEPE, com o apoio do SINDUSCON/PE, SECOVI/PE e ADEMI/PE. O plano de cobertura amostral corresponde a mais de 80,0% do total de ofertas disponíveis no mercado imobiliário do Grande Recife.

A CBIC - A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) foi fundada em 1957, representa institucionalmente o setor e promove a integração da cadeia produtiva da construção em âmbito nacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dados retirados do site da empresa > <https://cbic.org.br> > acesso em 05/ 2018

Tabela 9 – número de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil

Tamanho do estabelecimento por empregados ativos	Construção Civil					
	Regiões Geográficas					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	TOTAL
0 empregados	1.937	9.672	22.420	15.694	4.876	54.599
Até 4 empregados	3.654	14.646	42.852	25.672	8.683	95.507
De 5 a 9 empregados	1.107	4.606	13.110	7.099	2.366	28.288
De 10 a 19 empregados	773	3.130	8.566	4.071	1.404	17.944
De 20 a 49 empregados	539	2.301	5.636	2.307	1.001	11.784
De 50 a 99 empregados	233	850	1.889	599	336	3.907
De 100 a 249 empregados	144	493	1.042	235	164	2.078
De 250 a 499 empregados	35	145	333	47	45	605
De 500 a 999 empregados	15	57	114	21	15	222
1.000 ou mais vínculos ativos	12	23	52	9	9	105
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b>8.449</b>	<b>35.923</b>	<b>96.014</b>	<b>55.754</b>	<b>18.899</b>	<b>215.039</b>

Fonte: RAIS 2016 - MTPS

Tabela 10 – Número de estabelecimentos por grupos de atividade econômica da construção civil

Localidade	Incorporação de empreendimentos imobiliários	Construção de edifícios
Maranhão	117	1.242
Piauí	68	1.337
Ceará	536	3.548
Rio Grande do Norte	527	2.449
Paraíba	678	2.201
<b>Pernambuco</b>	<b>499</b>	<b>2.159</b>
Alagoas	72	1.053
Sergipe	112	843
Bahia	697	3.375
<b>NORDESTE</b>	<b>3.306</b>	<b>18.207</b>
Minas Gerais	2.154	14.057
Espírito Santo	307	1.848
Rio de Janeiro	967	3.395
São Paulo	4.209	15.363
<b>SUDESTE</b>	<b>7.637</b>	<b>34.663</b>
Paraná	1.408	7.300
Santa Catarina	1.667	6.436
Rio Grande do Sul	2.064	7.831
<b>SUL</b>	<b>5.139</b>	<b>21.567</b>
Mato Grosso do Sul	177	1.195
Mato Grosso	198	1.918
Goiás	691	2.805
Distrito Federal	330	1.790
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>1.396</b>	<b>7.708</b>
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b>17.851</b>	<b>86.286</b>

Fonte: RAIS 2016 - MTPS

Raking ITC é que categoriza, classifica e homenageia as **100 maiores construtoras do Brasil**, dando a elas o devido respeito e agradecimento pelos benefícios ao Brasil e aos brasileiros. Dubeux, ficou em 5° colocada no ranking Reginal e Primeira do NE na edificações comerciais e na area Industrial a Pernambuco construtora ficou em 1° colocada no NE nas áreas Residências e Industriais 5° lugar nível regional.

Figura 38 – Ranking ITC das 100 maiores construtoras do Brasil ano 2017





## 4.2 Critério de Inclusão e Exclusão do objeto de estudo

Para esta pesquisa foi criado um critério de Inclusão e Exclusão para análises das empresas estudadas. O total de empresas ligadas ao SINDUSCON/PE no período dessa pesquisa somaram-se 163 empresas em que: 133 em Recife - 10 em Petrolina - 07 em Jaboatão – 01 em Paulista - 06 em Olinda - 01 em Cabo – 02 em Caruaru - 01 em Aracaju e empresas de fora com obras em Pernambuco: 01 em Salvador – 01 em Fortaleza, essas empresas identificadas foram excluídas com critério de não pertencer a área delimitada para esta pesquisa fornecida na delimitação do tema. Outro critério foi a consulta pública fornecida pelo portal da JUCEPE/PE. Após essa análise das 114 empresas, 65 não atenderam aos objetivos dessa pesquisa, chegando a **49 o número de empresas** selecionadas para envio para coleta de dados.

Figura 39 – Consulta pública de empresas do Estado de Pernambuco

Fonte: Portal JUCEPE

Foram analisadas uma a uma as empresas, desse modo, estabelecendo o enquadramento de acordo com o objeto social, sua situação de registro ativo e sua localidade. Abaixo segue imagem dos dados fornecido no portal da JUCEPE de uma empresa selecionada para envio para coleta de dados e de outra com processo de exclusão que não atenderam a esses critérios foram excluídas para análises dessa pesquisa.

#### 4.2.1 Critérios de inclusão:

- **Quanto à localidade e situação:** Registro Ativo e situada em Recife.

Figura 40 – Inclusão quanto a localidade- Cadastro fornecido pela consulta pública

The screenshot shows a web browser window with the URL 'iged.jucepe.pe.gov.br:8081'. The page title is 'Consulta de informações de empresas do Estado de Pernambuco online'. Below the title, there is a search bar and a 'PESQUISAR' button. The search results show one company: MD PE LITORANEA CONSTRUÇÕES LTDA, with CNPJ 13.764.267.0001/05, located in Recife, PE. The company's status is 'REGISTRO ATIVO'.

Nire	Empresa / Localização	Natureza Jurídica	CNPJ	Situação	Município
26201935823	MD PE LITORANEA CONSTRUÇÕES LTDA	SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA	13.764.267.0001/05	REGISTRO ATIVO	RECIFE

- **Quanto ao objeto social:** Construções de edifícios.

Figura 41 – Inclusão quanto ao objeto social. Cadastro fornecido pela consulta pública portal

DADOS EMPRESARIAIS	
EMPRESA :	MD PE LITORANEA CONSTRUÇÕES LTDA
NIRE :	26201935823
NIRE SEDE :	
CNPJ :	13.764.267/0001-05
NAT. JURÍDICA :	206-2 SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA
SITUAÇÃO :	00 REGISTRO ATIVO
PORTE :	
OBJETO SOCIAL :	INCORPORAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS; CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS; COMPRA E VENDA DE IMÓVEIS PRÓPRIOS.
CAPITAL R\$ :	6236487,00(SEIS MILHOES, DUZENTOS E TRINTA E SEIS MIL E QUATROCENTOS E OITENTA E SETE REAIS)
CAPITAL INTEGRALIZADO R\$ :	6236487,00(SEIS MILHOES, DUZENTOS E TRINTA E SEIS MIL E QUATROCENTOS E OITENTA E SETE REAIS)

#### 4.2.2 Critérios de Exclusão

- **Quanto à localidade e situação:** Registro Ativo, porém situada em Serra Talhada.

Figura 42 – Exclusão quanto a localidade- Cadastro fornecido pela consulta pública portal JUCEPE



- **Quanto ao objeto social:** Não atende ao propósito da pesquisa.

Figura 43 – Exclusão quando ao objeto social- Cadastro fornecido pela consulta pública portal JUCEPE

**DADOS EMPRESARIAIS**

EMPRESA : USINA DE OBRAS EMPREENDIMENTOS LTDA  
 NIRE : 26201545847  
 NIRE SEDE :  
 CNPJ : 07.826.791/0001-52  
 NAT. JURÍDICA : 206-2 SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA  
 SITUAÇÃO : 00 REGISTRO ATIVO  
 PORTE :  
 OBJETO SOCIAL : EXPLORACAO DA INDUSTRIA DA CONSTRUCAO CIVIL EXECUCAO DE PRTOJETOS CALCULOS ESTRUTURAIAS REFORMAS EM GERAL INSTALACOES HIDRO SANITARIAS INSTALACAO ELETRICA TELEFONICAS ACUSTICAS E LOGICA EM GERAL PLANEJAMENTO TERAPLANAGEM ESTRADAS CONSERVACAO DEBENS LOCACAO DE VEICULOS COLETA DE LIXO E LIMPEZA URBANA PAVIMENTACAO DRENAGEM E MACRO DRENAGFEM IRRIGACAO PRESTACAO DE SERVICOS DE FISCALIZACAO ADMINISTRACAO DE OBRAS E INCORPORACAO.  
 CAPITAL R\$: 915000,00(NOVECENOS E QUINZE MIL REAIS)  
 CAPITAL INTEGRALIZADO R\$: 915000,00(NOVECENOS E QUINZE MIL REAIS)

### 4.2.3 Tratamento

Após as análises e aplicados os critérios de seleção chegou-se a 62 empresas, que atenderam previamente ao objetivo dessa pesquisa, localizadas em Recife. Em seguida, entrou em contato via telefone e foi feita a comunicação a cada uma das empresas selecionadas que atenderam ao objetivo por meio dos critérios estabelecidos. Somente após o contato solicitando a colaboração e explicando os motivos para seu preenchimento com responsáveis em áreas estratégicas na empresa, foram excluídas 22 empresas que apesar de ter no objeto social as especificações que atendem ao propósito da pesquisa, no contato, foi verificada a hipótese de apenas ter o licenciamento e não ser atuante na área de construção de edificações e uma nova análise foi feita, resultando nas **40 empresas**, dentre as empresas excluídas nessa etapa tinha como prioridade saneamento, serviços de instalações e terraplanagem. O prazo teve duração de 4 meses da disponibilização online do *forms* do google.

Dessa forma chegou-se a 16 empresas correspondendo aproximadamente a 40% das empresas contatadas, dessa forma observou-se as seguintes características com o retorno do material para análise que segundo Marconi (2009) com relação as vantagem e desvantagem, nesse modelo de coleta de dados apresentam respectivamente:

#### **As características apresentadas foram:**

- Economia de tempo, viagem e obtém-se grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Abrange uma área geográfica ampla;
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas;
- Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- Há menos riscos de distorção, pela não influência do pesquisador.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Métodos

Dentre os procedimentos metodológicos adotados foi o a análise do conteúdo que parte de uma perspectiva qualitativa com categorização, inferência, descrição, interpretação e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (MINAYO, 2009).

Para Calixto; Pinheiro (2014) a análise do conteúdo também pode ser utilizada para o aprofundamento de estudos quantitativos e, portanto, tem uma visão matemática dessa abordagem.

Existem diferentes técnicas de organização e análise dos dados na pesquisa qualitativa, sendo a Análise de Conteúdo uma destas possibilidades nas ciências sociais aplicadas. A análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde busca-se descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta forma, a Análise de Conteúdo é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (quantitativos ou não) permitindo a realização de inferência de conhecimentos. (CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Nesse sentido com um conjunto inicial de questões a serem respondidas e com um conjunto de conclusões (respostas) (YIN, 2001, p. 41) completa que “no sentido mais elementar, o projeto de pesquisa é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”.

A pesquisa também se caracterizou como **exploratória** cujo objetivo é formulação de questões ou de um problema e empregam procedimentos sistemáticos tanto para observação empírica quanto para análises de dados e usam procedimentos específicos para coleta de dados para extrair generalizações com o propósito de extrair generalizações para produzir categorias conceituais Marconi (2009)

O delineamento da pesquisa compreendido é aplicação de um questionário desenvolvido na plataforma google *forms*, que resulta gráficos que servirão de norteadores na obtenção das propostas de ação em nível operacional, funcional e estratégico os quais servirão como modelo de checagem para um modelo conceitual para um mapeamento e inserção do design em nível organizacional.

A tabulação dos dados foi feita com elaboração de gráficos retornados pela própria plataforma do google. Para (MARCONI, 2009, p. 193) há dois grupos de

gráficos os informativos e os analíticos, o primeiro caracteriza-se por investigar um conhecimento da situação real, o segundo, fornecer ao pesquisador elementos de interpretação, inferências e previsões. A representação dos dados com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno. Representa uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto com apenas uma olhada, e possibilita ver o abstrato com facilidade.

### 5.1.1 Mensuração e entendimento sobre o design nas empresas da construção civil em Recife

Uma forma de mensurar o design é pela comparação entre os resultados obtidos e aqueles previstos no projeto (FHILLIPS, 2015). Na maioria dos casos, o entendimento sobre o design, por partes dos gerentes de projetos, arquitetos, engenheiros e pessoas ligadas a contratação dos serviços de design nessas empresas, infelizmente, demonstrou ainda que a concepção do design ainda está ligada a estética ou a artefatos decorativos. Segundo Bonsiepe (2011) o termo design está associado às atividades estético-formais e isso ocorreu em diversos países, mas assumiu uma conotação peculiar no Brasil.

No Brasil, o uso do termo *design* causou — e causa até hoje — certa resistência, que não se pode atribuir a um purismo linguístico. Inicialmente, *design* associava-se às atividades projetuais. Contudo, a partir da década de 1990, foi perdendo o seu significado original e adquirindo outras conotações, como divertido (*fun design*), caro, superficial, extravagante, efêmero, caprichoso e emotivo. [...], contudo, no senso comum, o termo *design* está fortemente associado às atividades estético-formais. Isso ocorreu em diversos países, mas assumiu conotações peculiares no Brasil (BONSIEPE, 2011, p. 13).

Segundo Phillips (2015) para o design ser considerado assunto estratégico dentro da empresa, é preciso atuar estrategicamente, em coordenação com as outras funções da organização.

A proposta dessa dissertação, de forma alguma, submete o papel do design como solução de todos os problemas dentro das organizações, mas estabelecer estratégias para integrá-lo nas organizações através de um modelo teórico de integração fundamentado na GD e o primeiro passo, sem dúvidas, seria um esclarecimento sobre processos e métodos de design aos gestores e gerentes das

empresas da construção civil, através do valor e da construção da confiança no design na empresa estabelecendo uma conexão.

Tabela 11 – Cadeia de valor do design nas organizações

Os três níveis de gestão do design		
Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciado do Design	Valor coordenado do Design:	Valor transformador do Design
O Design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O Design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O Design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing	Estrutura	Estratégia'
Produção	Gestão da tecnologia	Gestão de sberes ( ou do conhecimento)
Comunicação	Gestão da inovação	

Fonte: (MOZOTA, 2011, p.310)

Para (MOZOTA, 2011, p.252) a construção da confiança no design na empresa exige-se “que se forme novas conexões que aspiram à constituição de uma rede de pessoas sensíveis ao design dentro da estrutura de negócio:

- Uma conexão com os estudos de marketing. O projeto de design deve incitar empresa a mudar suas ferramentas de pesquisa de marketing, seja inserindo questões de design nos instrumentos tradicionais de avaliação de marca ou de análise de oportunidade de mercado, seja utilizando outros métodos, incluindo aqueles que observam situações de uso dos consumidores, análise sensorial ou estudos sobre sensibilidade estética em um determinado mercado;
- Uma conexão com a gestão de tecnologia. Normalmente, um projeto de design envolve transferências de tecnologia ou novas soluções de inovação no processo de design; é importante continuar rejuvenescendo essa contribuição a fim de prever outras aplicações e novas ideias;
- Uma conexão com a gestão de recurso humanos. O processo de seleção da empresa de design requer a definição das habilidades de design necessárias aos

profissionais da empresa de forma que possam ser compreensíveis para os responsáveis pelo recrutamento na empresa;

- Uma conexão com a gestão da informação. Uma relação bem-sucedida com a empresa de design ocorre quando os parceiros de design possuem um forte entendimento das metas de negócios de seus clientes. Deve haver uma “pedagogia” concreta daquilo que a empresa oferece aos criadores. Ao mesmo tempo, a relação somente perdurará se forem estabelecidos documentos que detalhem todos os passos do projeto e especifiquem os instrumentos de controle e avaliação que forem selecionados para o projeto;
- Uma conexão com a gestão de comunicação. Se o projeto a ser desenvolvido estiver dentro do escopo de design gráfico ou se tratar da criação de uma identidade visual, é provável que as instruções gráficas tenham sido estabelecidas. Elas atuarão como um meio de comunicação interna e externa. A comunicação sobre a identidade visual estará integrada na política de comunicação geral da empresa. Se o projeto for design de produto, pode ser preferível o estabelecimento de uma comunicação específica na comunidade de design: comunicação na imprensa profissional de design ou nas escolas de design e participação em concursos de design.

### 5.1.2 Análise de conteúdo

A última proposição (24º item da lista do 2º formulário – Estrutura organizacional – contido no APÊNDICE A) fez-se uma pergunta direta do tipo aberta caracterizada por: chamadas livres ou não limitadas em que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões (MARCONI, 2009).

Dessa forma, possibilita investigações mais profundas e precisas em que foi redigido e inseridas no software Nvivo 12 e produzido a nuvem de palavras com as 10 palavras mais citadas nesses discursos que visa sobre o entendimento do design e o que ele pode contribuir nas empresas da construção civil. Diante das respostas, fez-se a análise de conteúdo e abaixo segue resultado da análise gerada pelo Nvivo 12.

Diante desse resultado ficou evidente a relação do design como produtos de vinculação do marketing, associados a campanhas de publicidade e divulgação nos materiais destinados à venda. (LÖBACH, 2001, p. 119) observa que “a estetização do



produto com a finalidade de aumentar as vendas pode fazer aparecer mecanismos sociais de caráter coercitivo, reforçando em parte por meio de *slogans* publicitários” .

Figura 44 – Resultado da análise de conteúdo em relação ao design

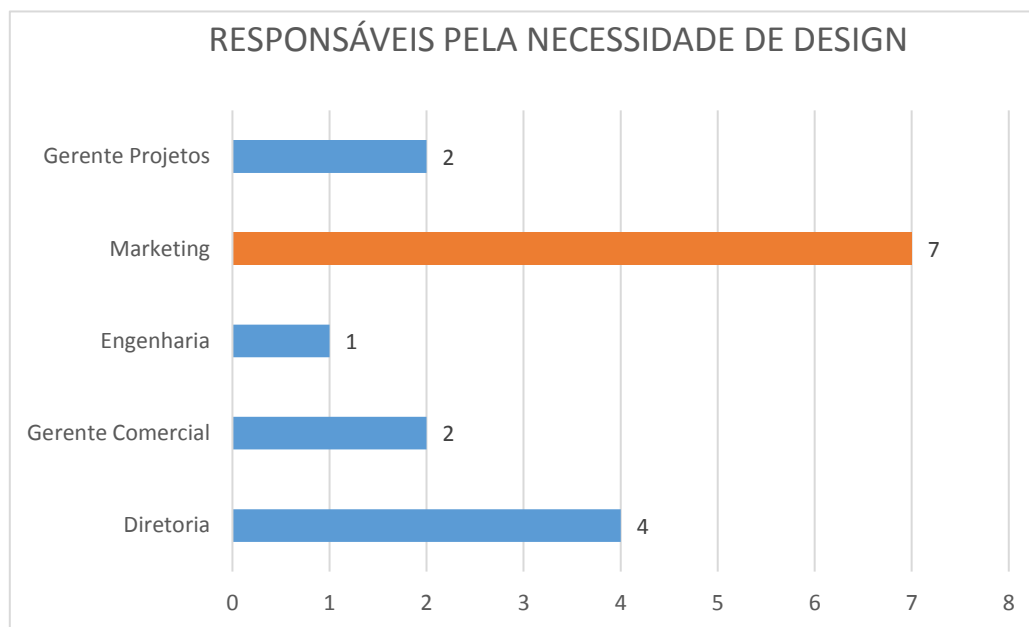


Fonte: autor

Bonsiepe (2011), afirma que o design está cada vez mais distante da ideia de solução e se aproximou do efêmero e dos mundos dos objetos e está cada vez mais submisso ao marketing dentro das organizações.

O design se transformou em evento midiático, em espetáculo – acompanhado por um número respeitável de revistas que funcionam como caixas de ressonância para esse fim. Até os centros de promoção do design se encontram expostos a essa cumplicidade dos veículos de comunicação, correndo o risco de desvirtuar seu objetivo de difundir design como resolução inteligente de problemas, e não apenas o *styling*. Trata-se, no fundo, de um renascimento da velha tradição da Boa Forma, mas com um objetivo diferente: os protagonistas do movimento da Boa Forma perseguiram fins sociopedagógicos, enquanto os modernos *Life Style Centers* perseguem exclusivamente fins comerciais e de marketing (BONSIEPE, 2011, p.18).

Figura 45 – Responsável pela necessidade de design na empresa

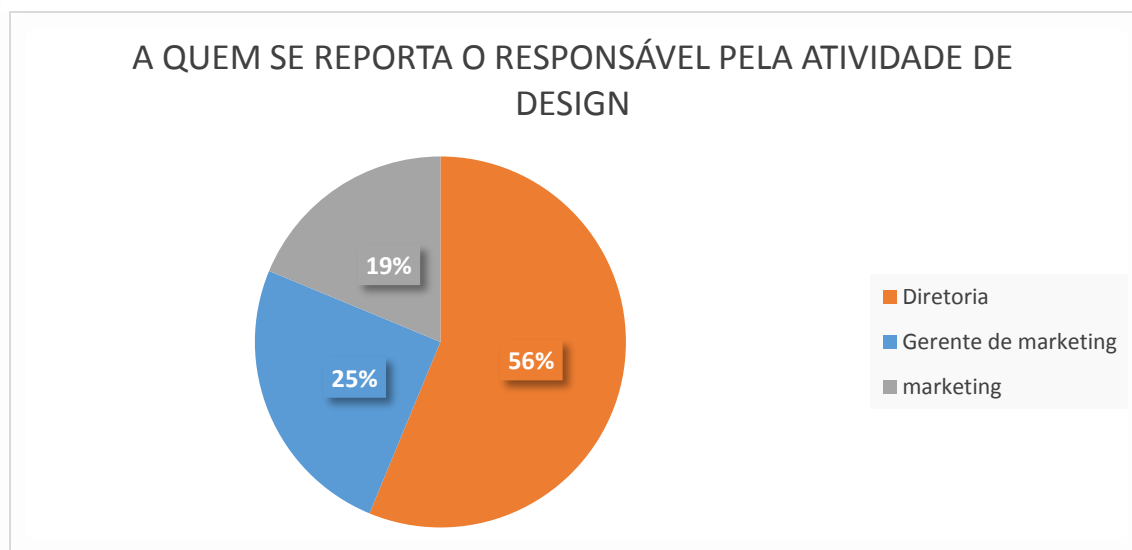


De acordo com os resultados percebe-se que a atividade/necessidade do design ficou subordinada a outros departamentos em sua maioria ao marketing e que algumas vezes se relacionam com outros departamentos para formar equipes multidisciplinares para resolução das necessidades de design dentro da empresa.

Dessa forma, chegou-se a um modelo geral do mapeamento que resume um organograma representativo das empresas estudadas a quem se reporta e de onde surge as necessidades de design dentro das empresas estudadas que para Löbach (2001):

A posição do setor de design no âmbito de uma empresa depende em grande parte da importância que a mesma atribui ao design industrial. Essa importância é influenciada, por outro lado, pelo tipo de produtos e seu âmbito de utilização, e por outro lado, pela situação de mercado que determina a estratégia de produtos da empresa. Quando não se dá importância especial ao design industrial como fator de sucesso dos produtos no mercado, o setor é incorporado ou subordinado ao departamento de projetos. Isso ocorre particularmente em casos em que os aspectos prático-funcionais estão no primeiro plano de interesse [...] (LÖBACH, 2001, p. 122).

Figura 46 – Imediato a quem se reporta o responsável pelas necessidades de design na empresa

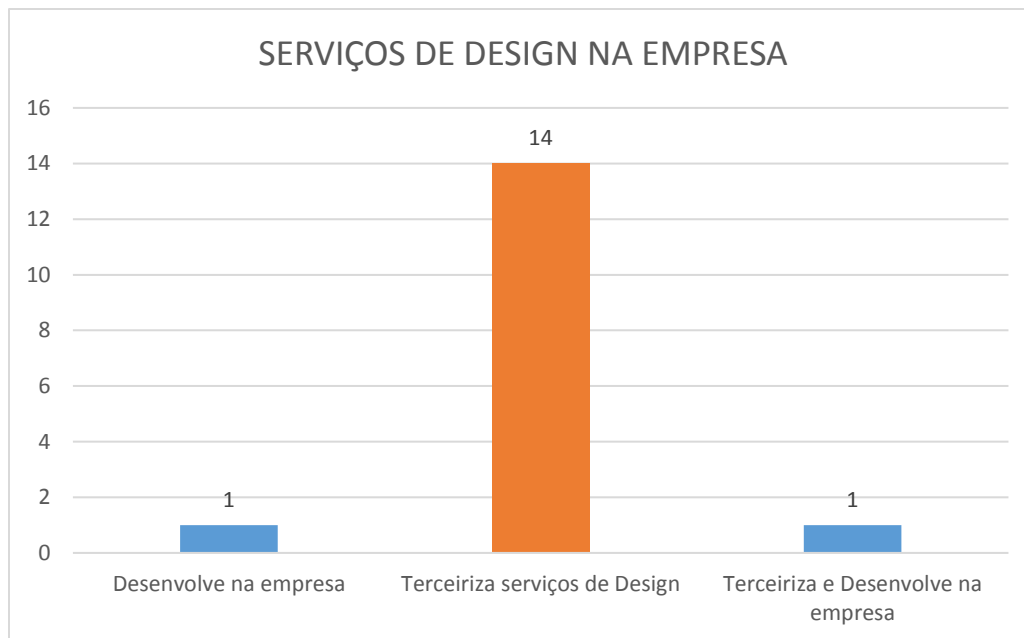


Segundo Mozota (2011) grande parte das atividades que envolvem design não são chamados de design que:

Pode-se afirmar que a grande parte das atividades de design que acontecem nas organizações não é chamada de design. Essas atividades são desempenhadas por indivíduos que não são chamados de designers e que não se considerariam designers. Costumamos denominar isso de “design silencioso”. (MOZOTA, 2011 p. 228 apud GORB; BUMAS, 1987).

Quando surge a necessidade de design na empresa ela geralmente parte do marketing ou a pedido da diretoria, o responsável pelo setor de marketing inicia o processo de execução ou contratação dos serviços de design. 83,3% das empresas terceirizam serviços de design, 8,3% desenvolve e terceiriza e 8,3% desenvolve na empresa.

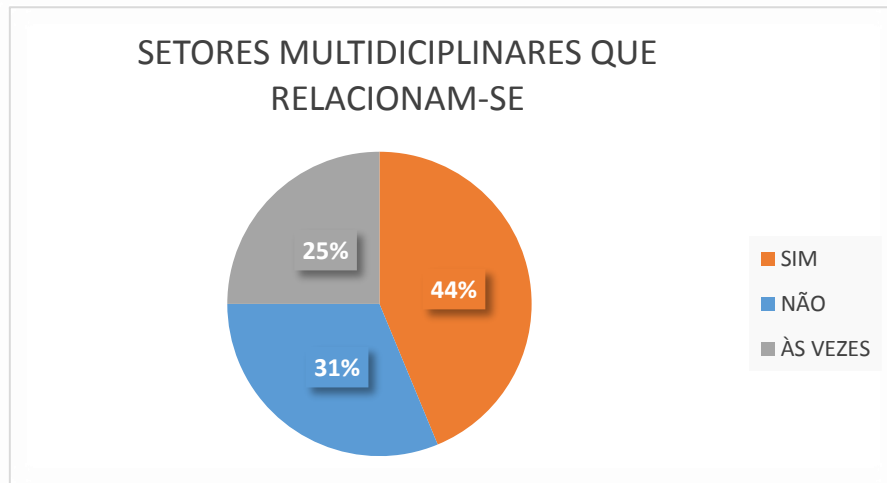
Figura 47 – Procedimento adotado pela empresa para execução de serviços de design



Para (MOZOTA, 2011, p. 227) “é preciso estar atento às decisões tomadas dentro da organização que pertencem ao domínio do design, mas que estão sob a responsabilidade de pessoas que não são designers”.

87,5% das empresas terceirizam de forma geral os serviços de design, até serviços de baixa complexidade que alinha a situação do design a categoria apenas de serviços prestados mais adiante será analisado serviços específicos de design e assim efetuar esse mapeamento quais principais serviços utilizados são desenvolvidos na empresa e quais são terceirizados.

Figura 48 – Setores que se relacionam para necessidades de design na empresa



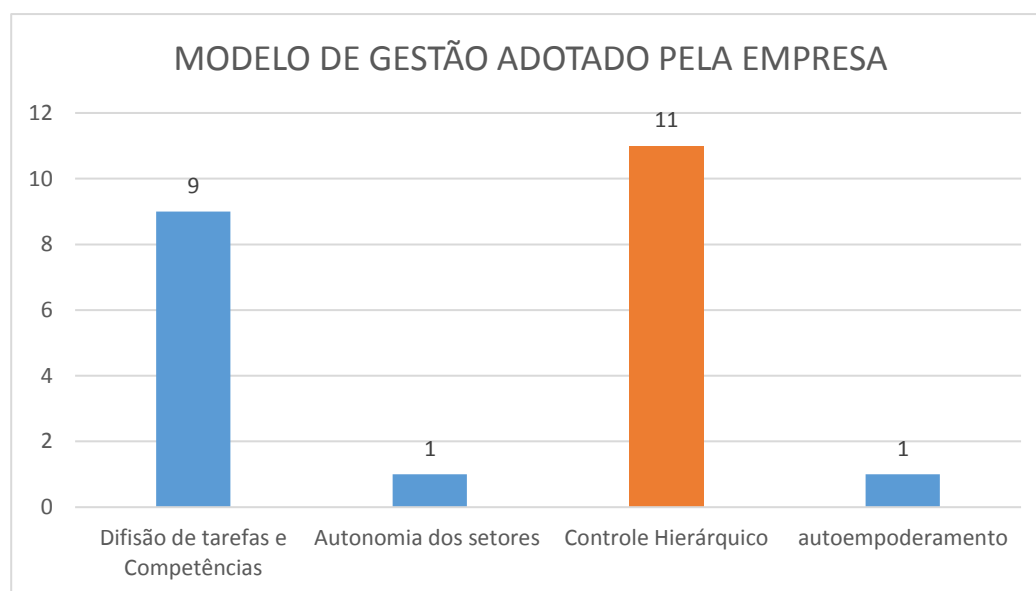
Apesar de ter uma gestão de predominância hierárquica as empresas geralmente criam ambientes em que os setores se comunicam, correspondendo a um total de 69% das empresas que sempre se relacionam ou às vezes a demanda proporciona essa multidisciplinaridade dos setores. Outra questão importante que envolve os três níveis operacional, funcional e estratégico é se os gestores das empresas participam ou não dos projetos desenvolvidos na organização, pois fica muito mais fácil esses gestores entenderem as necessidades de design nas empresas facilitando assim sua integração. Com o resultado o ambiente torna-se propício para a aproximação do design por parte dos gestores que correspondem 87% de participação ativa nos projetos da empresa.

Figura 49 – Participação dos gestores no desenvolvimento de projetos



A partir dessas informações fez um mapeamento representativo de um organograma (figura 51) como as empresas da construção civil em Recife abordam a real necessidade de design dentro da Organização. Em sua maioria, em sua estrutura organizacional, a diretoria encontra-se ativamente participante, que corresponde a 87% das empresas, apenas 13% das empresas seus gestores não participam no desenvolvimento dos produtos ou atividades ligadas aos serviços, somente aprovam os projetos dos outros departamentos ligados à sua diretoria e estes se reportam a diretoria geral da empresa, em alguns casos, os diretores gerais assumem também esse segundo nível hierárquico na organização (figura 49). A estrutura organizacional, das empresas estudadas, apresentou-se de forma geral por um modelo de gestão formado pelo controle Hierárquico correspondendo a 68% das empresas e 56,2% com divisão de tarefas e competências e essa abordagem com relação a contratação de serviços e reportamento quanto aos projetos em desenvolvimentos na empresa encontra-se no segundo nível da gestão apresentando-se como diretoria técnica e diretoria comercial e suas ramificações de setores e subsetores na cadeia da organização responsáveis pela demanda do design, analisando a real necessidade de investimento ou não.

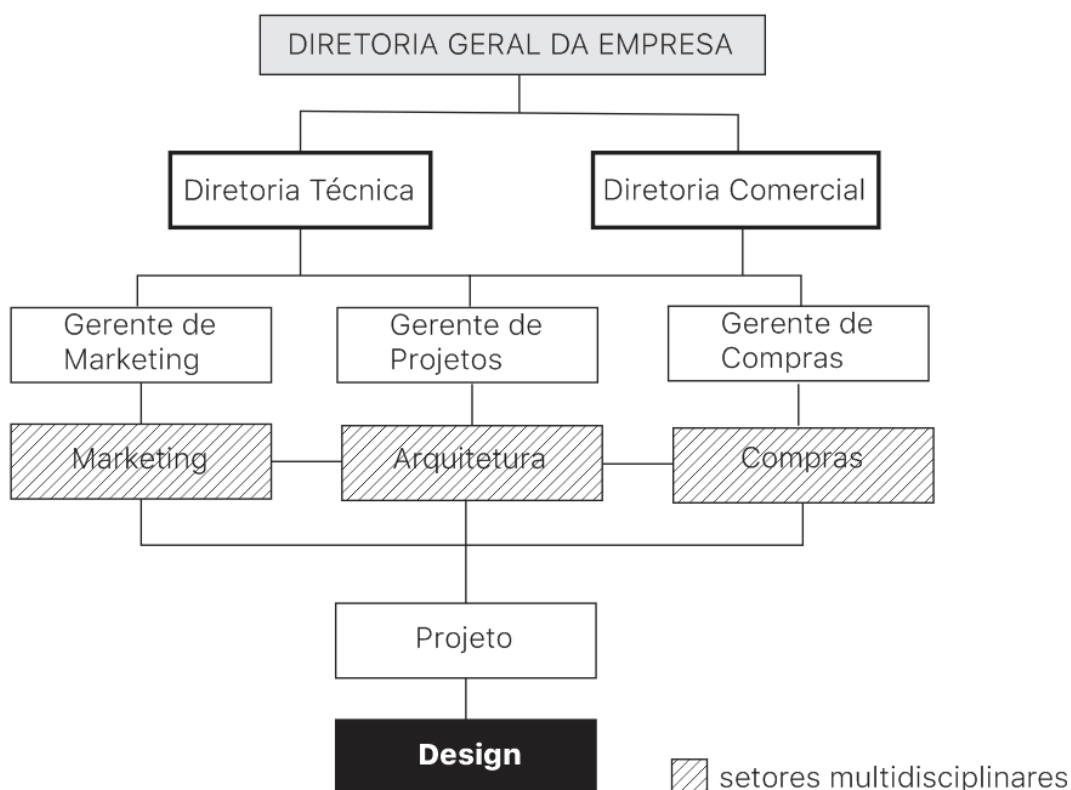
Figura 50 – Modelo de gestão adotado pela empresa



Em alguns momentos, em determinados projetos específicos, há formação de equipes ou setores multidisciplinares que se relacionam para o desenvolvimento dos projetos/produtos da empresa (Marketing, Arquitetura e Compras) para estabelecer diretrizes de campanhas publicitárias para lançamento no mercado. Com isso chega-se a um organograma que para Marconi (2009, p. 206) “servem para comparar quantidades, mas para representar esquematicamente os diversos órgãos”.

Abaixo foi elaborado uma síntese de acordo com os resultados informados pelas as empresas analisadas junto com a análise de conteúdo que foi sintetizado em forma de nuvem de palavras (Figura 46).

Figura 51 – Organograma geral das necessidades de design nas empresas



Fonte: autor

### 5.1.3 Caracterização das empresas

**Item 2 – (a) Cargo:** quanto aos cargos dos informantes que responderam a esta pesquisa foram:

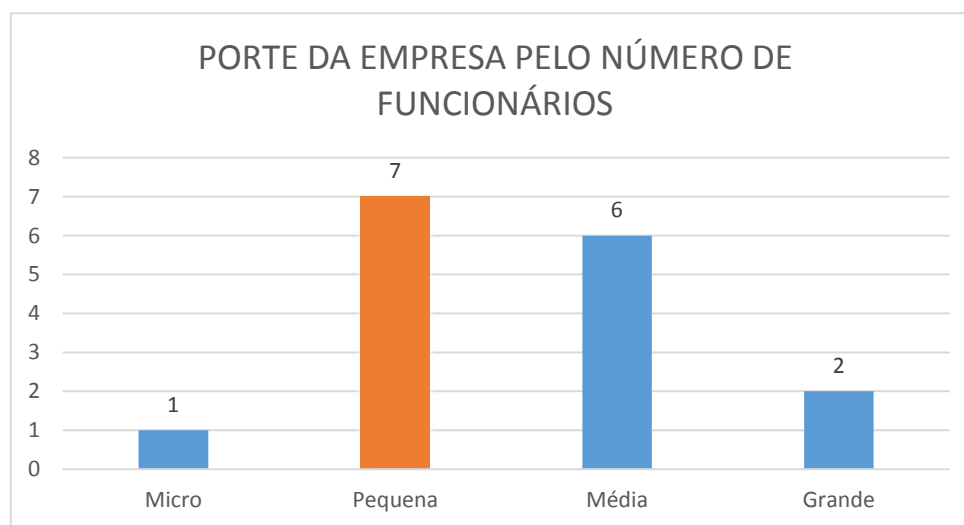
- 5 são diretores ligados (3 à área técnica e 2 comercial);
- 2 ligados a Administração da empresa;
- 2 Gerentes de projetos;
- 4 do Marketing;
- 1 arquiteto.
- 2 Engenheiros

### **Item 3 - porte da empresa, segundo IBGE, pelo número de funcionários**

Quanto ao porte da empresa, segundo IBGE, pelos números de funcionários 50% de pequeno porte, 33% médio porte e com 8,3% micro e grande porte.

Todo o processo de desenvolvimento de projeto deve ser dirigido por um planejamento estratégico definido pela empresa a fim de que o mesmo atinja seus objetivos. O planejamento estratégico deve contemplar o desdobramento da política da qualidade da empresa em objetivos, estratégias para atingir esses objetivos e o estabelecimento de metas e indicadores, a fim de monitorar se esses objetivos estão sendo atingidos. (MANSO, 2007).

Figura 52 – Porte da empresa pelo número de funcionários.





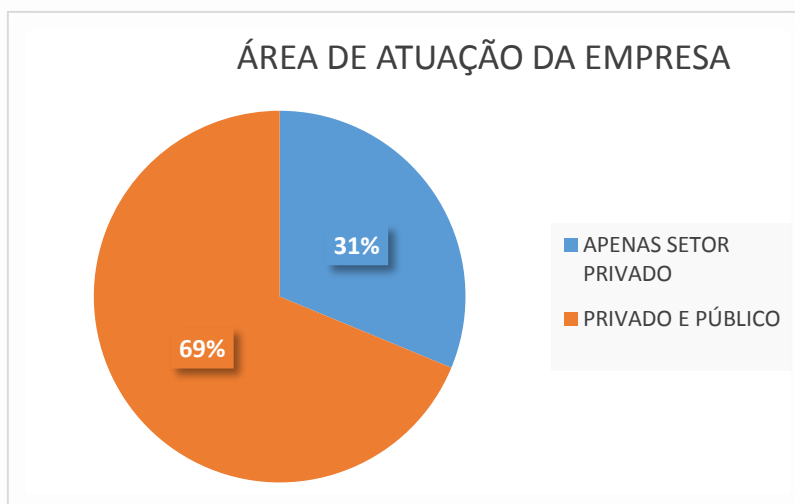
#### Item 4 - Área de atuação da empresa:

Área de atuação da empresa, corresponde em grande parte a atuação das empresas no setor privado e público. Para se traçar planejamento estratégico é preciso saber qual mercado que as empresas estão atuando e com isso estabelecer uma relação entre empresa-cliente que segundo Mozota (2011) é estabelecer um conjunto de diversas atividades para oferecer uma combinação única de valor.

Outro fator importante para o design é o desempenho empresarial e geralmente é definido de acordo com as áreas de atuação das empresas (Figura 52) que para Mozota (2011) tem uma relevância maior no setor público junto ao governo.

O governo pode desempenhar um papel pró-ativo no estabelecimento de um sistema que sustente o desenvolvimento do design na economia. Na maioria dos países, o governo estimula o design por meio de ajuda financeira, sistemas de formação profissional de qualidade, educação e parcerias entre escolas de design e indústrias. (MOZOTA, 2011, p.55).

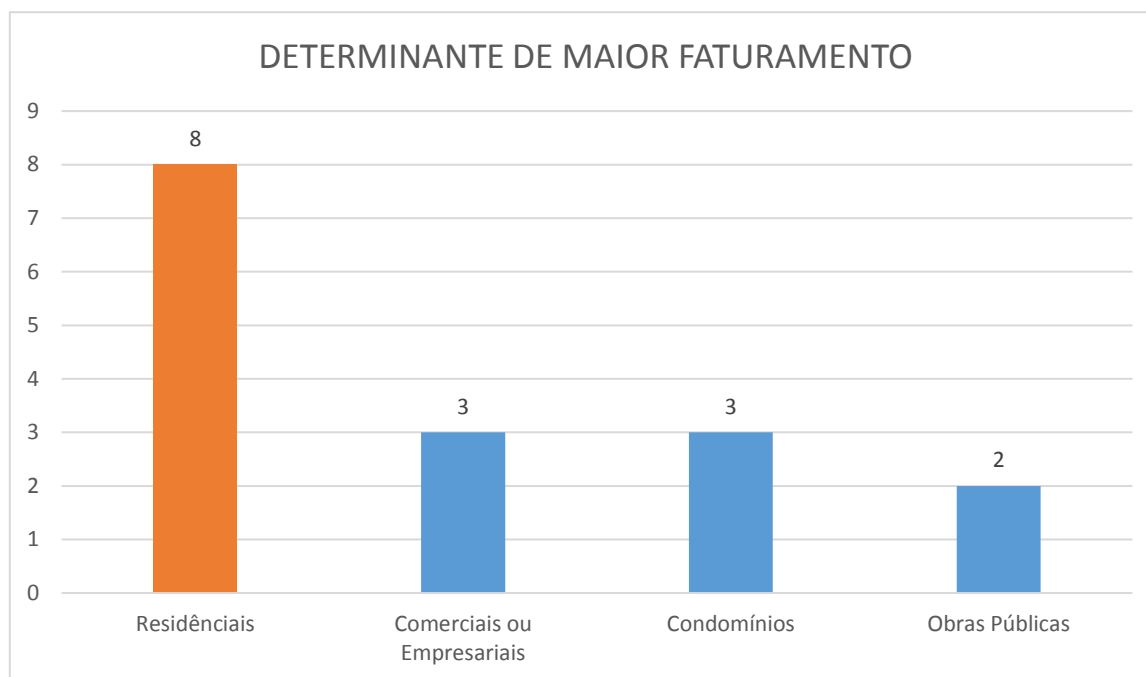
Figura 53 – Área de atuação da empresa



#### Item 5 - determinantes de maior faturamento para empresa:

58% em Edificações Residenciais, 16,7% em Edificações de Condomínio, 16,7% obras públicas em geral e 8,3% em Edificações Comerciais ou Empresariais. As edificações Residenciais são de forte impacto nessas organizações em Recife como mostra resultado ITC 2017 (figura 37).

Figura 54 – Determinante de maior faturamento para a empresa



Atualmente, os edifícios multifamiliares representam uma parte significativa das habitações construídas no Brasil. Como afirmam Pontello e Tramontano (2013), o crescimento da economia nacional aliado a um massivo financiamento estatal no setor imobiliário impactou de forma direta a construção civil, que teve na construção de edificações multifamiliares um dos seus vetores de crescimento. Assim, esse incentivo às edificações residenciais, proporcionado por programas como o Minha Casa Minha Vida, cuja cifra total chega a R\$ 361,6 bilhões (BRASIL, 2014), e as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas fazem das pesquisas que visam traçar um perfil imobiliário nacional, a partir da tipificação de unidades habitacionais, estratégicas para o país. (CENTRO BRASILEIRO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA EM EDIFICAÇÕES, 2015)

Edificações residenciais, de uma forma geral, têm por finalidade a habitação, espaços destinados ao repouso, alimentação, serviços domésticos e higiene, não podendo haver predominância de atividades como comércio, escolas, associações ou instituições de diversos tipos, prestação de serviços, diversão, preparação e venda de alimentos, escritórios e serviços de hospedagem, sejam eles hotéis, motéis, pousadas, apart-hotéis ou similares.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Disponível em> <http://www.pbeedifica.com.br/etiquetagem/residencial>, acesso em maio/2018

**Item 6 - Origem dos recursos investidos para execução das obras:**

Figura 55 – Origem dos recursos investidos nas obras

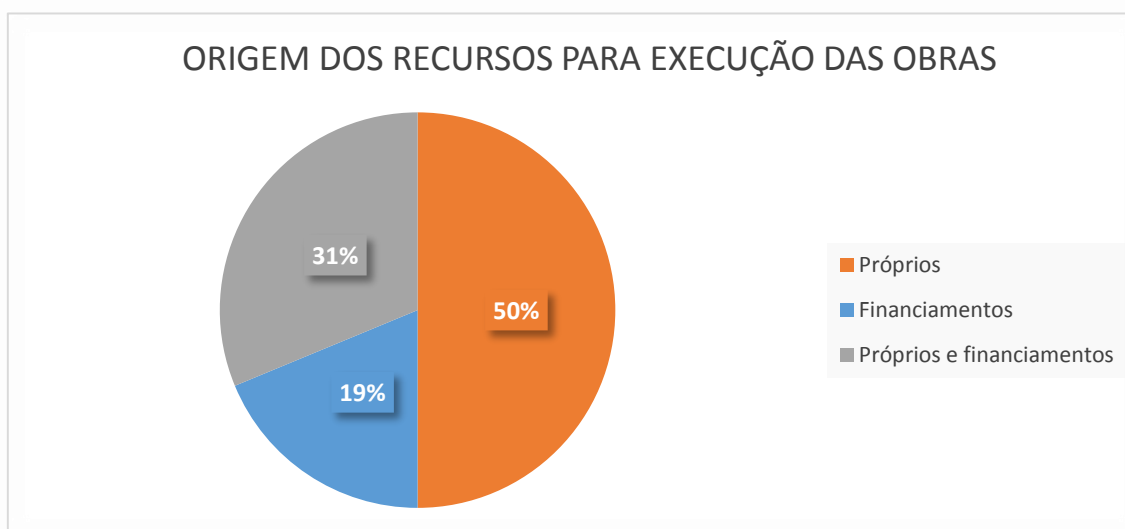
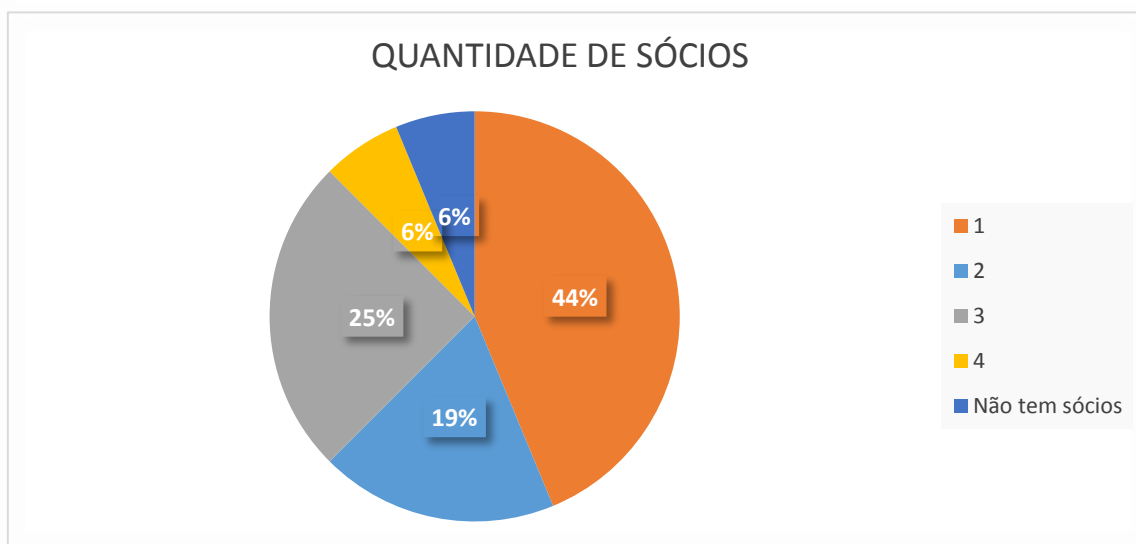
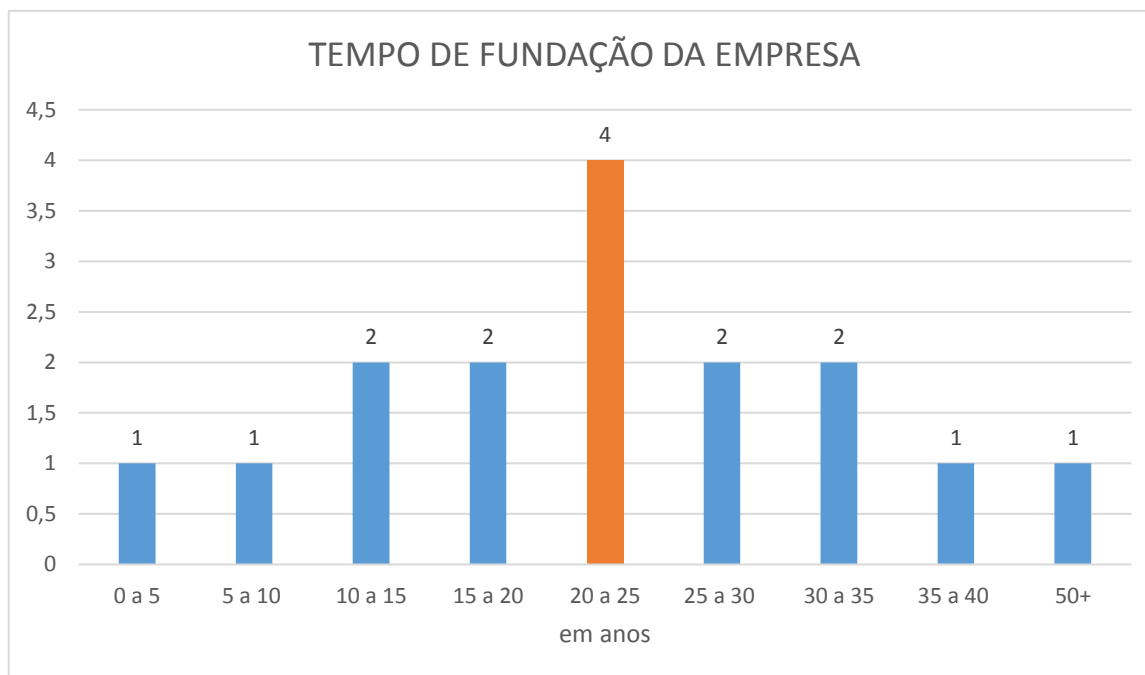
**Item 7 - Quantidades de sócios:**

Figura 56 – Quantidade de sócios



## Item 8 - Intervalo de fundação da empresa:

Figura 57 – Tempo de fundação da empresa



### 5.1.4 Planejamento e áreas estratégicas

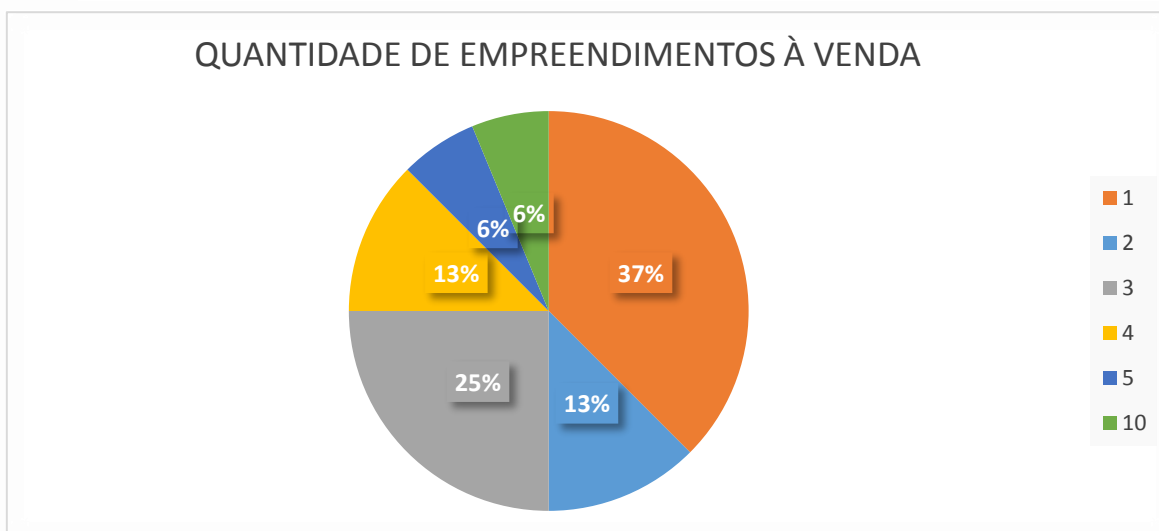
As áreas estratégicas correspondem a pesquisas de fundamental importância para estabelecer estratégias dentro das organizações, como produção por ano, tempo de desenvolvimento, etapas e prazos para finalização do projeto.

Para Manso (2007) o planejamento estratégico

No planejamento estratégico da empresa deve constar: o planejamento dos empreendimentos que a empresa pretende desenvolver em um determinado período, possibilitando ao coordenador o dimensionamento de sua equipe, assim como o tamanho e a tipologia de sua “carteira de projetistas”; o estabelecimento das estratégias de competição que ela vai adotar no desenvolvimento de seus projetos e o estabelecimento de metas e indicadores a serem utilizados no monitoramento das metas estabelecidas. Cabe ao coordenador, mesmo que não participe da elaboração do planejamento estratégico, conhecer esse planejamento para direcionar suas atividades no sentido de atingir as metas e objetivos nele estabelecidos. (MANSO, 2007).

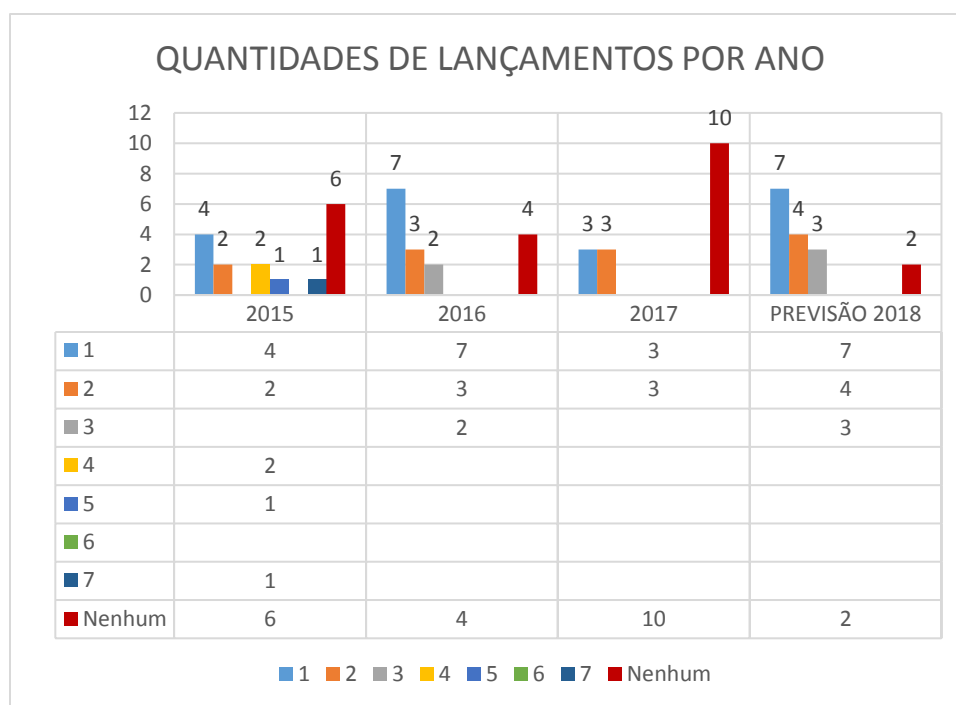
### Item 9 - Quantidade de empreendimentos à venda:

Figura 58 – Quantidade de empreendimentos à venda ano 2018



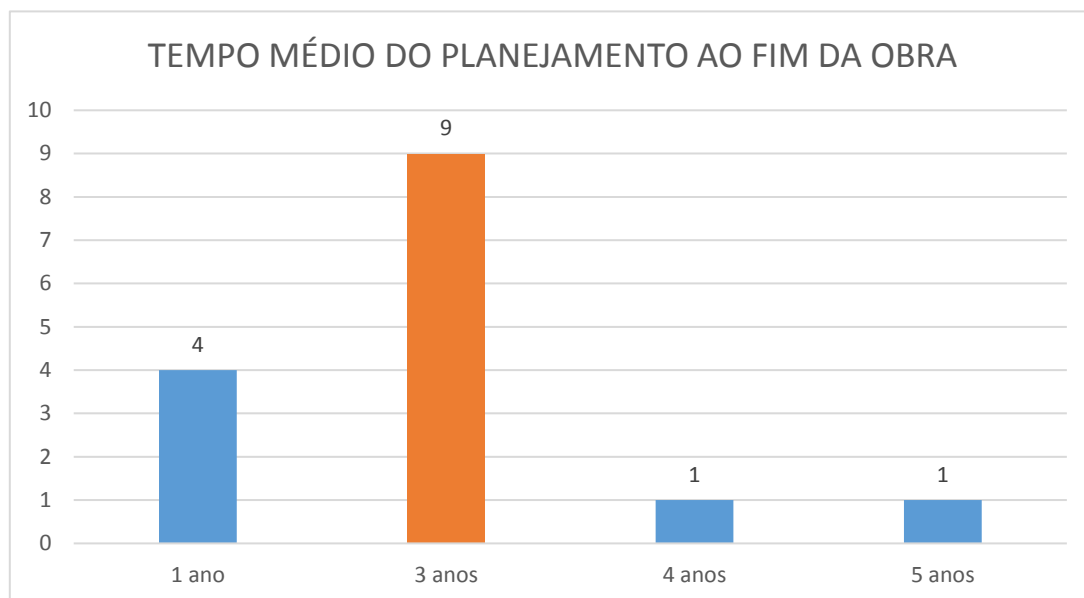
### Itens 10, 11, 12 e 13 - Quantidade de empreendimentos lançados anos: 2015, 2016, 2017 e previsões de lançamentos até dezembro de 2018:

Figura 59 – Lançamentos 2015, 2016, 2017 e previsão em 2018



**Item 14 – Tempo médio com relação aos imóveis destinados à venda (residenciais, comerciais e condomínios) do planejamento ao fim da obra:**

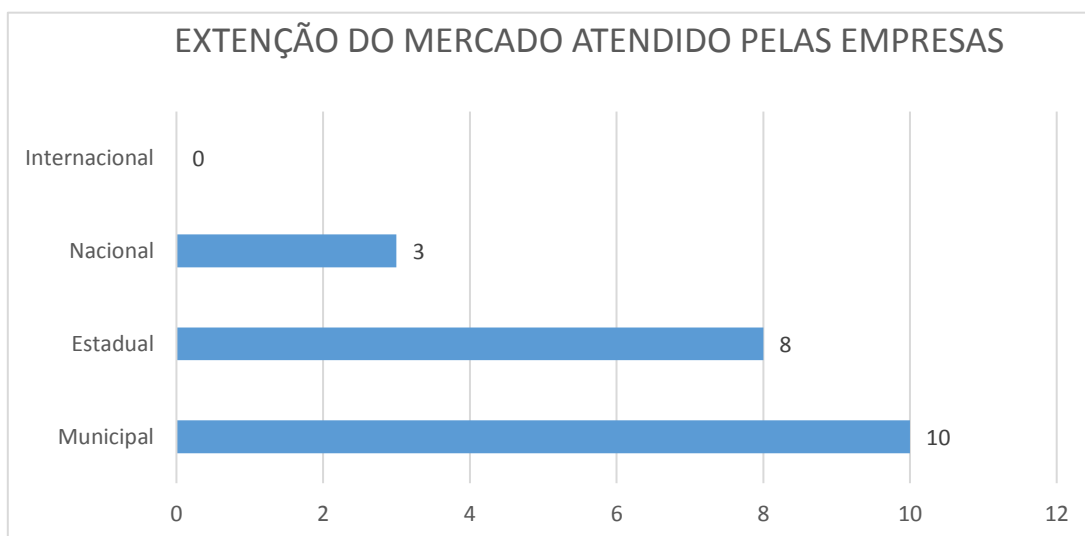
Figura 60 – Tempo médio de duração. Planejamento ao fim da obra



Para definição do planejamento estratégico da empresa, além de uma estratégia principal e do conhecimento das necessidades dos clientes, também é preciso conhecer as estratégias e comportamentos esperados dos concorrentes, suas forças e fraquezas, seus potenciais pontos de vantagem competitiva em relação ao que a empresa oferece, principalmente no segmento de produtos imobiliários, onde as empresas operam com risco mais elevado. (MANSO, 2007).

**Item 15 – Extensão do mercado atendido pela empresa:**

Figura 61 – Extensão do mercado atingido pelas empresas



### 5.1.5 Estrutura Organizacional

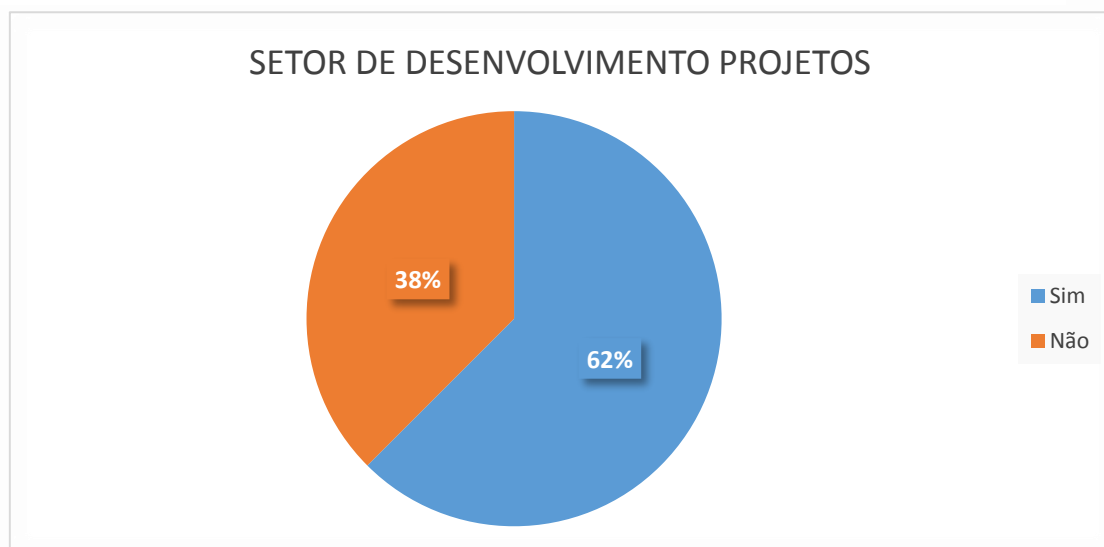
Para se chegar a proposta sugerida é preciso coletar dados da sua estrutura organizacional para elaborar uma proposta de integração do design nas empresas de construção civil. A integração deve ser adequada ao contexto das empresas e a suas estruturas organizacionais e desenvolvido de acordo com suas estratégias. Por tanto é imprescindível conhecer sua estrutura organizacional.

Deve-se, portanto, levar em consideração a generalização da proposta, devido a peculiaridades de cada empresa. No entanto, é possível chegar em uma proposta conceitual que integre o design em suas estruturas.

Em relação à estrutura organizacional, é necessário criar divisões, departamentos e seções em uma estrutura coordenada de trabalho. Nas empresas que têm suas estruturas bem definidas, para Mintzber e Quinn (2001), estudar a cultura organizacional compreende suas tradições. Com isso, segue os resultados obtidos da estrutura organizacional.

#### Item 1 – Setor de desenvolvimentos de projetos na empresa:

Figura 62 – Setor de desenvolvimento de projetos



**Item 2 – Desenvolvimento dos projetos de arquitetura das obras:**

Figura 63 – Procedimento adotado pela empresa para execução dos projetos de arquitetura

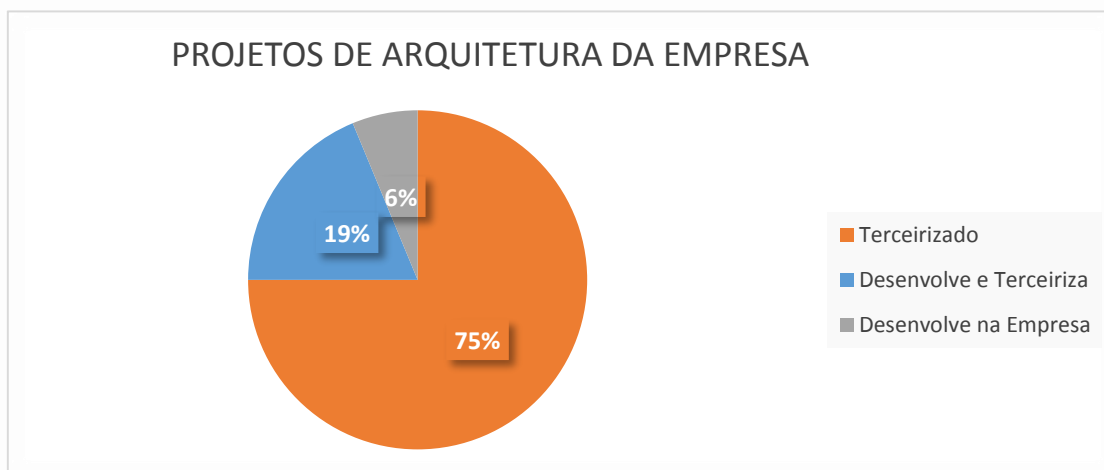
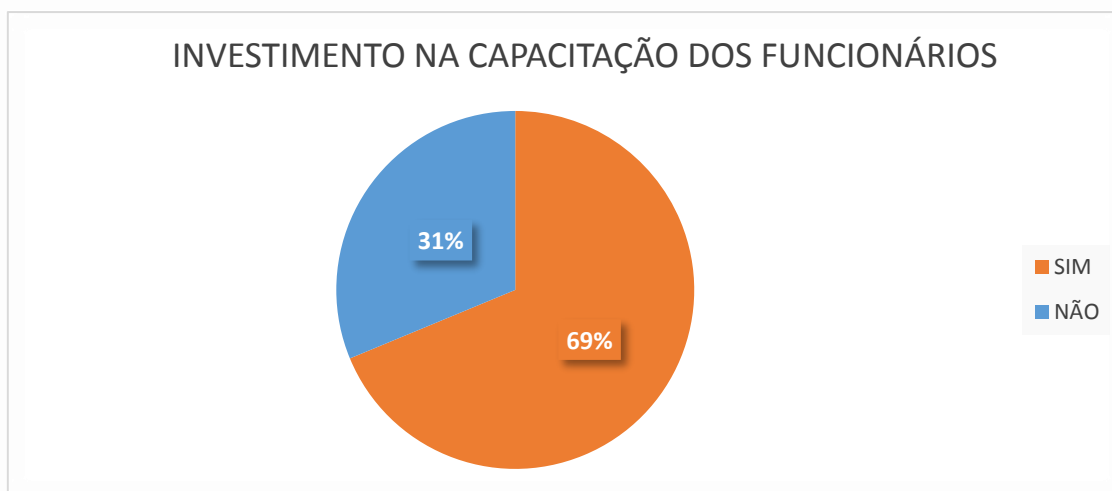
**Item 6 – Investimento na capacitação dos funcionários:**

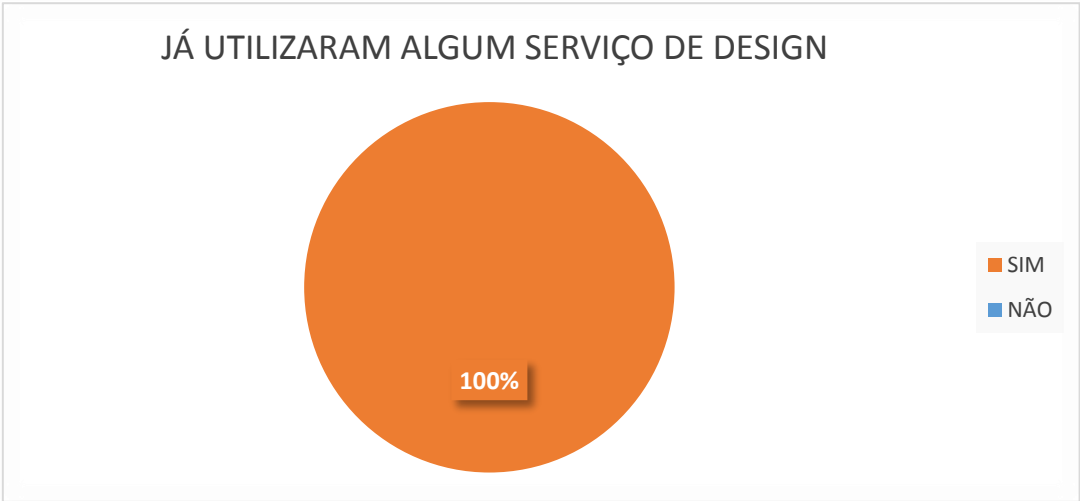
Figura 64 – Investimento na capacitação dos funcionários





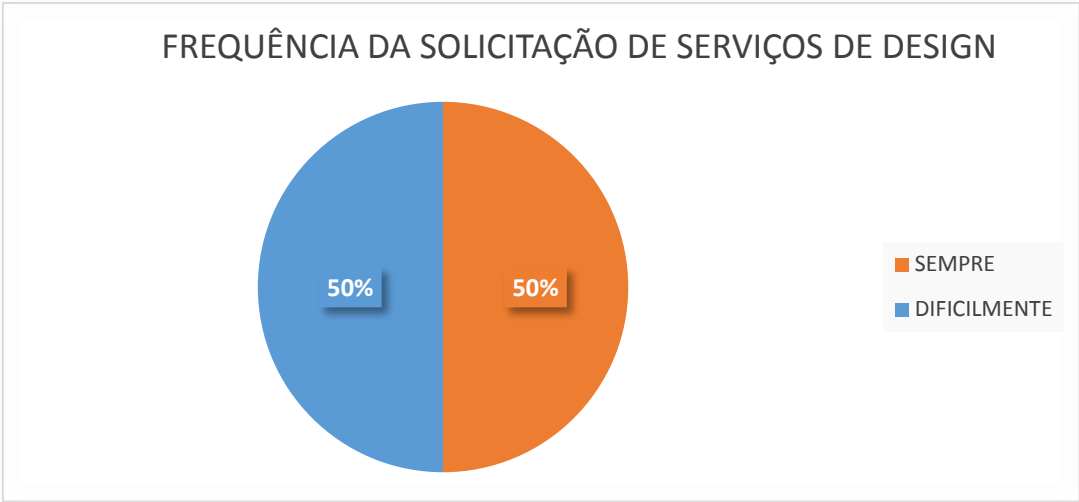
**Item 7 – Utilização de serviços de design pela empresa:**

Figura 65 – Utilização dos serviços de design



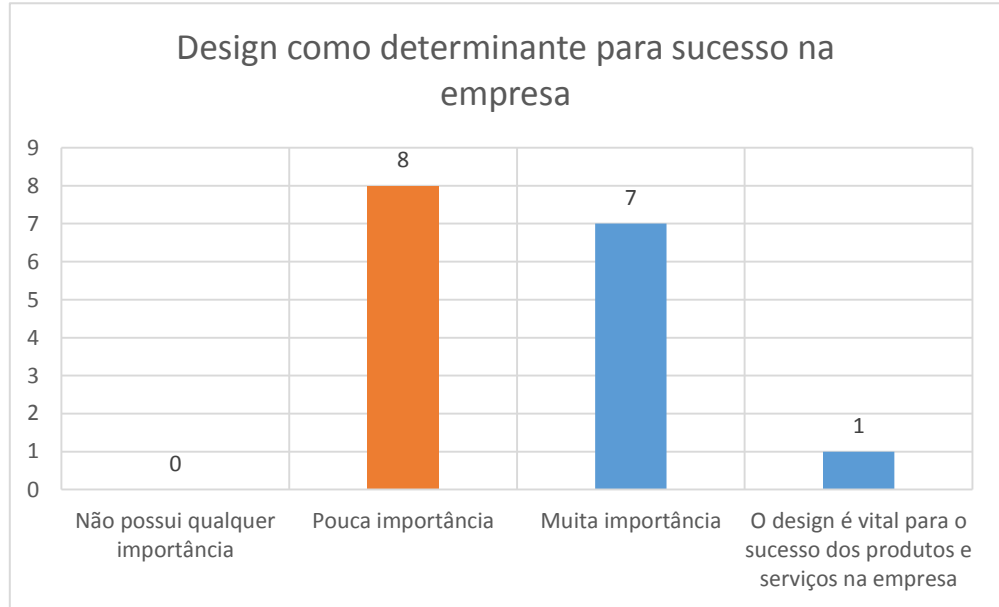
**Item 10 – Frequência em que a empresa solicita esses serviços:**

Figura 66 – Frequência de solicitações de serviços de design na empresa



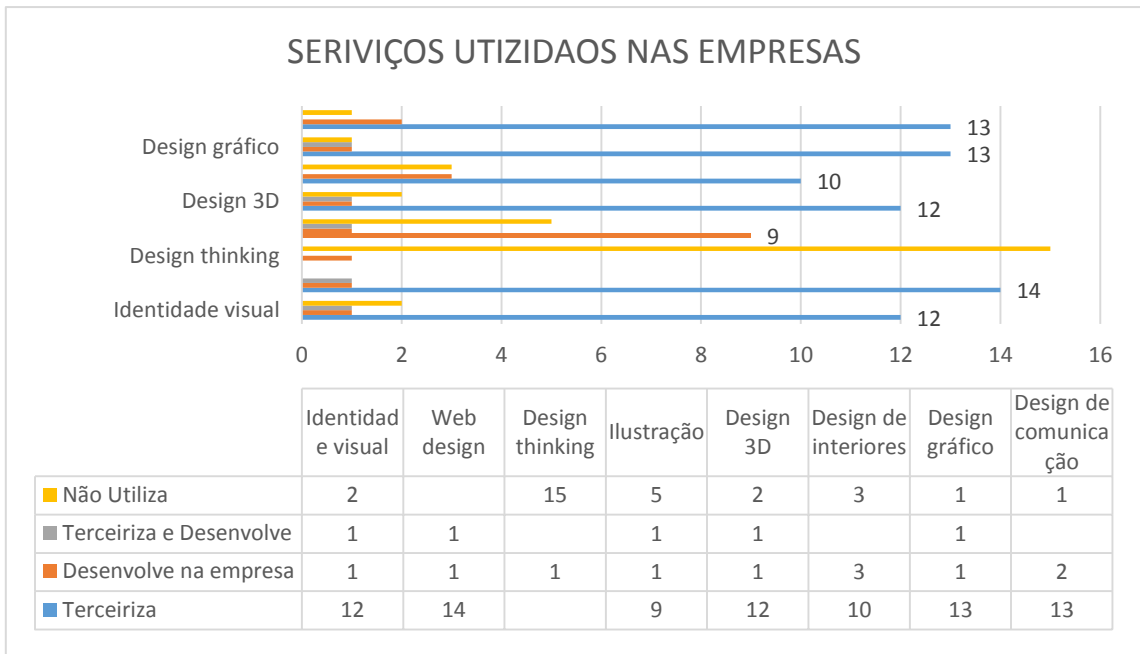
**Item 11 – O quanto a empresa considera o design como determinante para o sucesso dos produtos ou serviços na empresa:**

Figura 67 – Design como determinante para sucesso na empresa



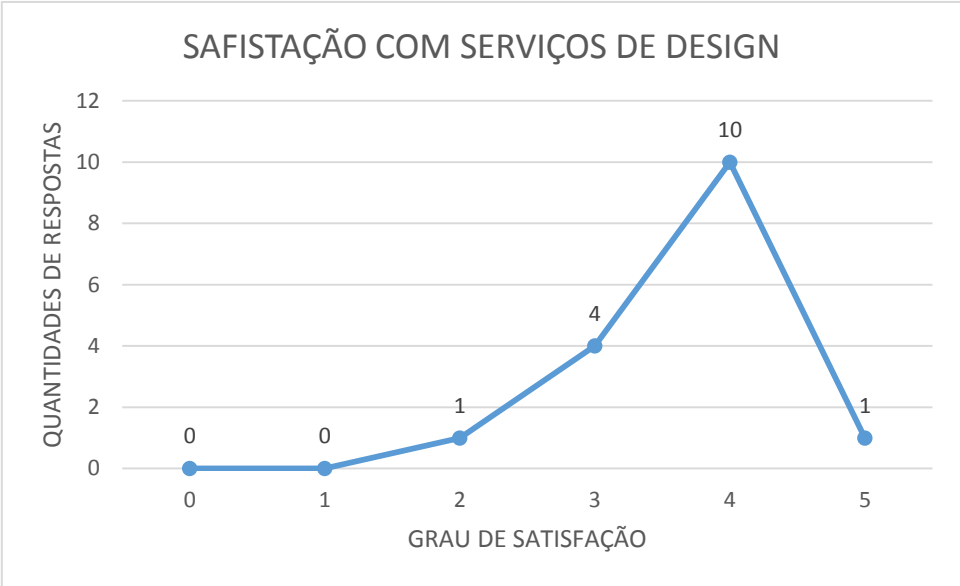
**Item 13 – Serviços de design utilizados pela empresa:**

Figura 68 – Serviços utilizados nas empresas



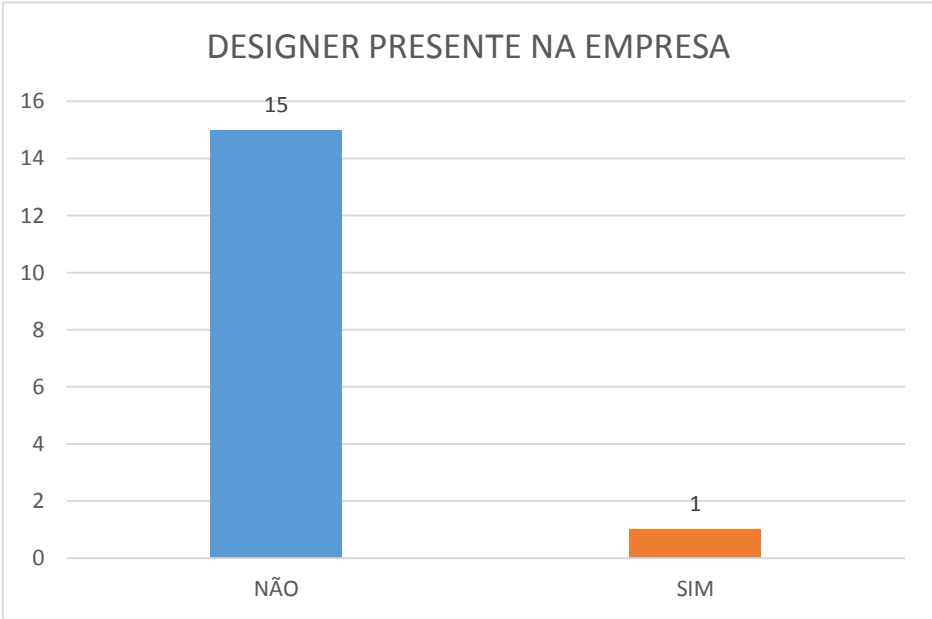
**Item 15 – Satisfação dos serviços de design prestados**

Figura 69 – Grau de satisfação com os serviços prestados



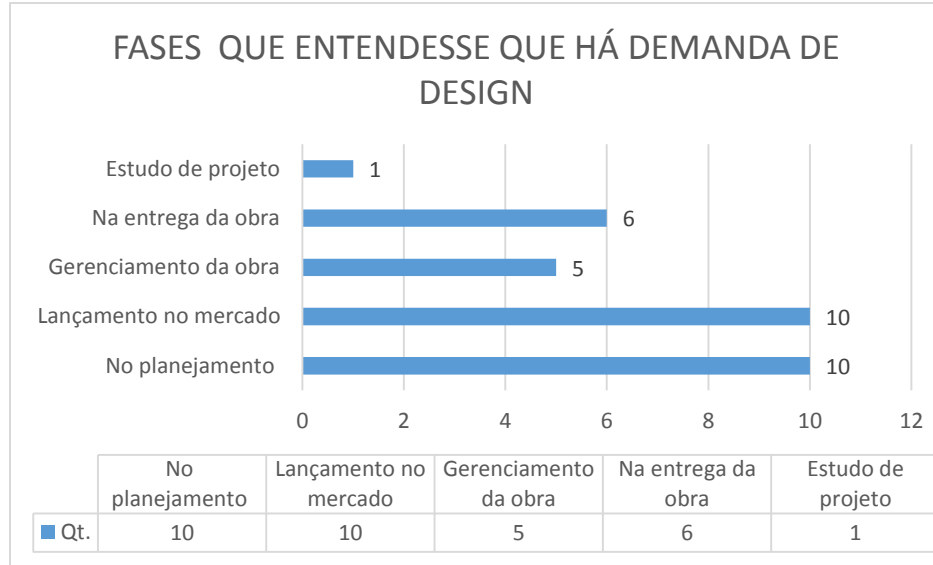
**Item 16 – Designer contratado na empresa:**

Figura 70 – Quantidade de designers contratados



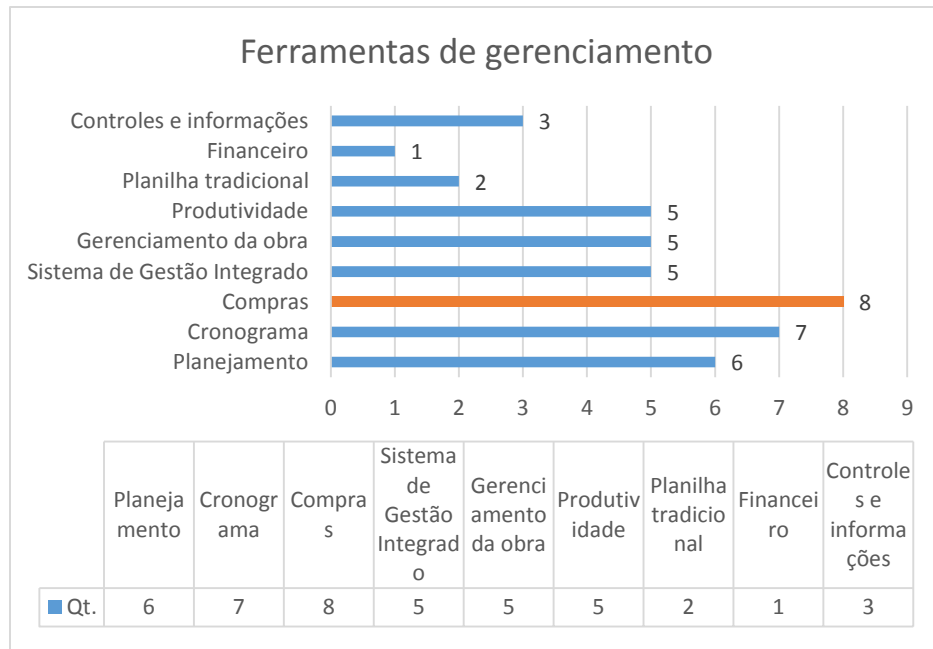
**Item 17 – Fase que entendes que há demanda para o design na empresa:**

Figura 71 – Possíveis demandas de design



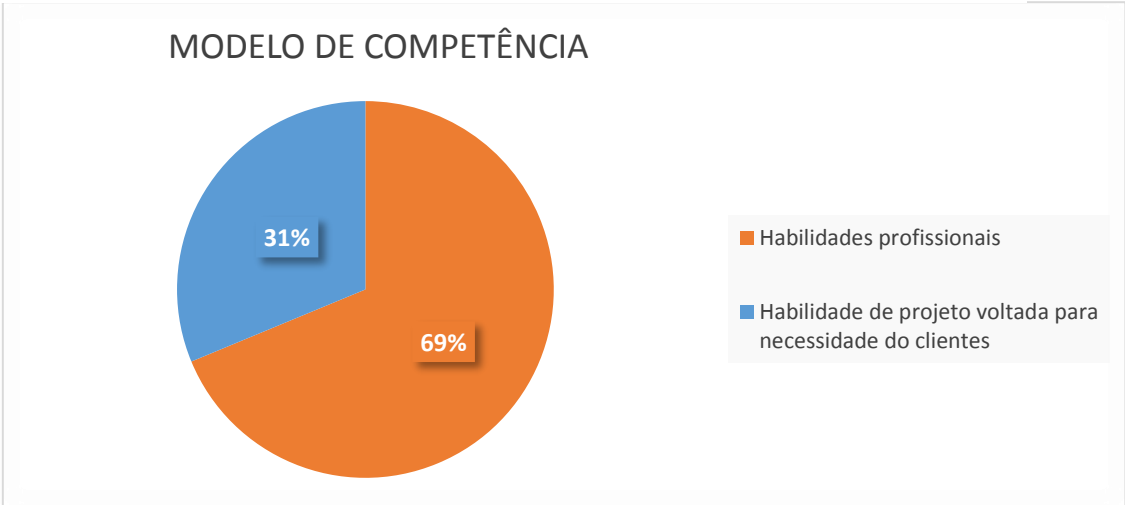
**Item 18 – Utilização de sistemas ou ferramentas tipo: softwares ou aplicativos para gerenciamento.**

Figura 72 – Ferramentas de gerenciamento



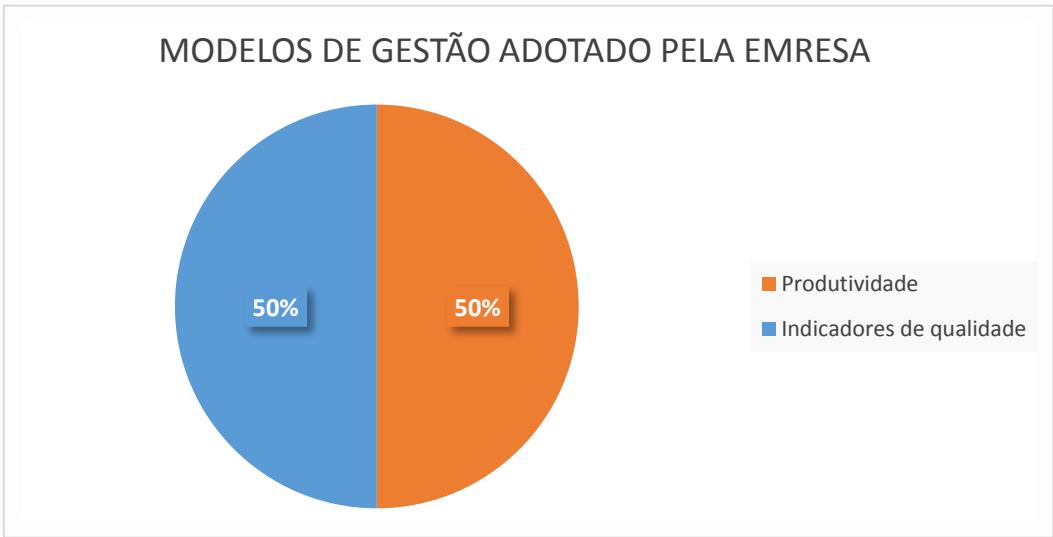
**Item 19 – modelo de gestão baseado do por competência:**

Figura 73 – Modelo de Competência adotado



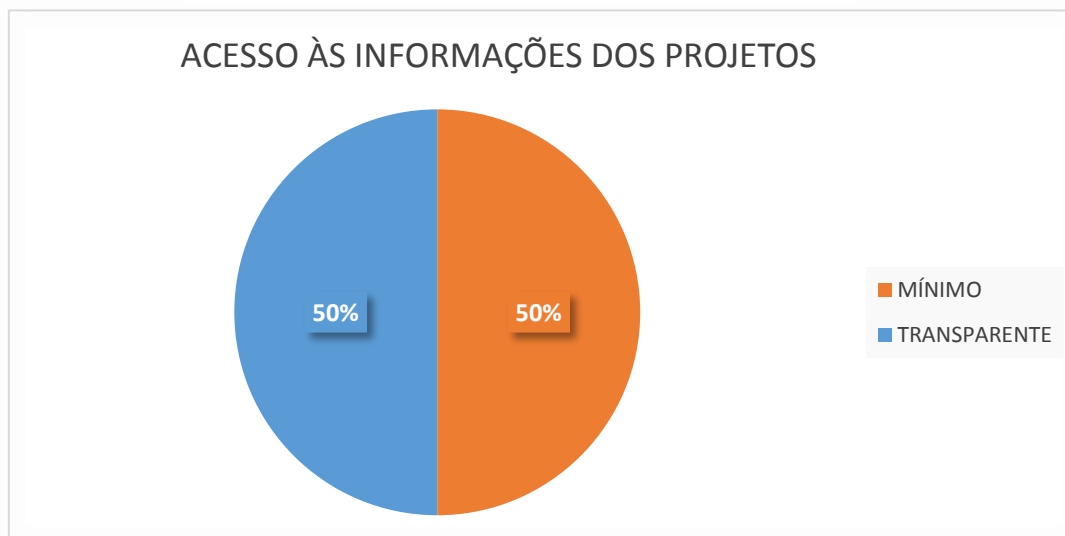
**Item 20 – Indicadores de produção:**

Figura 74 – Indicadores de produção dos funcionários



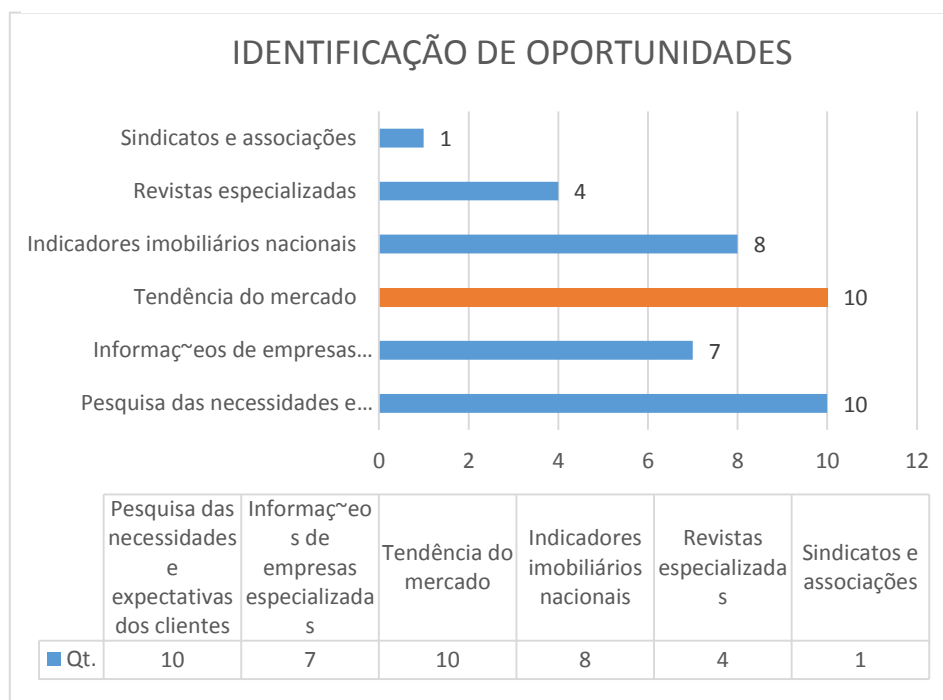
## Item 20 – Acesso às informações da obra:

Figura 75 – Acesso às informações



## Item 23 – Ações adotadas pela empresa para identificar oportunidades para Construção de novos empreendimentos:

Figura 76 – Identificação de oportunidades de negócio



## 6 INTEGRAÇÃO DO DESIGN

### 6.1 Dimensões constitutivas para estruturação do modelo

Após os resultados obtidos na RBS analisou-se os autores que se destacaram na nuvem de dados (figura 19) e dessa forma foi construída a base teórica que dá sustentação a essa proposta que tem como objetivo específico a integração do design nas empresas estudadas. Mozota foi a autora que mais se destacou sobre a GD na pesquisa sistemática. Nessa RBS foram identificados outros modelos como o elaborado por **Bruce, Cooper e Vazquez** em que a GD nas organizações para inserção do design envolve três elementos primordiais: *sourcing*, *briefing* e *evaluation*. O de gerenciamentos de **processos BIM** - *Building Information Modeling*, entretanto este apresentou-se mais ligado ao processo de projeto do que a integração do design nas organizações, por isso não será utilizado nessa pesquisa. Isso ocorreu devido a generalização do termo Gestão de Design em inglês *design management*, retornando na pesquisa sistemática vários artigos que tinham esse novo sistema de gerenciamento aplicados nas empresas, inclusive em estudos de empresas de construção. Segundo (LEITE *et al.* 2015, *apud* SACKS *et al.*, 2009) “se implantado de maneira adequada, o BIM facilitará a integração entre o processo de projeto e o processo da construção, resultando na melhora da qualidade do produto (empreendimento).

**Wolf** (2010) propôs um modelo conceitual apontando os diferentes fatores e três dimensões principais (processo, competência e estratégia). **Martins; Merino** (2011) – que ficou na segunda colocação do resultado da RBS – com seu modelo teórico chamado disco integrador da gestão de Design nas unidades de Negócio, que foi um aperfeiçoamento da Roda de Porter, coloca no centro o cliente interno, com ações integradas com a percepção da imagem da empresa e as unidades organizacionais. **Mozota** (2011) com seu programa formal de atividades que coordena os recursos a níveis organizacionais para integração do design em níveis de tomada de decisão definidos como: operacional, funcional e estratégico.

Uma vez determinada as dimensões teóricas relevantes que possibilitaram perceber o design como uma ferramenta estratégia dentro das organizações, foi possível gerar uma proposta simplificando a realidade, obtida através da pesquisa e

análise dos autores elencados, que permite integrar o design nas empresas investigadas. Para Martins (2011 *apud* Montmollin,1990) “modelo é uma simplificação da realidade, que serve para guiar as observações, para colocar as perguntas apropriadas e interpretar as respostas”. Toda proposta de integração do design nas organizações através da Gestão de Design deve ser adequado a um contexto específico e alinhado com a estratégia central de cada empresa, entretanto sua estruturação é baseada nos dados coletados na pesquisa para uma fundamentação teórica profunda sobre o assunto, com isso possibilitando uma visão macro das atividades organizacionais das empresas, do design, das suas estratégias de mercado e da Gestão de Design.

Qualquer que seja um modelo de representação, ele possui limites. Esse não é diferente e apresenta delimitações. O escopo do trabalho restringe-se, sob o aspecto conceitual, a apresentar uma proposta para apoiar tecnicamente as organizações no desenvolvimento da atividade do Design em seus diversos setores. O modelo mostrará a forma de implantação dessa atuação, visando contribuir como o desenvolvimento tecnológico, apresentando um processo que interessa não somente a Designers, mas a outras especialidades envolvidas no processo estratégico e operativo, ou seja, alta administração, executivos, funções intermediárias e produção, por não se tratar somente de técnicas, mas de uma cultura organizacional sob uma ótica integradora de funções, envolvendo o Design. (MARTINS; MERINO, 2011, p. 181).

A representação teórica é a forma de tratar a realidade de forma simplificada, como uma representação formal de ideias e conceitos relativos a um fenômeno, que serve de orientação para aplicações estratégicas e de pesquisa. Desse modo, a representação pode ser caracterizada de duas maneiras:

- **Interacionista** (ou de teorias de atuação): para analisar ideias e conceitos;
- **Propósito teórico:** para explicação de fenômenos que representam um conjunto de suposições que descreve um ambiente.

Dessa forma as análises serão integradas aos três níveis de decisão da metodologia elaborada por Mozota (2011) para integração do design nas organizações.

Mozota (2011) divide a prática da gestão do design em três níveis de tomada decisão:

- **Operacional**
- **Funcional**



- **Estratégico.**

## 6.2 Nível operacional

O primeiro passo para a integração do design. O Centro Português de Design (1997 p. 25) resume o nível operacional em:

- Determinar a natureza de um projeto, avaliando as diferenças entre objetivos e capacidade da empresa.
- Organizar o processo de desenvolvimento que estabeleça a extensão de cada fase e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até a administração e os elementos da equipe.
- Selecionar os elementos da equipe e organizá-la: escolhendo os profissionais apropriados, mantendo-os ou fazendo mudanças necessárias, estabelecendo procedimentos para solução de conflitos.

Para desenvolvimento do modelo precisou pesquisar as unidades organizacionais das empresas estudadas, estabelecendo os setores presentes nas empresas, as necessidades de design e associá-las ao planejamento estratégico.

A definição do organograma ou estrutura organizacional da empresa é uma variável importante que incide sobre a Gestão de Design, pois requer um nivelamento de responsabilidades, integração em tomada de decisões e redução de hierarquias". (MARTINS; MERINO, 2011, p. 202).

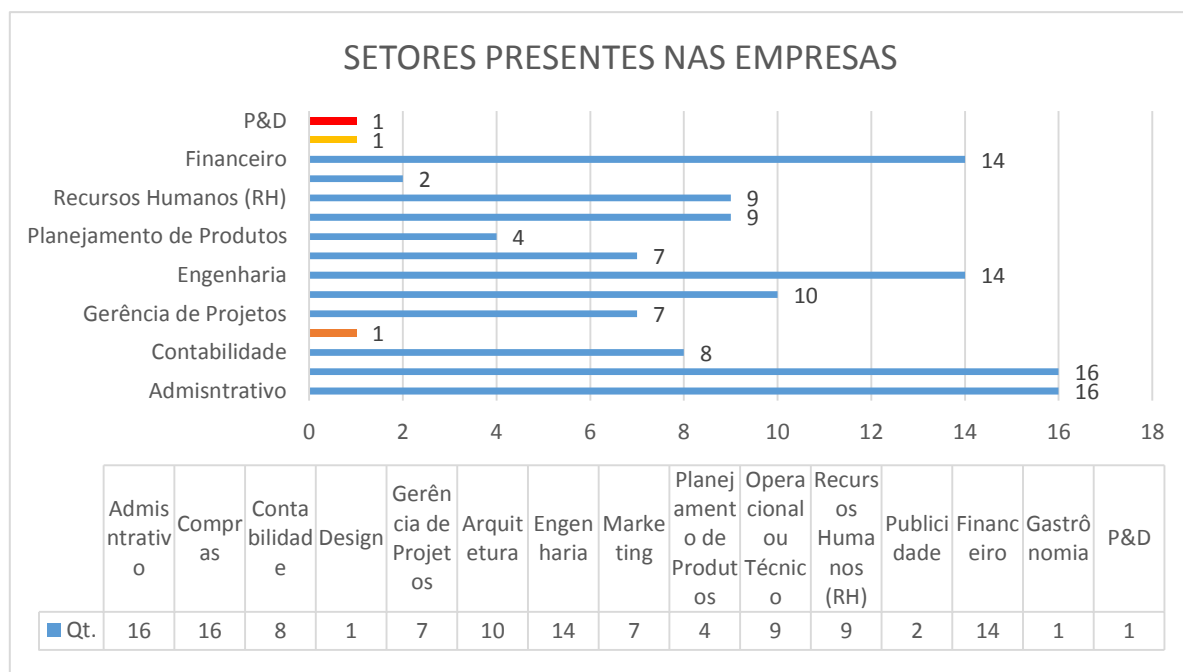
A partir das premissas obtidas (Figura 76) estabeleceu-se uma nova proposta de organograma (Figura 77) sintetizando uma estrutura organizacional das empresas estudadas. Desse modo, foi possível definir os setores das unidades organizacionais das empresas estudadas estabelecendo a integração de uma estrutura organizacional.

Através dos resultados apresentados na pesquisa como a do tempo de fundação da empresa e os setores presentes na organização (Figura 76 e Figura 59) fez-se um comparativo entre os resultados obtidos. Observou-se que apenas uma única empresa apresentou o profissional do design (designer) e a mesma empresa é a única com menos de 5 anos de fundada (a empresa mais nova apresentada). Isso indica uma mudança de paradigma na cultura organizacional dessas novas empresas que estão voltadas para inovação e estão começando a enxergar o papel fundamental que o

design desempenha dentro das organizações. A empresa além de ser a única com um designer contratado apresentou um setor peculiar o de gastronomia que fica a disposição um *chef* de cozinha que é responsável pela organização do fornecimento diário da alimentação para reuniões e eventos promovidos na organização e também a única que definiu o design como vital para o sucesso dos produtos/serviços na empresa (Figura 66) e que diz utilizar serviço de design *Thinking*. As demais, apresentaram-se com um organograma tradicional, vertical com controle hierárquico, seus setores possuem divisões de tarefas e de competências definindo um modelo tradicional de negócio entre 25 à 50 anos de fundadas.

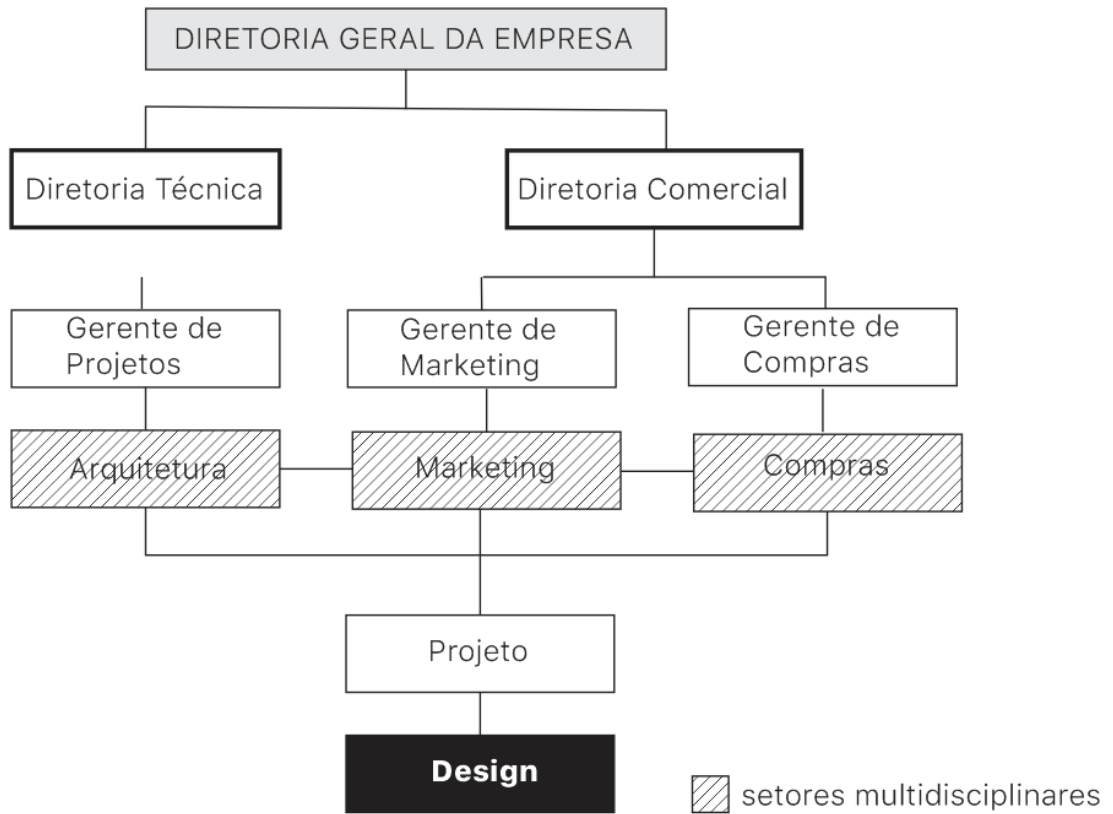
Setores como compra e administrativo estão presentes em todas as empresas que retornaram as pesquisas, assim como outros setores apresentam uma representação significativa como financeiro, engenharia, arquitetura, operacional e recursos humanos e o marketing.

Figura 77 – Setores presentes nas empresas



Dessa forma foi construído um organograma que representa a amostragem geral das empresas, alinhado com processos colhidos com a pesquisa que buscou investigar a caracterização das empresas, suas estratégias de mercado e de projetos, serviços utilizados, setores presentes, tipo de gestão e de gerenciamento da empresa para a elaboração esquemática abaixo, formada após análises dos dados obtidos.

Figura 78 – Organograma genérico das empresas elaborado com base nos dados da pesquisa



Fonte: autor

### 6.3 Nível funcional

- A criação de uma função de design na empresa

No entanto, apesar de ser empresas tradicionais, definidas assim pelo seu modelo de gestão, 44% das empresas apresentam em alguns momentos setores multidisciplinares, que para (BROW, 2010 p. 26-27) são equipes em que “cada pessoa defende a própria especialidade técnica e o projeto se transforma em uma prolongada negociação entre os membros da equipe” diferente de uma equipe interdisciplinar em que “todos se sentem donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas”.

Para Mozota (2011, p.257) “Nesta área da gestão de design, a natureza do design muda: não mais um produto ou objeto, o design torna-se uma função ou departamento e adquire sua independência das outras áreas da empresa”.

A criação de um departamento de design interno oferece muitas vantagens que segundo Mozota (2011) permite que a empresa:

- Regule as ideias do design. Um consultor de design externo somente oferece soluções selecionadas para um determinado problema de design
- Otimize e padronize o processo para o lançamento de um novo produto. Isso é de especial importância para as empresas que têm várias gamas de produtos e as renovam com frequência;
- Garanta a confidencialidade e projeta 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. Isso se aplica ao design de produtos, bem como ao design gráfico (desde uma brochura até um site ou o desenvolvimento de um estande para exposições);
- Confie o pensamento estético da empresa a um departamento interno de design.

Através do organograma geral elaborado (Figura 77) será criado outro modelo da inserção de um departamento de design na estrutura organizacional e sua inclusão na hierarquia da empresa afetará o modo como a empresa utiliza suas capacidades de design. Para um bom desenvolvimento do departamento interno de design o apoio ao

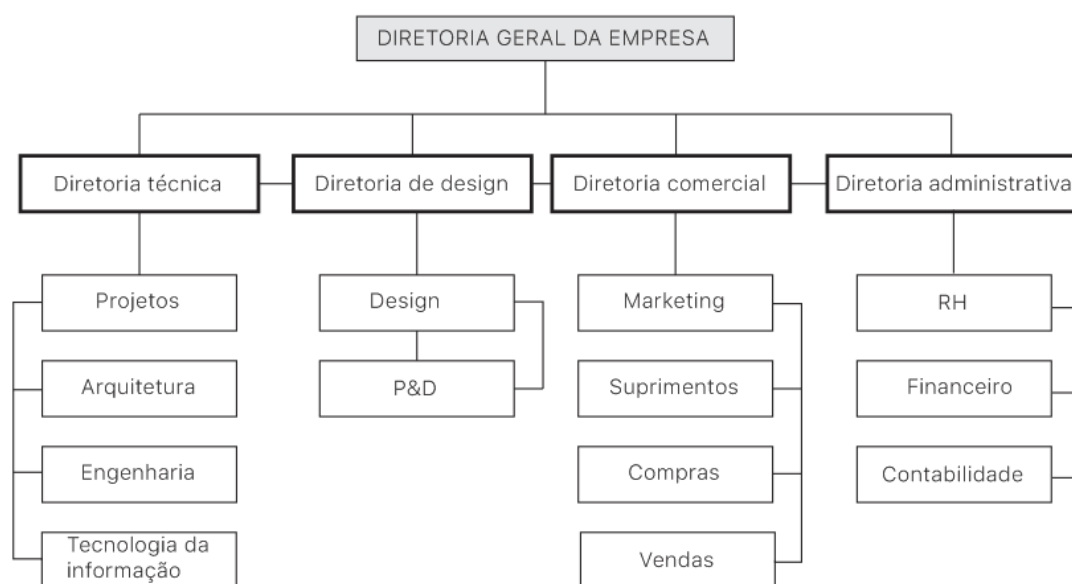
nível da alta hierarquia é fundamental, dessa forma é quando o design participa do sucesso da empresa no mercado.

Diferentes áreas organizacionais que assume o design têm a tendência de favorecer a dimensão do design que melhor se adapta às suas especialidades. Para P&D, é a tecnologia; para o marketing ou para as comunicações, costuma ser a interface com o usuário ou símbolos da marca. (MOZOTA, 2011, p.257).

Abaixo segue com uma posição do setor de design no âmbito da organização elaborado nessa etapa, inseriu-se o departamento de design no mesmo nível das outras diretorias para manter uma estrutura mais linear de hierarquia.

Manteve-se a estrutura hierárquica vertical sobre controle da diretoria geral – como maior nível hierárquico, em seguida na segunda linha de gestão – as diretorias – inserindo-se 3 setores: Diretoria de design; setor de design e o setor P&D, em convergência com os dados analisados, abaixo segue o organograma elaborado:

Figura 79 – criação de um departamento de design na estrutura organizacional



Fonte: autor

Empresas que possuem uma estrutura linear do tipo horizontal são mais fáceis de integrar o setor de design com o propósito da GD. Segundo (MOZOTA, 2011, p.220) “as empresas bem-sucedidas possuem uma estrutura linear, organizada

horizontalmente, em que equipes são responsáveis pela execução de projetos em conjunto”.

Essa inserção do departamento é importante para integrar o design nas unidades negócios, pois dessa forma não se parte do pressuposto que o design já está inserido na estrutura organizacional, o organograma traz relevância, já que está em conformidade com a estrutura organizacional, com as demandas de serviços, planejamento estratégico e com pesquisa para a integração do departamento de design.

Diferentes áreas organizacionais que assumem o design têm a tendência de favorecer a dimensão do design que melhor se adapta às suas especialidades. Para P&D, é a tecnologia; para o marketing ou para as comunicações, costuma ser a interface com o usuário ou símbolos da marca. O design pode ser visto de forma diferente, dependendo do departamento que o integra em seus processos de tomada de decisão. (MOZOTA, 2011, p. 257).

Para Mozota (2011) a competitividade econômica de um país é a medida por sua capacidade de inovar e realizar pesquisa. O investimento em setor em P&D é fundamental para apoiar a empresa nas questões de design e pesquisa em inovação.

#### **6.4 Nível estratégico**

- Unificação e transformação da visão da empresa pelo design.

Para que o design consiga estabelecer estratégias eficientes e de sucesso, tem que se levar em conta em integrá-lo no sistema de tomada de decisão. Após criar o departamento de design na organização é preciso criar uma relação entre design, estratégia, identidade e cultura da empresa. O responsável pelo departamento é o gerente de design que tem como objetivo controlar a coerência da atividade de design na organização e inserir o design em um processo de formulação estratégica. O gerente de design torna-se um “consultor de estratégia” na organização, mas para isso é preciso que a empresa construa uma mentalidade de design de longo prazo. Mozota (*apud* XEROX, 2000).

Mozota (2011) define quatro papéis essenciais no nível estratégico da GD:

- 1 – Visualizar a estratégia empresarial
- 2 – Procurar a competência central
- 3 – Reunir informações de mercado

#### 4 – Inovar em processos de gerenciamento

O departamento de design dentro da empresa deve organizar-se a fim de afirmar com clareza a sua visão para futuros produtos e mercados (MOZOTA, 2011, p. 301).

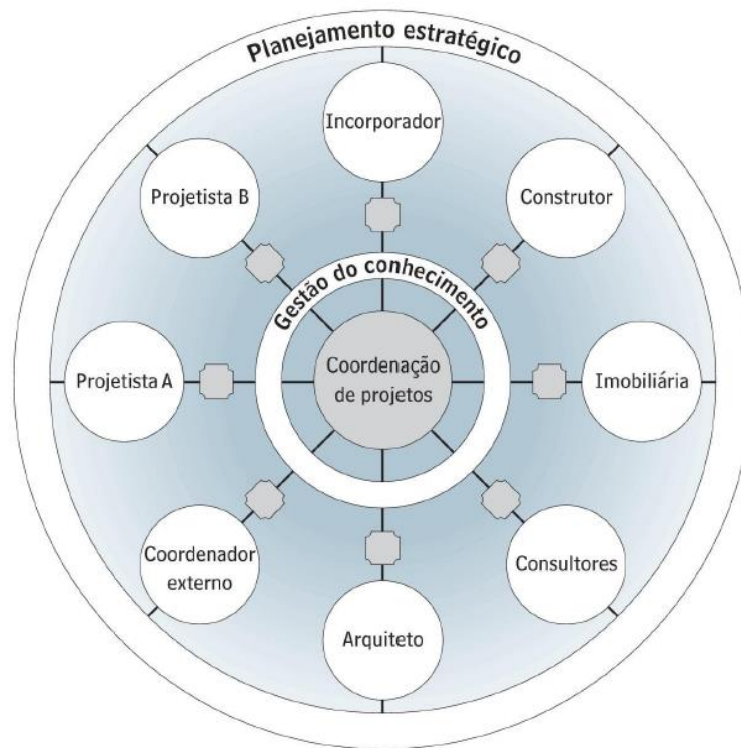
A GD busca:

- Delimitar espaço dedicado e discutidos regularmente com os encarregados da administração geral ou com os responsáveis pelas políticas de compensação e gratificação; promover concursos de melhor design do mês no departamento de design; ou sistematicamente distribuir artigos sobre criações selecionadas e tendências de design para os diretores de estratégia;
- Garantir que ocorra a pesquisa prospectiva de design para conceitos de produtos. O desenvolvimento de conceitos de produtos é certamente a ferramenta mais eficiente na empresa e de mercados externos;
- Fomentar a identificação de tendências, bem como a pesquisa tecnológica.

Para o nível estratégico é necessário especificar as etapas do processo de planejamento adotados pelas empresas para definição do planejamento estratégico até o gerenciamento da obra em sua execução, são etapas complexas que envolvem diversas premissas e tornar-se necessário um estudo mais específico para compreender esses processos.

Manso; Mitidiere Filho (2007) apresenta um sistema de coordenação de projetos, baseado em estudos realizados em empresas da construção civil atuantes no mesmo segmento dessa pesquisa, por isso será válido utilizá-la. O modelo é proposto para ser facilitador do processo de gestão nas empresas norteando o planejamento estratégico, analisando o plano estratégico das empresas.

Figura 80 – Sistema de gestão e coordenação de projetos

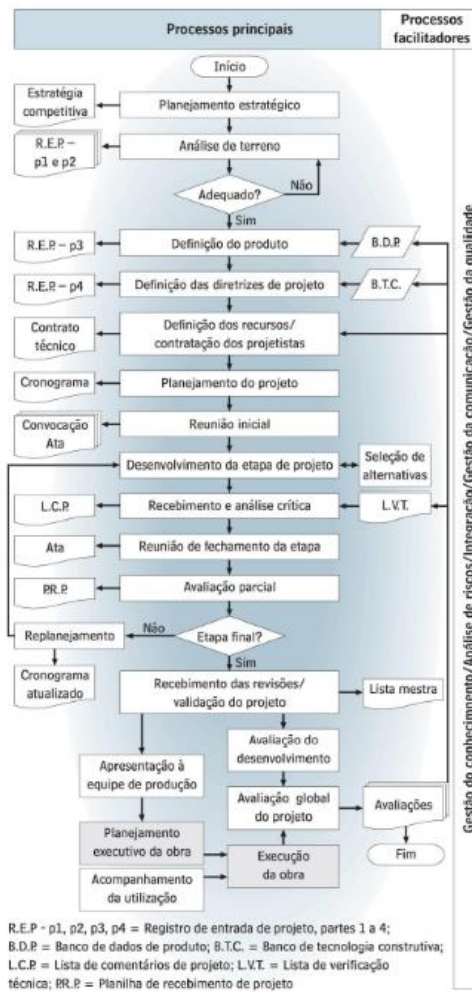


Fonte: Manso; Mitidiere Filho (2007)



A partir dessas predefinições estabelece-se quais etapas dentro do planejamento estratégico o design pode contribuir que para Manso; Mitidieri Filho (2007) o processo de desenvolvimento de projeto deve ser dirigido por um planejamento estratégico definido pela empresa a fim de que o mesmo atinja seus objetivos.

Figura 81 – Fluxo de desenvolvimento de projeto de um empreendimento imobiliário

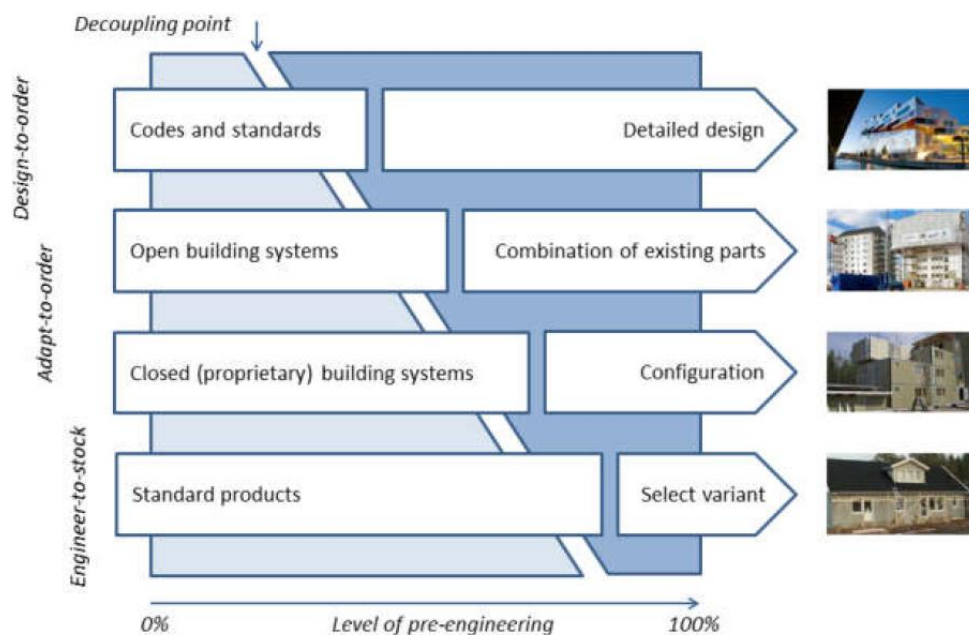


Fonte: Manso; Mitidieri Filho (2007)

Lidelöw H; Jandsson G. (2017) descreve a produção estratégica em situações com diferentes níveis de pré-engenharia de construção residenciais, item que teve maior faturamento para 50% das empresas estudadas (Figura 56).

Na etapa da Análise de terrenos pode-se desenvolver edifícios exclusivos, com foco na experiência dos usuários com setores interdisciplinares, com engenharia, arquitetura e Design.

Figura 82 – Diferentes tipos de estratégias de produção na construção de habitações



Fonte Lidelöw H; Jandsson G. (2017)

Nessa fase aplica-se “roteiro para análise de terrenos”, que deve constar, além das informações necessárias a serem colhidas, os itens de análise, tais como consulta aos órgãos fiscalizadores federais, estaduais e municipais, e políticas do meio ambiente concessionárias de serviços públicos além de condições locais [...](MANSO; MITIDIÉRE FILHO, 2007)

Nessa fase desenvolve-se um roteiro que pode ser produzido pelo designer alinhado com as políticas públicas, sociais e da sustentabilidade.

Contexto organizacional e desenvolvimento sustentável kruglianskas (2014, *apud* MARCOVITH, 2006) afirma que algumas empresas brasileiras apresentam um alinhamento social. Nessa âmbito soluções inovadoras que contribuem para o equilíbrio econômico, ambiental e social.

Iniciativas particulares e públicas, no Brasil, têm induzido uma geração de empresas engajadas no desenvolvimento e na adoção de tecnologia limpas. Alguns setores têm revelado pioneirismo e competência empreendedora [...]. A gestão ambiental, ao contrário do que muitos presumem, não implica um rol de severas proibições, abstinências e castigos. O bom gerenciamento é condição

essencial para que possamos dispor de recursos naturais do planeta sem torná-los necessariamente intocáveis ou escassos. (MARCOVITCH, 2006, p. 145).

Alinhamento entre os setores de projetos com P&D com seleção de materiais sustentáveis Para Mozota (2011) o design tem um valor social:

O valor social do design é parte da ética profissional. Emerge concretamente em questões macroeconômicas em termos de nível de bem-estar de um país. Os designers inventam soluções para alojamentos coletivos, escolas, hospitais e instalações urbanas. O design tem uma função social e coletiva, dando forma a aspirações humanas; ele reflete e reforça valores sociais e pode contribuir para modificar preconceitos nas relações humanas. (MOZOTA, 2011, p.61)..

Para Mozota (2011) Um dos objetivos da relação entre cliente e empresa é construir um conhecimento compartilhado e o designer desempenha bem esse papel:

Tabela 12 – Relação cliente e empresa

Relação entre empresa e cliente		
Benefício do cliente	Estágios	Benefício da empresa
Compreensão da eficácia da contribuição do design em seus negócios	1. Compatibilidade	Compreensão do problema do cliente
Avaliação a empresa, identificação do foco em design		Construção do conhecimento
Intuição		
Elaboração das especificações e busca de novas ideias	2. Familiaridade	Projeto de gestão voltado para o cliente
Otimização da informação de design de dnp e marketing		Troca de informação organizacional e do processo comunicativo Estabilidade no faturamento
Garantia do mesmo posicionamento da marca com o serviço do mesmo consultor	3. Competência	Reconhecimento e recompensas pelo sucesso
Integração do design nos valores de organização		Aprendizado contínuo e elaboração do processo criativo

Fonte:(MOZOTA, 2011, p.211)

1 - Compatibilidade: decisões que refletem a habilidade da empresa para escolher um design com base no contato inicial, na apresentação inicial e na intuição;

2 - Familiaridade: decisões que avaliam a compatibilidade, constroem a estabilidade mútua (social e econômica) e promovem a lealdade e confiança;

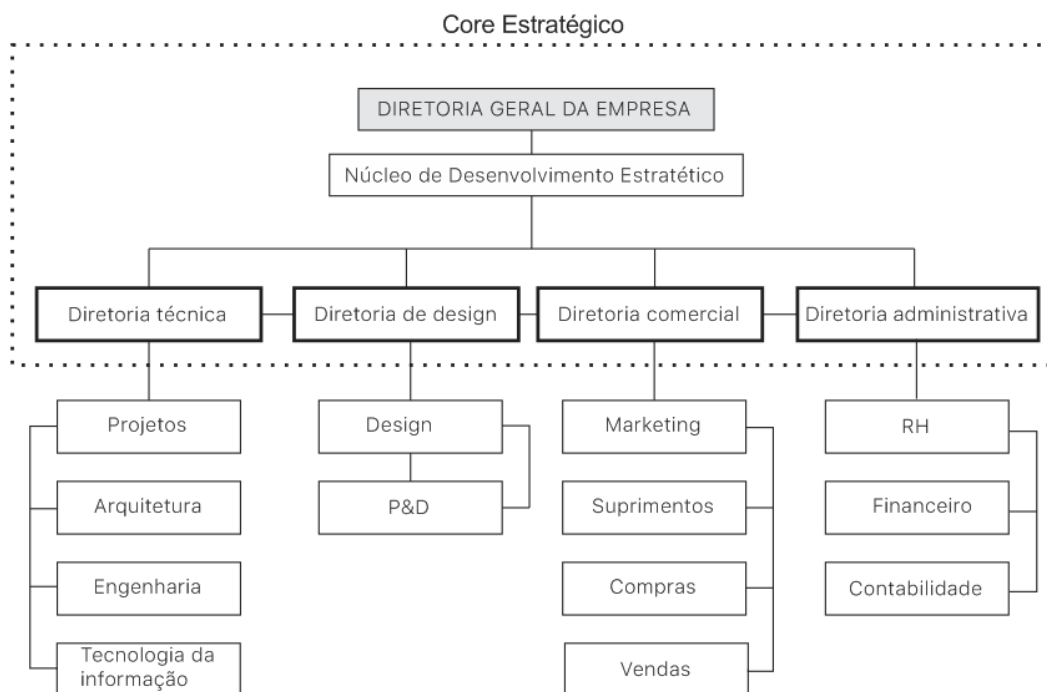
3 - Competência: decisões que estão associadas a mais de um único projeto de design; o design é incorporado nas normas e valores da organização.

A partir das definições desses fatores no programa do empreendimento são definidas as diretrizes para desenvolvimento dos diversos projetos, nessa etapa vários setores entram em ação com suas respectivas especificações técnicas e subdividido nas diversas especialidades e setores dentro da organização

Diante disso mais um setor foi necessário a essa estrutura organizacional devido a complexidades da fase de planejamento estratégico. O que mais se achou adequado foi NDE – Núcleo de Desenvolvimento Estratégico. Que para Martins; Merino (2011):

Em relação à variável organograma, e seguindo a ideia de construir uma estrutura e um ambiente capaz de promover inovação, propõe-se uma nova estrutura organizacional, propícia a uma gestão pelo Design, na qual todas as unidades de negócio atuam em torno de um Núcleo de Decisões Estratégicas (NDE), formado por gerentes dos mais diversos setores que, em conjunto, tomam as decisões estratégicas e operacionais da empresa. (MARTINS; MERINO, 2011, p.203).

Figura 83 – Organograma representativo da integração do design



Fonte: autor

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **7.1 Conclusões**

Este trabalho teve como finalidade investigar as ações de design nas empresas da construção civil na cidade do Recife. O estudo teve esse recorte local para um melhor mapeamento e precisão da integração do design, para melhor especificar sua integração na estrutura organizacional, visto que cada empresa possui metas organizacionais específicas e atuam em diversos segmentos.

Desse modo, foi possível chegar em resultados – estabelecidos nos objetivos específicos dessa pesquisa – baseados em uma pesquisa de campo, fundamentada com uma revisão bibliográfica sistemática sobre a Gestão de Design e com elementos extraídos da CNI e DMI. A investigação direta, enviadas para as empresas contou com 41 proposições que formavam 3 estruturas principais: (1) caracterização das empresas; (2) planejamentos e áreas estratégicas e (3) estrutura organizacional.

Dessa forma se chegou a uma forma eficiente para integração do design no nível organizacional de acordo com as demandas de ações de design dentro e fora da empresa. Outro ponto em destaque é a justificativa da integração do design em nível organizacional, fundamentada nos três níveis de tomada de decisões de Mozota – organizacional, funcional e estratégico. A pesquisa se propôs dessa forma a fundamentar a inserção de forma estratégica corroborando para a integração do design, não apenas às demandas externas, mas a nível de tomada de decisão dentro da organização.

A junção das metodologias de Mozota e Martins; Merino contribuíram para se chegar ao resultado desta pesquisa. O pesquisador julgou necessário extrair os dados da pesquisa de acordo o programa formal de atividades da GD de Mozota (2011) – Gestão de design na prática. O modelo de Martins; Merino (2011) parte do pressuposto de ter o design inserido dentro das organizações, revelando-se necessário uma análise prévia das demandas de design que foram analisadas a luz do programa de Mozota.

A RBS teve fundamental importância nos resultados obtidos. Através dessa pesquisa sistemática conseguiu-se fazer um levantamento significativo de artigos, revistas, dissertações e teses que nortearam toda a pesquisa contribuindo para uma

sólida fundamentação teórica que auxiliou na análise dos dados e nos resultados obtidos.

A fundamentação teórica foi de suma importância para essa pesquisa, pois trouxe uma análise do design em diversos contextos, abordando conceitos como valor e poder que são de difícil mensuração devido a capacidade de abstração dos termos.

A pesquisa abordou como tema principal a Gestão de Design e os seus desdobramentos diversos, com foco nas organizações, desenvolvendo conceitos e práticas abordadas por empresas que possuem o design inserido na sua estrutura organizacional e são bem-sucedidas, com isso desenvolvendo princípios norteadores que apontaram para novas estratégias e mudanças de paradigmas para uma nova cultura empresarial.

A pesquisa demonstrou que as organizações ainda apresentam uma estrutura defasada baseada em tomadas de decisões na cadeia de hierarquias e desenho vertical, de acordo com os novos parâmetros estabelecidos por empresas que estão entre as mais bem-sucedidas do mundo. Como protocolo, foram feitas ligações a todas as empresas para colaboração com a pesquisa. Logo no primeiro contato via telefone, foi investigado se empresa possuía um setor de design ou um designer contratado. Verificou-se que apenas uma empresa tinha um profissional exercendo atividades de design, mas não tinha formação acadêmica. As organizações estudadas demonstraram não conhecer a importância dos processos de design, apesar de utilizarem serviços de design que são de essencial importância para a diversas estratégias dentro da organização; A demanda do design dentro dessas empresas parte, geralmente, da necessidade do setor de marketing que contratam serviços por demandas;

A pesquisa demonstra que a integração do design requer um entendimento por parte dos gestores, pois precisa atingir os níveis gerenciais dentro da estrutura organizacional. Portanto, o primeiro passo para a integração do design nessas empresas, que possuem um caráter de uma gestão tradicional de negócio voltada para o lucro imediato, em sua maioria, com empresas com mais de 20 anos no mercado, é aproximação e difusão das práticas do design junto aos gestores e diretoria da empresa.

Essa caracterização apresentada pelas empresas do negligenciamento da importância do design e essa má compreensão das ações do design em sua grande parte dá-se por problemas históricos, principalmente no Brasil, em que o design e o profissional do design ainda enfrentam problemas por ser ainda uma atividade desconhecida e que aos poucos gestores estão tendo conhecimento de: valor, processos, inovação e integrando-os aos modelos organizacionais.

Tenny Pinheiro consegue de forma exemplar exemplificar essas limitações que envolve conceito do design e as limitações dos designers em suas atividades.

A verdade é que um designer pode passar a vida tentando convencer o mundo de que design é uma arma estratégica importante para qualquer negócio. Mas montanhas começam a se mexer quando colocamos o pneu na estrada para entender profundamente como organizações realmente funcionam e como constroem suas ofertas. Assim, compreender esse processo de construção é o único caminho para integração completa e fluida entre design e estratégia. (PINHEIRO. 2015, p.10).

Essa dissertação teve a finalidade de levantar questões importantes sobre como o design se configura para melhoria de gestão nas corporações da construção civil. Devido ao seu caráter multidisciplinar, à compreensão de conceitos de atividades afins e constantes experimentações fazem do design uma ferramenta indispensável para as organizações da era dita pós-moderna.

Segundo Martins; Merino (2011), as organizações são constituídas por pessoas que que as modificam, constantemente, com sua capacidade de adaptação, flexibilidade e criatividade. Seus valores, desejos e interesses interferem em processos organizacionais. Ainda segundo a autora, se a empresa não tiver definida a existência da relação com o mercado ou retorno financeiro como seu elemento sustentador, dificilmente, ela mudará sua cultura.

O desenvolvimento e a situação econômica do mercado e da concorrência, as necessidades de usuários e consumidores, o desenvolvimento tecnológico de processos, materiais e relações de trabalho, e ecologia, as influências sociais e econômicas, regionais ou globais, são requisitos que alçam o Design ao patamar do planejamento estratégico das empresas, abrindo um campo ainda pouco explorado no Brasil, a inclusão do Design em seu poder decisório, como já ocorreu em décadas passadas na Holanda (*Philips*), Alemanha (*Braun*) e atualmente em centros de estudos de países como Portugal ( Centro Português de Design – CPD), EUA (*Design Management Institute – DMI*), Itália ( Universidade Bocconi, Instituto Europeu e Design – EID, Instituto Politécnico de Milão), Nova Zelândia ( Instituto de pesquisa econômica da Nova Zelândia – NZERI), entre outros. (MARTINS; MERINO, 2011, p.21).

Realmente não é fácil mudar toda uma cultura dentro de uma empresa, no entanto constantes mudanças fazem com que pessoas que tomam decisões dentro delas achem caminhos para contornar esses fatores externos e o design propõe que para trazer à tona esse desejo de mudança, tem-se que fazer, precipuamente, uma reestruturação na empresa, começando pelos que têm o poder de decisão dentro das corporações, os gestores, e fazê-los pensar como designers e estabelecer iniciativas de laboratórios de P&D corporativo, com pesquisa e desenvolvimento interno, que são amplamente valorizados no exterior, porém não reconhecidos aqui no Brasil.

Esses novos sistemas trazem consigo um ambiente empresarial e organizacional completamente diferente das teorias tradicionais de administração e muito diverso das mudanças organizativas projetadas por especialistas em processos de reengenharia, programas de qualidade total e redução de custos. (BARROSO *et al* (BRAGA, 2003).

Outro aspecto relevante como diz Bonsiepe (2015), alguns mal-entendidos ainda dificultam ainda mais a relação entre empresa e designer, como:

- O preconceito de que design é caro;
- Em empresas que dispõem de um departamento de desenvolvimento, ainda sim o designer tem funções “retoques superficiais”;
- Design como atividade ligada à arte, ou atividades de desenho, como vimos nas análises que o design é subproduto das necessidades do marketing.

O acesso ao potencial do design dentro de empresas tradicionais depende basicamente de uma mudança, no que se entende por gestão. Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderia ser considerado bem informado se soubesse resolver problemas de produção, finanças desenvolvimento, vendas, marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente. A inovação deixou de ser um caso excepcional para se tornar algo incorporado dentro da empresa com intuito permanente.

As competências do design definidas através da GD compõem uma proposta inicial que faz contribuições para a mudança de cultura organizacional, através do design, fazendo com que se caracterize como uma contribuição para o crescimento e a evolução permanente das organizações.



Atualmente, diversas áreas do conhecimento se empenham em pesquisar e trabalhar em favor do crescimento da economia. Muitas delas, conectadas ao setor produtivo, partem do princípio da inovação, buscando sempre a melhoria contínua. Unindo as áreas de design e administração de empresas, busca-se contribuir com a criação da gestão organizacional que procura, mais do nunca, pela força motriz da competitividade, estratégia, inovação e diferenciação para propiciar lucratividade as organizações e num contexto maior, contribuir com o desenvolvimento econômico do setor em que atuam e do país.

Para Cardoso (2011) o pensamento sistêmico é uma importante contribuição do design para equacionar os desafios e integração.

O pensamento sistêmico corresponde, em sua essência, à lógica da indústria. Beneficiamento e aproveitamento, gestão e logística, organização de muitas partes em um sistema cada vez mais integrado. Não é à toa que o design, por ser um fenômeno da era industrial, reflete esse tipo de pensamento em sua maneira de abordar o mundo (CARDOSO, 2012, p.244).

Espera-se que o resultado deste trabalho contribua para uma maior aproximação entre as dimensões teóricas existentes na literatura acerca da GD e sua relação com as engenharias, setores de arquitetura, da administração, marketing e assim contribuir com a prática cotidiana destas atividades nas estruturas organizacionais.

Nesse contexto, pretende-se mostrar como design pode ser útil a empresários de qualquer setor, ou em outras palavras, que o empresário pode encontrar, no design, uma opção de estratégia que aumente o referencial de reconhecimento sobre a percepção da imagem de sua empresa. Para Welch (2003), o que as empresas buscam hoje em dia é tornar-se ou manter sua empresa bem-sucedida e difícil de imitar.

Em relação ao estudo proposto, espera-se:

- Que as empresas reconheçam, no Design, uma forma de estratégia competitiva, e um novo processo para desenvolvimento baseado na inovação;
- Que a gestão do design proposta nessa pesquisa esteja cotidianamente integrada nas atividades de cada unidade organizacional;

- Que as estratégias geradas pela integração do design com as unidades organizacionais criem diferenciais para sustentar a estratégia central da empresa e sua proposição de valor e inovação;

### 7.1.1 Design e Marketing

De acordo com o resultado obtido através da análise de conteúdo a necessidade de design surge nas empresas de construção civil, geralmente das demandas do marketing que “é o processo de combinar as necessidades do cliente com bens e serviços que satisfaçam a seus desejos. Esse processo pode ser visto de diferentes maneiras”. (MOZOTA, 2011, p.109)

Dessa forma, é necessário estabelecer pontos de convergências entre essas duas mentalidades que combinadas tem um poder de criar valores para as organizações, mas principalmente para os clientes.

Em teoria o design e o marketing compartilham a mesma mentalidade de desenvolvimento, da compreensão das necessidades do cliente e dos fatores que as influenciam.

- Marketing como processo de troca. O design pode auxiliar a troca pela qual duas ou mais partes dão algo de valor – um produto, um serviço ou uma ideia – umas às outras a fim de satisfazer às necessidades ou modificar as percepções de valor dos consumidores;
- Marketing como ligação. As trocas são vitais par ao preenchimento das lacunas que existem naturalmente entre produtores e consumidores. O designer trabalha para diminuir lacunas espaciais e perceptuais no mercado.
- Marketing como função. O design trabalha como marketing nas operações de logísticas e distribuição
- Marketing como criador de utilidade. Produção, marketing e design são conjuntamente responsáveis pela criação e atribuição de “utilidade à forma” e representam um papel fundamental no direcionamento de formato, tamanho, qualidade e atributos dos produtos – o produto central, o produto estendido e o produto-marca.

O marketing como o design, é uma filosofia de negócios focalizada nos desejos e necessidades do consumidor. O marketing moderno enfatiza a orientação para o cliente, exigindo esforços coordenados de todos os departamentos da empresa para oferecer a satisfação ao cliente como objetivo de lucro de longo prazo. (MOZOTA, 2011, p. 109).

## 7.2 Limitações

Este estudo apresentou algumas dificuldades para execução e obtenção das respostas por tratarem-se de empresas que não revelam com facilidade suas estratégias de produção, níveis organizacionais e planejamento estratégico, ficando difícil atingir um número substancial de empresas para uma representação mais fiel da realidade. No entanto foi feito contato com todas as empresas selecionadas para investigação. A pesquisa foi feita baseada em 16 empresas. Foram feitas diversas investidas por telefone até um máximo de 3 tentativas para solicitar a colaboração.

A empresa que apresentou o designer contratado foi a empresa que mostrou-se mais alinhada com as ações de design dentro das organizações, e possuía um setor que chamou atenção o de gastronomia, as informações de como esse setor operava na empresa foi passada pela recepcionista já que os gestores eram de difícil acesso e o contato teria que ser feito por e-mail e os mesmos nunca retornaram e com muita insistência um diretor respondeu o questionário online, mas antes disso foram feitas diversas tentativas de agendar reuniões para uma possível investigação *in loco*, mas não se conseguiu marcar as reuniões pretendidas e chegara o fim do prazo para fechamento da pesquisa.

Com isso, a pesquisa apresentou essas limitações devido à falta de comprometimento dos colaboradores das empresas com a pesquisa em si e com o pesquisador e seus resultados vêm com algumas ressalvas, pois geram resultados teóricos que partem para referenciais generalistas, já que cada empresa possui suas estratégias, colaboradores e ambientes diferentes os quais precisam ser analisados individualmente para resultados mais precisos.

No entanto a pesquisa apresenta uma abordagem de amostragem que aumenta a confiança nos resultados baseando-se em metodologias científicas para a coleta, tratamento e análise de dados que permitiram chegar aos resultados esperados.

A pesquisa é relevante e aborda temas estratégicos das empresas e a fundamentação teórica, estabelecendo cenários futuros para integração do design nas organizações.

### **7.3 Pesquisas futuras**

Os resultados deste estudo sugerem direções para futuras pesquisas. O efeito mediador da capacidade da Gestão do Design deve ser levado em conta na pesquisa, aprendizagem organizacional e inovação para aumento da competitividade.

Essa capacidade dinâmica e fluída que o design possui constitui uma etapa importante entre as práticas operacionais dentro das organizações e a relação entre capacidade de aprendizagem e gerenciamento do design em níveis organizacionais.

Com base nessa fundamentação teórica pesquisas futuras poderiam ser feitas com um possível aprofundamento na pesquisa de campo definida como de estudos de casos múltiplos para aumentar ainda mais as precisões das afirmativas.

Espera-se que este trabalho possa estimular novas pesquisas sobre novos modelos de gestão organizacional e suas integrações nas organizações voltadas para práticas estratégicas e Gestão de Design.

Propõe ainda, como sugestão para novos estudos, a possibilidade de aperfeiçoamento de novos modelos mediante a aplicação e verificação perante uma situação real.

## REFERÊNCIAS

- APPADURAI, ARJUN. **A vida social das coisas**. Niterói: EDUFF, 2008.
- AVENDAÑO, LUIS EMILIANO COSTA. **Interação design/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto**. Dissertação (mestrado) USP, 2003.
- BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.
- BARTHES, Roland. **A ventura semiológica**. SP: Martins Fontes, 2001.
- BAXTER, Mike; **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Blücher, 2000.
- BEST, K. **Fundamentos da Gestão do Design**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012. 208 p.
- BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.
- BIAMONTI, Alessandro. **Learning environments: nuovi scenari per il progetto degli spazi della formazione**. Milano: Ed. Franco Angeli, 2007.
- BONSIEPE, GUI. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo, Edgard Blucher, 2011.
- BONSIEPE, GUI. **Do material ao digital**; com contribuições de David Oswald, Ralf Hebecker. São Paulo, Blucher, 2015.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth, 2003.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010. 272 p.
- BRUNNER; ROBERT; EMERY, STEWART. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda. 2010.
- BÜRDEK, B. E. **História, teoria e prática do design**. 1. ed. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2006. 498 p.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo, Cosac Naify, 2012.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

Drucker, P.F. **Management Challenges for the 21st Century**. 1. Ed. New York: HarperBusiness, 2001. 224 p.

E. BÜRDEK. **História, teoria e prática do design de produtos**. Bernhard. São Paulo, Edgard Blucher. 2006.

ESCOREL, A. L. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: SENAC, 2000. Fonte: Diário de Pernambuco. Disponível em:

ESCOREL, A.L. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Senac,2000.

FRASCARA, Jorge. **Diseño Gráfico y comunicaióón**. 6. Ed. Buenos Aires: Ediciones Inifinito, 1998.12p.

GIDDENS, Anthony. **Sociology** (4th edn). Cambridge: Polity, 2001.

KRUCKEN, L. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Nobel, 2009.

LIBÂNIO, CLAUDIA DE SOUZA. **O papel do profissional de design e suas interfaces na gestão de design: um estudo de caso**. UFRGS, 2011.

LÖBACH, B. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. 1. ed. São Paulo, SP: Blücher, 2001. 206 p.

LOBACH, BERND. **Design industrial - Bases para a configuração dos produtos industriais** São Paulo: Edgard Blucher. 2001.

LIDELÖW H.; JANSSON G. (2017). **The effect of pre-engineering on design management methods**. In: Lc3 2017 Volume II – Proceedings Of The 25<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), Walsh, Sacks, R., Brilakis, I. (eds.), Heraklion, Greece, pp. 523-530.DOI:<https://doi.org/10.24928/2017/0107>

- MAGALHÃES, C.F. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas.** Rio de Janeiro, RJ: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.
- MANZINI, E.; Tradução: Carla Cipolla. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.
- MANSO, Marco A.; MITIDIARI FILHO, Cláudio V..**Modelo de sistema de coordenação de projetos: – estudo de caso em empresas construtoras e incorporadoras na cidade de são paulo.** Gestão & Tecnologia de Projetos, São Paulo, v. 2, n. 1, p.103-123, maio 2007.
- MARTINS, Linden. **Pelos caminhos do design: metodologia de projeto.** Londrina: EDUEL, 2012.
- MARTINS, R.; MERINO.E.A.D. **A gestão do design como estratégia organizacional.** 2. Ed. Londrina: Eduel; RJ: Rio books, 2011.244p.
- MARTINS, Rosane Fonseca De Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações / Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. – Florianópolis, 2004.**
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In.: DESLANDES, S.F; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S.(org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28 ed. 2009.
- BAXTER, Mike R. ; **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos.** São Paulo, Blücher, 2000.
- MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN. **O processo da estratégia.** 3 ed. Porto alegre: Bookman, 2001.
- MOLES, Abraham. **Teoria dos objetos.** RJ: Tempo Brasileiro,1981.

- MORAES, Dijon de. **Entre mimese e mestiçagem**. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2006.
- MORAES, Dijon de. **Metaprojeto: o design do design**. 1. ed. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2010. 256 p.
- MORAES, Dijon De; KRUCKEN, Lia (org.). **Design e transversalidade**. Coleção Cadernos de Estudos Avançados em Dsign. Belo Horizonte. EdUEMG, 2008.
- MOZOTA, B. B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. 1 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011. 343 p.
- OAKLEY, M. **Design Management: a Handbook of issues and methods**. Oxford. Basil Blackwell, 1990.
- PAPANECK, Vitor. **Design for the real world**. London: Thames and Hudson, 1981).
- PINHEIRO, T.D. **The service startup: design gets lean: inovação é empreendedorismo por meio do design**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014. 218 p.
- PRATROCÍNIO; NUNES. **Design & desenvolvimento: 40 anos depois**. São Paulo: Blücher, 2015.
- PREDICA. **Diseño industrial: guia metodológica**. SP: Papyrus Editora, 1994.124p.
- TERRA; BARROSO; (et al). **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo, Saraiva,2007.
- VIDRIK, VALDEIR R., **Fundamentos da Inovação: uma abordagem à pequena e média empresa**. Bauru, SP:canal 6,2012.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Pesquisa sobre o estágio atual do design nas empresas da construção civil em Recife

Do que se trata:

O formulário em questão faz parte da Dissertação de Mestrado em Design na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – cujo tema é: GESTÃO DO DESIGN: O DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA APLICADA NAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM RECIFE. Elaborada por Antônio Roberto, graduado em Design pela UFPE, e atualmente mestrando do PPGDesign UFPE. A presente pesquisa consiste em analisar como a Gestão do Design e o Design Estratégico podem contribuir para as empresas da Construção Civil. Especialmente, indicando, não somente, a classificação do que foi possível avaliar mas eventuais diretrizes para uma Gestão do Design. O objetivo dessa investigação buscar avaliar a situação atual do design dentro desse setor específico. Para isso, precisamos entender um pouco do perfil da empresa e sua relação com Processos e serviços de design.

Privacidade e termos:

A pesquisa caracteriza-se apenas de caráter científico. Dessa forma, contamos com a sua participação para preenchimento desse formulário que leva aproximadamente 10 minutos para ser finalizado, desde já agradeço por sua colaboração para realização desta pesquisa. Destacamos que foi priorizado e garantido o anonimato da empresa e do entrevistado, visto que os dados colhidos serão analisados de forma coletiva. Dessa forma, pedimos sua autorização. Em caso de dúvida, entre em contato pelo e-mail: [design.construcaocivil@gmail.com](mailto:design.construcaocivil@gmail.com)

\*Obrigatório

1. Você aceita participar dessa pesquisa? Os dados serão mantidos em sigilo e sua identidade não será associada às respostas. \*

Marcar apenas uma oval.

SIM

### Caracterização da Empresa

2º Formulário de investigação

1| Nome da empresa: \*

---

2| Nome do responsável pelo preenchimento: \*

---

a) cargo: \*

---

3| Qual porte da empresa, segundo IBGE, pelo número de funcionários? \*

Marcar apenas uma oval.

micro ( até 19 )

pequena ( de 20 a 99 )

média ( de 100 a 499 )

grande ( mais de 500 )

**4| Área de atuação da empresa: \***

Marcar apenas uma oval.

- Apenas Setor Privado
- Apenas Setor Público
- Privado e Público

**5| Qual dos itens abaixo tem determinado maior faturamento para empresa?**

Marcar apenas uma oval.

- Edificações Residenciais
- Edificações Comerciais ou Empresariais
- Edificações de Condomínios
- Execução de Obras Públicas em geral
- Outro: \_\_\_\_\_

**6| Qual principal origem dos recursos investidos para execução das obras? \***

Marcar apenas uma oval.

- Estritamente próprios
- Financiamentos
- Próprios e Financiamentos
- Outro: \_\_\_\_\_

**7| A empresa tem sócios? \***

Marcar apenas uma oval.

- NÃO TEM SÓCIOS
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

8) Em que intervalo de tempo a empresa foi fundada? \*

Marcar apenas uma oval.

- Entre 0 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 15 a 20 anos
- Entre 20 a 25 anos
- Entre 25 a 30 anos
- Entre 30 a 35 anos
- Entre 35 a 40 anos
- Entre 40 a 45 anos
- + de 50 anos

9) Quantas obras atualmente estão à venda no mercado? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nenhuma obra está atualmente no mercado
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- +10

10) Quantas obras foram lançadas 2015? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum lançamento
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- + 10

11] Quantas obras foram lançadas 2016? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum lançamento
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- + 10

12] Quantas obras foram lançadas 2017? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum lançamento
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- + 10

13| Previsão de lançamentos em 2018? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum lançamento
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- + 10

14| Com relação a construção de imóveis destinados à venda (residenciais, comerciais e condomínios) qual foi o tempo médio do planejamento ao fim da obra? \*

Marcar apenas uma oval.

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos

15| Qual a extensão do mercado atendido pela Empresa?(Admite mais de um resposta) \*

Marque todas que se aplicam.

- municipal
- estadual
- nacional
- internacional

## Estrutura organizacional

3º Formulário de investigação

1| Existe um setor de desenvolvimento de projetos? \*

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO

2| Os projetos de arquitetura são desenvolvidos na própria empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- SIM, desenvolvemos na empresa
- NÃO, terceirizamos esse serviço
- Desenvolvemos na empresa e também terceirizamos

3) Marque os setores que encontram-se presentes na empresa. (admite mais de uma alternativa) \*

Marque todas que se aplicam.

- Administrativo
- Compras
- Contabilidade
- Design
- Gerência de Projetos
- Projetos
- Arquitetura
- Engenharia
- Marketing
- Planejamento de produtos
- Operacional ou Técnico
- Recursos Humanos (RH)
- Publicidade
- Financeiro
- Outro: \_\_\_\_\_

4) Existe formação de equipes ou setores multidisciplinares que relacionam-se para desenvolvimento dos projetos/produtos da empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO
- Às vezes

5) Os Gestores participam no desenvolvimento dos projetos? \*

Marcar apenas uma oval.

- SIM, participam do desenvolvimento
- NÃO, apenas aprovam os projetos
- Outro: \_\_\_\_\_

6) A empresa investe na capacitação dos funcionários? \*

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO

7| DESIGN é a atividade de projeto, responsável não somente pelas características estruturais, estéticas, formais e funcionais de um produto que incluem tanto o uso, consumo individual ou social do produto ( fatores funcionais, simbólicos ou culturais), mas também associado a gerenciamento e planejamento total do design e sua contribuição para o desempenho da empresa melhorando sua competitividade e inovação, exemplos: identidade corporativa , programação visual, identidade visual, branding, sinalização, webdesign, recursos de computação gráfica 2D e 3D, design de interiores, embalagem, entre outros. Como relação a essa abordagem a empresa utiliza (ou utilizou) algum SERVIÇO de design? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- SIM  
 NÃO

8| Quem decide sobre as necessidades de design da empresa (especifique o cargo e o setor específico) \*

---



---



---



---



---

9| A quem se reporta o responsável pela atividade de design? ( seja de projetos ou de serviços) \*

---



---



---



---



---

10| Com que frequência a empresa solicita serviços de Design? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre, todas as obras necessitam investimento em serviços de design  
 Difícilmente, apenas algumas obras são destinados recursos para investimentos em serviços de design

11| O quanto sua empresa considera o Design como determinante para sucesso dos produtos e serviços? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não possui qualquer importância  
 Pouca importância  
 Muita importância  
 O Design é vital para o sucesso dos produtos e serviços na empresa

12| Com relação ao Design qual o procedimento adotado pela a empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- desenvolve na empresa  
 terceiriza serviços de design  
 desenvolve na empresa e terceiriza alguns serviços

**13| Quais desses serviços são ou foram utilizados pela empresa? \***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Terceiriza	Desenvolve na empresa	Terceiriza e Desenvolve na empresa	Não utilizamos
IDENTIDADE VISUAL (desenvolvimento de um conjunto de elementos que representam a empresa. ( Marca e suas utilizações (manual da marca), Tipografias, Sinalização, como meio de transmissão visual corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WEB DESIGN - Especialista que desenvolve websites com fundamentos do design.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESIGN THINK - Profissional que trabalha com um conjunto de metodologias e reflexões teóricas para resoluções criativas de problemas e de design em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ILUSTRAÇÃO- Desenvolve estampas, gravuras , utiliza habilidades de desenho para criação em papel ou no computador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESIGN 3D- Profissional que trabalha com softwares 3D para representação tridimensional ( ex: Maquetes eletrônicas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESIGN DE INTERIORES - profissional que trabalha com a ambientação de espaços, levando em conta estética, conforto e funcionalidade dos espaços e na definição de materiais de revestimentos, cores e distribuição de móveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESIGN GRÁFICO - Profissional que trabalha com programação visual, diagramação, fontes tipográficas, geralmente é o profissional que desenvolve a identidade visual da empresa. Impressos: folders, material gráfico em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Terceiriza	Desenvolve na empresa	Terceiriza e Desenvolve na empresa	Não utilizamos
DESIGN DE COMUNICAÇÃO - Profissional que desenvolve artes para comunicação comercial, hoje muito utilizado na vinculação de redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14| Outros serviços relacionados ao design? descreva abaixo**

Marcar apenas uma oval.

- NÃO
- Outro: \_\_\_\_\_

**15| O quanto a empresa está satisfeita com os serviços de design prestados \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

**16| A empresa possui DESIGNER (profissional do design) na Empresa? \***

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO

**17| Em qual fase da obra há demanda de design?(admite mais de uma alternativa) \***

Marque todas que se aplicam.

- No planejamento ( identificação da oportunidade de negócio ate finalização do projeto de arquitetura)
- Lançamento no mercado, (Campanhas Publicitárias, Hotsites, impressos em geral: folders, Perspectivas digitais)
- Gerenciamento da obra, (fase de execução)
- Na entrega da obra, (finalização)
- Outro: \_\_\_\_\_

18| A empresa utiliza algum sistema ou ferramenta tipo: softwares ou aplicativos para gerenciamento de algum item abaixo? (admite mais de uma alternativa) \*

Marque todas que se aplicam.

- Planejamento
- Cronograma
- Compras
- Sistema de Gestão Integrado (ERP) especializado para Construção Civil
- Gerenciamento da obra
- Controles e Informações
- Produtividade
- Não, utilizamos Planilha tradicional
- Outro: \_\_\_\_\_

19| Identifique o modelo de gestão adotado pela empresa:(admite mais de uma resposta) \*

Marque todas que se aplicam.

- Divisão de tarefas e Competencias
- Autonomia dos setores e Equipes polivalentes
- Controle Hierárquico
- Setores com "autoempoderamento" (rementem-se apenas ao gestor da empresa)

20| Identifique o modelo de Competência: \*

Marcar apenas uma oval.

- Habilidades Profissionais
- Habilidade de projeto voltada para necessidade do cliente

21| Ênfase em: \*

Marcar apenas uma oval.

- Produtividade
- Indicadores de Qualidade

22| Acesso às informações da obra : \*

Marcar apenas uma oval.

- Mínimo, as informações são restringidas e destinadas a cada um dos setores
- Transparente, qualquer setor tem acesso as informações gerais da obra

23| Quais ações são adotadas pela empresa para identificar oportunidades para Construção de novos empreendimentos?

Marque todas que se aplicam.

- Pesquisa das necessidades e expectativas dos clientes
- Informações de empresas especializadas
- Tendências do mercado
- Indicadores Imobiliários Nacionais
- Revistas Especializadas
- Outro: \_\_\_\_\_

24| Na sua opinião, em que o Design poderia contribuir na empresa? \*

---

---

---

---

---