



VANESSA CONSTANCE AMBROSIO

Diagnóstico e Proposta de Modelo Operacional na Gestão
de Design em uma Instituição Federal de Ensino Superior

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Design, no Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann.

Curitiba-PR
2013

Catálogo na publicação
Cristiane Rodrigues da Silva – CRB 9/1746
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Ambrosio, Vanessa Constance

Diagnóstico e proposta de modelo operacional na gestão de *design* em uma
Instituição Federal de Ensino Superior / Vanessa Constance Ambrosio – Curitiba,
2013.

210 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann.

Dissertação (Mestrado em *Design*) – Setor de Artes, Comunicação e *Design* da
Universidade Federal do Paraná.

1. Design. 2. Gestão de *Design*. I. Título.

CDD 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós-Graduação em Design

TERMO DE APROVAÇÃO

VANESSA CONSTANCE AMBROSIO

“Diagnóstico e Proposta de Modelo Operacional na Gestão de Design em uma Instituição Federal de Ensino Superior”

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, área de concentração em Design Gráfico e de Produto, no Programa de Pós-Graduação em Design do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, 12 de novembro de 2013.

Prof. Dra. Rosane Fonseca de Freitas Martins
Universidade Estadual de Londrina
Examinadora externa

Prof. Dr. Alexandre Vieira Pelegrini
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Examinador interno

Prof. Dr. Adriano Heemann
Universidade Federal do Paraná
Orientador e presidente

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a condição e a bênção que Deus me deu e dá de ter a capacidade mental, o juízo, a calma e a serenidade para levar adiante tudo que me é desafiado.

Ao meu professor orientador, Dr. Adriano Heemann, que com sua sapiência e paciência, soube me colocar no rumo nos momentos certos e perceber tanto as pequenas quanto as grandes conquistas ao longo dessa jornada.

À minha família, meus pais Josemar e Olga, que me deram o suporte e o apoio necessário ao longo deste caminho. Aos meus irmãos, Lincoln e Vinicius e meu filho, Giorgio Matheus, que aguentaram os meus momentos de aflição, concentração e isolamento.

Aos colegas de mestrado, em especial: Guilherme Phillipe Garcia Ferreira, Sabrina Oliveira, Marcelo Forcato e Mauricio Hoss, amigos admiráveis e capazes, que com sua amizade, convívio e simpatia, tornaram os dias de aulas mais amenos.

Ao prof. Dr. Eugenio Diaz Merino, coordenador do Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica e, Carlos Aparecido Fernandes, secretário do programa citado, pelo apoio e auxílio ao cursar as disciplinas isoladas de Gestão da Informação Aplicada, com a profª Dra. Mônica Stein (UFSC) e de Métodos, Estratégias e Técnicas em Design, com o prof. Dr. Bernabé Hernandis (UPV-Espanha) do Curso de Especialização em Gestão de Design da Universidade Federal de Santa Catarina.

À diretora Noemi Henriqueta Brandão de Perdigão e seu diretor-adjunto, Paulo Juarez Rueda Strogenski, da Diretoria de Gestão da Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela compreensão e apoio durante as ausências no período.

Aos colegas de UTFPR: os servidores, Adriano Lopes Assunção (referências bibliográficas), Marisa Marques de Souza (traduções), Silvino Iagher (revisão textual); e a aluna Tamires Lourdes Santos (observação do grupo focal) pelo auxílio técnico.

Ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná e seus professores, que contribuíram para o meu crescimento científico e humano.

A todos os não mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me
insere na busca, não aprendo e nem ensino.”

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho averigua, por meio de um estudo investigativo e qualitativo, o contexto atual e as perspectivas para a Gestão de Design numa Instituição Federal de Ensino Superior, especificamente na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A UTFPR é reconhecida nacionalmente como a primeira universidade tecnológica do país e suas atividades administrativas de design se limitam aos níveis tático e operacional, consideradas atribuições do Departamento de Comunicação e Marketing da Reitoria e do Departamento de Recursos Didáticos do Câmpus Curitiba. Diante desse contexto, o trabalho elucida as dificuldades estratégicas e metodológicas da Gestão de Design e aponta tanto para a receptividade da cultura organizacional por aprimoramentos no âmbito da Gestão de Design quanto à organização dos servidores da instituição no processo de colaboração. Do mesmo modo, propõe um modelo de Gestão de Design para Instituição, fundamentado na teoria explorada e de acordo com as características averiguadas. Por se utilizar de um caráter investigativo, foi utilizado o estudo de caso o que possibilitou a compreensão dos fenômenos organizacionais e o estabelecimento de um diagnóstico em uma instituição pública federal de ensino.

Palavras-chave: Gestão de Design, Instituto Federal de Ensino Superior, UTFPR, cultura organizacional, design e colaboração.

ABSTRACT

This study aims to determine, through an investigative and qualitative study, the current context and the possible prospects for Design Management in a Federal Institution of Higher Education, specifically the Federal University of Technology - Paraná (UTFPR). UTFPR is nationally recognized as the first technological university of the country and its Design administrative activities are restricted only in the tactical and operational levels and they are attributed to the Communication and Marketing Department of the Rectorate as well as the Teaching Resources of Curitiba Campus. In this context, the research elucidates strategic and methodological difficulties of Design Management and points both to the receptivity of organizational culture enhancements within the Design Management and to the organization's servers institution collaboration process. Similarly, it plans to propose the Institution a model for Design Management, based on the explored theory and according to the investigated characteristics. By using an investigative character, the case study was the most appropriate method for the situation studied since it enabled the understanding of organizational phenomena and the establishment of a diagnosis in a federal public institution of education.

Keywords: Design Management, Federal Institute of Higher Education, UTFPR, organizational culture, and design collaboration.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOTIPO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	16
FIGURA 2 – COMO SE FORMAM AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS	27
FIGURA 3 – VALORES COMPARTILHADOS E COMPORTAMENTO NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
FIGURA 4 – MODELOS DE ORGANOGRAMAS ORGANIZACIONAIS	39
FIGURA 5 – ANALOGIA ENTRE AS PARTES DE UM ICEBERG COM OS CONCEITOS DE MARCA E IDENTIDADE.....	42
FIGURA 6 – NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	46
FIGURA 7 – O MODELO DOS 3IS: INTEGRIDADE, IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA	47
FIGURA 8 – DIMENSÕES DO DESIGN, SEGUNDO NEUMEIER (2010).....	61
FIGURA 9 – MODELO PARA CRIAÇÃO DO VALOR DO DESIGN NA EMPRESA	63
FIGURA 10 – PRINCIPAIS ESTÁGIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO OU SERVIÇO	64
FIGURA 11 – NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN	66
FIGURA 12 – ATUAÇÕES DO DESIGNER.....	72
FIGURA 13 – FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO DESIGN EM UMA ORGANIZAÇÃO	78
FIGURA 14 – INTERAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COM SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS.....	81
FIGURA 15 – PREMISSAS BÁSICAS DE UM MODELO	85
FIGURA 16 – MODELO PROCESSO DE DESIGN (DESIGN PROCESS).....	86
FIGURA 17 – PROCESSO DE DESIGN E PRÁTICA (DESIGN PROCESS AND PRACTICE).....	87
FIGURA 18 – PROCESSO DE SOLUÇÕES DE DESIGN (PROCESS OF DESIGNING SOLUTIONS).....	88
FIGURA 19 – PROCESSO IDEO (IDEO PROCESS).....	89
FIGURA 20 – MODELO SEQUENCIAL OU "CACHOEIRA"	90
FIGURA 21 – PLANEJAMENTO DE INOVAÇÃO (INNOVATION PLANNING).....	91
FIGURA 22 – MODELO DO PROCESSO EM DESIGN COLABORATIVO.....	95
FIGURA 23 – TRIPÉ DA BOA GESTÃO, SEGUNDO POWELL (1998).....	100
FIGURA 24 – A CRIAÇÃO DE VALOR PELO DESIGN EM FUNÇÃO DE SEUS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	105
FIGURA 25 – META-EQUIPE VOLTADA PARA A ÁREA DE DESIGN.....	105
FIGURA 26 – O CICLO DE APRENDIZADO EM DESIGN.....	109
FIGURA 27 – O PROCESSO DO DESIGN THINKING, SEGUNDO BROWN E WYATT (2010).....	113
FIGURA 28 – ETAPAS DO DESIGN THINKING, SEGUNDO AMBROSE E HARRIS (2011).....	116
FIGURA 29 – ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	122
FIGURA 30 – OBJETOS PRODUZIDOS PELOS ALUNOS DA EAAPR	131
FIGURA 31 – PARQUE GRÁFICO DO LICEU INDUSTRIAL DO PARANÁ.....	132
FIGURA 32 – CAPAS E PÁGINAS DA REVISTA LABOR	133
FIGURA 33 – COMPONENTES DO PLANEJAMENTO DA UTFPR	136
FIGURA 34 – AMBIENTE DE TRABALHO DO DECOM.....	142
FIGURA 35 – QUADRO COM OS TRABALHOS DESENVOLVIDOS PELO DECOM	143
FIGURA 36 – CARTAZES EXAME DE SELEÇÃO DA UTFPR PARA OS CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS DE NÍVEL MÉDIO	144
FIGURA 37 – EXEMPLARES DO INFORMATIVO QUINZENAL “REITORIA INFORMA”	144
FIGURA 38 – IDENTIDADE VISUAL 2009 APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO DE MESA, BLOCO, PASTA E AGENDA	145
.....	145
FIGURA 39 – IDENTIDADE VISUAL 2011 APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO DE MESA, PASTA E AGENDA.....	145
FIGURA 40 – IDENTIDADE VISUAL 2012 APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO DE MESA, BLOCO, PASTA E AGENDA.....	145
FIGURA 41 – IDENTIDADE VISUAL 2013 APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO DE MESA E AGENDA.....	145
FIGURA 42 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS, FOLDERS E FLYERS	146
FIGURA 43 – EXEMPLARES DE REVISTAS COMEMORATIVAS E GUIAS DO ESTUDANTE	146
FIGURA 44 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS IMPRESSOS E EM CD-ROM.....	146
FIGURA 45 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS “UTFPR EM NÚMEROS”	146
FIGURA 46 – EXEMPLARES DE JORNAIS DE CÂMPUS PARA A EXPOUT	147
FIGURA 47 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO PARA EXPOUT (CARTAZ, BLOCO, CERTIFICADO, CRACHÁ, CAMISETA, CANETA E SACOLA).....	147
FIGURA 48 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO PARA O SEI (BLOCO, CRACHÁ, CAMISETA, CANETA E CD-ROM).....	147
FIGURA 49 – EDIÇÕES DO JORNAL UTFPR NOTÍCIAS.....	147
FIGURA 50 – LIVROS E REVISTAS DA EDITORA UTFPR QUE FORAM DIAGRAMADOS	148
PELO DECOM NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	148
FIGURA 51 – PÁGINA DO MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA UTFPR	148
FIGURA 52 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR	149

FIGURA 53 – CARTAZES DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E EVENTOS ACADÊMICOS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR.....	149
FIGURA 54 – CARTAZES DE ATIVIDADES CULTURAIS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR.....	150
FIGURA 55 – FOLDERS E FLYERS DE ATIVIDADES ACADÊMICAS, CULTURAIS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR	150
FIGURA 56 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DE ATIVIDADES CULTURAIS, ACADÊMICAS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR	150
FIGURA 57 – CALENDÁRIOS ACADÊMICOS PARA TODOS OS CÂMPUS DA UTFPR	150
FIGURA 58 – ANÁLISE SISTÊMICA DA UTFPR	152
FIGURA 59 – INFOGRÁFICO DOS DADOS PREDOMINANTES ENTRE OS RESPONDENTES EM FUNÇÃO DE SEU PERFIL	158
FIGURA 60 – BLOG DO ALUNO.....	176
FIGURA 61 – PORTAL DO SERVIDOR	177
FIGURA 62 – NOVO ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	178
FIGURA 63 – MODELO OPERACIONAL DE GESTÃO DE DESIGN PARA A UTFPR	180

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	29
QUADRO 2 – NÍVEIS DE COMPREENSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
QUADRO 3 – DIFERENÇAS ENTRE IDENTIDADE CORPORATIVA E IDENTIDADE VISUAL.....	41
QUADRO 4 – A VISÃO, CULTURA E IMAGEM DE UMA IDENTIDADE CORPORATIVA.....	43
QUADRO 5 – VEÍCULOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO TÍPICOS.....	49
QUADRO 6 – EIXOS DE AÇÃO DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO.....	51
QUADRO 7 – VEÍCULOS DE EMISSÃO DA IDENTIDADE E DA MARCA DE UMA EMPRESA	53
QUADRO 8 – DEFINIÇÕES E/OU CONCEITOS DE GESTÃO DE DESIGN FEITOS POR GERENTES DE DESIGN BEM-SUCEDIDOS	58
QUADRO 9 – O DESIGN E OS NEGÓCIOS DA EMPRESA	62
QUADRO 10 – FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE DESIGN EM SEUS TRÊS NÍVEIS	67
QUADRO 11 – COMPARATIVO ENTRE O DESIGN OPERACIONAL E O DESIGN ESTRATÉGICO.....	69
QUADRO 12 – A CADEIA DE VALOR DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES E OS TRÊS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN	70
QUADRO 13 – PROCEDIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO DE DESIGN ENVOLVENDO OS SEUS NÍVEIS DE ATUAÇÃO	71
QUADRO 14 – ETAPAS DA ESTRATÉGIA DE DESIGN NUMA EMPRESA.....	100
QUADRO 15 – A CRIAÇÃO DE VALOR PELO DESIGN EM FUNÇÃO DE SEUS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	101
QUADRO 16 – AGENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE DESIGN E SUA PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES.....	106
QUADRO 17 – MEMBROS DA EQUIPE E SEU GRAU DE DEDICAÇÃO E AS FASES DECISIVAS DE INTERVENÇÃO	107
QUADRO 18 – RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	121
QUADRO 19 – CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO	124
QUADRO 20 – MODELO DE FORMULÁRIO POR OBJETIVOS	127
QUADRO 21 – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UTFPR.....	137
QUADRO 22 – AS DIMENSÕES E OBJETIVOS GERAIS DA UTFPR	138
QUADRO 23 – AS DEZ DIMENSÕES ESTABELECIDAS PARA O PDI 2013-2017	140
QUADRO 24 – RESPOSTAS PREDOMINANTES DO PROTOCOLO ATLAS ADAPTADO E APLICADO EM JUNHO/2013	160

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Significado
ASCOM- CT	Assessoria de Comunicação do Câmpus Curitiba
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Atual UTFPR)
COUNI	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DADIN	Departamento Acadêmico de Desenho Industrial
DECOM	Departamento de Comunicação e Marketing
DERDI	Departamento de Recursos Didáticos
DICOI	Divisão de Comunicação e Imprensa
DIRCOM	Diretoria de Gestão da Comunicação
DIRGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EaD	Ensino a Distância
e-TEC	Escola Técnica Aberta do Brasil
DIRGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação
ExpoUT	Exposição dos trabalhos da UTFPR
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PB	Preto e branco
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGI	Plano de Gestão Institucional
PPI	Projeto Político-Pedagógico Institucional
PROEM	Programa de Empreendedorismo e Inovação
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
SECOM	Seção de Comunicação e Marketing
SECOS	Seção de Comunicação Social
SEDEG	Seção de Design Gráfico
SEGRA	Seção de Produção Gráfica
SEI	Seminário de Extensão e Inovação
SICAF	Sistema Unificado de Cadastramento de Fornecedores
SICITE	Seminário de Iniciação Científica e Tecnológica da UTFPR
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
TUT	Grupo de Teatro da UTFPR

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Apresentação e delimitação do problema	15
1.2	Objetivos	18
1.3	Justificativa	18
1.4	Escopo.....	20
1.5	Resultado Esperado	21
1.6	Visão Geral do Método de Pesquisa	21
1.7	Organização do trabalho.....	23
2	REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1	Esclarecimento quanto às questões semânticas	24
2.2	Cultura organizacional.....	26
2.2.1	Definição, conceitos e características.....	26
2.2.2	Missão, visão e valores.....	31
2.2.3	Mudanças na cultura organizacional	34
2.2.4	Marketing e cultura organizacional no setor público	38
2.3	Identidade, Marca e Imagem	40
2.3.1	Identidade: definição, conceitos e características	40
2.3.2	Marca: o objeto essencial da identidade	45
2.3.2.1	Identidade, integridade e imagem da marca	46
2.3.2.2	Aplicações da marca.....	47
2.3.2.3	Dimensões da marca	49
2.3.3	A imagem coordenada em uma empresa.....	50
2.4	Gestão de Design	54
2.4.1	A Gestão de Design: conceitos e contexto.....	56
2.4.2	A Gestão de Design e seus atributos	59
2.4.3	Níveis da Gestão de Design	65
2.4.4	O Gestor de Design e sua atuação	70
2.4.4.1	Tarefas do Gestor de Design	72
2.4.4.2	Táticas para o Gestor de Design.....	74
2.4.5	Dificuldades na prática da Gestão de Design	75
2.5	O Conceito de Modelo de Gestão	79
2.5.1	Modelos de Gestão de Design	85
2.5.1.1	Processo de Design (<i>Design Process</i>).....	86
2.5.1.2	Processo de Design e prática (<i>Design process and practice</i>).....	87
2.5.1.3	Processo de soluções de Design (<i>Process of designing solutions</i>)	88
2.5.1.4	Processo IDEO (<i>IDEO process</i>).....	89
2.5.1.6	Modelo Sequencial ou "Cachoeira"	90
2.5.1.7	Planejamento de inovação (<i>Innovation planning</i>).....	91
2.5.2	Considerações acerca dos modelos de Gestão de Design investigados	92
2.6	A colaboração e o design	93
2.6.1	Conceitos e princípios da colaboração em design	94
2.6.2	O gestor de design e sua participação no contexto estratégico da empresa	98
2.6.3	O perfil do gestor de design.....	102
2.6.4	O entrosamento entre a Gestão de Design e outras áreas de gestão	103
2.6.5	A montagem de uma metaequipe	104
2.7	Design Thinking	110
2.7.1	Definição e Conceito.....	110
2.7.2	Etapas do <i>Design Thinking</i>	112
2.7.3	O Perfil de um Design Thinker.....	118
3	MÉTODO DE PESQUISA	120
3.1	Características da pesquisa	120
3.2	Procedimentos da pesquisa	120

3.3	Estudo de caso.....	121
3.4	Pesquisa de campo	124
3.4.1	Coleta de dados	124
3.4.2	Análise Sistêmica	125
3.4.3	Questionário Atlas – Design Council - UK	127
3.4.4	Grupo Focal.....	128
3.4.5	Observação direta participante	129
4	ESTUDO DE CASO: UTFPR.....	130
4.1	Caracterização do objeto	130
4.1.1	Histórico.....	130
4.1.2	Atual contexto administrativo	133
4.1.3	Infraestrutura e organograma geral.....	136
4.1.4	Missão, Visão e Valores	137
4.1.5	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	137
4.1.6	A Diretoria de Gestão da Comunicação	140
4.1.6.1	Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM).....	141
4.1.6.2	Departamento de Recursos Didáticos (DERDI).....	148
4.2	Análise Sistêmica	151
4.3	Aplicação do Questionário Atlas adaptado	157
4.3.1	Quanto ao perfil.....	157
4.3.2	Quanto às questões sobre o design na UTFPR	158
4.4	Grupo Focal.....	161
4.5	Pesquisas de opinião realizadas pela DIRCOM.....	168
4.5.1	Pesquisa entre os alunos da UTFPR – “Como você se informa sobre a UTFPR?”	169
4.5.2	Pesquisa entre os servidores da UTFPR – Avaliação dos canais de comunicação da Instituição.....	170
5	DISCUSSÃO	172
5.1	Síntese do contexto atual da Gestão de design na UTFPR.....	172
5.2	Avaliação das propostas já existentes ou em estágio de implantação	175
5.3	Proposta de Modelo Operacional de Gestão de Design para a UTFPR.....	179
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
6.1	Recomendações para futuras pesquisas	185
	REFERÊNCIAS.....	186
	APÊNDICES.....	191
	ANEXOS.....	201

1 INTRODUÇÃO

O design é percebido por diferentes maneiras numa empresa: para alguns, contribuiu no modo como o negócio se comunica visualmente, tanto interna quanto externamente; para outros, se atém à maneira com que o negócio cria produtos e serviços que vendem. Alguns até o consideram como uma qualidade de comportamento numa empresa, ligada à forma como os empregados pensam e reagem às oportunidades de inovação.

Muitas organizações estão se dando conta da importância de investir em soluções em design mais eficazes. Para que de fato isso ocorra, é preciso que a organização desenvolva sua capacidade de lidar com essa atividade de modo mais promissor e organizado. Por essa razão, o presente trabalho enfoca o crescente interesse na atividade do design como uma ferramenta de gestão aplicada em uma instituição pública.

A importância da Gestão de Design cresce à medida que é fundamentada em quatro aspectos. O primeiro deles refere-se à percepção da Gestão de Design como um recurso poderoso para a inovação e diferenciação dos negócios em uma empresa. O segundo diz respeito à compreensão dos clientes, e como resultado da crescente oferta de produtos e serviços no mercado, percebem que, a fim de ter uma melhor qualidade de vida, podem exigir mais do que um bom design. O terceiro aspecto atenta para uma mudança interna de atitude, desencadeando todo o potencial do design; esse pautado essencialmente em seu gerenciamento e gestão. E, por último, a consciência de que o design é o elo entre os aspectos econômicos e culturais de cada país, contribuindo significativamente para a construção de sociedades mais equilibradas e saudáveis. (POWELL¹, 1992, *apud* BEST, 2006, p.18)

Martins (2011, p. 80) comenta que o design não é mais um meio à serviço de um “cenário” escolhido pelo marketing, engenharia ou comunicação, ou como um instrumento que dependa de outra função da organização. Tornou-se, acima de tudo, um

¹ Powell, E. ‘How to Win Friends’, Review of DMI Conference/ID Magazine Jan 1992. **Design Review**, Spring 1992.

instrumento de reflexão no cenário de atuação na gestão de todos os níveis e etapas no desenvolvimento de produtos e serviços de uma empresa.

Best (2011, p. 24-25) destaca que as áreas de competência da Gestão de Design envolvem a decisão, a gestão, a organização e a facilitação, desempenhando um papel transformador nas organizações. Também atua na conexão dos processos de design aos processos de negócios e, ainda, auxilia no estabelecimento de uma linha comum nas estratégias de design, de negócios e organizacional.

O design e sua gestão atuante têm a habilidade de identificar perspectivas futuras, criar produtos, solucionar problemas e reificar-se como a real conexão entre empresas e clientes. Em uma pesquisa feita por um instituto de pesquisa norte-americano, descobriu-se que sete entre dez americanos desejam um produto devido ao seu design. (NEUMEIER, 2010, p.12)

Para Kotler (2008, p.316) o design vai muito além da beleza de um produto ou serviço. O envolvimento do cliente e a participação dos funcionários são fatores indispensáveis para incorporar vários aspectos dos “produtos com design”. Portanto, a criação e o desenvolvimento de produtos com apelo mais tecnológico não são mais as únicas manifestações do design: as habilidades da área passaram a ser incluídas de modo gradativo nos processos, sistemas e organizações. (NEUMEIER, 2010, p.13). Desse modo, o design e sua gestão impulsionam a inovação e esta sustenta a marca, que, por sua vez, gera a fidelidade de seus clientes.

1.1 Apresentação e delimitação do problema

Segundo os dados apresentados nas Sinopses Estatísticas da Educação Superior (2011), pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, responsável em promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro, o Brasil possui 284 universidades públicas, sendo 103 delas universidades federais (INEP, 2011). O Estado do Paraná possui quatro dessas universidades. São elas: o Instituto Federal do Paraná (IFPR); a Universidade Federal do Paraná (UFPR); a

Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila); e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A UTFPR possui uma peculiaridade: além de ser uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), é a primeira e, até o momento, a única universidade tecnológica do Brasil. Denominação essa adotada por ocasião da sua transformação de Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná para Universidade Tecnológica Federal do Paraná, ocorrida em 2005. Essa mudança recente de denominação e, conseqüentemente de marca (FIGURA 1), vem aos poucos sendo incorporada pela comunidade docente e discente, assim como pelo corpo de servidores técnico-administrativos e pela comunidade do respectivo município do qual o câmpus faz parte. A marca CEFET-PR ainda é frequentemente lembrada e utilizada para designar a instituição, porém, de modo gradativo e crescente, a marca UTFPR é assimilada e inserida no contexto da cidade pertencente.



FIGURA 1 – LOGOTIPO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
FONTE: UTFPR (2013)

Além de ofertar 12 cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (entre técnicos integrados, subsequentes e E-TEC), a UTFPR possui mais de 87 cursos de graduação nas modalidades: tecnologia, bacharelado (fortemente voltados para a engenharia) e licenciatura. A pós-graduação também está em franco desenvolvimento, com a oferta de 90 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e 25 Programas *Stricto Sensu*, sendo: 17 cursos de mestrado acadêmico; oito cursos de mestrado profissional; e cinco cursos de doutorado. Atua em 12 municípios no Estado do Paraná, com câmpus em: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo, com atividades previstas para a cidade de Santa Helena em 2014. Possui 20.561 estudantes matriculados

em seus vários cursos e apresenta no seu quadro de servidores 1.977 professores e 909 técnicos-administrativos. (UTFPR – RELATÓRIO DE GESTÃO, 2012)

As principais atividades são baseadas no tripé ensino, pesquisa e extensão. Esses princípios que norteiam a instituição incitam a necessidade de ampla divulgação e conhecimento de suas atividades, tanto à comunidade interna como externa. Nos últimos anos, devido à transformação de Centro Federal de Educação Tecnológica para Universidade Tecnológica, ocorreu um aumento significativo no número de câmpus (de 6 para 12 – sendo o último câmpus, o de Guarapuava, implantado em 2011) e, conseqüentemente, um crescimento exponencial no número de cursos, atividades e eventos. Esse crescimento ocasionou acúmulo de funções assim como a designação de pessoas inaptas para as atividades de design. Igualmente, percebe-se que há uma tentativa de Gestão de Design inserida nos planos tático e operacional da Instituição, porém, é totalmente rudimentar no nível estratégico da organização.

Por sua vez, o Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM) é o responsável pela criação de materiais institucionais, desenvolvendo tanto material gráfico quanto para a *web*. Até o final de 2012, em seu quadro de recursos humanos, possuía uma equipe de comunicação formada por duas jornalistas e uma assistente-administrativo e estagiários na área; e uma equipe de design composta por uma servidora com formação acadêmica em design, acumulando a função da chefia e por estagiários que, na maior parte das vezes, são alunos absorvidos dos cursos de design da própria UTFPR.

O Decom, além de atender à demanda da Reitoria, atende também a todos os câmpus da UTFPR, pois os mesmos não possuem em seu quadro equipes próprias na área de design e nem na área de comunicação. No Câmpus Curitiba, o maior e mais antigo, o Departamento de Recursos Didáticos (DERDI), detém em sua equipe servidores que, apesar de não possuírem formação acadêmica em Design, suprem a demanda na criação e desenvolvimento de peças gráficas, porém, atendendo quase que exclusivamente o próprio câmpus. Nos demais, há a Assessoria de Comunicação (ASCOM) lotada, em grande parte, por servidores docentes ou técnico-administrativos, provenientes de áreas não correlatas, como: Letras, Pedagogia, Biblioteconomia, entres outras. Dessa maneira, os câmpus não dispõem da mesma infraestrutura de recursos humanos em suas

assessorias como a Reitoria e o Câmpus Curitiba, o que faz com que o DECOM, como um departamento em nível macro da organização, tenha que prover esses serviços e atividades de maneira abrangente e igualitária em todos eles, o que, infelizmente, não atende às demandas locais de maneira satisfatória.

Assim, diante do contexto apresentado, delimita-se o problema da presente pesquisa por meio do seguinte questionamento: **“qual é o contexto atual e as possíveis perspectivas para a Gestão de Design na UTFPR?”**, mais especificamente no que concerne as atribuições do Departamento de Comunicação e Marketing e da Divisão de Recursos Didáticos, do Câmpus Curitiba. Ora, é relevante para os campos teórico e empírico do Design um trabalho que analise modelos consagrados de gestão de design, de modo contextualizado e orientado a uma possível aplicação em uma IFES brasileira.

1.2 Objetivos

Geral

Diagnosticar o contexto atual da UTFPR e propor um modelo de Gestão de Design, fundamentado na teoria explorada e de acordo com as características investigadas da instituição.

Específicos

- Esclarecer as dificuldades estratégicas e metodológicas para a implantação de uma Gestão de Design da UTFPR;
- Determinar a receptividade da cultura organizacional da UTFPR por aprimoramentos no âmbito da Gestão de Design;
- Determinar a organização dos servidores da instituição no processo de colaboração.

1.3 Justificativa

O conceito de colaboração está relacionado a uma relação durável e comprometido para um objetivo em comum. Os servidores da instituição, especificamente os que trabalham com design, possuem conhecimento não

suficientemente aprofundado para gerir estratégias e metodologias com o intuito de minimizar a ineficácia e o tempo utilizado na elaboração de projetos a médio e longo prazo. Também não há um dirigente que atue, às vezes, como um gestor em design, com a função de organizar e ser o catalisador de todas as demandas de serviços de média e alta complexidade em design, algo que requer bem mais do que um desenvolvimento das etapas projetuais somente em nível operacional.

Nesse sentido, um diagnóstico amplo da Gestão de Design em nível operacional e tático, assim como o estabelecimento de metas em nível estratégico, pode ser considerado como um agregador para que todos os departamentos e etapas no desenvolvimento de um projeto sejam convergentes. Segundo Martins (2004):

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 da complexidade, tempo e custo de produção. É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, e transmite a imagem adequada aos seus públicos. (MARTINS, 2004, p. 9).

Ao longo dos anos, o design vem sendo utilizado, inclusive, para as etapas projetuais no desenvolvimento de produtos e serviços, tornando-se parte do contexto estratégico e estrutural das empresas e organizações. Neumeier (2010) comenta que

Para organizar sua empresa com vistas à agilidade, é necessário que ela desenvolva uma “mentalidade focada no design”, que confere a habilidade de mobilizar o mais amplo leque de soluções para os problemas capciosos com que se deparam sua empresa, seu setor ou seu mundo. (NEUMEIER, 2010, p. 14).

No entanto, ainda há uma grande dificuldade quanto a sua utilização na estratégia das empresas e instituições em geral. Muitas ainda encontram-se presas a crenças, tradições, que não refletem o contexto atual do que o cliente espera de sua conduta. Contudo, o pensamento focado no design está em franca expansão; aos que conscientizaram-se a tempo de que o design não é somente um utilitário projetual de produtos e serviços, mas sim um instrumento poderoso de mudança, os resultados aparecem de modo eficaz e lucrativo (NEUMEIER, 2010). Dessa maneira, paulatinamente, introduz-se uma nova ideologia e se estabelecem condutas e comportamentos que refletem, significativamente, numa nova postura empresarial, mais voltada ao design e à sua função estratégica.

Ademais, no contexto da gestão pública brasileira, após a consulta em dissertações, artigos e publicações pesquisados, a Gestão de Design é um campo pouco difundido nas instituições, sejam elas federais, estaduais ou municipais. A Gestão de Design é muito disseminada no meio empresarial privado, com potencial de crescimento em função de suas características, de produtos e serviços desenvolvidos. Os programas de design, apoiados e sustentados por instituições de fomento, estimulam a introdução do design nos negócios das empresas, incentivando e contribuindo para que o empresariado agregue valor aos seus produtos e, conseqüentemente, às suas empresas. Entretanto, quando se fala em empresas públicas, a Gestão de Design é gerida quase que somente em nível operacional, não tendo um departamento específico de design e, muitas vezes, terceirizando esse tipo de serviço, o que acarreta em uma imcompreensão do contexto daquela instituição, resultando em projetos rasos, meramente estéticos e que não refletem a real identidade da organização.

Best (2011) destaca que

Gerenciar o modo como design conecta os objetivos de negócios (estrategicamente e operacionalmente), com a experiência do cliente, e em seguida, comunicar o valor adicionado pelo design, é uma das principais funções da Gestão de Design. Do ponto de vista organizacional, o design dá suporte a comunicação, seja ela corporativa ou da marca, de modo visível e experiencial, conectando o funcionamento interno de uma organização (visão, valores, objetivos) para o mundo externo envolvendo as partes interessadas, os consumidores e os usuários. A identidade organizacional é o cerne da estratégia de design, da gestão da marca e da gestão da reputação. (BEST, 2011, p. 21).

O presente estudo tem o propósito de preencher essa lacuna, propiciando e estabelecendo diretrizes e condutas que possam introduzir de modo efetivo o design no contexto das instituições públicas, mais especificamente nas universidades públicas, que encontram-se carentes de estratégias voltadas para o design.

1.4 Escopo

A motivação desta pesquisa é constatar como o design é desenvolvido na UTFPR, compreendendo todos os seus níveis, até mesmo os que acontecem de modo incipiente. Esse universo compreende os setores da instituição que estão diretamente ligados à área de design (Departamento de Comunicação e Marketing da Reitoria – DECOM) e ao setor

que faz parte do organograma do Câmpus Curitiba (o mais antigo e consolidado), que é o único câmpus a dispor de um setor que desenvolve propriamente o design: o Departamento de Recursos Didáticos (DERDI) e sua subordinada Seção de Design Gráfico. Somente esses dois departamentos e seus universos próximos serão investigados e às limitações do tempo na execução da pesquisa.

Os gestores e outros responsáveis, que compõem as áreas de planejamento e administração, gestão de pessoas, relações empresariais e comunitárias, ensino e pós-graduação, poderão ser consultados sobre seus conhecimentos, dificuldades e expectativas de como é desenvolvido o design na Instituição e como podem usufruir de seus benefícios e possibilidades. Para esse fim, será preciso que ocorra a coleta de dados por meio de: entrevistas, preenchimento de formulários e discussões em grupos, com o propósito de se obter um cenário fidedigno e atual.

1.5 Resultado Esperado

Espera-se que este estudo gere um diagnóstico preciso e verossímil de como os servidores se utilizam do design na UTFPR e, igualmente, por meio de uma proposta de modelo de Gestão de Design, fundamentado na teoria, se possa contribuir para a sua inserção na estratégia no contexto da estrutura organizacional-administrativa, a fim de criar facilitadores eficazes no desenvolvimento de sua atuação na referida instituição.

1.6 Visão Geral do Método de Pesquisa

O perfil da pesquisa pode ser definido como exploratória, uma vez que o problema será caracterizado, classificado e definido. É uma pesquisa de campo, já que se fará a observação dos acontecimentos do modo como ocorrem, sem isolar ou controlar as variáveis, mas, sim, perceber e estudar as relações estabelecidas. Do mesmo modo, é uma pesquisa bibliográfica, pois exige a recuperação do conhecimento científico já existente sobre o problema. Também pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, pois transforma dados informacionais fornecidos em dados estatísticos. (RODRIGUES, 2007, p. 6-7)

Dentre os vários métodos existentes para realizar uma pesquisa, o mais apropriado para a investigação do tema, ora apresentado, foi o estudo de caso. Segundo Yin (2004, p. 19), os estudos de caso têm como estratégia o levantamento de dados, na busca por formas de questionamento, tais como: “quem”, “o que”, “onde”, “quantos” e “quanto”, não exigindo o controle efetivo sobre os fatos e focando nos eventos contemporâneos da situação escolhida. Além disso, o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Por se utilizar de um caráter investigativo, o estudo de caso presta-se muito bem para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2004, p. 21). Esse método pode ser utilizado para diversos fins de pesquisa, mostrando-se adequado para a situação abrangida: um diagnóstico em uma instituição pública federal de ensino.

Yin (2004, p. 32) esclarece as características da lógica do planejamento em um estudo de caso, a saber:

- Um estudo de caso é uma investigação empírica que busca um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- A investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Na aplicação do estudo de caso, ocorrerá a pesquisa por meio da:

- Análise contextual: realizada por meio de documentos (estatuto, regulamentos e regimentos, relatórios, impressos de divulgação, material virtual) e implica em situar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Análise Sistêmica: perfaz a análise, a descrição e a detecção dos problemas de ordem organizacional;

- Observação Direta Extensiva: o pesquisador é um participante individual da investigação. Na observação participativa, são realizadas entrevistas, pesquisas dirigidas e um grupo focal.

1.7 Organização do trabalho

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

- O **Capítulo 1** é destinado à introdução e apresenta a delimitação do problema, os objetivos, tanto geral quanto os específicos, além da justificativa, o escopo e a organização do trabalho como um todo;
- O **Capítulo 2** trata da revisão de literatura e versa sobre a cultura organizacional, a identidade corporativa, assim como sobre a imagem e a marca. Também fundamenta e conceitualiza a Gestão de Design e seus modelos, e aborda a colaboração e o *Design Thinking*;
- O **Capítulo 3** fundamenta a metodologia adotada e os procedimentos para a pesquisa, sua justificativa e características;
- No **Capítulo 4** serão apresentados os resultados da aplicação do método do estudo de caso;
- O **Capítulo 5** é destinado à discussão do tema e suas implicações em função de todos os dados qualitativos apontados;
- Por fim, o **Capítulo 6** apresenta as considerações acerca do tema apresentado. Logo após, são listadas as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Capítulo 2 se refere à revisão de literatura e considera os assuntos afins sobre o tema a ser investigado: a cultura organizacional e suas vertentes; a identidade corporativa, marca e imagem e suas respectivas características; igualmente, descreve a Gestão de Design e versa sobre os conceitos relativos a colaboração e o design. Também conceitua o *Design Thinking* e o que é um modelo de gestão, e elenca alguns que podem ser adaptados à realidade da Instituição.

2.1 Esclarecimento quanto às questões semânticas

Convém esclarecer de antemão o uso de alguns termos no conteúdo que segue. O fato de haver pouca bibliografia específica à respeito da Gestão de Design em instituições públicas brasileiras de ensino superior, torna a compreensão de alguns termos difusa.

Nos conteúdos ora apresentados, a referência é feita com o foco em locais onde o lucro, a produtividade e os benefícios financeiros são evidentes. Esses lugares são caracterizados como “EMPRESAS”, estabelecimentos que mantêm relações estritamente comerciais com seus usuários, tanto para a aquisição de um produto, quanto para beneficiar-se de algum serviço prestado. No caso de uma instituição pública, esse tipo de relação não ocorre, uma vez que sua característica primordial é a de não ter fins lucrativos. Assim, pode-se considerar toda a citação das palavras “EMPRESA” e “ORGANIZAÇÃO” como uma analogia ao termo “INSTITUIÇÃO”, sendo este o mais adequado e recorrente no universo das universidades públicas.

Ademais, nas empresas prestadoras de serviço ou que desenvolvem um produto, há um papel bem claro dos *stakeholders*²: diretores, funcionários, clientes e fornecedores. No caso específico a ser investigado, apresentam-se perfis de *stakeholders* totalmente distintos: os servidores públicos (categorizados como docentes e/ou técnico-administrativos), os estudantes (dentre as várias modalidades de cursos ofertados), além

² Pessoa ou um grupo, que atua direta ou indiretamente nas ações e resultados de gestão de uma organização.

da comunidade interna (os chamados “terceirizados”, pessoal contratado para limpeza e vigilância) e externa (fornecedores e indivíduos). Portanto, nessa fase de fundamentação teórica, pode-se considerar todos na categoria “CLIENTES”, pois são beneficiados direta ou indiretamente, em menor ou maior grau, de uma Gestão de Design atuante naquela instituição. A distinção de papéis ficará mais clara quando o contexto da UTFPR for abordado, detalhamento este que ocorrerá no capítulo 4.

Outra questão semântica refere-se ao termo Gestão de Design. Nas obras, artigos e publicações consultados para este estudo, encontraram-se as expressões Gestão “DO” Design, ou Gestão “EM” Design, ou mesmo sua versão em Inglês, *Design Management*, demonstrando não haver um consenso ou uma padronização para o seu uso. A autora adotará o termo Gestão “DE” Design, o mesmo adotado pela autora Rosane Fonseca de Freitas Martins em sua obra (ver referências), por entender que essa preposição traz um sentido mais amplo e denota a conexão entre as duas palavras, “Gestão” e “Design”.

2.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

*Idalberto Chiavenato, especialista na área de administração de empresas e de recursos humanos.
(CHIAVENATO, p. 446, 2000)*

A cultura organizacional possui um papel fundamental na distinção de uma organização da outra, que é o de proporcionar uma identidade e um reconhecimento entre seus membros e, também, adequar uma identidade externa, além de um comprometimento do indivíduo com a entidade social maior, ultrapassando o seu interesse pessoal. Fatores como intuir que a empresa é um sistema aberto, sujeito a influências externas; compreender que a trajetória histórica acontece sem depender somente de seus dirigentes; e reconhecer a sua diversidade social interna em oposição à uma visão homogeneizada são fundamentais para pautar investigações acerca de cultura e clima organizacional. (THIOLLENT, 2009, p. 84)

A seguir, são apresentados os conceitos e características da cultura organizacional, seus indicadores, elementos e níveis; a definição de missão, visão e valores; os critérios que devem ser considerados em uma mudança de cultura organizacional; e as peculiaridades do marketing e da cultura organizacional no setor público.

2.2.1 Definição, conceitos e características

Segundo Chiavenato (2000, p. 446), cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. O mesmo autor afirma que a organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e de seu clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem em motivação e produtividade.

Schein³ (1986, *apud* Thiollent, 2009, p.83) apresenta que

³ Schein, E., ***Organizational Culture and Leadership***, San Francisco, Jossey Bass, 1986.

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (THIOLLENT, 2009).

A FIGURA 2 representa graficamente como se forma a cultura organizacional, levando em conta a filosofia de seus fundadores, os critérios de seleção dessas filosofias quando interagem com os dirigentes e a sua socialização entre seus membros. A filosofia dos seus fundadores determina os critérios que conduzem seus dirigentes, assim como dissemina sua socialização, gerando assim a cultura organizacional.



FIGURA 2 – COMO SE FORMAM AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS
FONTE: ADAPTADO DE FERRAZ; ALBERTO (2007, p. 8)

A influência da cultura organizacional no comportamento e na atitude de seus funcionários é fator primordial para que os mesmos compreendam a sistemática da empresa. Essa compreensão resulta das políticas, sistemas, processos, valores e *modus operandi* de cada organização. E esse conjunto de pressupostos padrão é assimilado à medida que o indivíduo se adapta externamente e se integra internamente.

Mintzberg (2001) explica que

As organizações existentes estão presas a procedimentos e tradições, muitos já grandes e impessoais, e suas crenças existentes tendem a impedir estabelecimentos de novos. Não obstante, com a introdução de fortes lideranças carismáticas com um forte novo sentido de missão, as organizações existentes podem, às vezes, ser fortalecidas pela criação de uma nova ideologia. (MINTZBERG, 2001, p.176).

O que torna essa cultura rica e forte é exatamente essa identificação que o indivíduo assume para si, tornando-se parte de suas próprias ideologias. Do mesmo modo, a organização fortalece-se por meio da identidade e da lealdade dos membros que dela fazem parte, constituindo um sistema vivo e pulsante, repleto de crenças e valores sustentados por ambas as partes. (MINTZBERG, 2001, p.177)

A cultura organizacional proporciona aos membros daquela organização meios para criar esquemas interpretativos, estabelecendo filtros de percepção, que ganham significado tanto em eventos rotineiros e vivenciados no dia a dia, quanto os assimilados por histórias e mitos dispostos no contexto de uma empresa, tornando-se um mecanismo de controle social. Por meio da cultura – particularmente forte e efetiva – a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Essas histórias socializam os novos membros, de uma forma peculiar, a fazer as coisas e, periodicamente, ressocializa seus membros mais antigos. (MAMEDE, 2004, p. 6)

Mamede (2004) descreve os indicadores que compõem a cultura organizacional, tornando-os pressupostos essenciais para o convívio e a manutenção do clima organizacional (QUADRO 1).

Indicador	Características
Iniciativa individual	Nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas
Tolerância ao risco	Nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos
Direção	Clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho
Integração	Capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada
Contatos gerenciais	Disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados
Controle	Volume de regras e regulamentos, e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão
Sistema de recompensa	Associação entre recompensas e desempenho
Tolerância ao conflito	Grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas

Indicador	Características
Padrões de comunicação	Grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos

QUADRO 1 - INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: ADAPTADO DE MAMEDE (2004, p. 4)

Os produtos que surgem por meio da cultura organizacional podem igualmente serem descritos como balizadores de uma cultura. Oliveira e Campello (2008, p. 9) listam quais são:

a) Mitos e sagas

Os “mitos” e as tradições, os quais surgem em função das histórias e eventos importantes no passado daquela organização, geram comportamentos que se tornam impregnados de valor, influenciando e reforçando ideologias as quais são compartilhadas pelos membros daquele lugar, gerando as suas peculiaridades e características singulares, distinguindo-se das demais. Ainda refletem como os fatos são interpretados e compartilhados sobre os eventos nevrálgicos na organização. Descrevem os acontecimentos do passado de forma estilizada e aumentada, revelando o antagonismo entre as partes exposto em reuniões, comissões e conselhos, locais onde travam-se as discussões e decisões pertinentes àquele evento. (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2008)

b) Sistema de linguagem e metáforas

Manifestações orais, metáforas e jargões são comumente usados como sistemas de linguagem na cultura de uma organização. Dentre suas características, sua ênfase varia do foco subjetivo (qualitativo, personalizado e não-padronizado) até o objetivo (técnico, científico e padronizado). As metáforas são utilizadas de forma intuitiva, associadas aos vários aspectos da amplitude social dos eventos ocorridos naquela organização. As figuras de linguagem mais utilizadas nas empresas são as comparadas às estratégias de guerra (lutas, batalhas e táticas) e aos organismos vivos (crescimento, evolução e sistemas de manutenção dos ambientes). (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2008)

c) Simbolismo, cerimônias e rituais

Os símbolos expressam o significado e o sentido das especificidades das ideias, baseado em eventos e em indivíduos. Os logotipos organizacionais, hinos e bandeiras são artefatos que possuem significados eternizados da organização e são elementos comunicacionais importantes, tanto para os seus membros quanto para o público externo. Acontecimentos como: reuniões, jantares e cerimônias especiais (com a distribuição de prêmios e honrarias) exprimem os valores e as prioridades daquela instituição. (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2008)

d) Sistema de valores e normas de comportamento

O Sistema de valores diz respeito a uma compreensão do modo desejável e racionalizado de como os membros daquela equipe devem portar-se, assim como exercem influência na definição dos objetivos, estratégias e normas que atuam como reguladores do comportamento social daquela organização. (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2008)

Schein⁴ (1986, *apud* Mamede, 2004, p. 5) comenta que a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis semelhantes (QUADRO 2):

<p>Nível de artefatos visíveis</p>	<p>Representa o ambiente construído da organização: a arquitetura, o <i>layout</i>, a maneira das pessoas se vestirem, os padrões de comportamento visíveis, os documentos públicos (cartas, mapas. etc.). Este nível de análise é muito enganador, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.</p>
---	--

⁴ Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1986.

<p>Nível de valores que governam o comportamento das pessoas</p>	<p>Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.</p>
<p>Nível dos pressupostos inconscientes</p>	<p>São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais <i>assumido</i>, vai passando para o nível do inconsciente.</p>

QUADRO 2 – NÍVEIS DE COMPREENSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: ADAPTADO DE MAMEDE (2004, p. 5)

Kanaane⁵ (1999, *apud* FERRAZ e ALBERTO, 2007, p. 8) considera a cultura organizacional composta por três dimensões: a material, que seria o sistema produtivo; a psicossocial, isto é, o sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e a ideológica, referindo-se ao “sistema de valores vigentes na organização”.

Os dirigentes da organização são os que planejam o sistema produtivo, assim como possibilitam a instrução por meio de mensagens, as quais são direcionadas para esse mesmo sistema. A interação entre os funcionários, feita por meio de processos de comunicação, cria a dimensão psicossocial. A comunicação também sustenta a dimensão ideológica, formada pela difusão dos valores naquele ambiente organizacional. Quando ocorre a interação dessas dimensões, o reflexo e a disseminação da cultura manifestam-se igualmente pela comunicação. (FERRAZ; ALBERTO, 2007, p. 9)

2.2.2 Missão, visão e valores

Em qualquer organização devidamente projetada e estruturada, antes mesmo de estabelecer sua marca e sua identidade corporativa e os meios para expressá-la, é necessário definir sua missão, sua visão e seus valores.

⁵ KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

A missão é responsável por determinar o propósito e a razão de ser da empresa, sendo o resultado da fórmula: o que fazer; o quê ou a quem fazer; e de que modo fazer. Representa o compromisso e o dever da empresa; e, apesar do escopo e dos negócios serem flexíveis e adaptáveis, o seu núcleo é imutável e consolidado de acordo com sua história. (KOTLER, 2010, p. 46-47)

Mintzberg (2001) considera que

A missão está acima de tudo – preservá-la, ampliá-la e aperfeiçoá-la. Essa missão é tipicamente (1) clara e enfocada, de modo que seus membros podem identificar-se facilmente com ela; (2) inspiradora, de modo que seus membros desenvolvem de fato essa identificação e (3) distinta, de sorte que a organização e seus membros são colocados em um nicho singular, no qual a ideologia pode florescer. Como resultado de seu apego à sua missão, os membros da organização resistem bravamente a qualquer tentativa de mudá-la e de interferir com a tradição. A missão e o resto da ideologia precisam ser preservadas a qualquer custo. (MINTZBERG, 2001, p. 178).

Por outro lado, a visão é a projeção do futuro: é que a empresa deseja ser no amanhã. Deixa claro em sua postura quais são os prognósticos do que quer ser e do que quer realizar.

O destaque na tríade (missão, visão e valores) pertence aos valores, os quais devem ser considerados e estudados com mais afinco. Os valores são padrões de comportamento institucionais da corporação, além da articulação de um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortaleça os comportamentos que beneficiam tanto a empresa quanto as comunidades dentro e fora dela, o que, por sua vez, fortalecerá os valores da instituição. (KOTLER, 2010, p. 46-47)

Quando esses valores são violados, é de se supor que as críticas, tanto de seus funcionários quanto de seus usuários, irão surgir com grande veemência. No caso dos funcionários, eles podem ser considerados os consumidores mais próximos da corporação. Assim como os usuários, os funcionários exercem papel fundamental na existência daquela empresa e detectam, com muito mais facilidade do que os consumidores finais, quando os valores da empresa em que atuam não são verdadeiramente exercidos.

Os valores solidificados numa empresa são compensatórios sob vários aspectos. O primeiro deles é poder competir em talento, pois uma boa empresa consegue atrair bons empregados. Em segundo lugar, a produtividade de seus colaboradores é maior se comparada com outras empresas que não possuem valores consolidados em sua estrutura administrativa. Em consequência, funcionários produtivos e talentosos tornam-se motivados e são os melhores representantes das empresas no atendimento a seus consumidores. A motivação demonstrada proporciona aos consumidores perceber que seus empregados estão alinhados com a missão da empresa, bem como seus valores. Kotler (2010, p. 88) destaca que as empresas devem ver seus empregados como embaixadores dos valores. Os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados. Nos últimos anos, as redes sociais contribuíram e tornaram viável e fácil a troca de experiências para que, usuários de empresas, produtos e marcas existentes, conversem e discutam o seu desempenho funcional assim como o seu desempenho social. (KOTLER, 2010, p. 206)

Na FIGURA 3, Kotler (2010) descreve que os valores têm a capacidade de integrar, unificar e estimular as diferenças em uma equipe de trabalho por meio de uma mesma cultura, sem gerar choques pelo compartilhamento desses valores. O autor afirma que as empresas precisam entender que seus valores corporativos, expressos por meio dos produtos e serviços, devem ter impacto positivo na vida das pessoas (KOTLER, 2010, p. 203). Ainda cita que os bons valores são aqueles alinhados com as forças em ação: a tecnologia colaborativa, a transformação cultural impulsionada pela globalização e a importância crescente da criatividade.

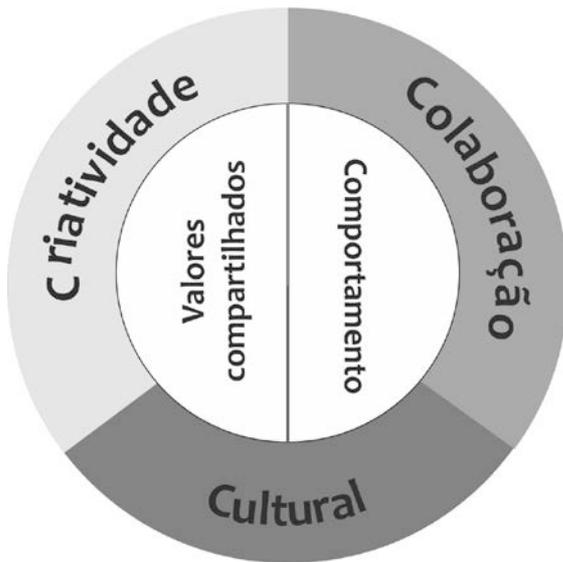


FIGURA 3 – VALORES COMPARTILHADOS E COMPORTAMENTO NO CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: KOTLER (2010)

2.2.3 Mudanças na cultura organizacional

Para que seja possível surgir novas regras ou critérios na organização, há a necessidade das propostas de transformação serem coerentes com os valores vigentes e possuir conhecimento de todos os elementos da cultura da organização. Caso contrário, haverá o choque e uma grande resistência quando ocorrer as práticas discursivas, podendo tornar-se uma ação efetiva de mudança. (Thiollent, 2009, p. 90)

Por meio da mensuração do nível de satisfação do funcionário, é possível iniciar um processo de mudança. Inicialmente, os índices podem apresentarem-se inferiores devido às negligências anteriormente executadas, mas à medida que essas alavancas de transformação entram em funcionamento, as oportunidades de aferição para obter melhores resultados tornam-se periódicas. (NEUMEIER, 2010, p.136)

Nesse sentido, é invariavelmente apropriado que, em qualquer proposta de pesquisa realizada, haja uma sinalização da efetiva mudança na cultura organizacional. Porém, conforme Thiollent (2009, p. 93) são quatro os aspectos que devem ser considerados nesse contexto:

- A concepção de vários tipos de mudanças em contexto organizacional;
- A diferenciação da capacidade de mudança em função dos atores implicados;
- O alcance das ações ou propostas;
- O encaminhamento da mudança pela base e pelo topo.

Dentre esses aspectos, se for considerada a imposição por parte do topo, a ideia de rejeição é notada com mais intensidade, uma vez que, se esse processo for mal executado e planejado, ocasionarão mudanças nos objetivos previamente concebidos e uma maior oposição durante o processo. (THIOLLENT, 2009, p. 96)

Uma cultura forte é extremamente saudável para os membros de uma organização, pois baseia-se em um conjunto de comportamentos que até então funcionam bem. Porém, há um contrassenso: quanto mais rigidez na organização, mais dificuldade será gerada nas necessidades de mudanças. A realidade dos conflitos é outra disfunção possível de existir, uma vez que as chamadas subculturas surgem com frequência dentro da própria empresa, adquirindo valores distintos e originando subgrupos, os quais tornam-se coesos e separados do restante da instituição. (MAMEDE, 2004, p. 6)

A fim de mudanças abrangentes serem efetivas, os indivíduos necessitam abandonar crenças pessoais e inseguranças, porém, com a condicionante de que essas mudanças gerem algum tipo de vantagem pessoal, considerando um incremento em sua autonomia profissional, resultando em uma atividade mais livre e organizada, a qual traz um ambiente de trabalho motivador e relaxante. Outro fator considerado é do indivíduo ser inserido num contexto de discussão, tornando-se parte ativa e importante nas mudanças. Nesse sentido, Mamede (2004) considera que

... transformações culturais são complexas e demoradas, porém tentativas de mudanças efetivas sem a mudança da cultura, invariavelmente tropeçam, demandam muito mais tempo ou falham. Por outro lado, quando bem conduzidas, provêm o contexto adequado para a condução da estratégia da organização e proporcionam aos indivíduos menor carga psíquica e conseqüentemente menor sofrimento. (MAMEDE, 2004, p. 8).

Desse modo, é preciso que a administração alinhe uma estratégia adequada, considerando a cultura já existente, para antecipar como o processo será desenvolvido e

como serão aplicadas as táticas a serem utilizadas e o impacto sentido no grande grupo de pessoas. Além disso, as reações das pessoas devem ser monitoradas, pois a visão sobre as mudanças só ocorre durante a ação, além de poder reconhecer como as mesmas estão sendo interpretadas na organização. (MAMEDE, 2004, p. 9)

Já Thiollent (2009) comenta que, muitas vezes, a mudança cultural se dá em função de uma mudança no uso da linguagem, a qual deve deter força empreendedora, fazendo uso da modificação das palavras e das definições utilizadas, introduzidas com a finalidade de transformar as relações e problemas numa organização. O mesmo autor descreve que há formas variadas de manifestação, como: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches possuem a capacidade de emitir ou transmitir mensagens de cunho social e de conhecimento. (THIOLLENT, 2009, p. 104)

A comunicação pode fluir de dois modos: formal e informal. A comunicação formal usualmente acontece de forma vertical e restringe-se às relações voltadas para as atividades de trabalho. Já a comunicação informal caracteriza-se pela liberdade de fluxo, ultrapassando as barreiras da autoridade de seus líderes e gerando uma satisfação quanto às necessidades sociais de seus empregados, o que pode contribuir para a execução das tarefas. (ROBBINS⁶, 2002, p. 282, *apud* ALBERTO; FERRAZ, 2007, p. 9)

Ainda no tocante às dificuldades inerentes à comunicação, é notória a existência de barreiras entre o *pensar* (ou falar) e o *agir*, quando não se estabelece uma relação entre o que é dito e o que é feito, mesmo por parte das pessoas que estão diretamente envolvidas na situação. (THIOLLENT, 2009, p. 103). Essas barreiras encontram força quando os interesses de alguns (no caso, os detentores do poder) encontram-se acima da resolução dos problemas de toda a organização. Chamar de “iguais” os que são “desiguais” (chefes e subordinados) em discursos ditos participativos, apenas contribui

⁶ ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

para a percepção de um autoritarismo por parte de seus líderes, gerando situações de conflito entre todos.

Thiollent (2009) afirma:

As ideias excelentes encontram dificuldade em serem traduzidas em atos. Frequentemente, quem sabe não faz e quem faz não sabe. São também comuns as situações que consistem em “deixar de fazer para pensar” e em “fazer acontecer sem pensar”. (THIOLLENT, 2009, p. 104).

A cultura de uma organização é percebida e compreendida de acordo com os seus valores, por meio da diversidade de características das inúmeras mensagens trocadas e decodificadas na rotina da empresa.

A cultura impacta sobremaneira nos casos de fusão, aquisição, incorporação de empresas ou departamentos. Podem ocorrer problemas quanto às dificuldades de entendimento e comunicação, os chamados choques culturais. Muitas vezes, esses choques culturais são subestimados, o que acarreta dificuldades na estratégia da organização. (MAMEDE, 2004, p. 2)

O sucesso no processo de mudança numa cultura organizacional pode ser mensurado por três fatores: 5% são relativos a *hardware*, 15% são relativos a *software* e 80% dependem das pessoas. Desse modo, é perceptível que o clima organizacional é fato primordial para que as empresas conduzam de forma eficiente e coerente seus negócios. (FERREIRA⁷, 2004, *apud* OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008, p. 10).

Mozota (2011) aponta que

A mudança cultural articula-se em torno de três elementos fundamentais: os que causam a mudança, a ação da mudança e o contexto da ação. A introdução de uma mudança cultural em uma empresa diz respeito aos fatores políticos e estruturais de identidade, mas a dimensão psicológica da mudança também é essencial. Mesmo se todos os elementos – estratégia, estrutura e sistemas, como o sistema gráfico – mudarem, os participantes poderão manter seus hábitos e vínculos. (MOZOTA, 2011, p. 197).

Os líderes de grandes empresas são os maiores responsáveis nas mudanças e na criação de uma cultura positiva, causando impacto no novo modelo cultural de

⁷ FERREIRA, A. M. **Mudança - change management**. São Paulo: artigo na internet. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em: 25/04/2004.

apropriação das ideias. Se uma empresa deseja estabelecer novos comportamentos entre o seu pessoal, a imagem pode funcionar como o meio que torna explícitas as mudanças, quer para o interior, quer para o exterior. É uma forma de enfatizar os novos valores e de expressá-los. Já que os empregados precisam de motivações e o público-alvo precisa saber que alguma coisa mudará na empresa. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 116-117)

2.2.4 Marketing e cultura organizacional no setor público

Para Kotler (2008, p. 72), a companhia representa um conjunto, um todo, o objetivo e o subjetivo - quer seja serviço ou produto - e incorpora a história, bem como o futuro previsível. A imagem da companhia, da sua fundação até o presente, é formada, quase sempre, por comunicações de marketing externo. Numa cultura organizacional tradicional, no topo da pirâmide, encontra-se a alta administração que determina as decisões em nível de gerência e do pessoal da linha de frente, responsável pelo atendimento aos clientes.

A valorização e a satisfação do cidadão são essenciais para o marketing no setor público. Para que esses fatores sejam mensurados e se tornem balizadores para uma melhor conduta às necessidades dos cidadãos, as instituições públicas utilizam de publicações sobre seus indicadores de desempenho e os divulgam com o intuito de gerar a transparência pública, além de atuar como determinantes nas prioridades futuras, assim como determinar quais são as metas e objetivos para um planejamento estratégico a médio e longo prazo. (KOTLER, 2008, p. 190)

Assim, as instituições diagnosticam os fatos e os aspectos reais que determinam o seu fracasso ou seu sucesso, contribuindo para a melhoria do seu desempenho. Porém, muitas das instituições, em função desses indicadores, adotam a postura de colocar o seu usuário no topo, revertendo o seu organograma. Dessa maneira, em um segundo nível, é colocado o pessoal da linha de frente, os quais prestam o atendimento direto ao público. Na sequência, entra a figura dos gerentes de nível médio, posicionados para orientar e dar suporte ao pessoal da linha de frente. Finalmente, na base, encontra-se a alta administração, que atua especialmente na contratação de bons gestores, completando a

pirâmide. Na FIGURA 4, são demonstrados os dois modelos: o tradicional e o voltado ao cliente.



Organograma organizacional tradicional



Organograma de empresa moderna orientada para o cliente

FIGURA 4 – MODELOS DE ORGANOGRAMAS ORGANIZACIONAIS
FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2008, p.193)

2.3 Identidade, Marca e Imagem

Uma grande história tem o poder de fortalecer a marca interna e externamente. Ela consegue comunicar os valores e a identidade da marca, agregando-lhe simultaneamente elementos de aspiração e emoção.

Philip Kotler, especialista na prática do marketing
KOTLER (2008, p. 140)

Uma boa gestão de marca comunica de modo eficaz os seus valores entre os funcionários de uma empresa, os quais a compreendem de modo claro, focado e definido, motivando-os a posicionarem-se quanto às decisões rotineiras no ambiente profissional.

2.3.1 Identidade: definição, conceitos e características

Fascioni (2010) descreve a identidade de uma empresa comparando-a com o DNA de uma pessoa, ou seja, um conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, fazendo-a especial e distinta de todas as demais [...]. No âmbito de uma empresa, a identidade é o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras. (FASCIONI, 2010, p.22)

É preciso, primeiramente, diferenciar os dois tipos de identidade: a identidade visual (física) e a identidade corporativa (intangível). A identidade corporativa de uma empresa é a sua essência, os seus princípios, as crenças, as manias, os defeitos, as qualidades, as aspirações, os sonhos e as limitações (FASCIONI, 2010, p.27). E o conjunto dessas características combinadas é o que faz uma empresa se tornar única, criando sua identidade (QUADRO 3).

O papel do designer é o de traduzir essa essência, fazendo uso de seu conhecimento adquirido: tipografia, semiótica, teoria das cores, composição, Gestalt, história, tendências de moda, entre outros, para compor a sua identidade visual.

Identidade Corporativa	Identidade Visual
Conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem quem a empresa é	É o sistema que traduz a identidade da empresa em termos visuais: define usos de cores, símbolos, tipografia, formas e grafismos a serem usados para identificar visualmente a empresa.

QUADRO 3 – DIFERENÇAS ENTRE IDENTIDADE CORPORATIVA E IDENTIDADE VISUAL

FONTE: ADAPTADO DE FASCIONI (2011, p. 29)

Outrossim, Fascioni (2010) comenta sobre a diferença entre identidade e marca: identidade seria o que a empresa é, o seu todo; já a marca, representaria a parte boa, podendo ser mostrado e valorizado. De acordo com a autora, a marca gráfica, o nome e a propaganda seriam somente manifestações físicas da identidade de uma empresa, mas que também não garantiriam que ela seja exatamente como se apresenta. Enfim, uma empresa não muda sua essência se apenas alterar sua marca. Ela acrescenta:

[...] Se ela (a empresa) tem uma postura conservadora para tomar decisões, não é mudando a marca gráfica que ela vai se tornar inovadora. A representação gráfica é só uma forma de comunicar quem ela é e pode muito bem dizer bobagens que nada tem a ver com a identidade. (Fascioni, 2010, p. 27).

Para representar graficamente a diferença entre identidade e marca, pode-se compará-las a um *iceberg* (FIGURA 5). Um *iceberg* é um bloco de gelo flutuante, o qual expõe somente 1/7 de seu volume à superfície. Os outros 6/7 ficam submersos, o que funciona como um lastro para sua flutuação. Desse modo, a área superficial representa só a parte visível de uma empresa, ou seja, sua marca e suas representações gráficas, enquanto sua área submersa, na maior parte, configura o cerne de sua identidade. Utilizando-se da analogia do *iceberg*, pode-se conceituar a parte visível da identidade como imagem, elemento constituinte de qualquer empresa.

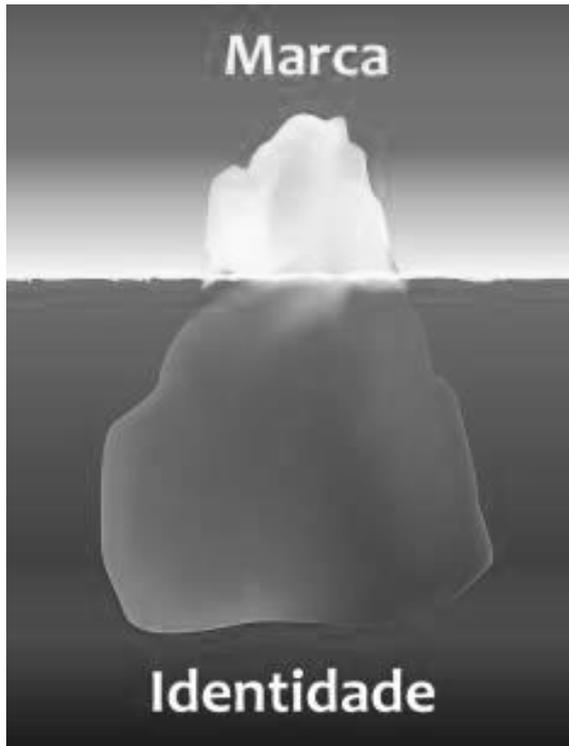


FIGURA 5 – ANALOGIA ENTRE AS PARTES DE UM ICEBERG COM OS CONCEITOS DE MARCA E IDENTIDADE
FONTE: A AUTORA (2013)

O Manual de Gestão de Design (1997, p. 116) descreve que, para uma empresa diagnosticar como a projeção de sua identidade é percebida, é preciso fazer as seguintes considerações:

- Temos realmente uma identidade própria de empresa?
- Há alguma diferença, em sentido negativo, entre o que somos e como nos veem? Sabemos como nos veem?
- Existe um programa de identidade coordenado?
- Oferecemos ao exterior uma “leitura” coerente e nítida da nossa imagem coordenada?

Kotler (2008, p. 95) destaca que a gestão bem-sucedida da marca corporativa tem por base uma identidade corporativa da empresa, a qual é explicitamente equipada para as diferentes necessidades dos seus inúmeros setores componentes, mas, ainda assim, sempre plantada em sua identidade corporativa própria.

Para Carneiro (2007, p.31-32), a identidade corporativa é resultante da interação entre três instâncias da organização, conforme o QUADRO 4:

Visão	Aspirações ou escolhas estratégicas estabelecidas pela alta direção para a empresa.
Cultura	Valores e atitudes assumidos e exercitados pelos colaboradores da empresa.
Imagem	Impressões ou percepções externas dos diversos <i>stakeholders</i> em relação à empresa.

QUADRO 4 – A VISÃO, CULTURA E IMAGEM DE UMA IDENTIDADE CORPORATIVA
 FONTE: ADAPTADO DE CARNEIRO (2007, p. 31-32)

O mesmo autor identifica que qualquer ação não baseada na totalidade dessa tríade ou considerada de maneira isolada em qualquer uma dessas instâncias, irá comprometer o processo de convergência e síntese na identificação da identidade, pois é necessário que todo e qualquer movimento se valha dessa interação. Essa interação envolve não só a visão da direção, mas igualmente as atitudes de seus colaboradores e a imagem dos públicos externos à respeito da organização. (CARNEIRO, 2007, p. 31-35)

Como o trabalho de monitoramento dessas condicionantes é extremamente complexo, é preciso um comprometimento, não só dos profissionais responsáveis pela marca e do departamento de marketing, mas, sim, prever um esforço coletivo de todos. Carneiro (2007) descreve as tarefas e as fases desse monitoramento pelos seguintes itens:

- **Levantamento** sistemático de informações sobre cada uma destas instâncias: direção, colaboradores e *stakeholders* externos;
- **Análise** e cotejamento das convergências e dos *gaps*⁸ identificados entre essas esferas;
- **Definição** de linhas e processos que ajudem no alinhamento ou no realinhamento da marca em seus três patamares;
- **Implementação** e monitoramento das medidas propostas.

Assim, a identidade corporativa deve estar alinhada à estratégia da organização por meio de um contexto administrativo mais orgânico e integrado, convergindo para a

⁸ *Gaps* são brechas ou mudanças bruscas que geram espaços em branco, evidenciando que algo importante mudou nos fundamentos de uma determinada empresa.

manutenção e incorporação das três esferas (visão, cultura e imagem), a fim de garantir o equilíbrio e a saúde da empresa. (CARNEIRO, 2007, p. 35-36)

Já Fascioni (2010) distingue: identidade corporativa não é sinônimo de identidade organizacional. A questão da identidade organizacional está mais ligada ao conjunto de ferramentas de comunicação, definido pela alta cúpula administrativa da empresa, o qual diz respeito às definições de missão e visão desejadas, e, como são definidas por esse alto escalão, não representa propriamente a identidade corporativa da empresa. Fascioni diz que, na vida real, a identidade corporativa é muito mais eficientemente comunicada por meio de pensamentos, ações, comportamentos e interfaces dos colaboradores da empresa com o mercado. (FASCIONI, 2010, p. 53)

Essa autora igualmente comenta a respeito das inovações que uma empresa pode propor. Essas inovações podem ser incrementais (quando provoca um aprimoramento em algum produto ou serviço, fazendo uso de tecnologias já existentes) ou radicais (aquela que muda radicalmente um produto e/ou serviço e provoca um impacto muito maior na empresa e junto aos seus clientes). No Brasil, culturalmente, há dificuldades das empresas utilizarem de inovações radicais, pois os riscos de fracasso são grandes. Por essa razão, enfatiza não existir mal algum em fazer apenas inovações incrementais, mantendo o perfil conservador da empresa e não correndo riscos grandiosos, passando a imagem de empresa extremamente inovadora, utilizando-se de uma inovação radical, muitas vezes, não condizente com a identidade da empresa. (FASCIONI, 2010)

Aliás, Fascioni (2010) apresenta os dois tipos de atributos da identidade:

- **Os essenciais** – representam o caráter e a essência e dificilmente mudam, sofrendo pequenas e sutis variações ao longo do ciclo de vida.
- **Os acidentais** – relacionam-se com as manifestações físicas, materiais e conjunturais, mudando com frequência e se adequando nas fases do ciclo de vida de uma empresa.

Os atributos acidentais podem ser modificados de acordo com os atributos essenciais. Se uma empresa é mais conservadora, seus atributos acidentais serão menos

notados; se a empresa é mais inovadora, é bem provável que, de tempos em tempos, essa empresa renove sua marca ou inove em algum produto em seu ciclo de vida.

Em função desses atributos é praticamente impossível uma empresa mudar totalmente sua identidade. Seria quase como uma “mutação genética”, levando em conta a própria analogia feita pela autora, em relação ao DNA, para referenciar seu estudo. Esse processo de mudança só pode ocorrer se houver uma fusão de empresas ou se a mesma passar a fazer parte de um grande grupo. Mesmo assim, ainda é extremamente difícil ocorrer uma grande mudança, considerando que as empresas tenham atributos essenciais comuns e compatíveis para tornar o processo um sucesso. Caso contrário, pode ser um desastre do ponto de vista econômico e empresarial. Para uma fusão ou uma aquisição funcionar, é preciso assegurar que as identidades das empresas envolvidas sejam compatíveis. (FASCIONI, 2010, p. 37)

2.3.2 Marca: o objeto essencial da identidade

Kotler (2008, p. 147) considera a marca como, provavelmente, o mais poderoso instrumento de comunicação, e, apesar disso, poucas organizações conscientemente criam e usam uma identidade de marca (declaração de posicionamento, definição de categoria, nome de marca, etc.) para colocar seus produtos e serviços no mercado.

Para o mesmo autor, a marca é capaz de incorporar tudo o que uma empresa quer representar em relação aos seus produtos e serviços, atuando como um conjunto de atributos, benefícios, crenças e valores, além de sua visão, valores, personalidade, posicionamento e imagem. A função primordial da marca é justamente identificar quem fabrica ou quem vende um produto e, no sentido mais amplo da palavra, incluir os bens tangíveis, serviços, organizações, pessoas, lugares e ideias. Sua construção inicia-se antecipando as necessidades do cliente através do entendimento dos principais atributos de seus produtos e serviços. (KOTLER, 2008, p. 175)

De acordo com o Manual de Gestão de Design (1997, p. 124-125), a marca é o elemento fundamental de identidade. É mais estável que as imagens publicitárias, sendo o seu desgaste incomparavelmente menor. Fixa a identidade essencial e institui associações no sistema visual da empresa.

Kotler (2008) também aponta a correlação entre os funcionários e a sua percepção dos valores da marca passível de proporcionar uma motivação e a orientação necessária para que haja a compreensão do que é uma marca forte, tornando-os representantes do seu significado, reforçando-a externamente junto aos seus clientes. Na prática, são os funcionários que sustentam e dão vida a marca e a empresa da qual fazem parte. (KOTLER, 2008, p. 138)

Na FIGURA 6, descreve-se os níveis de motivação entre os funcionários.

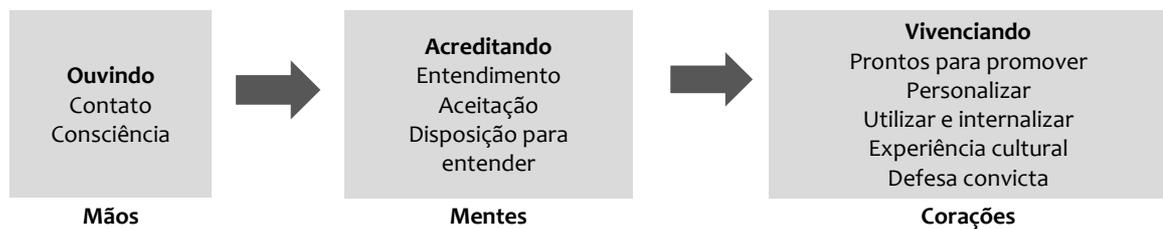


FIGURA 6 – NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
 FONTE: KOTLER (2008, p.141)

Os elementos já abordados no que tange à cultura organizacional, tais como: os programas, as histórias, os eventos, ou até mesmo as pessoas, representam, igualmente, a identidade da marca e funcionam como modelos de conduta interna importantíssimos, transformando os funcionários em verdadeiros embaixadores da marca. Para Kotler (2008, p. 140), uma grande história tem o poder de fortalecer a marca interna e externamente. Ela consegue comunicar os valores e a identidade da marca, agregando-lhe, simultaneamente, elementos de aspiração e emoção.

2.3.2.1 Identidade, integridade e imagem da marca

Kotler (2010) identifica o triângulo posicionamento, marca e diferenciação como complemento dos elementos definidores, como: a identidade, a integridade e a imagem da marca (FIGURA 7). As suas três interações são apresentadas a seguir, conforme KOTLER (2010, p. 41-42):

- **Identidade da marca:** a identidade da marca deve assumir um posicionamento singular na mente dos consumidores para que seja eficientemente “ouvida” e notada. Uma marca pode ter uma identidade clara na mente dos clientes, porém, não ser suficientemente boa. O posicionamento também assegura que aquela

marca é autêntica, advertindo seus consumidores contra outras empresas mal-intencionadas. A identidade da marca revela como a empresa deseja ser vista.

- **Integridade da marca:** a integridade da marca consolida o posicionamento e a diferenciação da marca. Diz respeito ao cumprimento das promessas, sua verossimilhança e a conquista da confiança do consumidor. Essa integridade é refletida pela diferenciação (o DNA da marca). Essa diferenciação, conectada com o posicionamento, irá proporcionar a boa imagem da marca. Então, pode-se afirmar que é onde a empresa deseja estar. (KOTLER, 2010, p. 41-42)
- **Imagem da marca:** a imagem da marca representa as necessidades emocionais dos consumidores, indo além das funcionalidades e características do produto ou serviço. Esse elemento conquista a emoção das pessoas que consomem determinada marca. A imagem da marca revela como a empresa é realmente vista. (KOTLER, 2010, p. 41-42)



FIGURA 7 – O MODELO DOS 3IS: INTEGRIDADE, IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA
FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2010, p. 185)

2.3.2.2 Aplicações da marca

Os materiais impressos representam o mais versátil e frequente canal de divulgação e de comunicação entre a empresa e o consumidor para apresentar a sua marca. Outros meios, como: propaganda, relações públicas, eventos especiais, marketing direto, itens promocionais, sinalizações e expositores, além de mídia popular e canais de

comunicação pessoal, atuam igualmente como meios de propagação da marca. Porém, contemporaneamente, os meios virtuais como sites, blogs e redes sociais ganharam sua importância devido a sua facilidade e rapidez de acesso. As opções são inúmeras e algumas delas estão listadas no QUADRO 5.

PROPAGANDA	
Televisão Rádio Internet: banners em <i>websites</i> Imprensa Jornal Revista Anúncios na internet/ <i>websites</i> Anúncios no verso de ingressos e receitas Anúncios em salas de cinema utilizando cartazes e vídeos	Publicidade externa <i>Outdoors</i> Anúncios em ônibus Anúncios em paradas de ônibus Metrô Táxis Adesivos para carros e ônibus Eventos esportivos Quiosques Cabines individuais de banheiros <i>Outdoors</i> e sinalizações de aeroportos
RELAÇÕES PÚBLICAS	
Histórias divulgadas no rádio e na televisão Artigos em jornais e revistas	Colunas de opinião Vídeos
EVENTOS ESPECIAIS	
Encontros comunitários Demonstrações/ Exibições	Feiras Passeios
MARKETING DIRETO	
Correio Internet/E-mail	Telemarketing Catálogos
MATERIAIS IMPRESSOS	
Formulários Folhetos Boletins Prospectos Calendários	Cartazes Mensagens em envelopes Livretos Adesivos Folheto para maçaneta de porta
ITENS PROMOCIONAIS	
Vestuário: Camisetas Bonés Coletes Itens de natureza descartável: Protetores para copos de café Bótons Balões Adesivos	Itens funcionais: Chaveiros Lanternas Imãs de geladeira Garrafas de água (Squeeze) Canetas e lápis Marcadores de livros Capas de livros Bloco de notas Pastas de papelão Porta-cartões Sacolas

SINALIZAÇÕES E EXPOSITORES	
Placas de sinalização em estradas Sinalização e cartazes em propriedades governamentais ou propriedades reguladas pelo governo	
MÍDIA POPULAR	
Arte em local público Músicas Scripts de cinema, televisão e propaganda em rádio	Tiras e revistas de humor Baralhos e outros jogos
CANAIS DE COMUNICAÇÃO PESSOAL	
Apresentação e reuniões “cara-a-cara” Oficinas, seminários, treinamentos	Boca-a-boca Divulgação por meio da web (comunicados, <i>broadcast</i>)

QUADRO 5 – VEÍCULOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO TÍPICOS

FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2008, p.171)

2.3.2.3 Dimensões da marca

Carneiro (2007) descreve que a marca está intrinsecamente vinculada à sobrevivência e à sustentabilidade da organização como um todo, tornando-se vital para manifestar a estratégia daquela empresa, não se restringindo apenas ao ciclo de vida de um produto ou serviço. (CARNEIRO, 2007, p. 51-52) Assim, a marca ocupa cada vez mais espaço nas dimensões estruturais e estratégicas da organização.

No que se refere à extensão, outrora a marca era pensada exclusivamente com base nas características e associações feitas por meio de seus produtos e/ou serviços. Hoje, fatores como *core values* (valores principais de uma empresa) e identidade ganham mais importância para expandir os negócios e ampliar seu portfólio. (CARNEIRO, 2007, p.51-52)

Também, já há algum tempo, o consumidor deixou de ser o alvo exclusivo, fazendo com que a empresa amplie sua política de relacionamentos para toda a rede de *stakeholders*: os acionistas, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os governantes, assim como os seus consumidores, estão todos no mesmo patamar de atenção, o que, seguramente, resulta em retorno tanto para a empresa quanto para todos os envolvidos. A criação e sustentação de valor por meio de uma visão relacionada à outras esferas de negócios, não só na geração de lucros, mas também na integração de todos os *stakeholders*, resulta em ações sociais e de sustentabilidade para toda a

comunidade envolvida. Dessa maneira, a empresa, ao envolver-se em outras questões além dos seus lucros, revela sua ética e seu compromisso em outros contextos, expandindo-se para novos públicos, ampliando seus mercados e contribuindo para associar seu nome como uma marca responsável em causas sociais e ambientais. (CARNEIRO, 2007, p.51-52)

2.3.3 A imagem coordenada em uma empresa

Os designers podem atuar como colaboradores no processo de imagem empresarial, uma vez que é preciso organizar toda a gama de mensagens que o público-alvo (clientes, consumidores atuais e potenciais) absorve no dia a dia. Mensagens essas que são apresentadas em elementos gráficos, tais como: informativos, logotipos, marcas, impressos, entre outros.

Porém, a fim de alcançar o sucesso nesse tipo de ação, o designer não deve trabalhar de maneira isolada: a alta administração necessita estar plenamente envolvida, corroborando para que o designer desenvolva suas atividades com sucesso. Segundo o Manual de Gestão de Design (1997), um dos principais preceitos para a imagem de uma empresa exercer uma comunicação eficaz, é de ater-se à coordenação e em sua resultante na integração das ações. Se essas ações desencadearem de forma isolada em relação aos elementos de comunicação, resultará na incongruência e na dispersão destes elementos. A mesma obra cita o exemplo do design de uma nova embalagem que não pode conter um logotipo obsoleto, nem um novo produto ser apresentado simplesmente nos catálogos tradicionais da empresa (Manual de Gestão de Design, 1997, p. 118). Para promover esse efeito integrador, algumas ações devem ser desencadeadas, de modo a estabelecer a programação e a controle da comunicação (QUADRO 6).

<p>Empresa ou instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes da empresa • Missão da empresa • Caráter, cultura e políticas • Tipo de organização interna • Métodos de gestão • Organograma • Recursos e orçamentos • Previsões de expansão • Produtos e/ou serviços da empresa • Inovações mais positivas do produto e serviço.
--------------------------------------	--

O mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Os mercados onde atua • Os códigos de conduta no mercado • Os concorrentes mais destacados • Os suportes de comunicação mais utilizados • As políticas de comunicação mais relevantes
O público-alvo direto	<ul style="list-style-type: none"> • O consumidor, utilizador ou comprador • O seu conhecimento da empresa e dos produtos • As suas necessidades • As suas atitudes • As suas motivações • O seu comportamento • Outros agentes que intervêm no processo de decisão de compra
O público-alvo indireto	<ul style="list-style-type: none"> • Empregados da empresa • Gestores • Fornecedores • Distribuidores • Retalhistas • Acionistas atuais • Acionistas potenciais • Bancos • Instituições públicas • Público em geral
Os objetivos da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • O público-alvo • Os meios de comunicação • A mensagem • Os recursos disponíveis • As limitações

QUADRO 6 – EIXOS DE AÇÃO DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO
 FONTE: MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997, p. 119)

O Manual de Gestão de Design (1997, p. 116) descreve igualmente a imagem como a projeção de uma identidade e, portanto, essa deve ser objeto de reflexão estratégica por parte dos gestores, porquanto define o que a empresa é, o que pretende ser e as políticas de atuação face aos consumidores, clientes, canais de distribuição, fornecedores, banca, instituições políticas e opinião pública. A empresa e/ou organização deve estabelecer um autodiagnóstico, a fim de reconhecer se há uma identidade própria; se há diferença entre como essa imagem é e como ela é percebida; se há um programa de imagem coordenada; e quais são os meios para que a “leitura” que suscita é concisa e clara com o que se propõe.

Além disso, o Manual de Gestão de Design (1997, p. 116) esclarece que o design, por meio de um programa de imagem coordenado, transforma-se num processo planificado que terminará por representar graficamente o que é a empresa, definindo a

sua identidade, assim como fornecer meios para preencher a lacuna entre a imagem real e a desejada, e estabelecer as normas de aplicação desta imagem, para sua coordenação gerar o resultado esperado, no período de tempo previsto.

Outrossim, o Manual de Gestão de Design (1997, p. 116-117) enfatiza que um programa coordenado de imagem pode exercer duas funções, as quais podem atuar isolada ou conjuntamente. Se a empresa tem o objetivo de reequacionar sua identidade e obter a clareza de seus objetivos, o programa contribui para criar uma nova cultura. Desse modo, se a empresa deseja estabelecer novos comportamentos entre o seu quadro de colaboradores, a imagem pode ser um meio eficiente de tornar essas mudanças claras, tanto interna quanto externamente. É uma maneira diligente de ressaltar os novos valores e expressá-los por meio dessas mudanças, contribuindo para a motivação dos empregados e a nítida percepção do público-alvo de que algo mudou na empresa.

Do mesmo modo, o Manual descreve que o programa poderá ter somente a função de atualizar e reordenar a imagem da empresa, adequando aos novos tempos, códigos e valores culturais atuais. Eventualmente, exercerá a função de racionalizar, tratando de modo profissional a imagem “apagada”, utilizando-se da aplicação do conceito global, a fim de obter economia e racionalidade no emprego individual de elementos visuais. Todavia, aponta ser imprescindível situar que um programa coordenado de imagem não é um programa de imagem empresarial, pois em muitas empresas e instituições, onde a identidade não está definida, o programa coordenado de imagem apenas expõe essa problemática de forma bastante evidente. Assim, é possível que se instale um ponto de intersecção entre os dois temas, revelando suas peculiaridades e interesses em comum. Essa ação pode promover uma ótima oportunidade para definir quais são os objetivos comunicacionais da organização; porém, é muito incomum acontecer essa discussão de modo pleno. Em boa parte das vezes, é o próprio designer responsável por desencadear as discussões para a definição da identidade e das políticas comunicacionais da empresa. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 116-120)

A materialização da imagem de uma empresa não é só representada e manipulada pelos seus símbolos gráficos: todos os recursos de comunicação devem estar conectados, a fim de promover essa imagem (QUADRO 7).

Comunicação gráfica ou identidade visual	O logotipo e suas aplicações
	Outros elementos visuais e gráficos
	Meios audiovisuais
O produto	As formas
	As cores empresariais
	Grafismo que acompanha o produto
	Embalagem
O meio onde se prestam os serviços	Escritórios
	Postos de venda
	Locais, delegações, exposições, stands, etc.
A equipe humana	Relações públicas
	Dirigentes
	Empregados
	Vendedores

QUADRO 7 – VEÍCULOS DE EMISSÃO DA IDENTIDADE E DA MARCA DE UMA EMPRESA

FONTE: ADAPTADO DO MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997, p. 114)

2.4 Gestão de Design

Design é mudança.

*Herbert Simon, Prêmio Nobel de Economia em 1978
(NEUMEIER, 2010, p.32)*

Segundo o Design Management Institute – DMI (2012), a Gestão de Design engloba os processos, as decisões de negócios e as estratégias que permitem a inovação e a criação de forma eficaz no design de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhoram a nossa qualidade de vida e proporcionar o sucesso organizacional. A Gestão de Design une o design, a inovação, a tecnologia, a gestão e os clientes para prover vantagem competitiva por meio de três fatores básicos: econômicos, sociais/culturais e ambientais. Também contribui para a sinergia entre o design e os negócios.

Por volta do início da década de 60, o design era fortemente influenciado pela indústria, pois os designers precisavam trabalhar com engenheiros e profissionais de marketing, tornando o design parte ativa do processo no desenvolvimento de um produto. O termo Gestão de Design foi empregado pela primeira vez no final da década de 1960 na Alemanha, nos EUA e na Grã-Bretanha, quando evidenciou-se a necessidade de uma definição dos métodos de gestão, objetivando a integração do processo de design na empresa e o estabelecimento de colaboração mútua entre profissionais, com o intuito de ajudá-los a gerenciar suas atividades. (DMI, 2012)

A Gestão de Design surgiu da necessidade de lidar com duas questões principais: como desenvolver sistemas corporativos de metas de planejamento e como resolver os problemas de processamento de informação metodológica. Assim, foram elaborados instrumentos e listas de verificação para estruturar os processos e decisões das empresas a fim de obter o sucesso no desenvolvimento empresarial. Neste período, os principais contribuintes para a Gestão de Design foram: Michael Farr, Horst Rittel (da HfG Ulm), Christopher Alexander (da London Business School), Peter Gorb (do Design Management Institute e o Royal Society of Arts). (DMI, 2012)

A Gestão de Design em nível estratégico envolve a responsabilidade e a liderança atreladas ao processo de design, contribuindo para a cultura organizacional, para oportunizar as inovações e gerar identidade. O gestor de design é capaz de atribuir as conexões com a estratégia da empresa; avaliar o problema; identificar os recursos necessários; planejar o projeto; selecionar equipe, contatos e especialistas; além de estabelecer formas de atuação, organizando o processo (que envolve procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos) e acompanhar e controlar as avaliações parciais e final. (Manual de Gestão do Design⁹, 1997, *apud* SILVA, 2009, p. 96-97)

Ainda referindo-se a esses aspectos, Mozota (2011) descreve a argumentação de Anders (2000):

o processo do design é um processo de identidade. Ele define a empresa, seus clientes e investidores. Diferencia uma organização de seus concorrentes e está no centro do sucesso. O design oferece um identificador-chave da empresa para o público, daí a grande necessidade de os gerentes de design tomar posições pró-ativas na gestão do processo de design. (ANDERS¹⁰, 2000, *apud* MOZOTA, 2011, p. 30).

Os aspectos de multidisciplinaridade e interatividade podem fazer parte de todo esse amplo processo de gestão, integrando a pesquisa de mercado, a estratégia de marketing, a marca, a engenharia, o desenvolvimento de novo produto, o planejamento de produção, a distribuição e as políticas de comunicação corporativa.

A Gestão de Design deve ser incorporada à empresa de forma gradativa, responsável e despertada pelo desejo comum de se implantar e reconhecer as reais necessidades de mudança. Isso é feito em diversas fases e níveis, envolvendo projetos e programas de design, além das informações sobre os valores da empresa, a promoção do departamento de design e, principalmente, a comunicação entre esse departamento e a direção geral. (MARTINS, 2011, p. 146)

Para o uso efetivo da Gestão de Design, é necessário que todas as etapas aconteçam de forma estruturada, por meio de sua efetiva participação nas ações

9 **MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN**. Porto: Centro Português de Design – CPD, 1997.

¹⁰ ANDERS, Robert. Defining, mapping and designing the design process. **Design Management Journal**. Verão, p. 29-37. 2000.

estratégicas da empresa e também a sua concretização na gerência de projetos. Martins (2011, p. 157) aponta algumas funções essenciais para a execução da Gestão de Design:

- A definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do design;
- O desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão;
- A execução e a organização da estratégia;
- A coordenação e o controle do processo de produção e;
- O controle do resultado.

A seguir, será abordado o design e seus atributos, a Gestão de Design e seus principais conceitos, os seus níveis de atuação, as tarefas e táticas do gestor de design e as dificuldades de sua prática.

2.4.1 A Gestão de Design: conceitos e contexto

Segundo Wolf¹¹ (1998, p. 18, *apud* Martins, 2011, p. 147), a Gestão de Design tem a função de planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados.

Avendaño (2002) define a Gestão de Design como o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que cooperam tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis da produção, da programação econômico-financeira e da comercialização, com a finalidade de permitir uma participação ativa do design nas decisões dos produtos.

Já Best (2011, p. 26) afirma que a Gestão de Design está relacionada ao êxito da gestão das pessoas, projetos, processos e procedimentos por trás do design de produtos de uso diário, serviços, ambientes e experiências. Gestão de Design é também sobre a gestão das relações entre diferentes disciplinas (tais como design, gestão, marketing e

¹¹ WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

finanças) e papéis diferentes (como clientes, projetistas, equipes de projeto e *stakeholders*).

A definição de Powell¹² (*apud* Phillips, 2011, p. 107) foi de que a Gestão de Design ocupa-se do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes.

Para complementar as definições desses estudiosos, no QUADRO 8, são descritas algumas definições feitas por gerentes de design bem-sucedidos, reunidas após depoimentos coletados na obra de Phillips (2011).

Definição e/ou conceito	Autor
<p>“Eu coordeno design realizando ações táticas e estratégicas. Por sua vez, estas são baseadas no plano estratégico da empresa. Se esse plano sofrer mudanças, precisaremos adaptar também as nossas atividades de design. Nosso trabalho é direcionado pela visão do futuro. Design capta as políticas da alta administração e ajuda a transformá-las em conceitos e produtos reais, possibilitando a sua implementação. Assim, penso que o gerente de design é um líder visionário.”</p>	<p>Lizabeth DOBBINS, gerente de marcas e Identidade do Serviço Postal dos EUA</p>
<p>“Os gerentes de design relacionam-se com a estratégia de marketing e também com a engenharia. Eles agregam valores tangíveis e intangíveis à empresa. E a empresa tem consciência disso. A Gestão de Design contribui para definir os perfis dos consumidores e os valores a serem adicionados aos produtos e serviços a fim de incrementar os negócios da empresa. Essas informações são transformadas em formas, cores, texturas e outros aspectos visuais do produto. As atividades de design influem na identidade corporativa e afetam as operações do dia a dia, sendo consistentes com os objetivos estratégicos da empresa. Um grupo ativo de design da empresa gera inquietações em todos os setores, ajudando a manter um ambiente criativo e receptivo às inovações.”</p>	<p>Patrick FRICKE, gerente de design gráfico e de interfaces da Eastman Kodak</p>

¹² POWEL, Earl N. Developing a Framework for Design Management. **Design Management Journal**. Verão 1998.

Definição e/ou conceito	Autor
<p>“Muitas empresas compartilham o mesmo desejo: serem percebidas como diferentes e melhores que seus competidores. A Gestão de Design pode ser descrita como criadora da imagem visual da empresa. Assim, trabalha para que essa imagem seja consistente, distinta e relevante, tanto para o público interno como externo à empresa. Ela é responsável pelo projeto, implementação, manutenção e avaliações contínuas de todos os itens que compõem a marca da empresa, desde um folheto até uniformes de serviço.”</p>	<p>Fennemiek GOMMER, Sócio da SCAN Management Consultants</p>
<p>“A Gestão de Design tem a responsabilidade de transformar a imagem visual da empresa em poderoso instrumento para comunicar, motivar e inspirar. Isso contribui para gerar valor e reduzir custos. Ao criar um sistema que possa representar a imagem da empresa a longo prazo, pode-se contribuir para consolidação dessa imagem e reduzir os custos de marketing. A Gestão de Design trabalha não apenas com as questões materiais, mas também com a mentalidade e criação de atitudes. Quando a empresa quer destacar-se no mercado, muitas vezes deve recorrer às suas atitudes. Para isso deve transmitir certas emoções como amizade, calor, profissionalismo, ética e responsabilidade social, através de suas mensagens.”</p>	<p>Tim LARSEN, Presidente da Larsen Design+Interactive</p>
<p>“A Gestão de Design faz a intermediação entre a estratégia da empresa e os consumidores. Isso pressupõe uma clara definição da missão, objetivos, estratégias e prioridades da empresa, em relação aos seus clientes. O gerente de design procura canalizar as energias da empresa para a execução dos seus programas estratégicos a ações prioritárias. Ao fazer isso, todos os empregados da empresa sentirão orgulho em contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. Para isso, o responsável pela Gestão de Design deve ter uma ampla compreensão dos valores e expectativas da empresa. Sua atuação deve concentrar-se nos públicos interno e externo, além de fazer acompanhamento dos resultados. Deve trabalhar para obter os recursos humanos, materiais e financeiros para que seu grupo possa atingir os resultados previstos.”</p>	<p>Peter TRUSSLER, Vice-presidente de Design da Empresa Nortel</p>

QUADRO 8 – DEFINIÇÕES E/OU CONCEITOS DE GESTÃO DE DESIGN FEITOS POR GERENTES DE DESIGN BEM-SUCEDIDOS

FONTE: ADAPTADO DE PHILLIPS (2011, p. 114-118)

A Gestão de Design, afirma Martins (2011), enriquece-se dos conceitos da gestão em relação à mensuração e melhoria contínua do design, e ganha ao se apropriar de conceitos e ferramentas de gestão para medir a eficácia da sua função. O design a serviço da gestão aperfeiçoa a qualidade percebida, devido a cadeia que envolve o processo de

design, na busca de métodos para construir, manter e mensurar essa qualidade. (MARTINS, 2011, p. 179)

2.4.2 A Gestão de Design e seus atributos

As organizações usufruem da eficácia do design, primordialmente, de algumas maneiras. O design pode ser utilizado somente em termos estéticos e em preocupações com a aparência. Pode, igualmente, ser incluído no processo no desenvolvimento de produtos a fim de atender à necessidade de seus utilizadores. Ou ainda, seguindo uma tendência cada vez mais frequente, fazer parte da estratégia do negócio, como um componente integralizador e uma ferramenta essencial. BUCHANAN¹³ (1992, *apud* Best, 2011, p.21) classifica de quatro maneiras a relação do design com os negócios:

- Projeto de comunicações simbólicas e visuais (design gráfico, identidade de marca, identidade corporativa);
- Design de objetos materiais (produtos, mobiliário, têxteis);
- Projeto de atividades e serviços organizados (atendimento ao cliente);
- Projeto de sistemas complexos ou ambientes para estar, trabalhar, brincar e aprender (interiores, arquitetura e desenvolvimento urbano).

A criatividade é a geração de novas ideias, aponta Best (2011, p. 28), – ou uma nova forma de olhar para os problemas existentes ou até mesmo a descoberta de novas oportunidades. Design é o que une criatividade e inovação – o que molda as ideias para tornarem-se proposições práticas e atraentes para usuários e clientes.

Nesse sentido, os clientes, ao perceberem a criatividade inserida de forma estratégica nas empresas, passam a compreender como o valor do design daquele produto é concebido, realizado e sustentado. Neste pensamento, o projeto não se restringe à estética das coisas, mas, sim, a um processo de Gestão de Design, corroborando para a criação de valor expressa em seus produtos e serviços. A conectividade, que é estabelecida entre cliente e empresa, torna-se muito mais eficaz quando a empresa mantém seu foco no design, ao invés de se restringir somente aos

¹³ Buchanan, R., 1992. Wicked Problems in *Design Thinking*. **Design Issues**, 8 (2).

custos referentes à produção e oferta de seus produtos e serviços de uma empresa que não adota essa tendência. (BEST, 2011, p. 29)

Contudo, Best (2011) prossegue em seu raciocínio, destacando que, apesar de todas as vantagens e características apontadas, os gestores e os líderes de algumas empresas ainda não se mostram atraídos pelo processo criativo, atendo-se à tradição e à predominante análise analítica por meio dos números e estatísticas de planilhas. Boa parte utiliza-se de justificativas pouco plausíveis para não incorporar o design de modo efetivo e envolvido em sua empresa, condenando seus negócios à um foco restritivo e voltado ao passado. Já os que voltam seu pensamento ao design, abrem o leque de possibilidades, tendo por base a criatividade e a inovação, tornando-as competitivas e conectadas com os desejos de seus clientes.

Em Martins (2011) existe a citação de Kotler (1996) que esclarece que

... o designer ainda é visto como aquele que não dá atenção suficiente aos custos e cujos projetos são inovadores demais para o mercado. Muitos empresários têm um certo preconceito em relação a ele, por vê-lo como um artista, que consome recursos, o que faz com que a interação de seu trabalho com outras áreas fique enfraquecida. (MARTINS, 2011, p. 160).

Neumeier (2010, p. 27) destaca o comentário de Roger Martin, diretor da Faculdade de Administração Rotman, da Universidade de Toronto: *uma empresa não deve somente contratar um profissional do design: ela precisa SER o designer [...] precisa pensar como um designer, ter a sensibilidade de um designer, trabalhar como um designer. Portanto, se o design significa mudança, pode-se conjecturar que o design envolve estratégia.*

Contudo, para Neumeier (2010) o design não necessariamente solucionaria problemas, mas, sim, trabalharia através dos problemas: o profissional da área se utilizaria de processos analógicos, os quais dificilmente se traduziriam em palavras, mas seriam facilmente expressos em ações. Para o autor, essas ações seriam manifestadas na execução de modelos, protótipos, simulações, esboços e histórias cujo reflexo seria seu repertório de conhecimento. A expressividade desses artefatos visuais permitiria aos líderes, que detêm o poder de decisão na organização, visualizarem e calcularem os riscos referentes às ações mais ousadas. (NEUMEIER, 2010, p.50)

O design pode ser compreendido como o GERAR, o meio entre o SABER e o FAZER (FIGURA 8), conforme descreve Neumeier (2010). O gerar consiste em uma nova dimensão, referindo-se a um conjunto de opções antes mesmo de executar aquela ação. De modo metafórico, o “saber” é representado pela cabeça; o “fazer”, é representado pelas pernas; e o “gerar”, é apresentado como duas mãos. Então, os designers atuam no espaço existente entre o “saber” e o “fazer”, elaborando protótipos de novas soluções que surgem de seus quatro pontos fortes: empatia, intuição, imaginação e idealismo.

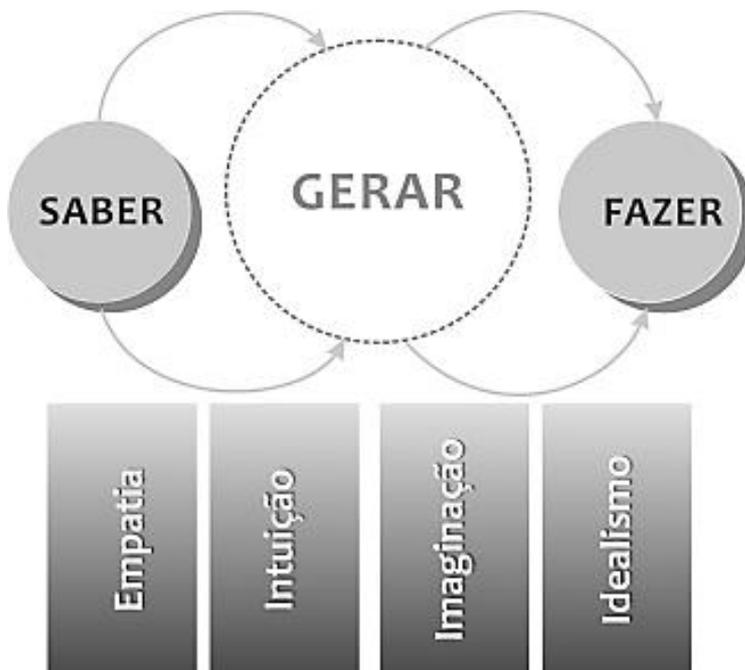


FIGURA 8 – DIMENSÕES DO DESIGN, SEGUNDO NEUMEIER (2010)
FONTE: ADAPTADO DE NEUMEIER (2010, p.50)

O design, além disso, potencializa a identidade da empresa e tem o poder de determinar a identificação e a diferenciação dos aspectos visuais da empresa, criando e transformando sinais gráficos em meios eficientes para transmitir a sua política de comunicação.

Se a estrutura organizacional da organização for projetada para facilitar todo o processo, o design traz, de modo único, uma vantagem competitiva, considerando sua aplicação atrelada à composição de relatórios, modelos colaborativos e ambientes físicos de trabalho. (NEUMEIER, 2010, p. 64)

Logo, para Neumeier (2010), o design não deve só produzir beleza para ser valorizado no mundo empresarial. E para estabelecer essa valorização do design e torná-lo mensurável, é preciso focar na resolução dos problemas, o que, conseqüentemente, alcança de modo efetivo os objetivos propostos pela empresa.

Best (2011, p. 22-23) relaciona os aspectos que as organizações devem considerar a fim de o design agregar valor, contribuir para o desempenho e integrar seus negócios (QUADRO 9).

NEGÓCIOS	DESIGN	Agregar valor	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o cliente • Projeto de produto ou serviço • Marca • Serviços físicos • Serviço on-line • Produto / serviço agregados • Experiência de varejo • Parcerias • Operações de financiamento
		Contribuir para o desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da cota de mercado • Aumento do volume de negócios • Desenvolvimento de novos mercados • Aumento do lucro • Competitividade • Novos produtos / serviços • Aumento das vagas de emprego • Desenvolvimento de propriedade intelectual
		Agir como integrador	<ul style="list-style-type: none"> • Design para a inovação radical • Design para melhorar o desempenho do produto • Design para identidade do produto • Marca • Design para serviço • Design editorial • Design como atividade de valor agregado • Design de fonte aberta

QUADRO 9 – O DESIGN E OS NEGÓCIOS DA EMPRESA

FONTE: ADAPTADO DE BEST (2011)

As organizações estão se aprimorando cada vez mais na aplicação do poder do design, comenta Best (2011, p. 29). Já o utilizam plenamente no desenvolvimento de produtos e serviços, resultando em diferenciação e vantagem competitiva, atendendo ou a uma necessidade, ou a uma oportunidade, considerando os projetos para novos produtos e/ou na oferta de serviços e experiências para o usuário. Nos processos de gestão diários, o pensamento com foco na Gestão de Design contribui para o

estabelecimento de uma ligação entre as rotinas departamentais e os objetivos, de modo a envolver os clientes em processos de cocriação. E, por fim, impulsionando o desenvolvimento criativo das empresas, articulando tanto a inovação quanto o crescimento, a colaboração e a participação nos processos.

Phillips (2011, p. 73) identifica, na FIGURA 9, o desenho esquemático para a criação do valor do design na empresa. A partir do momento em que há a comunicação do valor do design na empresa é possível estabelecer suas possibilidades de aplicabilidade e o estabelecimento da cultura interna, produzindo, assim, resultados de grande valia para a empresa, baseados na credibilidade e na confiança que foram dispensadas neste novo modo de pensar.

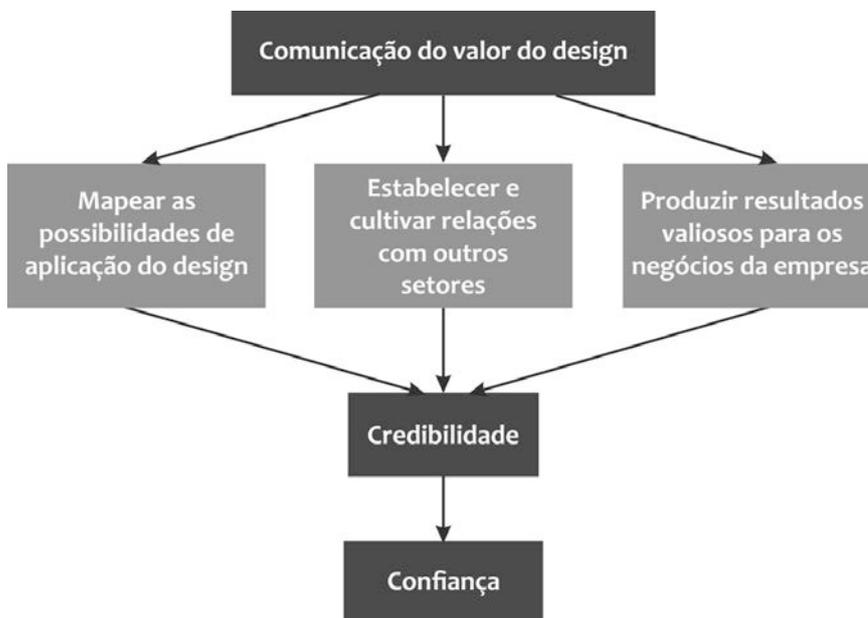


FIGURA 9 – MODELO PARA CRIAÇÃO DO VALOR DO DESIGN NA EMPRESA
FONTE: ADAPTADO DE PHILLIPS (2011, p. 73)

Martins (2011) aponta que o campo de atuação do design transcende a criação de produtos e peças gráficas como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão. Ele (o design) possui a capacidade de alinhar aspectos tangíveis e intangíveis, como marca e produto físico; as necessidades de usuários e os atributos do produto, valor e custo; tecnologia e fator humano; ergonomia e produção; ergonomia e uso dos produtos, os materiais e as percepções. (MARTINS, 2011, p. 26)

Assim, quando há esse realinhamento de conduta, o papel do design passa a ser reconsiderado em sua forma de atuação nas empresas, contribuindo para o aumento da competitividade e da diferenciação de seus produtos e serviços. O profissional passa a focar nas soluções, não somente nos problemas.

Por sua vez, Kotler (2008, p.314-315) destaca que

... o design é uma síntese multidisciplinar enriquecida por corpos diversificados e complementares de conhecimento das ciências humanas, tecnologia e especializações materiais em estética e ciências da comunicação. [...] A meta de todo esse trabalho é alavancar o design como um agente de mudança e, ao mesmo tempo, promover relações mais sustentáveis entre pessoas, artefatos e ambientes. (KOTLER, 2008, p. 314-315).

Outro aspecto levantado por Kotler (2008, p. 67) é o de se investir esforços, sem arriscar em demasia em ações e recursos, em todas as etapas no desenvolvimento de programas e serviços (FIGURA 10).

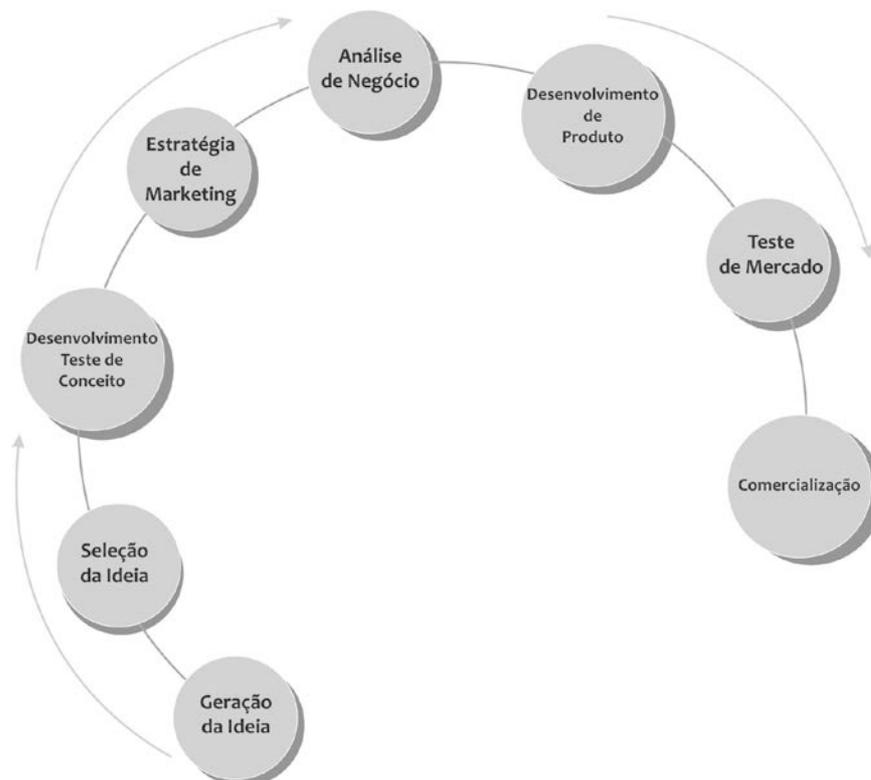


FIGURA 10 – PRINCIPAIS ESTÁGIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO OU SERVIÇO
FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2008, p.67)

Já o Manual de Gestão de Design (1997, p. 36-37) destaca o papel do design na empresa, considerando dois aspectos:

- **A sensibilidade da administração em relação a novos produtos e à imagem empresarial**

Muitos diretores e executivos acreditam que, para desenvolver novos produtos ou serviços e administrar a imagem corporativa de uma empresa, não requer uma gestão especializada. Isso acontece porque acreditam no envolvimento do design apenas com ações pontuais e, se houver uma situação de estabilidade, não há a necessidade de se preocupar e aprimorar a imagem da empresa, uma vez que, aparentemente, a mesma não corre riscos;

- **Responsabilidade**

A responsabilidade e a integração serão maiores quando as atividades de design são atribuídas a um departamento funcional da empresa, como um departamento técnico ou de marketing.

Já Phillips (2011, p. 14) destaca o vazio persistente na relação entre os profissionais do design e os responsáveis pela área administrativa das empresas quando diz que

Os gerentes não designers aprendem a elaborar planos estratégicos de negócios nos cursos de administração. Com esse tipo de conhecimento, eles se acham capazes de elaborar também os briefings de design. Há uma lacuna entre esses gerentes e designers. Os gerentes pensam em termos comerciais, não entendem de design e acreditam que os designers não entendam de estratégia de negócios. Por outro lado, os designers dominam o projeto, mas não possuem conhecimentos estratégicos sobre negócios. (PHILLIPS, 2011, p. 14).

Por conseguinte, pode-se supor que uma empresa não poderá desenvolver novos e competitivos produtos se não houver uma organização adequada, correndo o risco de manter-se enrijecida e inativa, não gerando inovação.

2.4.3 Níveis da Gestão de Design

A Gestão de Design desenvolve-se em três níveis: estratégico, tático e operacional. Best (2006) destaca que

No nível estratégico, agendas são definidas pelas políticas globais, missões – e são essas agendas que o design deve se conectar. No nível tático, as equipes, processos e sistemas de unidades de negócios específicas ou funções entram em jogo. No nível operacional, o design se manifesta no físico e tangível de

produtos, serviços e experiências, ou seja, a implementação de projetos e processos que o cliente realmente pode "tocar". (BEST, p. 16).

A mesma autora aponta que, num ambiente organizacional, os três níveis (FIGURA 11) devem estar plenamente engajados para o desenvolvimento de um projeto: no nível corporativo ou estratégico, envolvendo a visão, estratégia, política e missão; no nível da unidade de negócios ou tático, incluindo as táticas, os sistemas e os processos; e, finalmente, no nível operacional, a entrega de produtos e serviços tangíveis e 'tocáveis'. (BEST, 2011, p. 25-26)

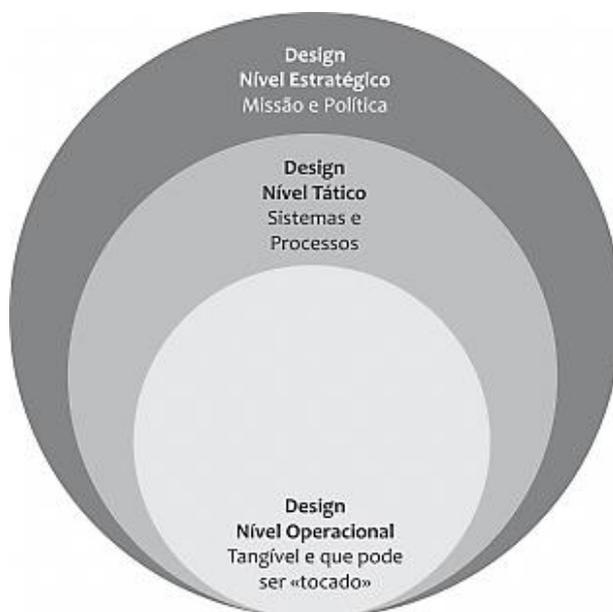


FIGURA 11 – NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN
FONTE: ADAPTADO DE BEST (2006)

Martins (2011, p. 152) aponta os fatores que são considerados em todos os níveis da Gestão de Design, cada qual resultante de suas interações entre todos os setores das organizações. Esses fatores estão descritos no QUADRO 10 a seguir.

NÍVEIS	FATORES
NÍVEL ESTRATÉGICO	Fatores ambientais como: tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões; as manifestações do design (identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações), são tão influentes quanto os fatores internos, tais como: estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para Gestão de Design, sua integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração, além da introdução de sistemas para Gestão de Design, avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização.
NÍVEL TÁTICO	Consideram-se os recursos para o design (humanos, físicos, internos, externos); as habilidades para o design; <i>core competencies</i> ¹⁴ ; treinamentos; descrição dos processos, normas e procedimentos para a Gestão de Design; localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design.
NÍVEL OPERACIONAL	Considera-se a natureza dos processos e projetos de design; as propostas; o relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implementação das soluções; avaliação dos projetos.

QUADRO 10 – FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE DESIGN EM SEUS TRÊS NÍVEIS

FONTE: ADAPTADO DE MARTINS (2011, p. 152)

Best (2011, p. 25-26) aborda a Gestão de Design considerando o envolvimento tanto interno (departamento interno de design) quanto externo (consultorias de design e agências) e seus conhecimentos de design, e a enquadrando em torno de três etapas:

- **Gerenciando a Estratégia de Design:** o *Design Thinking*¹⁵ é capaz de inspirar e conceber projetos de design. Para isso, deve-se identificar e criar as condições para que o design desenvolva esses projetos e possam ser propostos, encomendados e promovidos, engajando, assim, o design na estratégia da organização; a identificação de oportunidades de design; a interpretação das necessidades dos usuários; e a percepção de como o design contribui para o todo negócio;
- **Gestão do Processo de Projeto:** Desenvolvimento do design, conduzindo projetos, cronogramas e possibilidades. Isso pode ser feito pela demonstração de como a

¹⁴ São capacidades essenciais ou competências distintas que uma empresa incorpora desde seus fundadores até seus colaboradores e que não podem ser facilmente imitados e dão a empresa uma ou mais vantagens competitivas na criação e entrega de valor para os seus clientes em seu campo escolhido.

¹⁵ Metodologia que impregna todo o espectro de atividades de inovação num valor de identidade social e de design, centrado no ser humano. (BROWN, 2008, p. 1)

estratégia pode ser visível e tangível por meio do design; como elaborar a presença e a experiência de uma organização; como influenciar a forma como a organização e a marca são percebidas.

- **Gestão da Implementação do Design:** a gestão e a entrega de projetos de design e seus resultados. O processo e a prática do gerenciamento de projetos, levando em conta a tomada de decisão e os processos envolvidos nas especificações de materiais, relações de trabalho e responsabilidades, desenvolvimento de diretrizes de design e manuais; sua manutenção; e a conversão global do design.

Dentre os níveis de Gestão de Design, o nível estratégico cria condições para os demais níveis, pois parte do pressuposto da aceitação e do compromisso da administração em criar meios, recursos e organizações suficientes para o desenvolvimento de projetos, exigindo do mesmo modo a participação efetiva dos próprios designers. Esse compromisso é expresso pelo surgimento de departamentos, *staffs* e equipes mais ou menos permanentes, gerando o design na organização, assumindo essa importância no nível de administração, qualquer que seja a sua estrutura. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 31-32).

Segundo Magalhães ¹⁶(1997, *apud* MARTINS, 2011, p. 153-154), o nível estratégico da Gestão de Design integra o design na estratégia da organização, utilizado como um processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

No outro extremo, as atividades em nível operacional são pontuais, pouco organizadas e sistematizadas e concentram-se em atividades meramente técnicas, não considerando outras atividades, como: a planificação, os procedimentos de comunicação, o acompanhamento, o controle e a avaliação. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 32)

Martins (2011, p. 156) observa as ações que explicam os níveis estratégico e operacional (QUADRO 11):

¹⁶ MAGALHÃES, C. Design estratégico: integração e ação do Design industrial, **Estudos em Design**, v. 3, n. 1. P.15-27, jul. 1995.

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
Ação a partir de uma proposta inicial dada	Ação desde proposta do projeto, concepção e demais etapas envolvidas no processo
Ação isolada, habilitação específica	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, integração
Pensamento fracionado	Pensamento global
Eficiência do design	Eficiência+ Eficiência do design
Desenvolver corretamente o produto	Desenvolver o produto certo
Ênfase nas necessidades do usuário do produto	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade). Concorrente como referência.
Processo de dentro para fora do produto – a forma segue a função	Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem (o que o público percebe).
Solução dos problemas físicos do produto	Posicionamento emocional do produto.

QUADRO 11 – COMPARATIVO ENTRE O DESIGN OPERACIONAL E O DESIGN ESTRATÉGICO

FONTE: MARTINS (2011, p. 156)

Martins (2011, p. 168) afirma, ainda, que a empresa é uma personalidade emissora de signos, portadores de significados, que informam e estão na origem das informações. A imagem da empresa é resultante global de seu passado, ações presentes e de sua política prospectiva.

A mesma autora esclarece que à Gestão de Design é imputada a responsabilidade de diagnosticar e observar a estrutura existente numa empresa, revelando as diferenças, as heterogeneidades, os conflitos, a visão no contexto da mudança organizacional, assim como a construção da vantagem competitiva. Os valores que envolvem os níveis de atuação do design (Ação, Função e Visão) podem muito bem estruturar o contexto organizacional e alcançar a uniformidade de ações por meio de uma cadeia de valores voltadas para o design (QUADRO 12).

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciador do design	Valor coordenador 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 de cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
		seu ambiente
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento)
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional (ou tático)	Gestão de Design Estratégico

QUADRO 12 – A CADEIA DE VALOR DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES E OS TRÊS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: ADAPTADO DE MARTINS (2011, p. 171)

2.4.4 O Gestor de Design e sua atuação

O design há muito deixou de ser apenas uma habilidade determinada e restrita ao design industrial. A introdução da cultura do design deve transcender a criação de um departamento de design ou a contratação de um designer externo. De fato, o design é um processo que requer complexidade, deve ser real, claro e se apresentar como um ato de gestão. Ainda é uma atividade multidisciplinar e demanda coordenação de tarefas e decisões sequenciadas. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 58)

Muitas empresas assumem não necessitarem de design, mas admitem que há uma necessidade vital na planificação e na gestão adequadas de seus produtos e serviços.

Os designers, afirma o Manual de Gestão de Design (1997, p. 62), além de suas contribuições específicas, podem colaborar imensamente no processo de desenvolvimento de novos produtos e na solução de problemas, devido à sua formação, especialização e natureza de suas atividades, convertendo-se, muitas vezes, num elemento catalisador.

O Manual de Gestão de Design (1997, p. 81) descreve ainda os níveis para proceder ao desenvolvimento de um projeto, envolvendo a decisão, a coordenação e a execução (QUADRO 13).



QUADRO 13 – PROCEDIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO DE DESIGN ENVOLVENDO OS SEUS NÍVEIS DE ATUAÇÃO
 FONTE: ADAPTADO DO MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997, p.81)

Segundo Best (2011, p. 23), durante um típico processo de design, os designers vão passar por um processo de resolução de problemas envolvendo: a análise, a síntese, a criatividade e a execução; como eles pensam, exploram, testam e decidem como traduzir as aspirações da proposta de negócio e as necessidades do usuário em uma solução final.

A autora argumenta que gestores de design, muitas vezes, têm de transcender os papéis e se adaptar a diferentes situações (FIGURA 12). Como um líder em design pode definir a visão de como o design pode ser usado quando inserido numa organização, vendendo a visão, ganhando os compradores internos, pois é o principal interessado e o que toma as decisões. Já como um gestor de design, tem a capacidade de assegurar os processos de projeto, os procedimentos e as funções internas que agregam valor à organização, por meio da mobilização de recursos internos, do pensamento de design impactado em toda a gama de unidades de negócios e projetos da organização. Por sua vez, o designer ajuda a destravar o potencial de uma proposta e fornece a solução, para informar, no prazo e de acordo com o orçamento, como satisfazer as necessidades dos clientes. (BEST, 2006, p. 17)

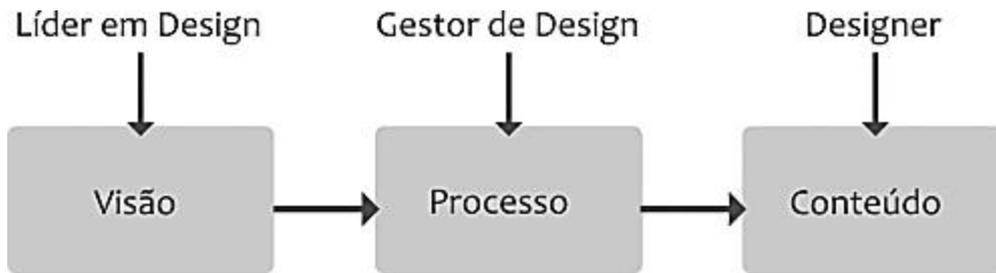


FIGURA 12 – ATUAÇÕES DO DESIGNER
 FONTE: ADAPTADO DE BEST (2006, p.17)

2.4.4.1 Tarefas do Gestor de Design

Martins (2011, p. 149) afirma que o gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Em grandes empresas, possui a tarefa de supervisionar a eventual equipe envolvida no projeto, devendo adequar-se à complexidade de suas ações, requerendo uma visão da interferência da ferramenta, inicialmente, nas unidades de negócios e, depois, as integrando na estratégia global da empresa. A mesma autora (2011, p. 149-150) classifica de três maneiras a inserção do design num organograma de hierarquia departamental:

- **Subordinado à produção:** o design tem seu desempenho limitado e sujeito às características mecanicistas da produção, que resiste a novos produtos e cria obstáculos de forma geral;
- **Como departamento independente:** o design é posicionado no mesmo nível de outros setores, abaixo apenas do gerente executivo;
- **Conceito *venture*:** o design é assumido como elemento inovador e integrador de funções de organizações voltadas para novos produtos e com uma estrutura organizacional gerenciada por departamentos.

As tarefas do gestor são de grande importância na medida em que se converte no diretor de projeto, conforme o Manual de Gestão de Design (1997, p. 136), possibilitando a sua execução e administração, além de organizar os procedimentos que garantam uma contribuição equilibrada de diversos profissionais. Ao gestor de design são atribuídas as seguintes tarefas:

- Ajudar na seleção do designer;
- Designar equipe de trabalho e estabelecer procedimentos de decisão;

- Controlar os custos e os tempos;
- Redigir relatórios, especialmente:
 - Um inicial, de lançamento do programa.
 - O perfil da nova imagem.
- Manter informados os elementos da equipe;
- Velar pelo cumprimento do trabalho de cada um dos participantes;
- Responder, em cada momento, pelo grau de execução do programa.

Além dessas tarefas, o gestor de Design tem as seguintes responsabilidades (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 92-93):

- Conexão com a estratégia da empresa;
- Recursos necessários;
- Planificação do projeto;
- Seleção de equipe;
- Contato e seleção de especialistas externos;
- Forma de atuação;
- Organização do processo:
 - Procedimentos.
 - Fases.
 - Níveis de decisão.
 - Comunicações.
- Documentação:
 - Coordenação e criação do caderno de encargos.
 - Administração do caderno de encargos.
- Acompanhamento e controle;
- Avaliações parciais;
- Avaliação final.

Martins (2011, p. 145) destaca a gestão do orçamento, de pessoal e outras tarefas de gestão como parte das responsabilidades do gestor de design, mas não o caracterizam. A característica que distingue a Gestão de Design é a identificação e a

comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa.

Conforme argumenta Best (2011, p.23-24), o design pode ser considerado como intangível, devido à natureza integrativa e interdisciplinar, pois envolve as decisões concernentes aos processos e suas relações. É analisado no processo de decisão em como trazer os produtos e os serviços para o mercado (a ligação dos sistemas, os lugares, a entrega final do design e do gerenciamento da experiência do cliente). Do mesmo modo, atua na determinação em como gerar as relações entre as pessoas (os clientes, as consultorias de design, as partes interessadas e os usuários finais). E, igualmente, influi na decisão de organizar as equipes, os processos e os procedimentos de qualquer projeto de design.

2.4.4.2 Táticas para o Gestor de Design

Martins (2011, p. 217) aponta as táticas a fim de o Gestor de Design poder, em um espaço de tempo adequado, assumir o domínio da nova função incorporada à empresa, sem correr o risco de suscitar rupturas de forma drástica, cooperando tão somente na produção de valor para a empresa:

- Criar um plano de aprendizado, que inclua: mercados, produtos, clientes, sistemas e estruturas, cultura e política; além de analisar fontes de informações para obter o quadro mais completo e exato da situação (compreendendo: subordinados, superiores, colegas de outros setores, e depois, com a equipe de vendas, fornecedores, clientes, analistas, distribuidores e funcionários da linha de frente);
- Desenvolver uma equipe necessária e certa, ou seja, cujas habilidades e valores sejam convergentes;
- Relacionar seus sucessos ao desempenho da equipe;
- Manter comunicação constante sobre os objetivos e implantação de projetos (considerando conversas informais);
- Valorizar-se;
- Entender a “estrutura de poder informal”, isto é, a rede de relacionamentos internos;

- Mostrar resultados por meio de mecanismos de mensuração eficientes (em conjunto com setores competentes), revelando dados concretos dos valores obtidos pelo design (“o antes e o depois”), representados por gráficos ou diagramas claros, precisos e reais;
- Manter visões de curto, médio e longo prazos.

As habilidades inerentes ao designer, como criatividade, iniciativa, atenção ao detalhe e ao cliente podem muito bem se tornarem qualidades para que os gerentes suscitem mudanças na empresa. (MARTINS, 2011, p. 142)

2.4.5 Dificuldades na prática da Gestão de Design

As dificuldades na integração do design na empresa, apontadas por Martins (2011, p. 138), perspassam por questões cognitivas entre os designers, os quais observam a gestão somente pelo ponto de vista da racionalidade e dos aspectos financeiros, e os administradores que, por sua vez, só ressaltam no design as qualidades “artísticas”.

Usualmente os líderes não acreditam que o designer tenha condições de entender de negócios tanto quanto eles (PHILLIPS, 2011, p. 99). Sua preocupação se dá somente na verificação da solução apresentada, se a mesma está de acordo com o mercado e se haverá benefícios para sua empresa. Para eles, um designer deve ter tão somente o domínio de todos os aspectos técnicos e dificilmente fará parte das reuniões em que são adotadas soluções e apresentados os resultados. (POWELL¹⁷, 1998, *apud* PHILLIPS, 2011, p. 107)

Já Neumeier (2010, p. 79) destaca que as empresas que se voltam para o design concebem um modelo de gestão, o qual atende os interesses não só dos acionistas, mas também dos funcionários, clientes, parceiros e a comunidade, incidindo de modo amplo para o bom uso do design. O mesmo autor aponta os designers como peritos em fazer com que ideias passem de impulso a palpite, de palpite a esboço, de esboço a protótipo,

¹⁷ POWEL, Earl N. *Developing a Framework for Design Management*. Design Management Journal. Verão 1998.

e de protótipo a teste, sem a necessidade de assumir compromissos financeiros de risco. (NEUMEIER, 2010, p. 127)

Já o Manual de Gestão de Design (1997, p. 65-66) revela as dificuldades que surgem na prática da Gestão de Design:

- Dificuldades na interpretação do conceito de design por parte dos empresários, incompreensão que atinge as especializações de design e a forma de trabalho dos designers. Esses fatores resultam no não envolvimento da administração na atividade, pois não se reconhece a sua devida importância de atuação, assim como a centralização somente nos aspectos funcionais do produto durante o seu desenvolvimento, deixando para o fim os que se relacionam com o design;
- Planejamento escasso dos projetos de design de novos produtos. Essa falta de previsão é baseada na falta de objetivos para o projeto, acreditando na criatividade dos designers, o que é, ao mesmo tempo, um entrave e uma receita para o fracasso. A essa deficiência de planejamento pode-se acrescentar a falta de documentação escrita, tendo como objetivo alcançar a uniformidade de critérios e recomendar o esperado, estabelecendo prioridades e condições, além da carência de estratégia quanto aos recursos que a empresa almeja em função das potencialidades ou oportunidades de mercado;
- Apresentam-se também hipóteses de tempo e custos irrealistas, acarretando prejuízos e perdas;
- Muitos empresários contratam designers, os quais são submetidos de imediato à provas, não permitindo que tenham acesso a toda a informação disponível e esperando que o designer encontre soluções maravilhosas para o desenvolvimento daquele produto. Isso pode se derivar da ausência de objetivos por parte da empresa e da aceitação do designer em exercer sua profissão num campo de atuação limitado;
- Falta de controle de projetos baseada na ideia preconcebida de que o design de produtos é um caminho linear, mas, na verdade, assemelha-se mais a uma espiral, num trajeto com aproximações sucessivas, as quais passam várias vezes pelo mesmo ponto até alcançar uma solução clara. Pode originar uma sequência ilógica

de realização, uma busca pela perfeição em etapas antecipadas e a falta de consciência precisa sobre a situação de um projeto.

Além dos fatores citados, a obra esclarece algumas atitudes mantidas ao longo do tempo. Muitas vezes, os designers assumem responsabilidades excessivas e criam a tendência de considerar o design como solução de todos os problemas na empresa. Já o empresário demonstra insensibilidade na necessidade de planejar que, se combinada com um “analfabetismo” preceptivo, resulta em um ou outro aspecto: ou trata o design de forma secundária ou passa a concebê-lo como algo “milagroso”. A diferença de abordagem entre designers e empresários frente aos problemas originam dificuldades de entendimento, pois os designers constituem de modo eficaz a síntese e a solução encontrada, enquanto os empresários se detêm apenas na compreensão do problema. Essa visão é estabelecida pela maior parte das pessoas, pois baseia-se num enfoque conceitual e lógico, diferente da visão pragmática e intuitiva dos designers. (Manual de Gestão de Design, 1997, p. 67-68)

Do mesmo modo, Pereira¹⁸ *et al.* (2002, *apud* Martins 2011, p. 164) descreve os fatores que devem ser considerados na implementação do design em uma organização (FIGURA 13). São baseados em domínios organizacionais, como: ambiente externo, estrutura interna, processos gerenciais, aspectos comportamentais, culturais e técnicos, além da tecnologia da informação e a estratégia de posicionamento. Para isso, é preciso definir a implementação do projeto design, que, por sua vez, é constituída dos níveis de atuação da Gestão de Design (estratégico, tático e operacional), definindo seu foco no valor (produto), na imagem corporativa, no processo e na produção. A resultante dos domínios organizacionais e do perfil do projeto de design é a definição das estratégias dessa implementação da Gestão de Design e, por conseguinte, o alcance dos objetivos esperados.

¹⁸ PEREIRA, Lia; ARCOVERDE, Carla; MERINO, Eugenio, BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

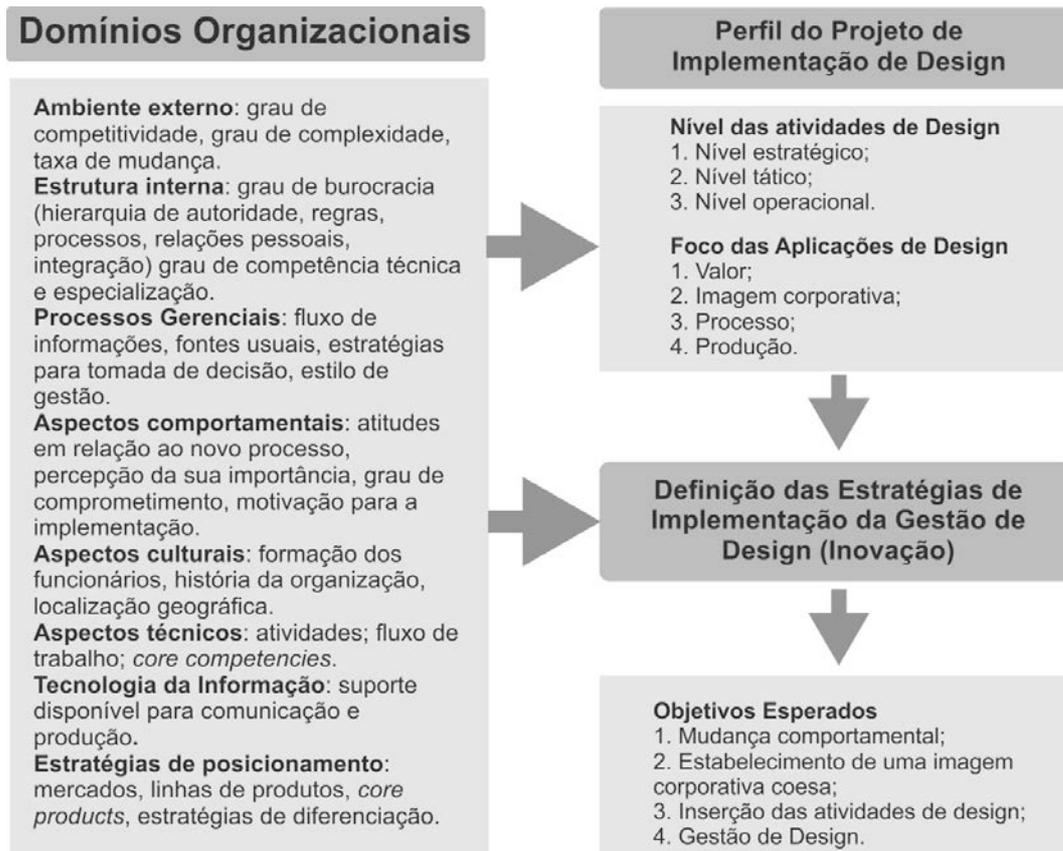


FIGURA 13 – FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO DESIGN EM UMA ORGANIZAÇÃO

FONTE: ADAPTADO DE PEREIRA (2002, *apud* MARTINS, 2011, p. 164)

2.5 O Conceito de Modelo de Gestão

O modelo tem um papel a desempenhar em todas as fases do processo de design, sustentando o que é criado e o que é entregue

Joanne Mendel, pesquisadora e estrategista em Design
(MENDEL, 2012, p.1)

Crozatti (1998, p. 13) aponta um modelo de gestão como o instrumento de gestão mais significativo na empresa, além de ser um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. (CROZATTI, 1998, p.13)

Em um texto de material de apoio consultado virtualmente (INSTRUCTIONAL..., 2013) é descrito que modelos são representações visuais de um processo, mostrando os seus principais elementos ou fases e seus relacionamentos, permitindo oferecer aos seus usuários um meio de compreender um problema que de outra forma seria incompreensível. O problema passa a ter estrutura e significado, de modo a visualizá-lo e dividindo-o em unidades manejáveis. O valor de um modelo específico é determinado dentro do contexto de utilização e, como qualquer outro instrumento, pressupõe uma intenção específica de seu usuário e conforma a consciência de quem o usa. (INSTRUCTIONAL..., 2013)

Este aspecto também é comentado por Carvalho (2009) quando sustenta que um modelo de gestão é o gerir por meio de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização. Nesse sentido, é fundamental que os gestores consigam manter as informações das diversas áreas da empresa integradas, evitando assim, a necessidade de uma gestão por improvisos. (CARVALHO, 2009)

O modelo é uma ferramenta que explora as relações de forma ordenada, conforme Mendel (2012, p. 1), pois é capaz de sintetizar os diferentes tipos de dados (qualitativos e quantitativos), bem como fornecer visibilidade em questões cujas ocorrências sejam no limite das várias áreas relacionadas. Um modelo pode fornecer

insights e estruturar discussões que incidam onde as diferenças de linguagem, práticas e abordagens interferem na resolução de problemas. (MENDEL, 2012, p.1)

Para a mesma autora, o modelo tem um papel a desempenhar em todas as fases do processo de design, sustentando o que é criado e o que é entregue. Como os objetivos da resolução de problemas mudam a cada fase do processo, o modelo apoia o contexto e o discurso do que precisa acontecer e ajuda na transição de uma fase do processo para outro. (MENDEL, 2012, p.1)

Semelhantemente, Martins (2011, p. 179) aponta um modelo como uma forma de tratar a realidade como representação formal de ideias e conceitos relativos a um fenômeno, servindo enquanto elemento de orientação para aplicações estratégicas e de pesquisa. (MARTINS, 2011, p. 179)

Ao vincular um modelo de gestão à prática do design, a autora complementa apontando a forma de implantação desta atuação mostrada pelo modelo, visando contribuir com o desenvolvimento tecnológico, apresentando um processo que interessa não somente a designers, mas às 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 óptica integradora de funções envolvendo o design. (MARTINS, 2011, p. 181)

A argumentação de Martins corrobora com a de Crozatti (1998, p. 14) na qual afirma que o modelo de gestão tem impacto em todos os sistemas da empresa. Ele afirma:

O relacionamento direto com o sistema organizacional visa estabelecer a estrutura orgânica da empresa, seus níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder. Na relação com o sistema de gestão, estabelece os processos que devem levar a empresa da situação atual para uma situação objetivada. Os demais sistemas são impactados indiretamente através do sistema de gestão ou do sistema organizacional. A essência da interação destes sistemas com o modelo de gestão está nos procedimentos estabelecidos no sistema de gestão e nas linhas de responsabilidade e de poder do sistema organizacional. (CROZATTI, 1998, p.14).

A FIGURA 14 ilustra graficamente as relações e interações entre o modelo de gestão e sistema organizacional e os outros sistemas impactados.

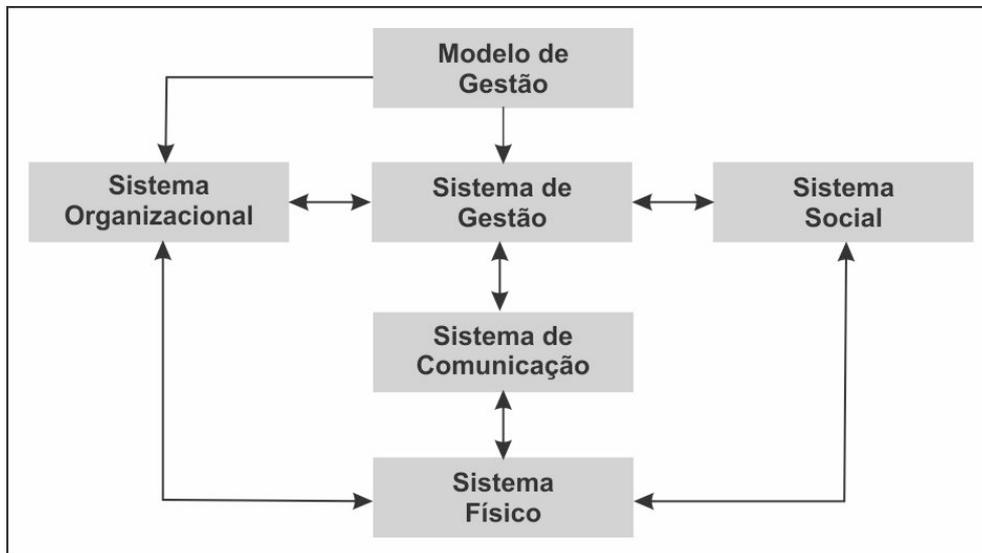


FIGURA 14 – INTERAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COM SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS
 FONTE: ADAPTADO DE CROZATTI (1998)

Para Crozatti (1998, p. 14), as principais características do modelo de gestão são:

- É o principal formador da cultura organizacional;
- Determina as linhas de poder;
- Estabelece as principais formas de ação na empresa;
- Determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho. (CROZATTI, 1998, p.14)

Martins (2011, p. 202-204) destaca os critérios para a criação de um modelo, considerando-se as quatro variáveis estabelecidas na metodologia da pesquisa por ela investigada, as quais são: independentes, dependentes, intervenientes e moderadoras. Abaixo, a descrição detalhada de cada uma das variáveis, segundo Martins (p. 202-204, 2011):

- **As variáveis independentes** (o contexto externo da empresa): economia do setor, o setor de atuação, plano político de estratégias de desenvolvimento do setor e concorrentes, são incontroláveis, pois já ocorrem anteriormente ou independentemente da intervenção. Por outro lado, após a aplicação do modelo, sua utilização ao longo do tempo e posterior mensuração dos resultados das

integrações que sugere, poderá modificar este contexto externo. (MARTINS, 2011, p. 203)

- **As variáveis dependentes:** a aplicação do design operacional em todas as unidades organizacionais, o organograma; o estilo de gestão, a cultura organizacional e o poder de competitividade podem ter suas relações com o contexto externo alteradas, causadas pela integração entre as unidades proposta no modelo (variável moderadora). (MARTINS, 2011, p. 203)
- **A terceira variável, a interveniente,** é deduzida do exame das duas variáveis acima, ou o processo de implantação da Gestão de Design. Sob um ponto de vista estratégico, o designer possui a missão de atuar como elemento integrador dos processos organizacionais, podendo modificá-los. (MARTINS, 2011, p. 204)
- **A moderadora,** que depende da anterior e é composta pelo gestor da estratégia, pela integração propriamente dita e pela relação entre as unidades de negócios, possuindo a característica de poder alterar o contexto externo da empresa (economia do setor, setor, ou seja, as variáveis independentes) bem como o organograma, cultura organizacional e estilo de gestão (variáveis dependentes). (MARTINS, 2011, p. 204)

De acordo com Crozatti (1998, p.14-15), o modelo de gestão influi diretamente na cultura organizacional de uma empresa, pois acarreta nas características particulares inerentes a sua maneira de operar. Segundo o autor, a cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente, como os gestores respondem aos desafios do ambiente externo. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional, o modelo de gestão deve permitir e fomentar uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio. (CROZATTI, 1998, p. 15)

Considerando esses fatores, o modelo de gestão deve ser flexível a fim de prover à cultura organizacional as mudanças necessárias. Portanto, o modelo ideal deve ser estruturado atendendo os seguintes aspectos:

- **O processo de gestão:** como forma de levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada, é necessário que o processo de gestão seja constituído

de planejamento estratégico, com o fim de obtenção das diretrizes capazes de garantir a continuidade da empresa. (CROZATTI, 1998, p. 15-16)

- **A avaliação de desempenho** das áreas e dos gestores deve ter por base o resultado econômico como critério de avaliação de desempenho, pois direciona a ação dos gestores de acordo com os planos negociados com as demais áreas fornecedoras e clientes, para garantir a continuidade da empresa, por englobar todos os demais critérios que possam estar relacionados à eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade do processo de gestão. (CROZATTI, 1998, p. 16)
- **A autoridade e responsabilidade** dos gestores devem ser compatíveis com a função. Neste sentido, é necessária a clara identificação dos resultados de cada gestor com as decisões que implementa na gestão dos recursos disponibilizados para a execução de suas atividades. (CROZATTI, 1998, p. 16-17)
- **O processo decisório**, compatível com o poder fundamentado no conhecimento, deve ser descentralizado nas áreas especialistas, de forma a motivar nos gestores iniciativas que resultem na melhor utilização dos recursos a partir de livre negociação entre as áreas fornecedoras e clientes. (CROZATTI, 1998, p. 17)
- **Quanto ao comportamento dos gestores**, para atender aos itens anteriores, espera-se ter o estilo participativo, no sentido de buscar a interação com os demais gestores e integração entre as áreas, bem como motivação de seus colaboradores. A postura deve ser a de empreendedor, buscando soluções inovadoras, correndo riscos adequados com a estrutura da empresa e da área. (CROZATTI, 1998, p. 17)

Para Crozatti (1998, p. 18), o modelo de gestão proposto deve estabelecer o melhor nível de harmonia entre os interesses da empresa, dos gestores e dos proprietários através de constante interação e do melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, pela descentralização das decisões e da respectiva responsabilidade, capacitando a empresa a desenvolver uma cultura adequada ao ambiente turbulento dos tempos atuais. (CROZATTI, 1998, p. 18)

Complementando o pensamento do autor, Martins (2011, p.198) identifica os itens necessários ao modelo a ser proposto:

- Que as empresas reconheçam, no design, uma forma de estratégia competitiva, um novo processo;
- Que a Gestão pelo design proposta neste modelo esteja cotidianamente integrada às 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;
- Que a estratégia de gestão pelo design possa ser a estratégia central da empresa na busca de liderança por diferenciação;
- Que a integração das unidades de negócios com o design propicie sinergias organizacionais, as quais identifiquem e direcionem tais diferenciais;
- Que as informações gerenciais do design contribuam para melhorar as decisões estratégicas e operacionais relativas a produto, qualidade, distribuição, identidade e imagem de organizações, questões sociais e, conseqüentemente, aumente sua lucratividade. (MARTINS, 2011, p. 198)

Segundo Dubberly (2004, p.4-6) por mais que as ações, os objetivos e os resultados possam ser diferentes ao final, o uso de um modelo sustenta o processo por ele estipulado. A qualidade dos produtos e serviços só será melhor se os processos forem continuamente aprimorados, tendo como premissa o que fazer e compreender como fazê-lo. Para tanto, é imprescindível realizar questionamentos norteadores desses processos, a saber: Como podemos projetar? Por que fazê-lo dessa forma? Como é que vamos descrever o que fazemos? Por que falar sobre isso dessa forma? Como podemos fazer melhor? O que é um processo? Onde começa? Onde isso vai parar? Quanto detalhe é o suficiente?

Inicialmente, pode-se começar com um modelo simples e ampliá-lo de forma mais específica e de acordo com as informações obtidas. Basicamente, um modelo deve apresentar uma entrada e uma saída e, entre esses dois aspectos, o processo é estabelecido (FIGURA 15). (DUBBERLY, 2004, p. 4-6)



FIGURA 15 – PREMISSAS BÁSICAS DE UM MODELO
FONTE: DUBBERLY (2004, P.6)

A exemplo de Dubberly, Martins (2011, p.180), por sua vez, define que esse é o relacionamento entre a situação descrita (a realidade percebida) e a situação projetada (a realidade desejada), o qual desenha-se para o design e para a qual se destina seu *know-how* de projeto, não servindo unicamente para criar produtos. (MARTINS, 2011, p. 180)

2.5.1 Modelos de Gestão de Design

Mendel (2012, p.6) questiona em seu artigo se existe um cânone de modelos para o design, se há modelos que exercem uma familiaridade com a função dos designers e quais são os modelos mais importantes. Neste estudo, não haverá a possibilidade de abarcar todos os modelos descritos na literatura, porém, apenas destacar alguns que mais se adequam à proposta da pesquisa.

A seguir, serão destacados alguns desses modelos, com uma breve descrição e sua representação gráfica. Esses modelos foram elencados da obra de Dubberly (2004), no qual estão compilados vários modelos de processos de design.

2.5.1.1 Processo de Design (*Design Process*)

Identificado por Gerhard Pahl e Wolfgang Beitz (1984) este modelo é recomendado como abrangente, principalmente pelo detalhamento do número de tarefas e atividades que são necessárias em todas as atividades de um projeto prático (FIGURA 16). Segundo Dubberly (2004, p. 33), esse modelo parece ter por base o idealizado por Archer, o qual elaborou outro modelo sistemático para designers.

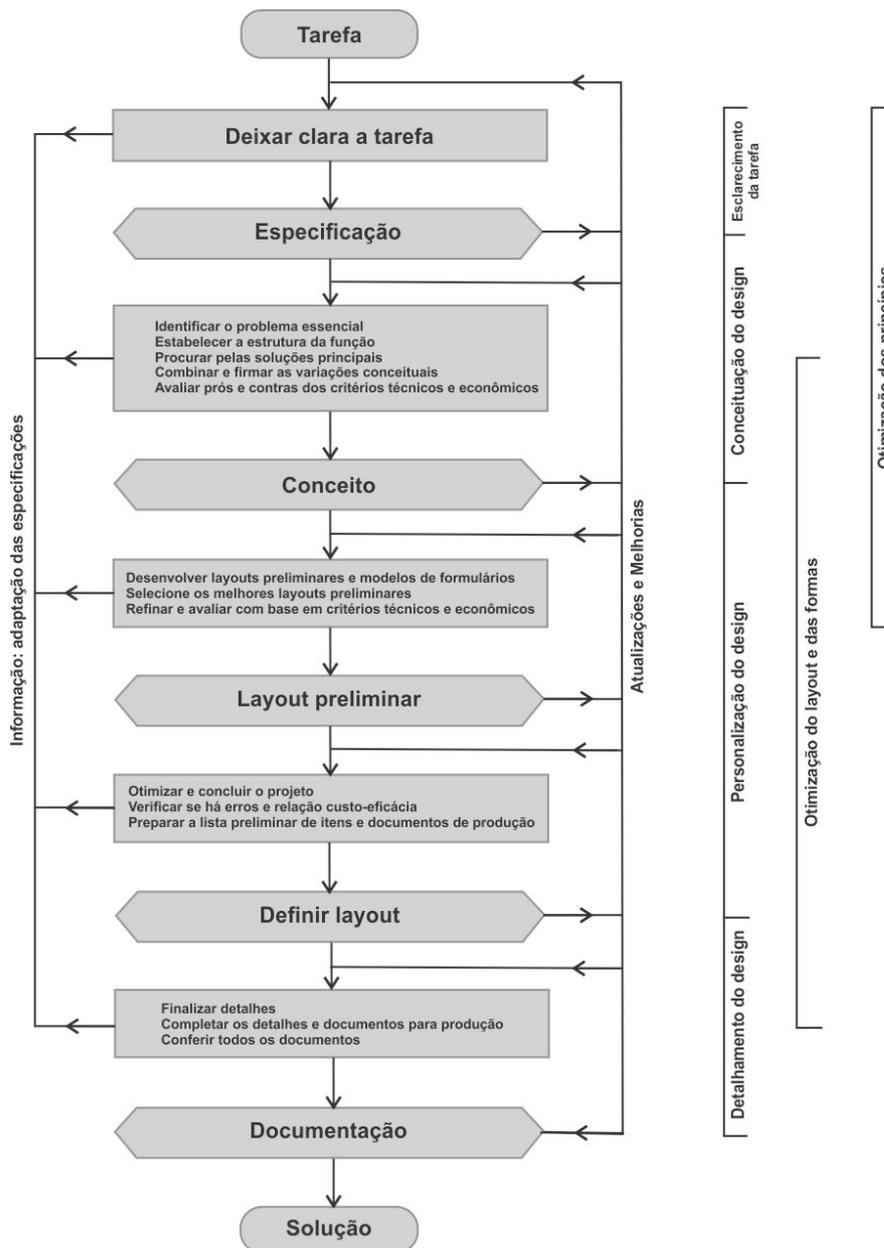


FIGURA 16 – MODELO PROCESSO DE DESIGN (DESIGN PROCESS)
 FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.1.2 Processo de Design e prática (*Design process and practice*)

Modelo elaborado por Richard Buchanan (1997), professor com PhD em Retórica e lecionou projeto por muitos anos no Carnegie Mellon. Na FIGURA 17, é possível visualizar a repetição da pesquisa nas etapas de *Briefing* (2), *Concepção* (3) e *Realização* (4), a construção de cenários e visualização em três fases intermediárias. (DUBBERLY, 2012, p. 41)

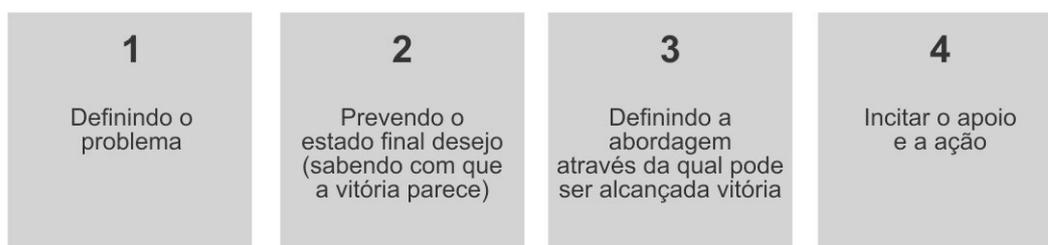
Fases	Objetivos	Atividades características
0. Visão & Estratégia	<p>Descobrir as ideias que regem e as circunstâncias Identificar a visão e estratégia organizacional Preparar o briefing do design</p>	<p>Diálogo Planejamento estratégico Planejamento estratégico de design, com visão do desenvolvimento de projeto do produto</p>
1. Briefing	<p>Identificação e seleção Identificar a selecionar as questões iniciais, função e recursos a serem dirigidos</p>	<p>Discussão Pesquisa Construção de cenários Visualização Planejamento de projeto Documentação</p> <p>Observação, etc. Traçar mapas conceituais</p>
2. Concepção	<p>Invenção e julgamento Inventar possíveis concepções do produto Julgar quais concepções são viáveis</p>	<p>Pesquisa Brainstorming Construção de cenários Visualizações antecipadas e frequentes Documentação</p> <p>Observação Mapas conceituais Esboços Modelagem</p>
3. Realização	<p>Disposição e evolução Planejar e construir protótipo do produto Avaliar por meio do teste com o usuário</p>	<p>Pesquisa Construção de cenários e refinamento Visualizações Construção Documentação</p> <p>Protótipo Avaliação Protótipo Avaliação Protótipo Avaliação</p>
4. Entrega	<p>Apresentação Protótipo atual, documentação e especificações do produto</p>	<p>Apresentação oral Apresentação escrita Demonstração do protótipo</p>

FIGURA 17 – PROCESSO DE DESIGN E PRÁTICA (*DESIGN PROCESS AND PRACTICE*)
 FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.1.3 Processo de soluções de Design (*Process of designing solutions*)

Para ajudar a organizar e explicar o que os designers gráficos fazem, o presidente do *American Institute of Graphic Arts* (AIGA), Clement Mok, juntamente com Keith Yamashita descreveram o processo de 12 etapas (FIGURA 18), em que os designers são os "catalisadores" de mudanças (Mok e Yamashita, 2003). O processo envolve o design em termos de resolução de problemas, contudo, também promete a inovação. (DUBBERLY, 2004, p. 47)

Definir o problema



Inovar



Gerar valor

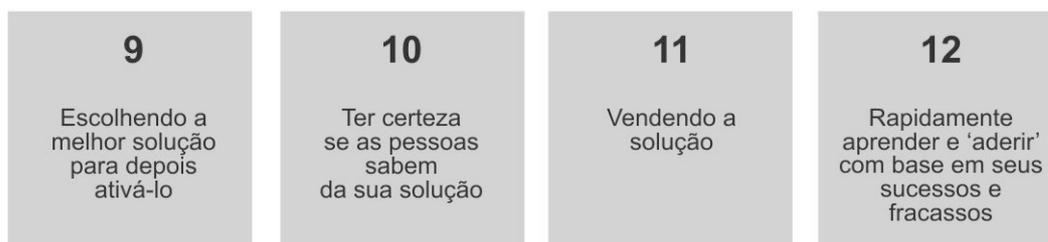


FIGURA 18 – PROCESSO DE SOLUÇÕES DE DESIGN (*PROCESS OF DESIGNING SOLUTIONS*)

FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.1.4 Processo IDEO (*IDEO process*)

De acordo com Dubberly (2004, p. 65), a IDEO é uma consultoria de design multidisciplinar, a qual utiliza uma abordagem centrada no ser humano, auxiliando as organizações do setor público e privado a inovar, crescer e trazer ao mercado novas ideias. Faz uso de ferramentas analíticas e técnicas (FIGURA 19), as quais ajudam os clientes a considerar as novas ou já existentes operações, porém, com foco no futuro – e a construir meios para chegar lá. O seus métodos incluem: protótipos, modelo de negócio, visualização de dados, estratégia de inovação, design organizacional e pesquisa qualitativa e quantitativa. (IDEO, 2012)

1. Observação

Psicólogos cognitivos da IDEO, antropólogos e sociólogos juntar-se com clientes corporativos para compreender a experiência do consumidor.

2. Brainstorming

Uma intensa sessão de geração de ideias analisando os dados recolhidos por meio da observação de pessoas. Cada uma não dura mais do que uma hora. Regras do brainstorming são rígidas e estampadas nas paredes.

3. Prototipagem rápida

Mock-up trabalhando com modelos ajudam a visualização de todos das possíveis soluções e acelera a tomada de decisão e inovação.

4. Refinamento

Nesta fase, IDEO restringe as escolhas para algumas possibilidades.

5. Implementação

Traz a engenharia, o design e capacidades sociais-científicas da IDEO para suportar a criação de um produto ou serviço.

FIGURA 19 – PROCESSO IDEO (*IDEO PROCESS*)

FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.1.6 Modelo Sequencial ou "Cachoeira"

Dubberly (p. 68, 2004) e Glushko (2008) descrevem o modelo idealizado por Philippe Kruchten (2004) como um processo descritivo sobre o trabalho e a ordem em que deve ser feito. O modelo (FIGURA 20) consiste num conjunto de atividades sequenciais em que as saídas (*outputs*) de cada passo são as entradas (*inputs*) para o passo seguinte (definindo assim o termo "cachoeira"). Essa abordagem faz sentido para pequenos problemas, quando são bem definidos e em um contexto estável. Seu objetivo é "acertar tudo antes de avançar para a próxima etapa" para minimizar o retrabalho, exigindo requisitos completos e claros, podendo ser validados em cada etapa. Segundo Dubberly (2004), esse modelo foi formalmente descrito por Winston Royce, em 1970.

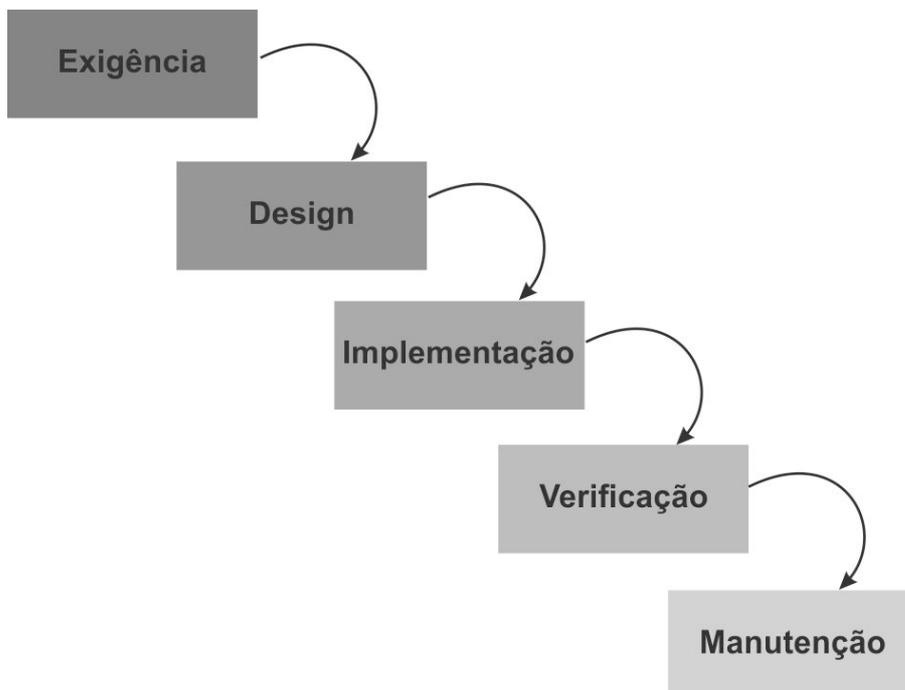


FIGURA 20 – MODELO SEQUENCIAL OU "CACHOEIRA"
FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.1.7 Planejamento de inovação (Innovation planning)

Dentre os vários modelos em sua obra, Dubberly (p. 125, 2004) cita o criado por Vijay Kumar (2003), no qual descreve os modos de planejamento (em vez de passos), enfatizando a natureza iterativa e interligada dos processos de design (FIGURA 21). Kumar igualmente mapeou as ferramentas e os métodos para cada um dos modos e identificou a inovação como um salto de discernimento para os conceitos por ele definido – o “Aha” e o “Eureka” – descrevendo-os como uma revelação, a magia, o gênio, a intuição, um palpite. (DUBBERLY, 2004, p. 125)

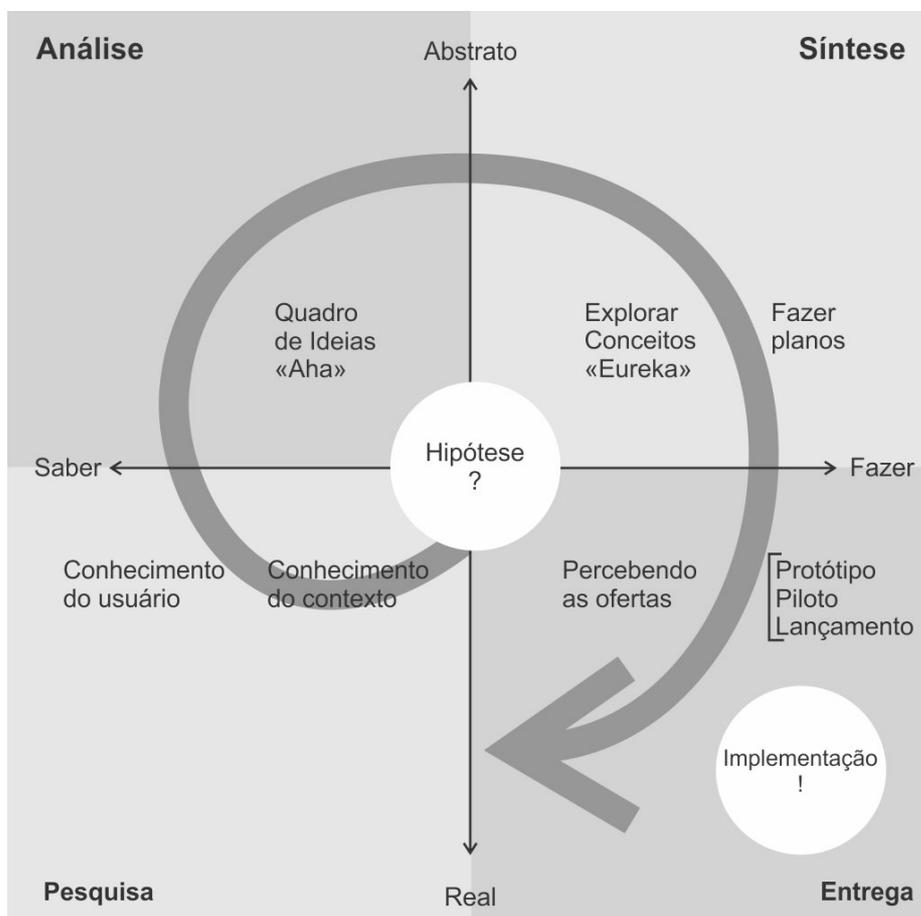


FIGURA 21 – PLANEJAMENTO DE INOVAÇÃO (INNOVATION PLANNING)
 FONTE: DUBBERLY (2004)

2.5.2 Considerações acerca dos modelos de Gestão de Design investigados

Apesar de existir um universo amplo de modelos de gestão enunciados por vários pesquisadores na obra de Dubberly (2004), todos os modelos ora apresentados, foram selecionados por mostrarem-se os mais próximos à realidade da instituição pesquisada. A *posteriori*, será verificado qual o mais adequado, considerando os dados levantados no estudo de caso investigado.

2.6 A colaboração e o design

Se eu desejar que o design seja considerado estratégico dentro da empresa, preciso atuar estrategicamente, em coordenação com as outras funções da organização.

Peter L. Phillips, especialista no desenvolvimento de estratégias de design corporativo e programas de gestão
(PHILLIPS, 2011, p.24)

Para Phillips (2011, p. 18), um projeto de design deve ter corresponsabilidades. De um lado, um indivíduo representando a demanda ou alguém que faça a encomenda do projeto. De outro, aqueles que atendam à demanda e desenvolvam o projeto. Eles devem compartilhar as responsabilidades sobre o projeto. Devem ser parceiros, não se limitando às simples relações do tipo compra/venda de serviços.

A fórmula é simples: se o design é uma disciplina para a solução de problemas, ele pode, irremediavelmente, contribuir de forma bastante ampla para solucionar os problemas de negócios se for inserido nesse contexto. Todos os designers e gerentes de design devem entender como essa área pode adicionar valor aos negócios. (PHILLIPS, 2011, p. 81).

O mesmo autor enfatiza a necessidade de esclarecer que o design não possui o poder de reduzir tarifas, taxas, salários e benefícios sociais dos empregados da produção. Entretanto, pode reduzir os custos das matérias-primas, ao estipular as especificações de materiais, tornando o desenvolvimento de projetos mais econômico e racional. A solução a ser encontrada não deve ser justificada apenas utilizando os elementos intrínsecos ao design, mas, sim, demonstrando a capacidade de solucionar os problemas levando em conta, primordialmente, os objetivos do negócio. (PHILLIPS, 2011, p. 83)

Heemann (2008, p.1339) observa que a relevância científica da colaboração no design é fundamentada na observação de que, designers do mundo todo, em face à crescente pressão para o atendimento de múltiplos requisitos de projeto em espaço de tempo cada vez menor, vêm buscando maneiras aprimoradas de trabalho.

A seguir, será explorada a colaboração em design; como o gestor de design pode desenvolver seu trabalho juntamente com os indivíduos que compõem as estruturas de uma organização em prol de um objetivo comum; o perfil que o gestor de design deve ter e desenvolver; além de explorar os princípios de colaboração que motivam e compõem o trabalho em equipe.

2.6.1 Conceitos e princípios da colaboração em design

Na argumentação de Heemann (2008), a colaboração engloba as etapas de planejamento, definição de metas e a própria ação colaborativa e que a abrangência da colaboração pode ser explicada por meio dos níveis de trabalho (labor) humano: estratégico (teórico e com enfoque no problema e no objetivo, ou melhor, “o quê deve ser feito”), tático (também considerado como teórico, pois ocupa-se das metas para que o objetivo seja alcançado, isto é, “como deve ser feito”) e operacional (relacionado à sua parcela prática, ou seja, “a operação”). Nota-se, portanto, que os mesmos níveis citados na Gestão de Design estão correlacionados com as atividades colaborativas em design, evidenciando, assim, suas afinidades e pontos em comum.

Heeman (2012) também define a colaboração em design como

um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam os interessados. Isso pode acontecer compartilhando informações e responsabilidade, organizando tarefas e recursos, administrando múltiplas perspectivas e criando um entendimento compartilhado em um processo de design. A colaboração visa produzir um produto e/ou serviço consistente e completo através de uma grande variedade de fontes de informações com certo grau de coordenação das várias atividades implementadas. Esse processo depende da relação entre os atores envolvidos, da confiança entre eles e da dedicação de cada parte. (HEEMANN, 2012).

Chiu (2002, p. 188), por sua vez, elucida a colaboração como um grupo de pessoas trabalhando em conjunto para realizar uma tarefa ou abordar um objetivo acordado. Isso implica uma relação duradoura e um forte compromisso e objetivo comuns. A colaboração abrange a sinergia, a negociação, o acordo e o compromisso para alcançar o sucesso. É um processo cíclico, o qual envolve os fatores apresentados a seguir:

- A **negociação**, como item fundamental na tomada de decisões no projeto colaborativo;
- A **consulta**, ação utilizada para verificar quais decisões têm de ser feitas;
- A **reflexão**, confirmando as decisões e iniciando outro ciclo de processamento de informações.

Chiu (2002, p. 205-207) descreve serem fundamentais os estímulos e atitudes dos participantes para a tomada de decisões (FIGURA 22). Assim, é possível entender como o design colaborativo pode acelerar o processo por meio de organização e comunicação eficazes, fazendo uso potencial de suportes de sistemas informatizados.



FIGURA 22 – MODELO DO PROCESSO EM DESIGN COLABORATIVO
 FONTE: ADAPTADO DE CHIU (2002, p. 206)

O autor assinala a organização de uma equipe como uma das principais tarefas da colaboração em projetos, pois afeta diretamente a comunicação em design e, conseqüentemente, seu desempenho. Baseado em estudos anteriores, o autor aponta quatro problemas típicos na comunicação em colaboração:

- **O problema da mídia:** informações do projeto precisam ser transmitidas, e o problema de comunicação está relacionado em como transmitir as mensagens com precisão;
- **O problema semântico:** a finalidade da comunicação é a transmissão de informações precisas. O problema é como fazer com que as mensagens transmitidas atinjam o seu significado original, sem a interferência de ruído;

- **O problema de desempenho:** o problema está relacionado em como efetivamente receber o significado das mensagens e de influenciar comportamentos como o remetente queria;
- **O problema organizacional:** para atingir as pessoas certas para a divisão de conhecimentos ou ideias, informações de projeto têm de passar por toda a hierarquia de uma organização. A complexidade da transmissão está relacionada com a dimensão da distribuição.

Dentre todos os itens relacionados, o último pode ser considerado como o mais difícil em comparação com os anteriores. Chiu (2002, p. 190) descreve: “a transmissão entre duas pessoas é fácil, especialmente nos contatos face a face, mas a transmissão entre várias pessoas ou entre dois grupos requer a coordenação e a gestão dos fluxos de informação.”

Segundo o mesmo autor, uma organização estruturada para a colaboração em design baseia-se em quatro fatores:

- *Expertise* em design;
- As funções sociais;
- Recursos;
- Cultura do design.

Uma organização baseada nesses fatores desenvolve de maneira hábil o trabalho colaborativo com foco no design, contanto que os participantes estejam bem informados e saibam sobre a essência das operações, os recursos disponíveis e suportes, além da corresponsabilidade em todo o processo. Desse modo, os envolvidos estabelecem seu posicionamento no processo e contêm de modo controlado os recursos disponíveis. (CHIU, 2002)

Martins (2011, p. 33) corrobora com esse conceito, ao enfatizar que, atualmente, é imprescindível a relação entre a inter e a multidisciplinaridade, pois cada vez mais é requerida a atuação de todos os profissionais de forma conjunta, a fim de não comprometer a eficácia e a eficiência do uso do design. A mesma autora descreve o design como um processo sistematizado e organizado, sendo imprescindível que haja

uma maior flexibilidade e adequação às diferentes realidades e comportamentos adotados entre todos na equipe. (MARTINS, 2011, p. 50)

Chiu (2002) aponta que o escopo do trabalho em colaboração pode transcorrer de modo vertical ou horizontal. No modo vertical, há a presença de um idealizador de projeto, incumbido pelo desenvolvimento do projeto esquemático e outro, o idealizador específico, o qual encarrega-se do trabalho e da supervisão de obras. Essa divisão verticalizada de atribuições torna o trabalho mais fácil. No modo horizontal, porém, é exigida uma maior participação e comunicação, culminando em um resultado melhor em seu desempenho. (CHIU, 2002, p. 192)

Assim, quanto maior for a proporção do projeto, maior será a hierarquia da organização. É iminente a necessidade de dividir um grande grupo em conjuntos menores para facilitar a comunicação em design. Cabe aos gestores de design controlar o fluxo de informações do projeto, coordenar as tarefas e distribuir as informações aos indivíduos. (CHIU, 2002)

Rotineiramente, em muitas organizações, ocorre a dependência de tarefas e, conseqüentemente, esse vínculo gera uma dependência de dados. Constata-se ainda que a comunicação acontece de forma generalizada e síncrona entre os indivíduos, grupos ou projetos, pois as tarefas são, muitas vezes, sobrepostas na prática. (CHIU, 2002, p. 194-195)

Chiu (2002) observa, nos casos de design colaborativo, algumas condições importantes para a comunicação:

- Três tipos de comunicação devem ser considerados, incluindo as humanas, de dados e de rede;
- Existem diferentes níveis de comunicação em termos de indivíduo, grupo e projeto;
- A participação e as condições de coordenação entre os membros individuais de uma equipe de design são fundamentais para a comunicação e a representação, e a dependência da tarefa de design define a dependência dos dados e o fluxo de informações;

- A comunicação geralmente ocorre entre o menor número de pessoas na organização do design;
- Objetivos comuns são compartilhados por todos os participantes e o processo de comunicação do design é cíclico, até os objetivos serem alcançados.

2.6.2 O gestor de design e sua participação no contexto estratégico da empresa

Neumeier (2010, p. 62) destaca que o pensamento voltado ao design, como vem sendo descrito ao longo desta pesquisa, possibilita a direção dos processos operacionais, a abertura de novos caminhos, o aperfeiçoamento de inovações, a aplicação, as métricas, a otimização de cadeias de suprimento e todo um leque de atividades, os quais auxiliam funcionários e parceiros a trabalhar em equipe, com maior eficiência.

O autor revela que a grande herança da atual Era da Informação, consequência da evolução digital, não é a informação, mas, sim, a colaboração. Ele diz que

A capacidade de multiplicar o talento por meio do trabalho em equipe está no cerne da inovação contínua. Em muitas empresas de grande porte há mais de 10 mil profissionais que contribuem com a inovação e a construção da marca. Estas 10 mil pessoas respondem por até 50 milhões de relacionamentos de cunho colaborativo. À medida que cresce o número desses profissionais, aumenta de forma exponencial o volume de elos entre eles, o que torna a colaboração um ponto-chave de alavancagem. (NEUMEIER, 2010, p. 97).

Na afirmação de Phillips (2011, p. 83-84), o design, quando inserido estrategicamente, pode prestar um grande serviço às empresas. Mais uma vez, considera o design como prescindível à vida das empresas. Naturalmente, muitas delas, podem sobreviver sem o design. Contudo, existem também aqueles que investem maciçamente em design como uma de suas principais armas competitivas.

Ao se constituir um centro de excelência, o design passa a gerar valores para a empresa e, por consequência, gera da mesma forma para os usuários dos produtos. Para o profissional de design, o seu valor só é incorporado se for reconhecido por ele mesmo, resultado da capacidade de apresentar-se e comunicar-se, fazendo uso da linguagem dos negócios de forma simples e clara. (PHILLIPS, 2011)

Phillips (2011, p. 84) assegura, ao implantar essas práticas nas empresas em que prestou consultoria, a ocorrência de muitas pessoas passarem a entender como o design poderia ajudá-las em suas tarefas diárias, além de ter contribuído para melhorar a visibilidade do design na empresa. Ainda, possibilitou transformar a profissão de design em uma carreira na empresa, entender as principais atividades de cada função e estabelecer alianças mutuamente proveitosas em toda a organização.

O autor sugere utilizar o organograma para identificar as prováveis colaborações entre os diversos departamentos da empresa. No caso de grandes corporações, as quais englobam diversas empresas filiadas, o responsável pelo design da empresa-mãe poderá agendar visitas a cada uma das filiadas, a fim de explicar a política de design, visando estabelecer parcerias. Com isso, poderá ser construída uma imagem coerente de toda a corporação. (PHILLIPS, 2011, p. 86-87)

Por meio dessas ações, o entendimento sobre design é percebido como uma atividade estratégica empresarial, proativa, instalando alianças sólidas e duradouras junto aos outros setores da empresa, atuando como parceiros na busca da solução e não como meros prestadores de serviços ocasionais. Para que o design seja considerado estratégico na empresa, é preciso atuar estrategicamente e em coordenação com as outras funções da organização. (PHILLIPS, 2011, p. 24)

O design empregado como gestão tende a ter uma visão holística, incorporando diversas disciplinas, profissões e interessados em uma atuação conjunta, a fim de criar facilitadores e oferecer a melhor solução possível para todos os envolvidos. Powell (1998, *apud* Phillips 2011, p. 109) apresenta na pirâmide da Boa Gestão (FIGURA 23) as capacidades que devem estar relacionadas.

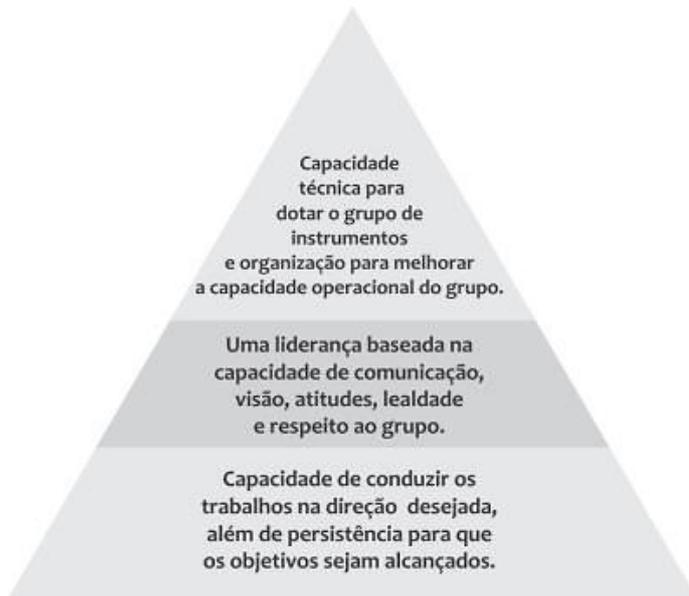


FIGURA 23 – TRIPÉ DA BOA GESTÃO, SEGUNDO POWELL (1998)
 FONTE: ADAPTADO DE POWELL, *apud* PHILLIPS (2011)

Phillips (2011, p. 119) considera, em sua obra, o processo de Gestão de Design possível de envolver-se tanto como recurso de design corporativo na empresa, quanto no emprego do *expertise* em design (como consultorias de design e agências) fora da empresa. O autor enquadra o profissional em torno de três etapas apresentadas no QUADRO 14.

Gestão da Estratégia de design	Inspirar o <i>Design Thinking</i> e os projetos e conceber projetos de design e iniciativas. Por exemplo, identificar e criar as condições em que os projetos de design podem ser propostos, encomendados e promovidos; engajar o <i>Design Thinking</i> como estratégia de uma organização, identificando oportunidades para o design, interpretando as necessidades dos clientes; verificar como o design contribui para o todo do negócio.
Gestão do Processo de design	Desenvolvimento e condução dos projetos de design, agendas e possibilidades. Por exemplo, demonstrando como a estratégia pode ser feita de forma visível e tangível por meio do design; como elaborar a presença e a experiência de uma organização; como influenciar a forma como a organização é percebida; como influenciar a forma como a marca é percebida.
Gestão da Implementação de design	Gerenciar e finalizar os projetos de design e seus resultados. Por exemplo, o processo e a prática do gerenciamento de projetos; os processos de tomada de decisão envolvendo os materiais específicos, as relações de trabalho e as responsabilidades; desenvolver diretrizes de projeto e manuais; manutenção; expressar o projeto globalmente.

QUADRO 14 – ETAPAS DA ESTRATÉGIA DE DESIGN NUMA EMPRESA
 FONTE: ADAPTADO DE PHILLIPS (2011, p. 119)

O designer só poderá adquirir credibilidade e confiança quando conseguir comunicar o valor do design, desenvolver habilidade de trabalhar com as pessoas e não

somente para elas e, finalmente, desenvolver uma rede de contatos para realizar trabalhos colaborativos (FIGURA 24).

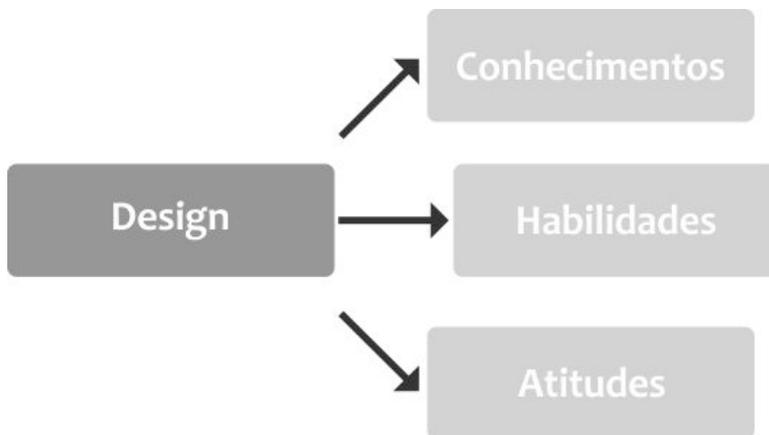


FIGURA 24 – A CRIAÇÃO DE VALOR PELO DESIGN EM FUNÇÃO DE SEUS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

FONTE: ADAPTADO DE POWELL *apud* PHILLIPS (2011, p. 108-112)

Segundo Phillips (2011), os executivos só se importarão com o design se este for ajudá-los a atingir seus objetivos, e esses devem ser condizentes com os dos profissionais de design (QUADRO 15). Os não-designers precisam entender que o design não se limita a fazer o “criativo” ou “bonito”, mas ajuda a resolver os problemas de negócio. (PHILLIPS, 2011, p 93)

	Qualitativa e intangível	Pragmática, tangível e mensurável
Habilidades	Objetivo: determina a direção e a concentração de energia.	Processo: a transformação das ideias em produtos.
Conhecimentos	Pessoas: as ações das pessoas determinam o futuro.	Projeto: a gestão do projeto exige conhecimento e liderança.
Atitudes	Presença: a força da organização formal.	Prática: a prática garante o suprimento dos recursos necessários.

QUADRO 15 – A CRIAÇÃO DE VALOR PELO DESIGN EM FUNÇÃO DE SEUS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

FONTE: ADAPTADO DE POWELL *apud* PHILLIPS (2011, p. 108-112)

Por fim, para instituir o valor do design numa empresa, Phillips (2011, p. 119) menciona que gestores de design bem-sucedidos concordam na importância de enfatizar a necessidade de entender seu papel nos negócios, apreender sua valorização, desenvolver um bom relacionamento com todos os setores da empresa e trabalhar de forma colaborativa com as pessoas.

2.6.3 O perfil do gestor de design

Ainda que muitos usem o pensamento voltado para o design em algumas situações, certas pessoas têm um talento mais específico para essa atividade, esclarece Neumeier (2010, p. 33). Essas pessoas tendem a ser: 1) empáticas, 2) intuitivas, 3) imaginativas, 4) idealistas. Infelizmente, da perspectiva de uma empresa tradicional, esses atributos equiparam-se com os adjetivos: emotivo, ilógico, desatento e obstinado.

De qualquer maneira, Phillips (2011, p. 93) destaca que o designer precisa estar atento aos acontecimentos no mundo. Ele deve trabalhar com uma rede de informações, ouvindo tanto colaboradores internos como os diversos segmentos do público-alvo. A construção de uma rede de contatos no contexto da empresa é importante, a fim de aumentar a sua visibilidade, credibilidade e confiança. Para encontrar as pessoas certas e estabelecer conexões produtivas, o autor elenca alguns requisitos:

- Usar o organograma para listar as funções e ocupantes dos cargos;
- Verificar se existe algum responsável pelo design em cada uma das funções;
- Verificar se já houve alguma experiência anterior com o design, quem fez, se os resultados foram positivos ou negativos e por quê;
- Pensar sobre os trabalhos de design que poderiam ser úteis para eles, tanto a curto como a longo prazo;
- Organizar exemplos de projetos e estudos de casos semelhantes;
- Descobrir quem são os mentores, aliados, amigos e desafetos;
- Finalmente, elaborar um plano para a reunião.

Para que o desenvolvimento do trabalho aconteça de forma satisfatória e sem atritos entre todos os parceiros envolvidos no processo, é indispensável o entendimento mútuo de modo cordial, franco e amistoso. O designer tem a responsabilidade de esclarecer todo o processo criativo e negociar a exploração de novas ideias, a fim de economizar tempo e evitar frustrações e aborrecimentos que possam surgir. (PHILLIPS, 2011, p. 24)

Do mesmo modo, para que um gerente de design seja bem-sucedido, é necessário assumir vários compromissos: cuidar dos assuntos gerenciais em tempo

integral, assumir a coordenação dos trabalhos e de todo o processo, além de fazer contato com os outros *stakeholders*, o que comprometerá seu tempo para realizar os próprios projetos. Todavia, só assim é possível transformar o design em um centro de excelência e em elemento estratégico para o sucesso da empresa.

Phillips (2011, p. 154) alerta para a possibilidade dos obstáculos pessoais interferirem no desenvolvimento dos projetos, uma vez que são fatores influenciáveis na personalidade, conhecimentos, experiências e comportamentos do próprio designer. A lista inclui, principalmente:

- Falta de autoconfiança, medo de fracassar;
- Timidez, medo das pessoas autoritárias;
- Medo de assumir responsabilidades na tomada de decisões;
- Baixas tolerâncias às divergências e opiniões contrárias;
- Aversão aos riscos e situações de incerteza;
- Falta de habilidades específicas para a profissão;
- Falta de experiência;
- Demora nas decisões, pouco compromisso com os prazos;
- Falta de vontade e ambição, preguiça;
- Baixa motivação para estudar e aperfeiçoar-se;
- Incapacidade de expressar-se claramente em grupo;
- Prioridades confusas.

2.6.4 O entrosamento entre a Gestão de Design e outras áreas de gestão

É extremamente importante que haja uma harmonia entre os profissionais de outras áreas de gestão (além da Gestão de Design) solicitantes das demandas e os designers que as executam. Para isso, o requerente deve expor claramente o que deseja e estar disposto a assimilar conhecimentos sobre todo o processo de design e o desenvolvimento dos conceitos. Do outro lado, o designer deve entender os objetivos do negócio e o que se espera dele. (PHILLIPS, 2011, p. 93)

Apesar de serem extremamente úteis para a empresa, muitos designers sentem-se explorados e desconsiderados por não participarem das discussões, lhes sendo

exigidas a execução de projetos em tempos exíguos e verbas abaixo do esperado. Isso ocorre devido à baixa credibilidade que o designer possui junto aos administradores de empresa, justamente por não achá-lo capaz de participar de tais decisões. (PHILLIPS, 2011, p 72)

Phillips (2011, p. 20), alerta igualmente que, ao colocar intermediários entre os demandantes e a equipe de projeto, podem surgir mal-entendidos, acarretando prejuízos aos trabalhos desenvolvidos. Preferencialmente, os designers deveriam ter contato direto com quem demanda os serviços, sem recorrer a mediadores.

Outro aspecto considerável e extremamente importante diz respeito à aprovação final dos projetos de design, geralmente feita pelos não-designers. É preciso convencê-los de que, além de produzir soluções estéticas no desenvolvimento do projeto, o designer é capaz de pensar e atuar estrategicamente, apresentando soluções adequadas às necessidades dos negócios. Novamente, é preciso criar credibilidade e confiança entre os gestores não-designers. (PHILLIPS, 2011, p. 94)

Heeman (2008, p.1348) destaca o alcance de colaboração requerida no exercício de todos os níveis de trabalho, demandando um alto nível de confiança e de comprometimento entre os envolvidos. Segundo o autor, a colaboração é, portanto, um estado de trabalho difícil de ser estabelecido e de ser mantido. Contudo, aponta que o processo colaborativo se apresenta importante tanto na relação entre designers quanto na relação entre designers e profissionais de outras áreas do conhecimento, comprometidos com o trabalho compartilhado.

2.6.5 A montagem de uma metaequipe

Segundo Neumeier (2010, p. 104), o conceito de metaequipe é atraente e assustador ao mesmo tempo. Ele propõe a premissa de que a melhor maneira de administrar a criatividade em larga escala consiste em: 1) contratar os melhores especialistas e 2) fazer com que estes trabalhem juntos, como uma única equipe. Nesse sentido, uma metaequipe é uma equipe de equipes (FIGURA 25).

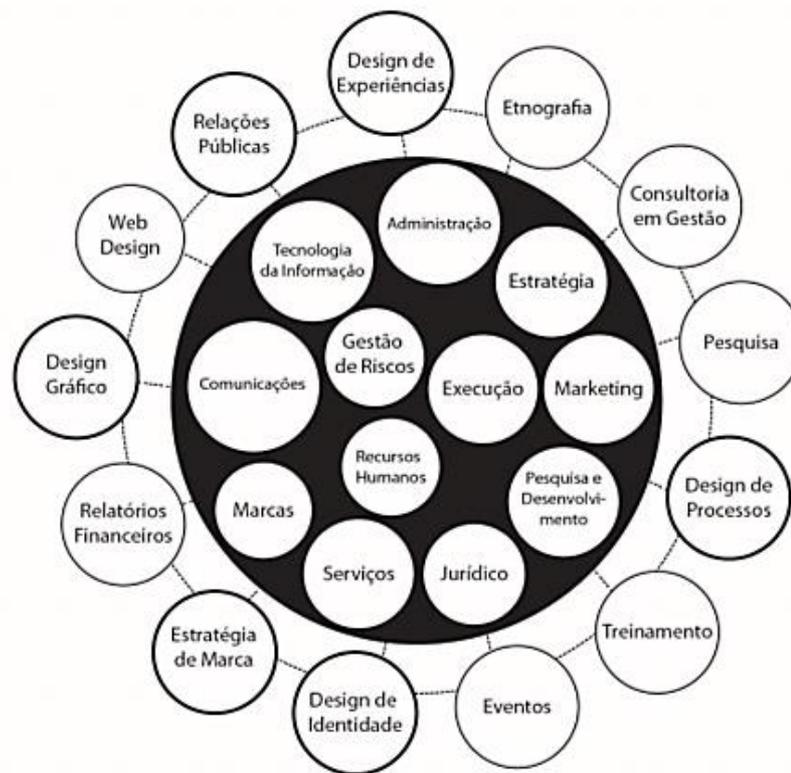


FIGURA 25 – META-EQUIPE VOLTADA PARA A ÁREA DE DESIGN
 FONTE: ADAPTADO DE NEUMEIER (2010, p. 105)

Ainda de acordo com Neumeier (2010, p.106), para uma metaequipe apresentar um alto desempenho, seria necessária a capacidade de transformar uma organização em uma entidade coerente, ágil e robusta, elevando o nível de inovação e reduzindo os custos. Assim, seria dever essencial do departamento interno de design conduzir a esse destino. Conforme afirmação do autor, para que esse departamento mantenha-se forte e consistente diante de mudanças de estratégia, reorganização e mudança na liderança, a terceirização da Gestão do Design não é recomendada em geral. (NEUMEIER, 2010, p. 106)

Ao definir regras criteriosas de envolvimento e clareza de papéis, a visão das metas passa a ser nítida e o compromisso com a qualidade fortalece-se, envolvendo as pessoas de modo harmonioso e comprometido, uma vez que esse cenário é adequado para que todos trabalhem de modo colaborativo. (NEUMEIER, 2010, p. 110)

O Manual de Gestão de Design (1997, p. 135) esclarece que o designer não deve ser considerado somente como o único agente interventor no processo de design, pois,

na maior parte das vezes, o projeto requer o envolvimento de todos os implicados, a fim de que não surjam problemas na sua implementação, e também para a obtenção de informação de todos os departamentos. O QUADRO 16 apresenta todos os agentes que devem ser organizados nesses processos e suas respectivas participações.

Organização					
	Diretor geral			Diretor Administrativo	Designer
	Gestor de design	Diretor de Marketing	Diretor de Compras		
Investigação	X	X			
Análise	X	X			
Design gráfico	X				X
Desenvolvimento	X				X
Manual	X				X
Implantação	X	X	X	X	

QUADRO 16 – AGENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE DESIGN E SUA PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES

FONTE: ADAPTADO DO MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997)

Considerando o QUADRO 16, percebe-se que o gestor de design está sempre, envolvido e dedicado, em todas as etapas do processo. Como diretor de projeto, sua atividade desempenha o papel de dinamizador e organizador da equipe, responsabilizando-se pelo cumprimento das fases do projeto, ordenando a sequência das mesmas e delimitando os campos de atuação dos membros do grupo. (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997, p. 135-136)

A obra também qualifica o grau de dedicação de cada membro da equipe em cada uma das fases no desenvolvimento do projeto (QUADRO 17).

Membros da equipe	Dedicação	Fases decisivas de intervenção
Diretor-geral	Pontual	Níveis de decisão
Diretor de Marketing	Parcial	Investigação Implementação
Diretor de Compras	Parcial	Implementação
Diretor administrativo	Parcial	Implementação
Designer gráfico	Total	Design gráfico Desenvolvimento Manual

Membros da equipe	Dedicação	Fases decisivas de intervenção
Gestor	Total	Todas

QUADRO 17 – MEMBROS DA EQUIPE E SEU GRAU DE DEDICAÇÃO E AS FASES DECISIVAS DE INTERVENÇÃO

FONTES: ADAPTADO DO MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997)

A principal ferramenta para a colaboração criativa – uma das mais utilizadas hoje em dia – é o *briefing* do design, conforme assegura Neumeier (2010, p. 111). Um *briefing* bem concebido agrupa os colaboradores em uma meta comum, reduz custos de orientação, aloca papéis e responsabilidades e disponibiliza uma referência para a adoção de métricas.

As grandes ideias não precisam surgir somente da mente dos seus líderes. Nas empresas focadas no design, as boas ideias podem partir de seus colaboradores, revelando que a empresa pode ser democrática e busca por outros meios para a inovação. A gestão participativa pode ser interessante no sentido de existir uma efetiva e flexível contribuição de todos, culminando em uma vasta disseminação de ideias, redução das frustrações e pressões devido ao diálogo aberto que se instaura, além da solução dos problemas culturais identificados com antecipação. O gestor de design tem a função de selecionar e reunir as melhores ideias e apresentá-las aos líderes, atuando como um facilitador em sua metaequipe de criação. (NEUMEIER, 2010, p.120-121)

É preciso ter em mente: não existem duas soluções criativas iguais, nem duas pessoas criativas idênticas. O melhor a fazer é construir uma compreensão compartilhada dos princípios do design para que todas as pessoas na empresa tenham a oportunidade de experimentar, aprender e crescer como equipe. (NEUMEIER, 2010, p. 138)

Além disso, Neumeier (2010) afirma: para que a cultura do design seja constante, é preciso ocorrer um treinamento constante. Esse treinamento é o elo entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento industrial e corporativo, permitindo a construção coletiva do valor da marca, a geração do encantamento do cliente, o alinhamento das ações individuais à estratégia geral da empresa, assim como pregar a colaboração em todos os âmbitos da empresa.

O autor ressalta que

Hoje em dia, empresas vencedoras são aquelas que reagem às novas oportunidades e às necessidades pendentes de seus clientes, na velocidade do mercado. Não há um caminho prático para desenvolver essa habilidade, sem desbravar – como comunidade colaborativa – novos caminhos para ser criativo. (NEUMEIER, 2010, p. 142).

Para implementar a colaboração em design na empresa, deve-se designar uma pessoa que crie diretrizes para o crescimento do valor da marca corporativa e de seus subprodutos (submarcas, sistemas de identidade, *inputs* para design, processos de inovação, programas de publicidade, comunicações, treinamento, etc.). Esse profissional pode ser designado de várias maneiras: diretor de marcas, CBO (*Chief Brand Officer*), diretor de design, diretor de inovação, diretor de assuntos de criatividade, ou qualquer outra descrição que o caracterize com o comprometimento sério requerida pelo cargo. (NEUMEIER, 2010, p. 144)

Cabe a esse profissional articular e orientar as premissas para o aprendizado do design inserido na empresa (FIGURA 26), num trabalho de perseverança e dedicação, de modo a envolver todos nesse universo e conscientizar o quanto o design pode contribuir para as atividades de todos.

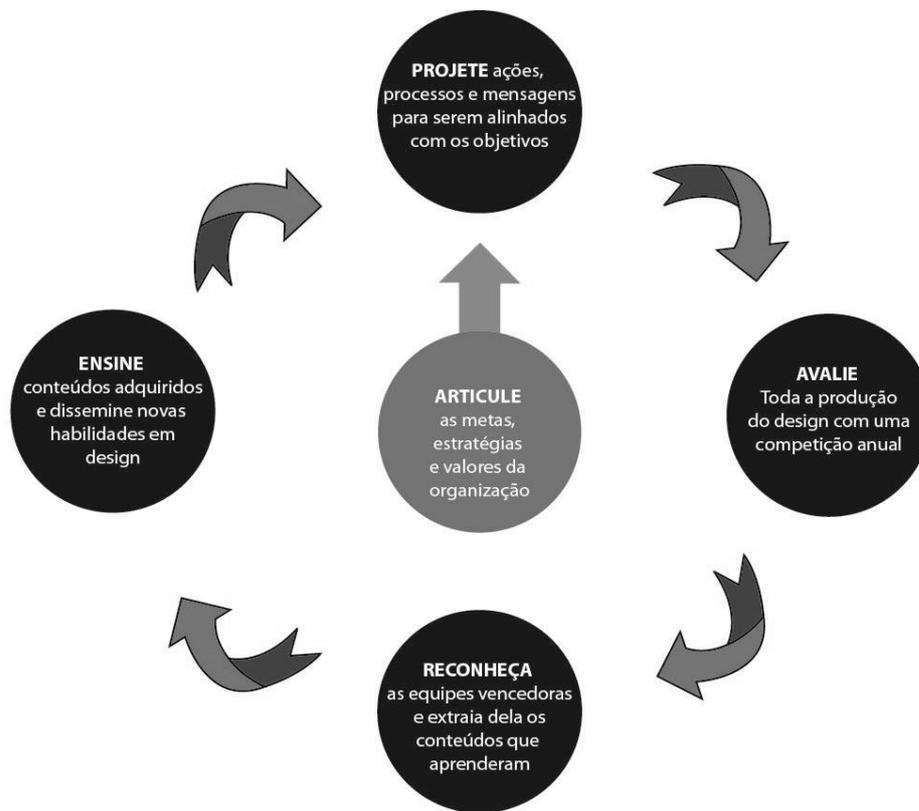


FIGURA 26 – O CICLO DE APRENDIZADO EM DESIGN
FONTE: ADAPTADO DE NEUMEIER (2010)

Best (2011) aponta que

... é o papel da Gestão de Design localizar todos os profissionais, projetos e processos em uma estrutura interdisciplinar e colaborativa, e estar ciente da totalidade da empresa, em seus aspectos sociais, políticos e ambientais, de forma a apoiar uma coerente, viável, financeira e deliciosa experiência criada. Um dos aspectos mais valiosos da Gestão de Design como abordagem é que ela fornece uma estrutura para novos processos por ser implicitamente integrada nas abordagens e metodologias existentes. Quando o *expertise* em design é contratado para um processo de resolução de problemas, o "problema" e o projeto real também são "oportunidades" de design para redefinir o problema em si e, se identificada como uma necessidade, propor uma nova abordagem ou envolver diferentes atores na busca de uma solução. (BEST, 2011, p. 26-27).

2.7 Design Thinking

A missão do Design Thinking é a de traduzir as observações (feitas em insights e ideias) em produtos e serviços que irão melhorar nossas vidas.

Tim Brown é CEO e presidente da IDEO¹⁹, premiada empresa de design mundial (BEST, 2011, p. 17)

Usualmente os profissionais de design estão fortemente atrelados às atividades da melhoria na aparência e na funcionalidade de produtos. Entretanto, recentemente, esses profissionais começaram a utilizar as ferramentas de design para resolver problemas mais complexos, principalmente no mundo dos negócios e também em organizações sem fins lucrativos.

Brown e Wyatt (2010) destacam que as empresas estariam adotando o *Design Thinking* porque a prática os ajudaria a serem mais inovadoras, a melhor diferenciar suas marcas e a trazer os seus produtos e serviços ao mercado mais rapidamente. Segundo os autores, as organizações sem fins lucrativos estariam começando a usar o pensamento de design, principalmente, para desenvolver as melhores soluções para os problemas sociais. Afirmam ainda que o *Design Thinking* atravessa as fronteiras tradicionais entre o público e setores com e sem fins lucrativos. Ao trabalhar em estreita colaboração com os clientes e consumidores, *Design Thinking* permite soluções de alto impacto e deflagrando-as de baixo para cima, ao invés de ser imposta a partir do topo. (BROWN; WYATT, 2010, p. 32)

A seguir, o conceito elementar de *Design Thinking* é abordado assim como as classificações de suas etapas e as características do perfil que o profissional deve ter.

2.7.1 Definição e Conceito

Para Brown (2008, p. 1), o chamado de *Design Thinking* consiste em uma metodologia que impregna todo o espectro de atividades de inovação num valor de

¹⁹ IDEO é uma premiada empresa de design mundial, presidida por Tim Brown. Com sede nos EUA, em Palo Alto, Califórnia e filiais em vários países, a IDEO tem uma abordagem centrada no ser humano, com base em projeto para ajudar as organizações dos setores públicos e privados a inovar e a crescer.

identidade social e de design, centrado no ser humano. A inovação é alimentada por uma compreensão profunda, por meio da observação direta, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e o que gostam ou não sobre o modo como determinados produtos são feitos, embalados, comercializados, vendidos e suportados. (BROWN, 2008, p. 1).

De modo mais simples, o *Design Thinking* é uma disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do designer para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e, por meio de uma estratégia de negócios também viável, converte-se em valor para o cliente e uma oportunidade de mercado. (Tim Brown, 2008, p. 1)

Segundo Brown (2008):

O *Design Thinking* tem muito a oferecer ao mundo dos negócios em que boa parte das ideias de gestão e melhores práticas estão disponíveis livremente para serem copiadas e exploradas. Líderes agora miram para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva, fazendo-os incorporar o *Design Thinking* em todas as fases do processo. Agora, porém, ao invés de pedir aos designers desenvolver uma ideia mais atraente para os consumidores, as empresas estão pedindo-lhes para criar ideias que melhor atendam às necessidades e desejos dos consumidores. (Brown, 2008, p. 2).

Ainda de acordo com Brown (2008), o desenvolvimento do *Design Thinking* é resultado de uma ampla e abrangente realização de tarefas e de um processo de descoberta centrada no ser humano criativo e seguido por ciclos iterativos de criação de protótipos, testes e refinamento. (BROWN, 2008, p. 4)

Já para Best (2011), a popularidade do *Design Thinking* nos últimos 40 anos é parte de um amplo debate sobre o papel do design no mundo dos negócios. A razão para o aumento no interesse na "metodologia" de design seria devido ao seu potencial, o qual permite as empresas transformarem-se – e, conseqüentemente, sua cultura – por meio da aplicação de processos de design para outras áreas. (BEST, 2011, p. 17)

Best (2011, p. 17) aponta a definição de Tim Brown, chefe executivo da empresa Ideo. Segundo a premissa da Ideo, a missão do *Design Thinking* é a de traduzir as observações (feitas em *insights* e ideias) em produtos e serviços responsáveis por

melhorar a vida dos indivíduos, e utiliza a sensibilidade e os métodos dos designers para atender às necessidades das pessoas com o que é viável tecnologicamente e como uma estratégia de negócio, afim de ser convertido em valor para o cliente e oportunidade de mercado. Segundo a autora, o *Design Thinking* atua como um "método" que explora diferentes maneiras de resolver problemas, com o propósito de descobrir as melhores soluções e compreender profundamente clientes. É "um processo para a prática, a resolução criativa de problemas ou questões que olha para um resultado futuro melhor." (BEST, 2011, p. 17)

Segundo Jarboe (2010), o *Design Thinking* é um processo para a prática, a resolução criativa de problemas ou questões que contemple como resultado um futuro melhor. É a habilidade essencial, combinando empatia, criatividade e racionalidade para atender às necessidades dos usuários e o sucesso nos negócios. Ao contrário do pensamento analítico, o *Design Thinking* é um processo criativo baseado na "edificação" de ideias. Por não haver julgamentos desde o início do processo, o medo do fracasso é eliminado e incentiva ao máximo a entrada e a participação nas fases de protótipo e ideação. O pensamento "fora da caixa" é incentivado nestes processos anteriores, já que, em muitas vezes, isso pode levar a soluções criativas. (JARBOE, 2010)

2.7.2 Etapas do *Design Thinking*

Brown e Wyatt (2010) pontuam o fato do *Design Thinking* abordar as capacidades inerentes a todos, mas que são negligenciadas devido as resolução de problemas práticos de modo convencional. Não só o foco na criação de produtos e serviços que estão centradas no aspecto humano, mas também no processo em si. *Design Thinking* depende da capacidade de ser intuitivo, de reconhecer padrões para a construção de ideias que têm um significado emocional, além de ser funcional e ser expressa em diferentes palavras ou símbolos midiáticos. Ninguém quer conduzir uma organização fazendo uso do sentimento, da intuição e da inspiração, porém, um excesso de confiança no racional e analítico pode ser tão arriscado quanto. Pelo *Design Thinking*, a abordagem integrada no núcleo do processo de design, se oferece uma terceira via. (BROWN; WYATT, 2010, p. 33)

Brown e Wyatt (2010) prosseguem admitindo que o processo do *Design Thinking* é pensado como um sistema de sobreposição de espaços em vez de uma sequência de etapas ordenadas. Na FIGURA 27 abaixo, são descritos cada um desses espaços:

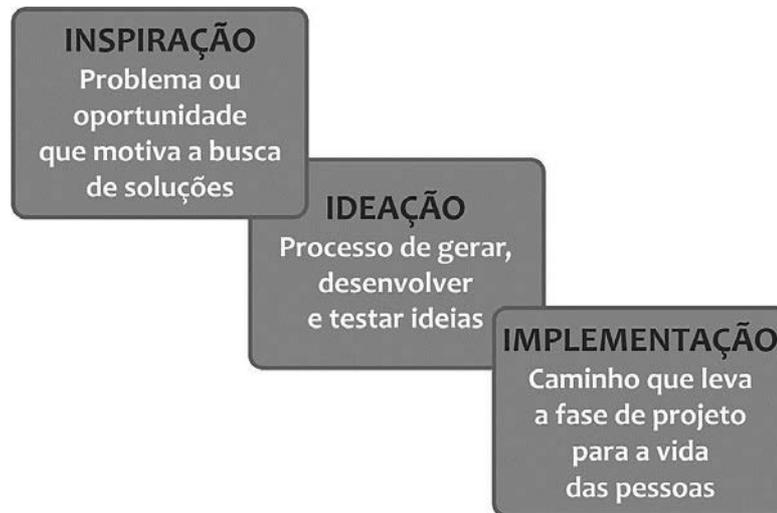


FIGURA 27 – O PROCESSO DO *DESIGN THINKING*, SEGUNDO BROWN E WYATT (2010)
FONTE: BROWN; WYATT (2010, p. 33)

Na primeira etapa, o ponto de partida para a fase de Inspiração é o briefing. Este é um conjunto de restrições mentais, o qual proporciona à equipe de design uma estrutura a partir da qual pode-se começar, *benchmarks*²⁰ pelo qual eles podem medir o progresso e um conjunto de objetivos a alcançar, tais como: o preço, a tecnologia disponível e o segmento de mercado. Na opinião de Brown e Wyatt (2010, p. 33), o melhor ponto de partida para os designers seria sair pelo mundo e observar as experiências reais de pessoas reais que improvisam o seu caminho através de suas vidas diárias. Os autores sugerem que as atividades realizadas com os parceiros locais, bem como a participação em apresentações para as comunidades, ajudam rapidamente a construir a credibilidade e garantir a compreensão. Deste modo, os pensadores de design incorporam-se à vida das pessoas das quais estão projetando.

²⁰ É caracterizado pela pesquisa comparativa de ações de cada empresa. Pelo benchmark é realizado um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com o objetivo de melhorar o desempenho, as funções e os processos de determinada empresa.

Brown e Wyatt (2010, p. 34) descrevem o segundo espaço do processo de *Design Thinking* como ideação. Após passar um tempo observando e fazendo pesquisa de campo, a equipe passaria por um processo de síntese, no qual distingue-se o que foi visto e ouvido em *insights* e possíveis de levar à soluções ou oportunidades para a mudança. Essa abordagem ajudaria a multiplicar as opções, resultando na criação de escolhas e em diferentes percepções sobre o comportamento humano. Este pode derivar em visões alternativas de ofertas de novos produtos ou escolhas entre as várias formas de criação de experiências interativas. (BROWN; WYATT, 2010, p. 34)

Segundo Brown e Wyatt (2010, p. 34), para alcançar o pensamento divergente é importante ter um grupo diversificado de pessoas envolvidas no processo (pessoas com características multidisciplinares, tais como: arquitetos que estudaram psicologia, artistas com MBAs ou engenheiros com experiência no mercado). Para operar em um ambiente interdisciplinar, o indivíduo precisa ter pontos fortes em duas dimensões - uma pessoa "*T-shaped*"²¹. No eixo vertical, cada membro da equipe precisaria ter habilidade profunda, a qual permitiria realizar contribuições tangíveis para o resultado. A parte superior do "T" é onde o *Design Thinking* aconteceria. Trata-se da empatia pelas pessoas e por disciplinas para além da própria. (BROWN; WYATT, 2010, p. 34)

Ainda de acordo com os autores, as equipes interdisciplinares usualmente participam de um processo de *brainstorming* estruturado, onde o grupo geraria centenas de ideias, indo desde o absurdo ao óbvio, iniciada por uma pergunta provocativa. Cada ideia é escrita em um post-it e compartilhada com a equipe. Representações visuais de conceitos são incentivadas e isso geralmente ajuda os outros a compreender ideias complexas. Outra afirmação dos autores é a regra durante o processo de *brainstorming*, consistindo em adiar o julgamento e desencorajar alguém a assumir um papel opositor. Ao invés disso, os participantes são encorajados com tantas ideias quanto possível. Isso

²¹ O conceito T-shape é uma metáfora usada no recrutamento de profissionais para descrever as habilidades e as competências de pessoas na força de trabalho em forma de T. A barra vertical sobre o T representa a profundidade das habilidades e das competências em um único campo relacionado. A barra horizontal representa a capacidade em colaborar em todas as disciplinas com especialistas em outras áreas e aplicar os conhecimentos em áreas de especialização que não a sua própria.

permite ao grupo mudar para um processo de agrupamento e classificação de ideias. Assim, as boas ideias sobem naturalmente ao topo, ao passo que as más ideias caem fora logo no início. (BROWN; WYATT, 2010, p. 34)

Finalmente, na Implementação, definido por Brown e Wyatt (2010) como o terceiro espaço do processo de *Design Thinking*, ocorre a análise das melhores ideias geradas durante ideação e que são transformadas em um plano de ação concebido totalmente de forma concreta. No centro do processo de implementação está a prototipagem, a qual transforma as ideias em produtos e serviços reais que são então testados, aprovados e refinados. (BROWN; WYATT, 2010, p. 35)

Conforme Brown e Wyatt (2010), por meio dos protótipos, o processo do *Design Thinking* procuraria descobrir quais são os desafios imprevistos e as consequências não intencionais da implementação, a fim de se obter um sucesso mais confiável em longo prazo. Prototipagem é particularmente importante para os produtos e serviços destinados ao mundo em desenvolvimento, onde a falta de infraestrutura, redes de varejo, redes de comunicação, alfabetização e outras peças essenciais do sistema, muitas vezes tornam difícil a sua concepção. Os autores descrevem que a prototipagem pode validar um componente de um dispositivo, os gráficos em uma tela ou um detalhe na interação entre um doador de sangue e um voluntário da Cruz Vermelha. O uso de protótipos, neste momento, pode ser dispendioso, complexo e, ainda, indistinguível da coisa real. Porém, como o projeto se aproxima da conclusão e vai em direção da implementação no mundo real, os protótipos tornam-se mais completos e essenciais. (BROWN; WYATT, 2010, p. 35)

Brown (2008) afirma, inclusive, que a prototipagem não tem de ser complexa e cara:

Protótipos devem comandar apenas a quantidade de tempo, esforço e investimento que são necessários para gerar informações úteis e desenvolver uma ideia. O objetivo do protótipo não é finalizar, mas sim aprender sobre os pontos fortes e fracos da ideia e identificar novas direções que os mesmos podem também tomar. (BROWN, 2008, p. 2)

Já para Ambrose e Harris (2011, p. 12), dentro do processo do design, é possível identificar sete etapas (FIGURA 28): definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos,

selecionar, implementar e aprender. Primeiramente, o problema do design e o público-alvo precisam ser definidos. Uma compreensão detalhada do problema e suas restrições permite o desenvolvimento de soluções mais precisas. Essa etapa de definição determina o que é necessário para o projeto ser bem-sucedido. A etapa de pesquisa analisa informações como o histórico do problema do design, pesquisas de usuário final e entrevistas de opinião orientadas, e identifica os possíveis obstáculos. (AMBROSE; HARRIS, 2011, p. 12)



FIGURA 28 – ETAPAS DO DESIGN THINKING, SEGUNDO AMBROSE E HARRIS (2011)
FONTE: AMBROSE; HARRIS (2011)

A seguir, cada uma das sete etapas do *Design Thinking*, segundo Ambrose e Harris (2011) será detalhada.

1. Definir

Essa etapa diz respeito ao estabelecimento do problema quando se recebe o briefing. Segundo Ambrose e Harris (2011, p. 14), o briefing apresenta as solicitações do cliente para determinado trabalho e pode ser verbal ou escrito, simples ou complexo. Um briefing básico sempre possui as perguntas “quem, por que, o que, onde e para quem”, além de informações pertinentes, as quais dizem respeito ao que foi solicitado pelo cliente e o que foi entendido pelo designer, anuência em comum dos termos, falhas e as expectativas do cliente.

2. Pesquisa

É a etapa de coleta de informações responsável por alimentar o processo criativo na fase de geração de ideias. Pode ser tanto quantitativa quanto qualitativa, assim como ser primária (feedback gerado em função de projetos anteriores) ou secundária (informações obtidas de fontes gerais, como relatórios de pesquisa).

3. Gerar ideias

Etapa onde desenvolve-se possíveis soluções utilizando-se de vários métodos como *brainstorming*, esboço, *rafes* de ideias, adaptação de designs já aprovados, entre outros. Nessa etapa, ocorre a escolha entre os inúmeros movimentos e paradigmas da arte e do design, devido às várias interpretações do briefing. É quando ocorre o feedback e o esclarecimento de dúvidas junto ao cliente, se houver algum equívoco ou erro nas fases anteriores.

4. Testar protótipos

Diz respeito à escolha das soluções mais promissoras, dentre as inúmeras que podem surgir na fase de geração de ideias. Para que aspectos específicos sejam avaliados e haja a possibilidade de comparações é preciso criar um protótipo, que testa a viabilidade técnica e os aspectos visuais de uma ideia, além de verificar se essa ideia funciona como objeto físico.

5. Selecionar

É quando uma das soluções de design é escolhida para ser desenvolvida e é avaliado se essa solução atende aos objetivos do briefing e se há a comunicação com o público-alvo. Essa etapa pode ser fortemente influenciada por fatores como o custo e o tempo, porém, esses dois aspectos já devem ser considerados na fase de definição. O designer pode apontar as soluções mais promissoras, mas quem decide e seleciona o melhor projeto é o cliente, que melhor conhece seu negócio e/ou atividade.

6. Implementar

Etapa em que a solução final é executada, de acordo com a arte e as especificações realizadas para o projeto. É quando a equipe de design se vale da gestão de projetos, a fim de garantir que os resultados atinjam as expectativas de design e mantenha o projeto dentro do prazo e do orçamento.

7. Aprender

A etapa final é quando se obtém o feedback e ocorre o aprendizado em função de todas as etapas anteriores. Nessa fase, constata-se o que funcionou bem e o que precisa ser melhorado. Por meio do feedback é possível construir um entendimento compartilhado entre designers e clientes e apontar eventuais problemas com o projeto devido a um briefing inadequado e não-entendimento de pontos-chave.

2.7.3 O Perfil de um Design Thinker

Brown (2008) elenca algumas das características para um *design thinker*:

Empatia

Para Brown (2008), o *Design Thinker* pode imaginar o mundo a partir de múltiplas perspectivas (atual e futura) – os colegas, os clientes e os usuários finais. Ao tomar uma abordagem de "primeiro as pessoas", os *Design Thinkers* imaginam soluções que são inerentemente desejáveis e satisfaça as necessidades explícitas ou latentes. Para o autor, os grandes *Design Thinkers* observam o mundo nos mínimos detalhes, atentam para coisas não percebidas por outros e usam os seus conhecimentos para inspirar inovação. (BROWN, 2008, p. 3)

Pensamento integrativo

Brown (2008) destaca não só a dependência de processos analíticos dos *Design Thinkers*, mas também a capacidade em ver todos os aspectos importantes de um problema – às vezes, até contraditórios – e criam novas soluções que vão além e melhoram dramaticamente as alternativas existentes. (BROWN, 2008, p. 3)

Otimismo

Segundo Brown (2008), esses profissionais assumem que não importa o quão difícil sejam as restrições de um determinado problema, pelo menos, uma solução potencial é melhor do que as alternativas existentes. (BROWN, 2008, p. 3)

Experimentalismo

De acordo com Brown (2008), as inovações significativas não vêm de ajustes incrementais. Os *Design Thinkers* fazem perguntas e exploram as restrições de maneira criativa que procedem inteiramente para novas direções. (BROWN, 2008, p. 3)

Colaboração

Brown (2008) aponta que a crescente complexidade dos produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio criativo solitário com a realidade do colaborador entusiasmado interdisciplinar. Os melhores *Design Thinkers* não trabalham somente à margem de outras disciplinas, mas, muitos deles, têm experiência significativa em mais de uma delas. Na IDEO, empregam-se profissionais engenheiros e de marketing, antropólogos, designers industriais, arquitetos e psicólogos. (BROWN, 2008, p. 3)

Na opinião de Brown e Wyatt (2010), há, certamente, impedimentos para a adoção do *Design Thinking* em uma organização. Isso ocorre pela abordagem ainda não ser totalmente abraçada por toda a organização, ou esta resistir a esse enfoque centrado no ser humano e não conseguir equilibrar as perspectivas dos usuários, tecnologia e organizações. Além disso, os autores comentam que um dos maiores impedimentos para a adoção do *Design Thinking* é simplesmente o medo do fracasso.

A noção de não existir nada de errado com a experimentação ou o fracasso, enquanto eles acontecem mais cedo e atuar como uma fonte de aprendizagem pode ser difícil de aceitar. Mas, uma cultura vibrante do *Design Thinking* incentivará a prototipagem rápida, barata e suja, como parte do processo criativo e não apenas como uma forma de validar ideias acabadas. (BROWN; WYATT, 2010, p. 35)

3 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Rodrigues (2007, p. 3), pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Quando refere-se à pesquisa científica, é realizada uma investigação concreta e planejada, desenvolvida e redigida com o rigor científico e utilizando as metodologias consagradas pela ciência. É uma atividade voltada para a solução de problemas, fazendo uso de processos científicos, de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, tendo por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos. Como a presente pesquisa tem uma finalidade aplicada, os conhecimentos adquiridos poderão ser utilizados para a aplicação prática voltada para a resolução de problemas concretos da situação investigada.

Neste capítulo, serão descritas as peculiaridades do método adotado e as características dos instrumentos de pesquisa.

3.1 Características da pesquisa

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é bibliográfica, documental, empregando o método do Estudo de Caso, descrito a seguir. Ainda, quanto à sua natureza, designa-se como aplicada, numa abordagem qualitativa, a qual envolve a caracterização do tema e a pesquisa de campo que, por sua vez, utiliza a coleta de dados.

3.2 Procedimentos da pesquisa

O QUADRO 18 relaciona os objetivos específicos com os procedimentos da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA
Esclarecer as dificuldades estratégicas e metodológicas da Gestão de Design da UTFPR.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do tema, por meio de análise documental (estatuto, regulamentos, regimentos, relatórios, impressos de divulgação e material web) • Observação direta extensiva: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realização de Grupo Focal ○ Entrevistas • Aplicação do Questionário Atlas adaptado • Análise contextual, utilizando a Análise Sistemática • Pesquisas dirigidas
Determinar a receptividade da cultura organizacional da UTFPR por aprimoramentos no âmbito da Gestão de Design.	
Determinar a organização dos servidores da instituição no processo de colaboração.	

QUADRO 18 – RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA
 FONTE: A AUTORA (2013)

Os procedimentos de pesquisa consistem na análise documental (estatuto, regulamentos, regimentos, relatórios, impressos de divulgação e material *web*); nos dados levantados da adaptação do Questionário Atlas (UK Design Council, 2013), protocolo de Gestão de Design, o qual aponta o cenário do design numa empresa, abrangendo o planejamento, os processos, os recursos, as pessoas e a cultura; na análise contextual, utilizando o instrumento da Análise Sistemática; e, na pesquisa de campo propriamente dita, por meio da observação direta extensiva, quando o pesquisador atua como participante individual no contexto investigado, ocorreu a realização de um grupo focal com servidores e estudantes da instituição, além de entrevistas e observações *in loco*.

3.3 Estudo de caso

Martins (2006) esclarece que, no Estudo de Caso, busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria possível de explicá-lo e prevê-lo. (MARTINS, 2006, p. 9)

Já Goode e Hatt²² (1968 *apud* Godoi *et al.*, 2006) descrevem o Estudo de Caso como um “método de olhar a realidade social”, o qual utiliza um conjunto de técnicas de

²² GOODE, W.J. e HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Nacional. 1968.

pesquisas usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais e a coleta de histórias de vida (GODOI et al., 2006, p. 118).

O Estudo de Caso possui características peculiares propostas por Merriam²³, *apud* Godoi et al. (2006):

- **É particularista**, uma vez que se busca focar em problemas práticos que decorrem de situações individuais ou sociais presentes nas atividades, procedimentos e interações do cotidiano.
- **É descritiva**, pois tanto a forma de obtenção dos dados (transcrições de entrevistas, anotações de campo e a diversidade de documentos consultados) quanto o relatório de disseminação de resultados são procedimentos descritivos.
- **É heurística**, revelando uma característica que auxilia o pesquisador a compreender e descobrir novos significados naquilo que está sendo pesquisado.
- **É indutiva**, pois proporciona ao pesquisador, de modo criativo e indutivo, desenvolver conceitos e compreender padrões advindos dos dados revelados na coleta e na análise de dados, possibilitando pressupostos não estabelecidos e significados ainda não articulados.

O método do Estudo de Caso pode, resumidamente, ser dividido nas etapas descritas na FIGURA 29.

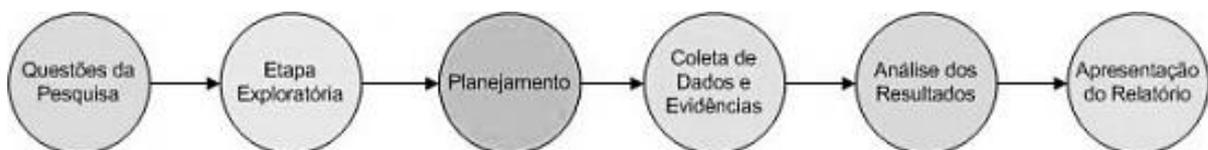


FIGURA 29 – ETAPAS DO ESTUDO DE CASO
FONTE: ADAPTADO DE GODOI ET AL. (2006)

²³ MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Para que as atividades do Estudo de Caso sejam desenvolvidas, primeiramente, são necessárias a permissão e a autorização formal do responsável pela unidade estudada. Além disso, a atividade do pesquisador deve ser necessariamente compreendida como uma atividade científica e acadêmica, de modo a não ser confundida como algo que se valha para inspecionar, supervisionar e avaliar as atividades desenvolvidas. (GODOI *et al*, 2006)

Vale salientar que, quando o pesquisador-autor faz parte do contexto da organização que é pesquisada (situação na qual a autora se encontra), é necessário cuidados redobrados, a fim de evitar contaminações na análise e interpretações feitas de forma errônea e sombreada, evidenciando o caráter científico, o qual tem como objetivo desvendar um problema específico e restrito daquela instituição. (GODOI *et al*, 2006)

Uma das características relevantes do Estudo de Caso consiste na pesquisa totalmente orientada pelo escopo do objeto de estudo e as questões que devem ser abordadas ao longo da pesquisa. A pesquisa é composta por uma teoria preliminar defendida e discutida ao longo do trabalho, buscando, assim, o fenômeno a ser investigado. Após, é possível estabelecer o delineamento desse estudo, o qual é de extrema importância para definir esse recorte, uma vez que dificilmente serão explorados todos os ângulos do fenômeno em questão. Somente dessa maneira será possível atingir os objetivos do estudo e chegar a uma compreensão da situação investigada. Martins (2006, p. 16) destaca que o ponto de vista admitido para o estudo e proposições da investigação deve possibilitar explicações, discussões e interpretações singulares, portanto, distintas dos enfoques convencionais pelos quais o tema foi comumente tratado.

Conforme GODOI *et al.* (2006), outros aspectos relevantes para o Estudo de Caso são descritos no QUADRO 19.

ESTUDO DE CASO	Busca obter uma compreensão ampla do grupo em estudo, identificando e analisando quem são seus membros, as várias formas de interação social nas quais estão envolvidos, quais os processos interativos são recorrentes e como os grupos se relacionam, uns com os outros e com o contexto externo.
	Descreve e interpreta “O que” acontece em uma determinada situação.
	Possibilita a compreensão dos processos e interações sociais que são desenvolvidos na organização, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado.
	Possibilita a análise processual, contextual das ações ocorridas na organização e seus significados atribuídos.
	É indicado na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada.
	Ao resultado final, é possível construir um modelo que forneça as respostas para as questões teóricas do estudo e a contribuição de cada conjunto de dados, categorias encontradas e conceitos elaborados para a explicação do fenômeno em questão.

QUADRO 19 – CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO

FONTE: ADAPTADO DE GODOI *et al.* (2006)

3.4 Pesquisa de campo

A organização e o planejamento da etapa de coletas de dados são fundamentais para um melhor andamento no desenvolvimento dos estudos e eficácia na análise de dados. É indispensável, também, a utilização de mais de uma técnica para que os resultados alcançados possam ser mais confiáveis e condizentes com o propósito da pesquisa. Isso acarreta na necessidade de prever um tempo maior para o trabalho de campo, tornando o Estudo de Caso mais complexo e trabalhoso que outros métodos. As etapas devem ser rigorosamente cumpridas e no período proposto, a fim de garantir a qualidade durante a coleta, evitando assim gerar dados inverossímeis e inconsistentes. A seguir, serão elucidados quais são os itens da pesquisa de campo: coleta de dados, a análise sistêmica, o Questionário Atlas, o grupo focal e a observação direta participante.

3.4.1 Coleta de dados

Segundo Yin *apud* Godoi *et al.* (2006), a coleta de dados no Estudo de Caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos combinados de diferentes formas (GODOI *et al.*, 2006, p. 133). Essas fontes podem ser reunidas em três grupos:

- **Documentos:** Envolvem toda e qualquer forma escrita de registro de dados, tais como: recortes de jornais, textos publicados em várias mídias, cartas, memorandos, correspondências, relatórios internos e externos e outros documentos administrativos, estatísticas registradas em bancos de dados e elementos iconográficos (sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes).
- **Observação:** A observação pode ser participante ou não-participante, realizada por meio de visitas de reconhecimento do local, reuniões, por ocasião de entrevistas ou outros eventos.
- **Entrevistas:** Têm como propósito recolher dados descritivos na linguagem do sujeito entrevistado. Esse tipo de entrevista é definido como semiestruturada, pois se utiliza de um roteiro, mas que não é rígido, o que possibilita ao pesquisador interpretar aspectos da situação investigada pelas respostas de cunho pessoal do entrevistado.

No que se refere ao material humano para o Estudo de Caso, Godoi *et al.* (2006) observa que os participantes devem ter conhecimento do fenômeno, objeto de estudo, e os dados obtidos devem dar conta de todos os aspectos nele envolvidos (GODOI *et al.*, 2006, p. 140).

3.4.2 Análise Sistêmica

Ortuño (2012) define a Análise Sistêmica como a ciência responsável por estudar tudo aquilo que se apresenta em uma realidade, mediante uma Teoria Geral de Sistemas. Por meio desta análise, elabora-se uma estrutura mental, geralmente aplicada em todos os sistemas, sejam eles conceituais, naturais, tecnológicos, sócio técnicos ou de qualquer tipo (ORTUÑO, 2012, p. 328).

As premissas que orientam a Teoria Geral de Sistemas se originaram no século XVIII, pelas ideias do filósofo alemão George Wilhelm Friedrich Hegel, descritas a seguir:

- O todo é mais que a soma das partes;
- O todo determina a natureza das partes;

- As partes não são compreendidas se consideradas isoladas do todo;
 - As partes estão dinamicamente interrelacionadas ou são interdependentes.
- (Adaptado de ORTUÑO, 2012, p. 327)

O pensamento sistêmico é uma ferramenta eficaz para se criar um diagnóstico acerca da relação entre os conceitos e a realidade, realizando-a de modo qualitativo e quantitativo, evitando, assim, somente a análise vertical de um produto ou serviço.

Mesmo os assuntos subjetivos devem ser medidos de modo qualitativo, por meio de investigações, ferramentas e amostras. No caso de uma empresa, o objetivo essencial é o de procurar respostas para as questões que envolvam a administração ineficiente, a carência dos objetivos, o plano de ação incorreto, a execução inadequada, o desvio de objetivos, entre outros.

No QUADRO 20 é descrito cada item que compõe o Modelo de Formulário por Objetivos:

Item	Descrição
Sistema Exterior	Tudo que se refere aos fatores externos e que tem relação com o sistema estudado (fornecedores, outras organizações, leis, etc.)
Subsistema Físico	Constitui todo e qualquer objeto do sistema (os recursos humanos, recursos materiais, oficinas, pessoal, máquinas, laboratórios, etc.)
Nível de Exploração	Cumprir os objetivos determinados e metas pré-estabelecidas, utilizando a segmentação e o controle de trabalho, que são desenvolvidos em semanas ou quinzenas.
Nível de Gestão	Controla a execução e fixa os objetivos do Nível de Exploração. Envolve os departamentos que determinam os gastos (compras e recursos financeiros) e é controlada em períodos mensais.
Nível de Evolução	Planeja os Recursos Humanos e Administrativos e é responsável pelos Níveis de Exploração e Gestão. É responsável pela estruturação, função e métodos a serem realizados. Sua periodicidade de atuação é anual.
Nível de Mutação	Envolve as pessoas do alto nível hierárquico na empresa: os que têm o poder de mudança e decisão, considerando os aspectos políticos e financeiros. Sua atuação ocorre anualmente.
Variáveis	Entrada (VE): se originam do Sistema Exterior.

	Saída (VS): desenvolvem-se como materiais e informações.
	Ação (VA): envolvem as regras e normas que regulam as transformações.
	Informação (VI): se refere ao fluxo de informações sobre o funcionamento do Sistema.
	Essenciais (VE): são as que quantificam o grau de realização dos objetivos.

QUADRO 20 – MODELO DE FORMULÁRIO POR OBJETIVOS

FONTE: ADAPTADO DE ORTUÑO (2012)

Ortuño (2012) destaca também a metodologia descrita nesse modelo, a qual trata, fundamentalmente, dos problemas de ordem organizacional quando é possível analisá-los, descrevê-los, detectá-los e realizar considerações para sua correção posterior. E quando se detecta quais são as variáveis essenciais, é possível estabelecer o *feedback* (retroalimentação) regulador, no qual o funcionamento consiste em:

- As Variáveis Essenciais (VE) indicam os valores do sistema;
- Podem ser comparadas com os objetivos;
- E, se existem desvios, são corrigidos pelas Variáveis de Ação (VA).

Após a realização da Análise Sistêmica, tem-se um panorama das carências, erros e desvios no cumprimento dos objetivos da empresa e/ou organização. Dessa maneira, será possível propor um novo modelo, o chamado Modelo Proposto, a fim de evitar que as mesmas situações ocorram. (ORTUÑO, 2012)

3.4.3 Questionário Atlas – Design Council - UK

O Conselho de Design (*UK Design Council*), organização criada em 1944 no Reino Unido, criou o quadro de avaliação chamado Design Atlas (Anexo A). Instrumento que objetiva a revisão sistemática dos requisitos imprescindíveis ao sucesso do design numa empresa. Também conhecido como Questionário Atlas, tem como finalidade promover a melhoria do design nos produtos da indústria britânica de todos os modos possíveis e levantar dados sobre o planejamento, processos, recursos, pessoas e cultura, voltados para o design na organização investigada. Para cada questão é descrito um parágrafo

com informações, assim como uma breve descrição dos elementos que podem ser acessados para ajudar a estabelecer a capacidade de resposta.

3.4.4 Grupo Focal

De acordo com Westphal, Bórgus e Faria (1996, p. 473), o grupo focal é uma sessão grupal, na qual os sujeitos de estudo discutem vários aspectos de um tópico específico. Para que o grupo focal se efetive, é preciso que os integrantes possuam um traço comum importante para o estudo proposto: uma amostra intencional e a existência, entre os participantes, de uma experiência ou conhecimento na área pesquisada. Um grupo focal não é um teste de conhecimentos, pois não existem respostas corretas ou incorretas e não tem por finalidade informar e nem persuadir os participantes. O moderador (ou o pesquisador) deve conduzir o encontro de modo a não atuar como um juiz, um professor ou mesmo um chefe, e não deve expressar acordo ou desacordo com os pontos de vista apontados pelos participantes, porém, atuando somente como um facilitador do debate.

Quanto à sua realização, a duração de um grupo focal deve ser breve, com duração de até uma hora e meia e realizada num local de fácil acesso por todos. É preciso que a pessoa moderadora do estudo apresente-se e informe a finalidade e os objetivos da pesquisa, além de esclarecer a dinâmica das discussões. Deve haver, também, a presença de um observador - pessoa destinada a realizar anotações e observar o comportamento dos integrantes que fazem parte do grupo. É preciso um esclarecimento aos participantes quanto às informações prestadas, as quais são gravadas e, posteriormente, utilizadas somente para fins de pesquisa, sob a condição de sigilo dos pesquisados. Para que o debate seja realizado de forma mais dirigida, é necessário um guia de perguntas elaborado previamente, a fim de facilitar a condução. (WESTPHAL, BÓRGUS e FARIA, 1996)

3.4.5 Observação direta participante

Segundo Yin (2004, p. 115), a observação direta serve como fonte de evidências em um estudo de caso e pode incluir observações de reuniões, das atividades rotineiras e administrativas e dos ambientes.

A observação participante permite desempenhar uma série de atividades e participar ativamente dos eventos que estão sendo investigados. Yin (2004, p.117-118) aponta algumas vantagens da observação participante:

- Fornece oportunidades incomuns para a coleta de dados num estudo de caso, uma vez que outras situações acarretariam na inacessibilidade das informações;
- Permite perceber a realidade do ponto de vista de alguém inserido no contexto da pesquisa e não de um observador externo e esporádico;
- Liberdade de manipular as oportunidades de observação devido à proximidade física e temporal.

Ao mesmo tempo, o autor apresenta algumas desvantagens ao observador participante, a saber:

- Produção de pontos de vista tendenciosos;
- Ser menos hábil para trabalhar como um observador externo e não se ater as questões científicas;
- Tornar-se um apoiador do grupo em questões críticas observadas;
- Ter dificuldades em administrar a função de participante, que pode lhe exigir mais tempo, com a de observador, que requer o compromisso de realizar anotações ou questionar o evento investigado sob pontos de vista diversos.

4 ESTUDO DE CASO: UTFPR

Para aplicação do método adotado e de seus procedimentos de pesquisa esclarecidos no item anterior, primeiramente, será apresentado um breve resumo histórico da Instituição, o seu contexto administrativo, o organograma geral, sua missão, visão e valores, além de discorrer sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e sua atualização neste ano de 2013. Também serão apresentados dados sobre a Diretoria de Gestão da Comunicação e os seus departamentos de Comunicação e Marketing e de Recursos Didáticos, os quais desenvolvem propriamente as atividades de design e a descrição das atividades realizadas.

Em seguida, será apresentada a análise sistêmica, a qual compartimenta toda a estrutura macro da Instituição e seus vínculos organizacionais. Após, descrevem-se estatisticamente os dados levantados na aplicação do Questionário Atlas adaptado, bem como os relatos resumidos do grupo focal e os resultados das pesquisas aplicadas pela própria UTFPR, os quais serviram de base para a criação de novos meios de comunicação da DIRCOM nos últimos dois anos.

4.1 Caracterização do objeto

Nessa fase da pesquisa, será caracterizada a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a qual possui uma história centenária, marcada por várias transformações e denominações ao longo dos anos. Desde sua primeira designação, como Escola de Aprendizes Artífices, no início dos anos 1900, até os dias atuais, como Universidade Tecnológica, sempre destacou-se como referência de ensino no país.

4.1.1 Histórico

A trajetória da UTFPR iniciou em 23 de setembro de 1909, quando o então presidente, Nilo Peçanha, criou as Escolas de Aprendizes Artífices em várias capitais do país, a fim de prover ensino a meninos advindos de famílias de baixa renda. Na época, os cursos oferecidos eram: alfaiataria, marcenaria, sapataria, serralheiro mecânico, seleiro e tapeceiro.

A obra UTFPR: 100 anos de história (2010), descreve que

o então diretor da época, Paulo Ildefonso d'Assumpção, tendo sido professor de desenho no Liceu de Artes e Ofícios do Rio de Janeiro, de escultura na Escola de Artes e Indústrias do Paraná, além de criar o Conservatório de Belas Artes, incluiu na grade escolar os cursos de desenho ornamental e escultura artística, arcando com a responsabilidade e o ônus financeiro da decisão. Ele acreditava que trabalhando as peças com maior esmero, não somente produzindo-as segundo as técnicas, mas adicionando elemento estético, faria com que os utensílios tivessem mais valor de mercado. Ao repassar aos operários-artesões esse conhecimento – ou essa cultura – estaria formando profissionais em um grau além de meros dependentes das máquinas. (UTFPR: 100 anos de história, 2010, p. 17).

Nota-se a preocupação da direção com os aspectos formais e estéticos em relação aos artefatos produzidos pelos alunos, justamente com o intuito de criar valor ao objeto (FIGURA 30). A iniciativa de Paulo Ildefonso d'Assumpção contribuiu para divulgar a produção da instituição na “1ª Exposição de Artefatos da Escola Federal de Aprendizes Artífices do Estado do Paraná”, realizada em 19 de novembro de 1910. Essa exposição era anual e obrigatória, de acordo com o que pautava o governo federal na criação das escolas.



FIGURA 30 – OBJETOS PRODUZIDOS PELOS ALUNOS DA EAAPR
FONTE: UTFPR: UMA HISTÓRIA DE 100 ANOS (2010, p. 17)

No ano de 1936, a localização da Instituição passou a ser um prédio na capital paranaense, na esquina da Avenida Sete de Setembro com a Rua Desembargador Westphalen, seu atual endereço, onde funcionam a Reitoria e o Câmpus Curitiba.

De acordo com Holanda (2004, p. 20), no ano de 1940 é inaugurada a Oficina Tipográfica (FIGURA 31), com o objetivo de produzir material gráfico da escola e atender às aulas práticas do curso de Artes Gráficas, o qual formava profissionais para o mercado de trabalho da região, como: tipógrafos, impressores e encadernadores.



FIGURA 31 – PARQUE GRÁFICO DO LICEU INDUSTRIAL DO PARANÁ
FONTE: UTFPR: UMA HISTÓRIA DE 100 ANOS (2010, P. 38)

Na mesma época, surge a revista Labor (FIGURA 32), publicada em 19 edições (de abril de 1940 a novembro de 1947), com a finalidade de registrar todos os acontecimentos importantes da escola naquele período e ser o órgão oficial de divulgação da então Escola de Aprendizes Artífices do Paraná, a qual passou a ser chamada de Liceu Industrial do Paraná e, mais tarde, de Escola Técnica de Curitiba. Para a publicação, utilizava-se a impressão tipográfica, possuindo a parte interna impressa em papel “sulfite” 80 gramas e as capas em “couchê” acetinado, contendo fotografias e ilustrações. Era composta pelos próprios alunos da oficina de artes gráficas e destinada tanto para os professores e funcionários quanto para os alunos da instituição, sendo distribuída gratuitamente (HOLANDA, 2004, p. 20-24).



FIGURA 32 – CAPAS E PÁGINAS DA REVISTA LABOR
 FONTE: UTFPR: UMA HISTÓRIA DE 100 ANOS (2010, p. 40)

Holanda (2004, p. 22) destaca que, a gráfica da instituição naquela ocasião, seguiu as tendências e inovações tecnológicas ao longo dos anos, e, na época da transformação em CEFET-PR, em 1978, passou a ser chamada de Divisão de Recursos Didáticos (DIRDI), local que existe até os dias de hoje. Denominado, atualmente, como um departamento (a sigla mudou para DERDI), é conhecido popularmente pela comunidade interna apenas como “Gráfica”. A “Gráfica” teve seu auge de produção em meados dos anos 80 a 90, quando a quantidade de materiais impressos ultrapassava facilmente a casa dos milhares ao ano, tornando-se o grande carro-chefe dos materiais produzidos pelo então CEFET-PR. Assim, observa-se que o design no contexto administrativo da Instituição esteve mais envolvido com a produção de material didático durante muitos anos, e também, apresentando uma relativa produção de materiais de divulgação para a Instituição.

4.1.2 Atual contexto administrativo

O Plano de Desenvolvimento Institucional (UTFPR, 2009, p. 26), documento que aponta as diretrizes e as dimensões a serem trabalhadas durante um determinado período de tempo, define a Universidade Tecnológica Federal do Paraná como uma

Instituição Federal de Ensino Superior, oriunda do Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná, por força da Lei nº 11.184/2005, com sede e foro na cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Possui 12 câmpus instalados nas cidades de: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Francisco Beltrão, Dois Vizinhos, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo e, a implantação de um câmpus em Santa Helena para o ano de 2014. Sua natureza é jurídica de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa, de gestão financeira e patrimonial.

Ainda no mesmo documento, as finalidades da UTFPR, definidas na Lei nº 11.184/2005, são:

- I. Desenvolver a educação tecnológica, entendida como uma dimensão essencial que ultrapassa as aplicações técnicas, interpretando a tecnologia como processo educativo e investigativo para gerá-la e adaptá-la às peculiaridades regionais;
- II. Aplicar a tecnologia compreendida como ciência do trabalho produtivo e o trabalho como categoria de saber e produção;
- III. Pesquisar soluções tecnológicas e desenvolver mecanismos de gestão da tecnologia, visando identificar alternativas inovadoras para resoluções de problemas sociais nos âmbitos local e regional. (PDI-UTFPR, 2009)

Além disso, o PDI (PDI-UTFPR, 2009, p. 44) destaca a gestão acadêmica e administrativa como prática e razão das estratégias de abertura e implantação de todos os câmpus da Instituição, a qual incorpora e mantém os princípios e os valores historicamente estabelecidos, descritos a seguir:

- Uma Instituição de “muros rasos”, na qual a interação com a comunidade orienta as políticas de ensino, pesquisa e extensão;
- O respeito às características de cada região, orientando a oferta de cursos que atendam às demandas locais e regionais;
- A integração com o segmento empresarial como estratégia de oportunidades à comunidade interna, buscando ampliar a oferta de estágios/empregos aos estudantes/egressos da Instituição;

- O estímulo ao desenvolvimento de projetos e serviços cooperados, apoiados no binômio: universidade-empresa;
- A atualização dos currículos dos cursos da Universidade em consonância com as tecnologias empregadas pelos concedentes de estágio/emprego aos estudantes/egressos da Instituição;
- A promoção e o apoio às atividades extensionistas, levando às comunidades locais e regionais a produção acadêmica desenvolvida pela Universidade, como forma de contribuição à emancipação econômica e social dessas localidades;
- A participação nas iniciativas locais de incubadoras e parques tecnológicos como estímulo ao desenvolvimento regional;
- A participação nas manifestações culturais, artísticas, científicas, esportivas e educacionais promovidas pelas comunidades locais e regionais.

Além da Lei 11.184 /2005 e do PDI, os outros documentos que regem a UTFPR são:

- Estatuto;
- Regimento Geral;
- Regimento dos Câmpus;
- Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UTFPR;
- Plano de Gestão Institucional (PGI) 2009-2013.

Na FIGURA 33, a seguir, apresenta-se a estrutura dos componentes do planejamento da UTFPR.

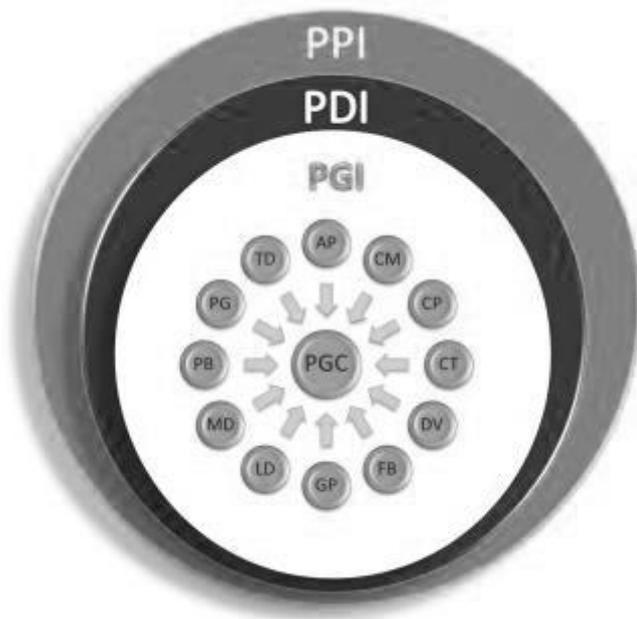


FIGURA 33 – COMPONENTES DO PLANEJAMENTO DA UTFPR
 FONTE: PDI – UTFPR (2013, p. 29)

4.1.3 Infraestrutura e organograma geral

Baseado no Relatório de Gestão da UTFPR (2012, p. 38) a estrutura executiva da UTFPR está organizada em:

- Reitoria – Reitor e Vice-Reitor e Gabinete da Reitoria;
- Quatro Pró-Reitorias – Graduação e Educação Profissional, Pós-Graduação e Pesquisa, Relações Empresariais e Comunitárias, Planejamento e Administração.
- Quatro Diretorias de Gestão: Avaliação, Comunicação, Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação;
- Doze Diretorias de Câmpus: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo (um novo câmpus na cidade de Santa Helena para 2014);
- Ouvidoria Geral;
- Assessorias.

O organograma geral da UTFPR, desde a instância de seu gabinete, suas pró-reitorias e os seus respectivos conselhos, diretorias e toda hierarquia de suas assessorias, departamentos e seções subordinadas está apresentado no Anexo B.

4.1.4 Missão, Visão e Valores

Conforme o Relatório de Gestão da UTFPR (2012, p. 44-45), no ano de 2000 a UTFPR definiu a sua missão, visão e valores, considerados componentes permanentes e referenciais na definição das políticas, planos e ações da UTFPR (QUADRO 21):

MISSÃO	A UTFPR tem como missão promover educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico.
VISÃO	Tem como visão ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.
VALORES	Os valores são pautados na ética, desenvolvimento humano, inovação, integração social, qualidade e excelência.

QUADRO 21 – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UTFPR
 FONTE: RELATÓRIO DE GESTÃO DA UTFPR (2012, p. 44)

4.1.5 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O PDI é o documento que tem por objetivo orientar os projetos, os programas e as ações em atendimento ao PPI. Nesse documento, são definidas as diretrizes de acordo com suas normatizações legais, estatutárias, regimentais e programas governamentais. Segundo o decreto 5.773/06, o PDI identifica a filosofia de trabalho, a missão, as diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que as instituições de ensino superior desenvolvem e/ou pretendem desenvolver, em um período de cinco anos (UTFPR, 2013).

As dimensões e seus respectivos objetivos gerais estabelecidos para o Período de 2009 a 2013 são apresentados no QUADRO 22.

	Dimensão	Objetivo Geral
1.	Gestão Universitária	Incentivar e desenvolver a cultura organizacional de gestão sistêmica, descentralizada e compartilhada, estimulando a geração de ideias por meio da análise de resultados institucionais e da identificação de desafios, propondo soluções coletivas de servidores, discentes e comunidade externa, priorizando os padrões de qualidade.
2.	Educação	Contribuir para o avanço da Educação, fundamentada no princípio da formação integral do ser humano, promovendo a inclusão social e a verticalização do ensino, adequando as estruturas e práticas didático-pedagógicas e levando nossos educandos a atuarem como agentes autônomos e transformadores da sociedade.
3.	Conhecimento	Desenvolver e incorporar conhecimentos em todas as áreas, socializando os saberes produzidos, compartilhando os resultados de pesquisa e cooperando para a solução dos problemas da sociedade.
4.	Interação	Fortalecer e ampliar as relações da Universidade com a sociedade, atendendo às suas demandas, interagindo com o mundo do trabalho e as instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais.
5.	Inovação	Desenvolver uma cultura inovadora e proativa em todas as suas instâncias, criando ambientes favoráveis, capaz de estabelecer vínculos entre as necessidades da sociedade e o conhecimento acadêmico.
6.	Comunidade Universitária	Desenvolver, num ambiente harmônico, ações que possibilitem a qualificação humana e profissional da comunidade universitária.

QUADRO 22 – AS DIMENSÕES E OBJETIVOS GERAIS DA UTFPR

FONTE: RELATÓRIO DE GESTÃO DA UTFPR (2012, p.45)

Por meio destas dimensões ou macro-concepções, são estabelecidos os objetivos estratégicos, as metas, os cronogramas e responsabilidades de modo a elaborar, assim, o planejamento da UTFPR. A cada cinco anos, as dimensões e os objetivos gerais da UTFPR são discutidos em comissão e sofrem os devidos ajustes considerados e levantados pela comunidade interna. (PDI-UTFPR, 2009)

Neste ano de 2013, a partir do mês de maio, a comunidade da UTFPR realizou reuniões com o intuito de elaborar o novo PDI de 2013 a 2017 e o PGI 2013-2016. Primeiramente, foi designada uma comissão por meio da Portaria nº 0823 de 05 de abril de 2013, a qual ficou encarregada de realizar audiências públicas e reuniões com a participação da comunidade de todos os câmpus da instituição, colhendo as contribuições de todos os servidores, tanto pessoalmente quanto por e-mail.

Na sequência, foram realizadas seis reuniões preparatórias da comissão, 14 audiências públicas (nas quais participaram 1.400 servidores e 300 alunos), 112 reuniões de áreas (com a participação de 1.600 servidores e 100 discentes), resultando em 60 e-mails, 180 sugestões e oito documentos protocolados. Para a divulgação dos trabalhos da comissão, foram inseridos banners e notícias nos portais, tanto da Reitoria quanto dos câmpus, cartazes e faixas dispostos em locais de grande circulação e o envio de notícias sobre as ações por e-mail. Para a discussão e acatamento das sugestões foram levados em consideração as possibilidades legais (interna e externamente), as questões políticas, a estrutura, a questão financeira e a identidade institucional. O cerne das discussões foi baseado na pergunta: “Qual a universidade que queremos?”

Posteriormente, durante o mês de julho, em uma reunião de planejamento da Reitoria, mais de 190 servidores de todos os câmpus participaram dos trabalhos e debateram, em suas áreas específicas (Graduação e Educação Profissional; Relações Empresariais e Comunitárias; Pesquisa e Pós-graduação; Planejamento e Administração; Comunicação; Tecnologia da Informação; Gestão de Recursos Humanos; e Avaliação Institucional), as novas metas de gestão e desenvolvimento da Universidade, com base nas sugestões levantadas nas audiências públicas realizadas nos câmpus e compiladas nos documentos de Desenvolvimento e Gestão Institucional.

Em etapa seguinte, o documento, o qual conta com 58 grandes metas distribuídas em 10 dimensões, foi organizado e novamente disponibilizado para consulta e, por ser considerado uma versão preliminar, está sujeito a sofrer mudanças de acordo com as sugestões da comunidade acadêmica.

As dimensões para o período de 2013-2017 para a UTFPR foram estabelecidas considerando a sua missão, a visão, os valores e as metas e também baseadas nas dez dimensões do SINAES (QUADRO 23).

	Descrição da dimensão
1.	A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
2.	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades

	Descrição da dimensão
3.	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural
4.	A comunicação com a sociedade tanto interna com externa
5.	As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho
6.	A organização e gestão da instituição, especialmente quanto ao funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios
7.	A Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação
8.	O planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da Autoavaliação Institucional
9.	As Políticas de atendimento aos estudantes
10.	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

QUADRO 23 – AS DEZ DIMENSÕES ESTABELECIDAS PARA O PDI 2013-2017

FONTE: PDI – UTFPR (2013, p.24-25)

Após essa etapa, o PDI é consolidado e encaminhado para apreciação do Conselho Universitário (COUNI). Além do PDI, as propostas irão compor outros dois documentos: o Plano de Gestão Institucional (PGI) e o Plano de Gestão de Câmpus (PGC).

4.1.6 A Diretoria de Gestão da Comunicação

A Diretoria de Gestão da Comunicação (DIRCOM) tem como função o planejamento e a supervisão da política da estratégia das ações de comunicação, assim como a edição, divulgação e marketing da instituição. Também possui como atribuições a definição, aprovação e o cumprimento, em articulação direta com as Assessorias de Comunicação e Marketing dos câmpus, as ações de comunicação e marketing da Instituição, prestando assim o assessoramento à Reitoria nos assuntos relacionados à comunicação, à edição e à divulgação da Universidade. (UTFPR - Estatuto, 2013)

De acordo com o depoimento do diretor-adjunto da DIRCOM, a alta direção da UTFPR é sensível aos produtos de design. Apesar de não interferir diretamente na criação

da identidade visual dos produtos, a maioria percebe a importância do visual para a identificação e divulgação da Universidade. Quando o produto é solicitado por alguma autoridade, existe acompanhamento da produção até sua aprovação ao final do processo. Ele também esclarece que os recursos financeiros da Instituição são suficientes quando destinados para as atividades de design. Entende que, na medida do possível, as atividades de design são incorporadas e utilizadas no dia a dia da UTFPR, já que o uso do design é reconhecido como importante. No entanto, há falta de pessoal especializado, principalmente, nos câmpus do interior do Estado, o que dificulta a disseminação do serviço.

Os departamentos atuantes na área de design subordinados à DIRCOM, o Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM), da Reitoria, e o Departamento de Recursos Didáticos (DERDI), do Câmpus Curitiba, serão os objetos específicos da investigação. Percebe-se, na própria nomenclatura dos dois departamentos, que estão inseridos num contexto pouco condizente com o design em sua essência e abrangência.

4.1.6.1 Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM)

Conforme o Relatório de Gestão da UTFPR (2012, p. 232), o Departamento de Comunicação e Marketing (FIGURA 34) está ligado à DIRCOM. É o responsável por executar a comunicação da instituição para toda a comunidade interna e externa. Assim, o Decom, o qual teve as denominações de Setor de Comunicação Social (SECOS), Divisão de Comunicação e Imprensa (DICOI) e Seção de Comunicação e Marketing (SECOM), é o principal canal de divulgação das ações desenvolvidas pela UTFPR com a comunidade. Isso é realizado por meio da produção do material gráfico sobre a instituição, *releases* enviados à imprensa, jornal impresso, publicações institucionais de caráter informativo, notícias divulgadas no portal, redes sociais, e-mails via *broadcast*, disponibilização on-line das clippagens das matérias divulgadas na mídia externa e vigília de editais, além de comunicados espalhados pelos câmpus.



FIGURA 34 – AMBIENTE DE TRABALHO DO DECOM

FONTE: TAMIRES SANTOS (2012)

Atualmente, o DECOM é composto de duas jornalistas (uma delas acumulando a função de chefia), um profissional de relações públicas e uma pessoa como assistente administrativo com formação em Comunicação Institucional e estagiários na área de comunicação. As atividades e materiais desenvolvidos pelo DECOM são caracterizados como permanentes e esporádicos (FIGURA 35). Os permanentes são os materiais que todo ano são produzidos, com layouts previamente criados. E os materiais esporádicos são os materiais solicitados de acordo com as demandas apontadas pelas Pró-reitorias, assessorias, departamentos e comissões formadas da Reitoria e que podem tanto utilizar a identidade visual elaborada para aquele ano, quanto à criação de um layout próprio.

TAREFAS	RESPONSÁVEL	STATUS	DATA
- PÁGINA DE BANNER	VALERIA	Finalizado	20/11
- ANÚNCIO LEGAL	TAMARES	Finalizado	20/11
- BANNER PROLETA	TAMARES	Finalizado	20/11
- BANNER UTFPR	VALERIA	Finalizado	20/11
- SUBCIDA UTFPR	TAMARES	Finalizado	20/11
- CALENDÁRIO DE MESA DO ANO	VALERIA / TAMARES	Finalizado	20/11
- MATERIAL DE DIVULGAÇÃO	TAMARES	Finalizado	20/11
- CARTAZ EXAME DE SELEÇÃO	VALERIA	Finalizado	20/11

TOTAL	COMPLETO	PENDENTE
11	11	0

FIGURA 35 – QUADRO COM OS TRABALHOS DESENVOLVIDOS PELO DECOM
 FONTE: TAMARES SANTOS (2012)

Dentre os materiais permanentes produzidos pelo DECOM nos últimos dois anos, têm-se:

- Banners em pixels para o portal com o objetivo de divulgar ações, eventos e comunicados em nível de Reitoria;
- Anúncios de publicidade legal (publicados em jornais de grande circulação no Estado do Paraná);
- Cartaz Exame de Seleção – Inverno e Verão (FIGURA 36);
- Informativo mural “Reitoria Informa” (periodicidade quinzenal) (FIGURA 37);
- Agenda, calendário de mesa do ano corrente, pasta de papelão e bloco de anotações, utilizando a Identidade visual do ano corrente (FIGURAS 38 a 41);
- Convites, folders, flyers e folhetos para eventos e departamentos diversos em nível de reitoria (FIGURA 42);
- Revista Guia do Estudante (atualizado a cada ano) (FIGURA 43);
- Identidade visual de materiais institucionais de uso recorrente (cartaz A3, banner, convite, folder);
- Relatório de Gestão UTFPR;
- Material de divulgação (cartaz A3, banner em lona, faixas, convite, anúncio no UTFPR Notícias, crachá, certificado, camiseta, sacolas ou pastas, caneta, banner em pixels e divulgação no portal) para o evento anual Seminário Iniciação Científica e Tecnológica (SICITE), em nível de Reitoria;
- Catálogo do Relatório de Gestão, utilizando a Identidade visual do ano corrente (FIGURA 44);
- Catálogo UTFPR em números, utilizando a Identidade visual do ano corrente (FIGURA 45);

- Material de divulgação (cartaz A3, banner em lona, faixas, convite, anúncio no UTFPR Notícias, crachá, certificado, camiseta, sacolas ou pastas, caneta, banner em pixels e divulgação no portal) para o evento Exposição da UTFPR (ExpoUT), em nível de Reitoria (FIGURAS 46 e 47);
- Cartões de Natal para envio virtual;
- Cartão de aniversário para envio virtual;
- Ilustrações para o Blog do Aluno (criação e desenvolvimento de ilustrações para postagens no blog);
- Catálogo de Cursos *Stricto Sensu*, utilizando a Identidade visual do ano corrente;
- Catálogo de Inovação;
- Material de divulgação (cartaz A3, banner em lona, faixas, convite, anúncio no UTFPR Notícias, crachá, certificado, camiseta, sacolas ou pastas, caneta, banner em pixels e divulgação no portal) para o evento anual Seminário de Extensão e Inovação (SEI), em nível de Reitoria (FIGURA 48);
- Edições do Jornal UTFPR Notícias (periodicidade trimestral ou quadrimestral) (FIGURA 49);



FIGURA 36 – CARTAZES EXAME DE SELEÇÃO DA UTFPR PARA OS CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS DE NÍVEL MÉDIO
FONTE: A AUTORA (2013)

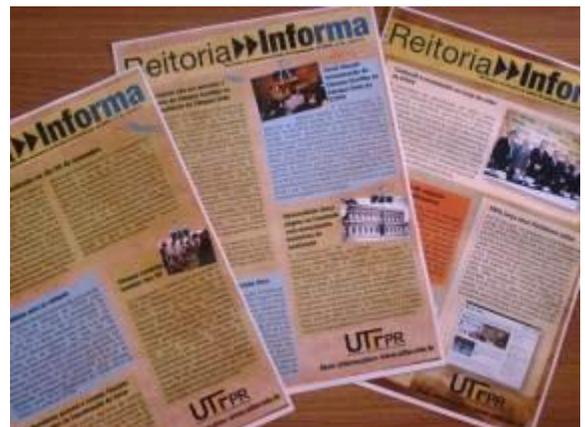


FIGURA 37 – EXEMPLARES DO INFORMATIVO QUINZENAL “REITORIA INFORMA”
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 38 – IDENTIDADE VISUAL 2009
APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO
DE MESA, BLOCO, PASTA E AGENDA
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 39 – IDENTIDADE VISUAL 2011
APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO
DE MESA, PASTA E AGENDA
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 40 – IDENTIDADE VISUAL 2012
APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO
DE MESA, BLOCO, PASTA E AGENDA
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 41 – IDENTIDADE VISUAL 2013
APLICADA EM MATERIAIS COMO CALENDÁRIO
DE MESA E AGENDA
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 42 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS, FOLDERS E FLYERS
FONTE: A AUTORA (2013)

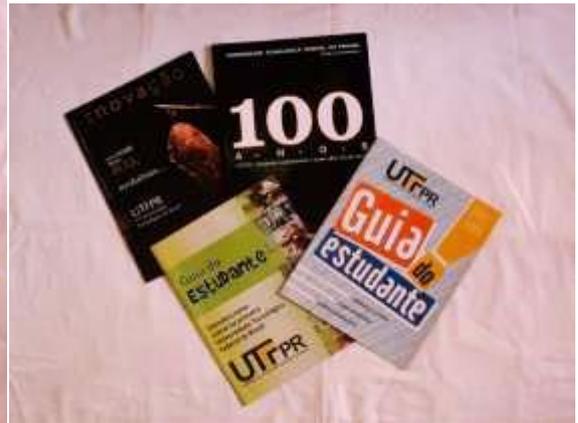


FIGURA 43 – EXEMPLARES DE REVISTAS COMEMORATIVAS E GUIAS DO ESTUDANTE
FONTE: A AUTORA (2013)

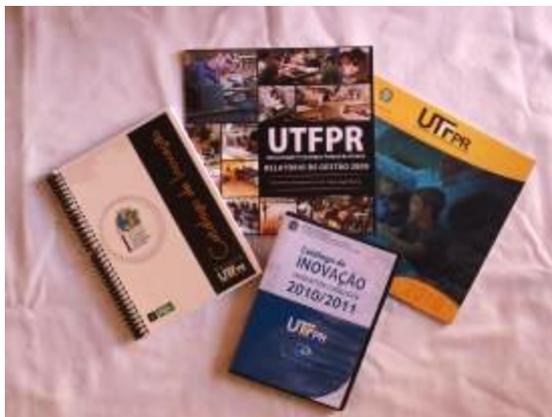


FIGURA 44 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS IMPRESSOS E EM CD-ROM
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 45 – EXEMPLARES DE CATÁLOGOS “UTFPR EM NÚMEROS”
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 50 – LIVROS E REVISTAS DA EDITORA UTFPR QUE FORAM DIAGRAMADOS PELO DECOM NOS ÚLTIMOS 3 ANOS
FONTE: A AUTORA (2013)

O DECOM também é responsável pela organização e atualização do Manual de Identidade Visual (FIGURA 51), o qual contém todas as orientações quanto ao uso do logotipo da UTFPR e suas devidas aplicações nos mais diversos suportes.

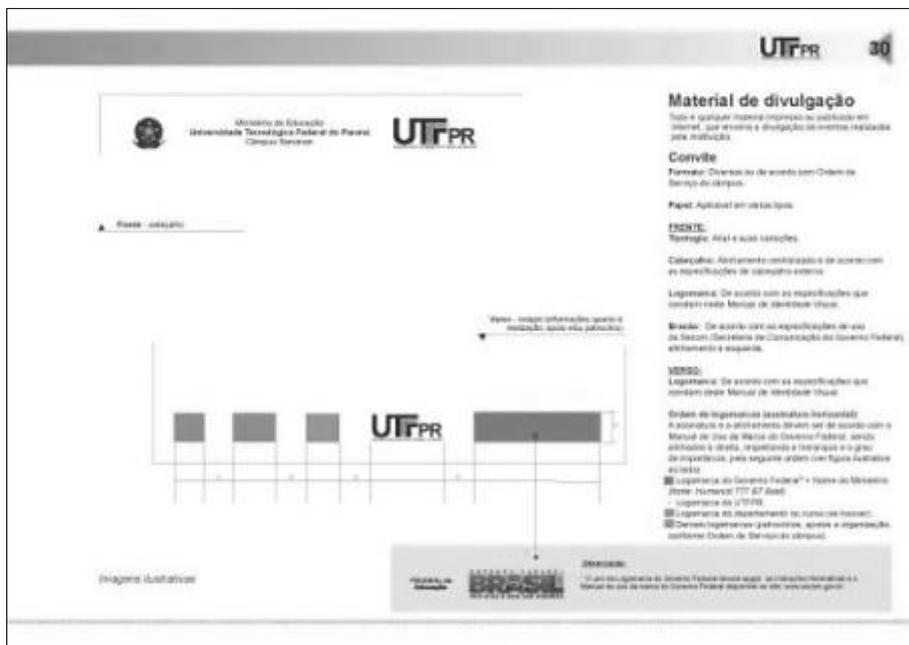


FIGURA 51 – PÁGINA DO MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA UTFPR
FONTE: UTFPR (2013)

4.1.6.2 Departamento de Recursos Didáticos (DERDI)

Segundo o depoimento recolhido da chefe do DERDI, a principal atividade exercida consiste no projeto gráfico de diversos materiais de divulgação dos eventos e

cursos da Instituição, tais como: cartazes, folders, flyers, convites, banners, filipetas, entre outros materiais impressos e virtuais (FIGURAS 52 a 57).

O DERDI também possui duas impressoras digitais em cores de médio porte, permitindo a impressão de parte dos materiais desenvolvidos em tiragem reduzida. Essa produção gráfica interna depende principalmente da quantidade solicitada, pois somente é feita no próprio departamento quando a quantidade solicitada, em média, fica entre 500 a 1.000 exemplares. Caso contrário, é preciso realizar a produção gráfica em um fornecedor externo, contratado de acordo com as leis licitatórias federais a qual a Instituição está vinculada.

Atualmente, dentre as pessoas envolvidas com as atividades de design (sete servidores e quatro estagiários divididos em três turnos) há uma diversidade na formação acadêmica, entre artes plásticas, administração e marketing. Os estagiários contratados são selecionados, principalmente, dos cursos de Bacharelado em Design e de Tecnologia em Design Gráfico da própria Instituição.



FIGURA 52 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 53 – CARTAZES DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E EVENTOS ACADÊMICOS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 54 – CARTAZES DE ATIVIDADES CULTURAIS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 55 – FOLDERS E FLYERS DE ATIVIDADES ACADÊMICAS, CULTURAIS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 56 – MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO DE ATIVIDADES CULTURAIS, ACADÊMICAS E ESPORTIVAS DO CÂMPUS CURITIBA DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)



FIGURA 57 – CALENDÁRIOS ACADÊMICOS PARA TODOS OS CÂMPUS DA UTFPR
FONTE: A AUTORA (2013)

As etapas que envolvem o fluxo de atividades de design são:

- Autorização para o projeto gráfico da DIRCOM ou ASCOM-CT (Assessoria de Comunicação do Câmpus Curitiba);
- Levantamento de dados (briefing) do serviço pela chefia com o cliente;
- Encaminhamento para o designer responsável;
- Criação do layout;
- Apresentação de estudos de layout ao cliente;
- Revisões e correções necessárias;
- Autorização para impressão;
- Produção do material (interna ou externa).

4.2 Análise Sistêmica

Para realizar a análise, o problema foi apresentado no capítulo 1, a qual consiste na proposta de diagnóstico do contexto administrativo atual da UTFPR, fundamentado na teoria explorada e de acordo com as características investigadas da Instituição.

A Análise Sistêmica (FIGURA 58) foi realizada a partir dos dados descritos nos artigos e parágrafos do Regimento Geral da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, de junho de 2009, o qual foi aprovado pelo Conselho Universitário, segundo a deliberação nº 07/2009, de 05 de junho de 2009 (UTFPR, 2009).

A UTFPR depende invariavelmente da disponibilidade dos recursos financeiros destinados pelo Governo Federal, além de se utilizar do Sistema Unificado de Cadastramento de Fornecedores (SICAF), como qualquer outro órgão público. Para que os materiais possam ser produzidos, é necessário o compromisso com os itens do termo de referência para a contratação de fornecedores, além de um bom relacionamento com os canais de comunicação para a distribuição de informações e de materiais institucionais.

A Instituição dispõe, em seu subsistema físico, a existência de servidores técnico-administrativos nas áreas de gestão, comunicação, design e marketing e, em grande parte, somente com o conhecimento tácito de sua função. Ainda possui ambientes equipados com microcomputadores em rede e monitores em bom estado, com softwares gráficos adequados à execução das atividades desenvolvidas; impressoras para execução de provas (PB e Cores); equipamento para impressão de grande demanda; impressoras multifuncionais, digitalizadoras/copiadoras; rede de internet com fio e wireless em alta velocidade, adequados ao recebimento e envio de mensagens e arquivos para o desenvolvimento das atividades.

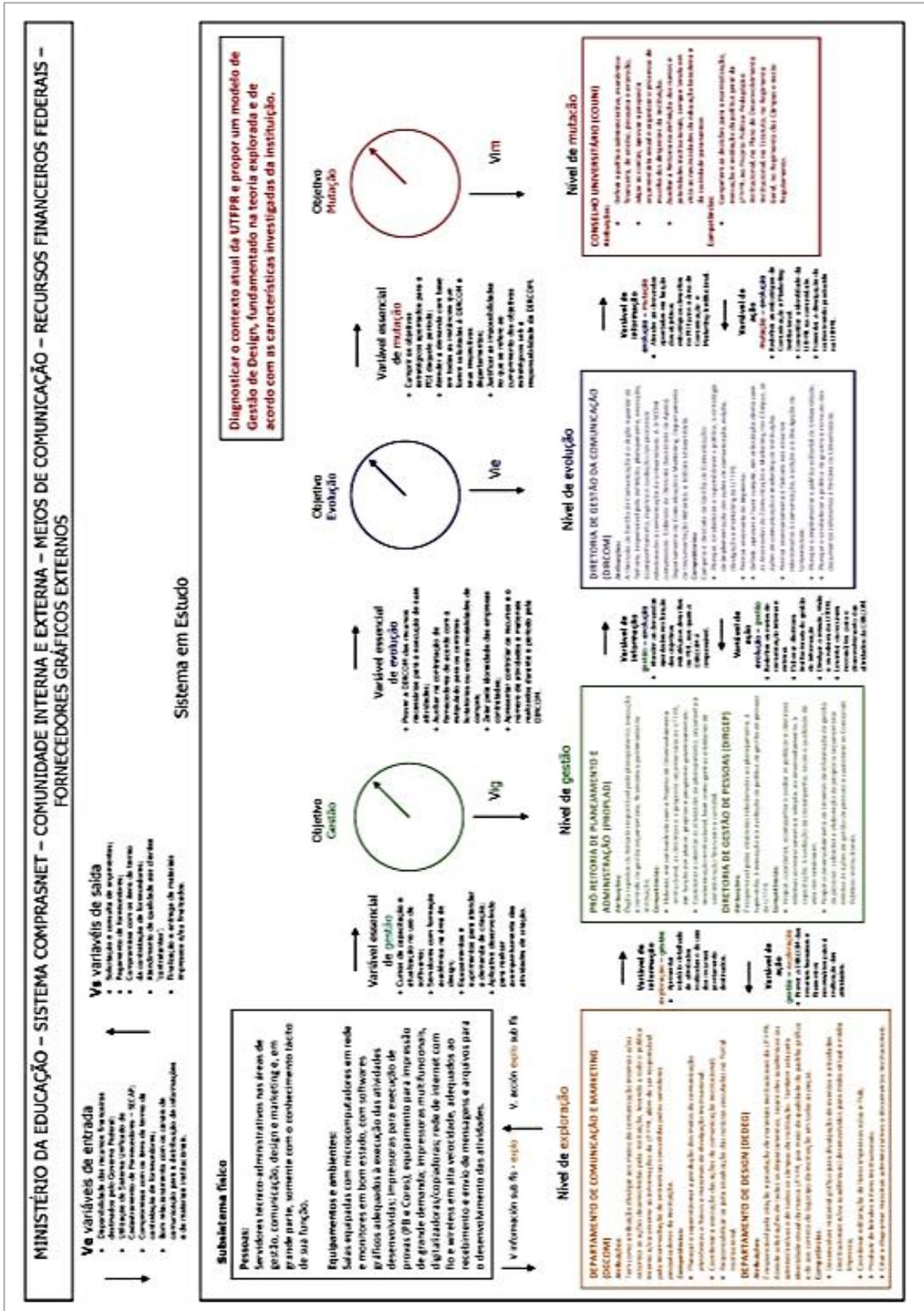


FIGURA 58 – ANÁLISE SISTÊMICA DA UTFPR
 FONTE: A autora (2013)

No Nível de Mutação, apresenta-se o Conselho Universitário (COUNI), o qual possui como atribuic es:

- Definir a política administrativa, econômico-financeira, de ensino, pesquisa e extensão;
- Julgar as contas, aprovar a proposta orçamentária anual e organizar o processo de escolha dos dirigentes da Instituição; e
- Auxiliar a Reitoria na definição dos rumos e prioridades institucionais, sempre tendo em vista as necessidades da educação brasileira e da sociedade paranaense (UTFPR, 2009).

O COUNI possui como competências as decisões para a normatização, execução e avaliação da política geral da UTFPR; no Projeto Político-Pedagógico Institucional; no Plano de Desenvolvimento Institucional; no Estatuto; no Regimento Geral e no Regimento dos Câmpus.

Neste nível, a variável de ação consiste em redefinir as estratégias de Comunicação e Marketing Institucional, consolidar a identidade da UTFPR na comunidade e fomentar a divulgação do conhecimento produzido na UTFPR.

No Nível de Evolução, a Diretoria de Gestão da Comunicação (DIRCOM)   o órgão superior da Reitoria, responsável pela definição, planejamento, execução, acompanhamento, registro e avaliação dos processos relacionados à comunicação da Universidade. Até o final do ano de 2012, a DIRCOM compreendia: o Gabinete da Diretoria (Secretaria de Apoio); o Departamento de Comunicação e Marketing; o Departamento de Documentação Histórica; e a Editora Universitária.

Compete   Diretoria de Gestão de Comunicação:

- Planejar, estabelecer e supervisionar a política, a estratégia de implementação das ações de comunicação, edição, divulgação e marketing da UTFPR;
- Prestar assessoria de imprensa;

- Definir, aprovar e fazer cumprir, em articulação direta com as Assessorias de Comunicação e Marketing dos câmpus, as ações de comunicação e marketing da Instituição;
- Prestar assessoramento à Reitoria nos assuntos relacionados à comunicação, à edição e à divulgação da Universidade;
- Planejar e implementar a política editorial da Universidade; e
- Planejar e estabelecer a política de guarda e restauro dos documentos referentes à história da Universidade (UTFPR, 2009).

As variáveis de ação da Dircom são:

- Redefinir os meios de comunicação interna e externa;
- Elaborar diretrizes institucionais de gestão de informação;
- Divulgar a missão, visão e os valores da UTFPR;
- Levantar os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades da DIRCOM.

No Nível de gestão, têm-se dois departamentos: a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) e a Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP). A PROPLAD é o órgão superior da Reitoria responsável pelo planejamento, execução e controle da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Instituição. Tem como competências:

- Elaborar, em consonância com o Projeto de Desenvolvimento Institucional, as diretrizes e a proposta orçamentária da UTFPR, em função dos planos, projetos e programas governamentais;
- Coordenar e orientar as atividades de planejamento, orçamento e modernização institucional, bem como gerir as atividades de administração financeira e contábil (UTFPR, 2009).

Já a Diretoria de Gestão de Pessoas é responsável pelas atividades relacionadas ao planejamento, à supervisão, à execução e à avaliação da política de gestão de pessoas da UTFPR. Possui as seguintes competências:

- Propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção; ao desenvolvimento; à capacitação; à avaliação de desempenho; saúde e qualidade de vida dos servidores;
- Propor o desenvolvimento de sistemas de informação de gestão de pessoas; subsidiar a elaboração de proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas e coordenar os Concursos Públicos Institucionais (UTFPR, 2009).

A variável de ação dessas duas áreas consiste em prover a DIRCOM dos recursos humanos e financeiros necessários para a realização das atividades.

O Departamento de Comunicação e Marketing (DECOM) e o Departamento de Recursos Didáticos estão no nível de exploração. O DECOM tem como atribuição divulgar aos meios de comunicação internos e/ou externos as ações desenvolvidas pela Instituição, levando a todo o público interno e/ou externo as informações da UTFPR, além de ser responsável pela intermediação de entrevistas concedidas pelos servidores pesquisadores da instituição.

O DECOM possui como competências:

- Planejar e supervisionar a produção dos meios de comunicação eletrônicos e físicos e materiais de divulgação institucional;
- Coordenar a execução das ações de comunicação institucional;
- Responsabilizar-se pela atualização das notícias veiculadas no Portal Institucional (UTFPR, 2009).

Já o DERDI é responsável pela produção gráfica dos materiais didáticos, institucionais, administrativos e de divulgação da UTFPR (atendendo a demanda do Câmpus Curitiba e a impressão de materiais vindos dos demais câmpus). Subdivide-se em Seção de Design Gráfico (SEDEG), respondendo pela coordenação e execução do design gráfico dos materiais mencionados e, em Seção de Produção Gráfica (SEGRA), a qual realiza trabalhos gráficos de acabamento de baixa complexidade, tais como: refile, blocagem, grampo, etc.

Para que todo o sistema seja desenvolvido de forma satisfatória, cabe aos departamentos, no nível de exploração, a solicitação e consulta de orçamentos, liberação de pagamento de fornecedores que atenderam todos os termos dos processos licitatórios. Estes são efetuados de acordo com o compromisso com os itens do termo da contratação de fornecedores, o atendimento de qualidade aos clientes “contratantes” e a finalização e entrega de materiais impressos.

As variáveis essenciais de todas as áreas envolvidas estão relacionadas no Planejamento de Desenvolvimento Institucional – PDI (UTFPR, 2011), o qual possui periodicidade de realização a cada quinquênio. Nessa ocasião, é formada uma comissão designada pela Reitoria a fim de atender a seguinte estruturação descrita na “Instrução para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional – Artigo 16 do Decreto nº. 5.773, de 09 de maio de 2006”²⁴ e compreende a seguinte organização:

- O perfil institucional com a descrição da síntese histórica da UTFPR, a missão, os objetivos e metas planejadas e as áreas de atuação acadêmica;
- Os tópicos extraídos do Projeto Político-Pedagógico Institucionais (PPI) da UTFPR, contextualizados aos princípios filosóficos que norteiam a Instituição, a organização didático-pedagógica, as políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, e a sua responsabilidade social;
- O cronograma de implantação e desenvolvimento de todos os cursos ofertados pela UTFPR, presenciais e em Ensino a Distância (EaD);
- Os perfis dos corpos docente e técnico-administrativo;
- As políticas de atendimento discente envolvendo as formas de acesso, os programas de assistência estudantil e o acompanhamento de egressos;
- A organização administrativa com a caracterização das instâncias colegiadas e as interações com entidades parceiras;
- A autoavaliação institucional com a descrição da Comissão Própria de Avaliação (CPA);
- A infraestrutura acadêmica e administrativa, atualmente disponível e/ou em planejamento de ampliação e/ou atualização;

²⁴ Documento exarado pela Coordenadoria de Análise de PDI – MEC/SESu/DESUP/CAP e disponível no endereço: <http://www4.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> (última consulta em 23/09/2009).

- O demonstrativo da capacidade e sustentabilidade financeira, incluindo a previsão orçamentária e o cronograma de execução.

4.3 Aplicação do Questionário Atlas adaptado

No mês de junho de 2013, foi aplicado um protocolo de pesquisa baseado e adaptado do Design Atlas (Design Council, 2013), em uma amostra de 66 respondentes, categorizados entre servidores técnico-administrativos e docentes, estudantes em vários níveis e outros. Para o protocolo de questões, foi utilizada a ferramenta “formulário” no Google Docs e a solicitação de preenchimento foi feita em meio virtual, por e-mail aos servidores e publicado em uma rede social a fim de atingir os alunos, tendo como prazo um período de 25 dias para o seu retorno (do dia 04 ao dia 28 de junho de 2013). Segue abaixo, a análise dos dados coletados.

4.3.1 Quanto ao perfil

Os dados referentes ao perfil dos respondentes dizem respeito à sua categoria (servidores, estudantes e outros), gênero e faixa etária (FIGURA 59). Dentre esse universo, prevaleceram os servidores técnico-administrativos, numa percentagem de 39% dos respondentes; os servidores docentes foram 30%; seguido dos estudantes da graduação (tecnologia, bacharelado e licenciatura) com 24%. Deste público, 55% são do sexo masculino e 45% do sexo feminino. A faixa etária predominante variou entre 41 e 50 anos, num valor de 29% dos respondentes, seguido da faixa etária entre 21 e 30 anos, correspondente a 27% e da faixa etária dos 31 a 40 anos, com 21%.

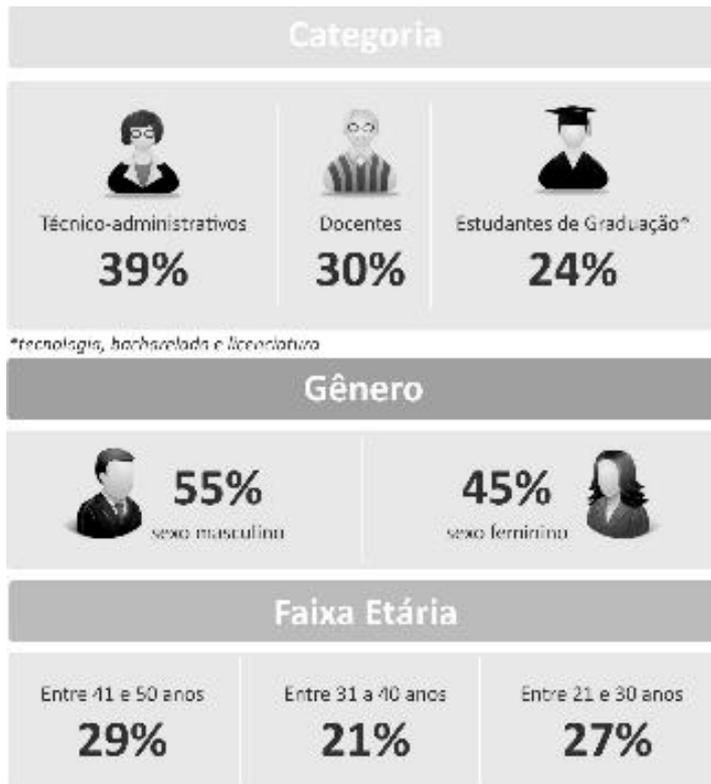


FIGURA 59 – INFOGRÁFICO DOS DADOS PREDOMINANTES ENTRE OS RESPONDENTES EM FUNÇÃO DE SEU PERFIL

FONTE: A AUTORA (2013)

4.3.2 Quanto às questões sobre o design na UTFPR

Os resultados dos percentuais, assim como a sua predominância quanto às respostas dadas às questões (em destaque), estão apresentados no QUADRO 24.

Etapa	Questão	Tipo das respostas em percentagem (%)			Resposta Predominante (entre parênteses)
		Sim	Não	Não tenho conhecimento	
1 PLANEJAMENTO	O planejamento estratégico da UTFPR é discutido e comunicado de forma ampla à comunidade em geral?	38	47	15	(2) Não
	Você tem ideia de como o design pode ser utilizado no planejamento estratégico da Instituição?	59	36	5	(1) Sim

	Dentre todos os documentos que norteiam as condutas da UTFPR (PDI, PPI, estatuto, regimentos e regulamentos), o design está inserido no contexto estratégico da instituição?	20	29	52	(3) Não tenho conhecimento	
2 PROCESSOS	A UTFPR compreende onde o design se encaixa em seus processos?	18	52	30	(2) Não	
	Questão	Nível das respostas em percentagem (%)				Resposta Predominante (entre parênteses)
		1	2	3	4	
	Como a UTFPR entende que as atividades de design podem ser gerenciadas?	24	44	23	9	(2) A UTFPR desenvolve atividades não documentadas e informais de design no que concerne os seus projetos (custos, cronogramas e requisitos).
	Como as decisões são tomadas nos processos de design e quais informações são utilizadas no apoio à decisão na UTFPR?	30	53	17	0	(2) Na UTFPR as informações são obtidas, processadas e avaliadas em discussões estruturadas tais como: reuniões de um grupo específico e discussões conjuntas.
3 RECURSOS	A UTFPR está apta à investir recursos na atividade de design?	35	45	15	5	(2) A UTFPR compreende o potencial do investimento em design, mas não possui recursos específicos destinados.
4 PESSOAS	A UTFPR possui qualificações para lidar com as atividades de design?	8	53	30	9	(2) A UTFPR possui alguma experiência para lidar com alguns tipos de projetos utilizando pessoal interno ou externo.
	Como a UTFPR organiza suas atividades de design para acomodar a ampla gama de contribuições necessárias para um projeto de design?	38	42	18	2	(2) A UTFPR se organiza para que os profissionais internos responsáveis pelas atividades de design possam contribuir em pontos específicos do projeto.

5 CULTURA	Quão comprometida está a alta direção com a atividade de design da empresa?	30	58	6	6	(2) A alta direção da UTFPR demonstra algum interesse em projetos pontuais de design e toma decisões estratégicas, mas com algum atraso.
	Quão positivas são as atitudes de design na UTFPR?	39	44	8	9	(2) O investimento em design é tolerado como uma necessidade por boa parte dos servidores da UTFPR.

QUADRO 24 – RESPOSTAS PREDOMINANTES DO PROTOCOLO ATLAS ADAPTADO E APLICADO EM JUNHO/2013

FONTE: A AUTORA (2013)

Ao observar o QUADRO 24, referente ao planejamento para o design, percebe-se como o planejamento estratégico não é amplamente discutido na comunidade da UTFPR, na opinião de 47% dos respondentes. Os dados apontam também que 59% tem ideia de como o design pode contribuir para o planejamento estratégico da instituição e 52% não tem conhecimento de que o design esteja inserido no contexto estratégico dos documentos institucionais.

Quanto aos processos de design, há o reconhecimento de 52% dos participantes que a UTFPR compreende como o design pode contribuir em suas atividades. Há também um entendimento entre 44% dos respondentes que a instituição desenvolve atividades não documentadas e informais de design no que concerne os seus projetos (custos, cronogramas e requisitos) e que 53% julga que as informações são obtidas, processadas e avaliadas em discussões estruturadas tais como: reuniões de um grupo específico e discussões conjuntas.

Nos recursos destinados ao design, na questão referente se a UTFPR está apta à investir recursos na atividade de design, boa parte das respostas (45%) assinalou que a instituição compreende o potencial do investimento em design, mas não possui recursos específicos destinados. No caso da UTFPR, esses recursos financeiros são autorizados e subsidiados anualmente pelo Governo Federal, por meio de aprovação de orçamento destinado ao Ministério da Educação.

Quando a questão versou sobre pessoas para o design, 53% dos respondentes entendem que há alguma experiência para lidar com alguns tipos de projetos, seja utilizando pessoal interno, seja utilizando pessoal externo à organização. E 42% avaliam que a UTFPR se organiza para que os profissionais internos responsáveis pelas atividades de design possam contribuir em pontos específicos do projeto.

No que tange à cultura para o design, ficou evidente entre as respostas (59% dos respondentes) que a alta direção da UTFPR demonstra algum interesse em projetos pontuais de design e toma decisões estratégicas, mas com algum atraso. Do mesmo modo, o investimento em design é tolerado como uma necessidade pela maioria dos servidores (44% dos participantes), na questão que avalia o quanto positivas são as atitudes de design na UTFPR.

Ao se realizar a análise crítica dos dados apresentados, observa-se que, em todas as respostas, o nível de avaliação ficou em média no nível 2, dentre os 4 níveis possíveis, sendo 4 o nível mais alto e 1, o nível mais baixo na prática do design.

Apesar da aplicação da ferramenta se restringir a uma amostra de um universo muito maior, esses números refletem indícios de um modesto envolvimento do design na instituição. Os dados sugerem o predomínio de uma compreensão parcial do que o design pode oferecer.

4.4 Grupo Focal

O grupo focal desta pesquisa foi realizado no dia 10/07/2013 nas dependências do Câmpus Curitiba da UTFPR, num total de oito participantes. Destes, cinco são servidores técnico-administrativos, sendo três de outros câmpus (Cornélio Procópio, Londrina e Pato Branco), responsáveis pelas Assessorias de Comunicação, e dois, servidores da Reitoria que fazem parte da Diretoria de Gestão da Comunicação; e ainda, três alunos do Curso de Bacharelado em Design Gráfico do Câmpus Curitiba de períodos distintos.

A fim de manter o anonimato dos participantes, os servidores foram identificados com a letra “S” e o número correspondente e os alunos com a letra “A” e seu número correspondente. O guia de perguntas englobou sete questões previamente

elaboradas para o grupo focal, respondidas oralmente pelos participantes e, pelas quais, foi possível recolher informações esclarecedoras para a pesquisa. A transcrição das perguntas e das respectivas respostas é apresentada na íntegra no APÊNDICE C. A seguir, é exposta a análise sintetizada com as perguntas elaboradas.

1) Como você acredita que o design é utilizado na rotina administrativa da UTFPR?

Nos relatos dos servidores de outros câmpus quanto à rotina de como design é utilizado localmente, foi relatado que os materiais necessários para divulgação de eventos locais são realizados da forma como é possível, contratando fornecedores gráficos que, por sua vez, elaboram o layout dos materiais. Além disso, os servidores da área de comunicação contam com a boa vontade de servidores de Tecnologia de Informação e outros que, de maneira amadora e voluntária, colaboram nessas atividades. Desse modo, cabe a esses assessores somente a revisão gramatical e ortográfica da produção. Também relatam que, em muitas ocasiões, a produção dos materiais fica ao encargo dos próprios organizadores dos eventos promovidos. Queixam-se da própria falta de conhecimento técnico e de como elaborar esses materiais, pois, muitas vezes, ou há o excesso ou a falta de informações, não havendo um critério para regular aquilo apresentado nos materiais. A assessora do Câmpus Pato Branco resente-se do que é feito, pois há eventos de grande importância, nos quais os layouts apresentados por quem faz não condizem com o porte da atividade a ser divulgada. Foi unânime entre os servidores o seguinte entendimento: quando há um profissional de design envolvido na produção desses materiais, os resultados são muito melhores e satisfatórios e, por isso, acreditam que esses profissionais são de suma importância. Portanto, do relato acima analisado, é possível deduzir que todos entendem a presença de um designer como uma contribuição eficaz na produção de materiais, porém, como não se dispõem desses profissionais, acabam sujeitando-se à improvisos e à falta de estrutura e de recursos humanos adequados.

2) Como as atividades acadêmicas e institucionais da UTFPR (semanas acadêmicas, reuniões, encontros, congressos) poderiam ser beneficiadas com o design?

Os alunos participantes descrevem que, a fim dos benefícios do design serem contemplados em sua totalidade na organização de um evento ou atividade, é preciso, primeiramente, estabelecer o seu conceito, pois quanto mais definido estiver, maior será o envolvimento dos participantes. Destaca-se a frase da aluna A2: *“Conseguir encaixar todas as coisas juntas, é aí que entra o design”* (APÊNDICE C, 2013, p. 187). Outro comentário extremamente pertinente da servidora S3 diz: *“As pessoas são muito visuais e o design tem essa competência de traduzir numa imagem tudo isso”* (APÊNDICE C, 2013, p. 187). Dessas informações, pode-se destacar que, quando não se possui o conceito definido, ou o conhecimento ou os profissionais de design não estão envolvidos, o evento não transmite a mensagem necessária e os materiais ficam aquém do que é esperado.

3) *O que poderia ser feito para que o design seja inserido no planejamento das atividades na UTFPR?*

Quando a questão contemplou o que poderia ser feito de modo a inserir o design no planejamento de atividades na UTFPR, a servidora S4 descreve que, na instituição, o design em boa parte das ocasiões é inserido somente no final do processo, não fazendo parte do planejamento, ou seja, não é integrado no começo, no meio e ao fim de uma organização de um evento ou de uma atividade. A aluna A2 relata que é necessário envolver o design em todas as etapas, a fim de realmente obter um resultado melhor. Ela tece o seguinte comentário: *“O designer funciona, com a potencialidade no máximo, quando ele é colocado no início, na parte de planejamento. Tem que estar presente desde início do projeto, para estar envolvido, pra ter a compreensão do todo, para ter ideia do começo, meio e fim.”* (APÊNDICE C, 2013, p. 188)

Uma maneira de abrandar a falta de profissionais nos câmpus foi sugerida pela servidora S3, a qual propôs ser feito um check-list, uma estruturação de etapas das atividades, a fim de facilitar e compreender tudo que é necessário para a produção de materiais gráficos e virtuais para a divulgação de eventos e de outras atividades. Outra sugestão é ter um banco de imagens da própria Instituição.

O aluno A1 descreve que as ações (ou iniciativas, como ele diz) são tomadas de forma isolada, sem o conhecimento dos departamentos que exercem as atividades de

design na UTFPR (DECOM e DERDI) e, somente próximo ao final do processo, são acionados, comprometendo o tempo e a qualidade do produto apresentado. A1 sugere a existência de um departamento ou um núcleo que consiga congrega todas essas atividades, a fim de organizar as iniciativas e que não ocorram de forma isolada, envolvendo tanto os departamentos realizadores e promotores do evento e/ou da atividade, quanto os que produzem os seus materiais. Só assim o proposto poderá acontecer de maneira plena, almejando o seu objetivo.

Porém, segundo a servidora S3, há carência de profissionais nessa área, pois se isso fosse realmente implantado, não haveria como atender as ações locais dos câmpus, mas somente ações de sistema como já acontece atualmente. O aluno A1 enfatiza que teria que existir um compromisso maior e também a disponibilidade de mais profissionais de design para atender toda a demanda.

O servidor S5 levanta a questão de criar a cultura, de envolver o design no primeiro momento a fim de que o profissional possa captar a essência da atividade e transmitir a mensagem proposta. Isso é realizado por meio de um briefing bem feito e em conjunto com o 'cliente', compreendendo o que ele deseja. Para S5, o designer tem a capacidade de visualizar coisas que o próprio idealizador do evento não enxerga, contribuindo para esse trabalho conjunto.

Assim, entende-se que a compreensão sobre a contribuição do design é clara entre os participantes, pois, para os resultados esperados serem alcançados, é indispensável que o design esteja presente em todas as fases no processo de desenvolvimento daquele evento ou atividade, desde o conceito até sua produção.

4) Boa parte dos servidores envolvidos com o desenvolvimento das atividades de design possui somente o conhecimento tácito para tais atividades. Na opinião de vocês, quais seriam os meios para que houvesse uma melhor capacitação desses profissionais em suas atividades?

No questionamento sobre quais seriam os meios para uma melhor capacitação dos profissionais que atuam nas atividades de design, o aluno A1 relata a compreensão de que é preciso haver a formação específica na área, uma vez que os profissionais de design

atuantes na instituição possuem somente o conhecimento tácito (há somente uma servidora com formação acadêmica na área) e que não há uma preocupação eminente em contratar designers com formação. Segundo sua opinião, talvez isso ocorra porque a profissão não é regulamentada, então, não existe essa preocupação por parte do governo em contratar servidores com essa formação.

De acordo com a servidora S4, há também restrições orçamentárias quanto à contratação de designers, mas, segundo ela comenta, a tendência é de que isso seja minimizado. O aluno A3 faz uma sugestão interessante: a de envolver o meio acadêmico do curso nas demandas que surgem dentro da própria universidade. A valorização da profissão deve ser realizada dentro do próprio curso que já existe na instituição. Sem esse envolvimento, dificilmente esses problemas serão sanados. O aluno a1 reforça essa ideia, comentando a possibilidade de isso ocorrer em todos os departamentos, ou seja, possuir um profissional (de design) contribuindo e agregando valor em todo o processo de design. O aluno A3 reforça a questão da interdisciplinaridade, onde profissionais de várias áreas atuam em conjunto (design, engenharia, arquitetura), tal qual acontece nas Empresas Junior da instituição.

Cumpramos ressaltar que, para a contratação de profissionais da área de design é necessário a própria instituição apontar essa demanda para a realização de concursos específicos e que a formação acadêmica seja a adequada para exercer essa atividade.

5) O que a alta direção da UTFPR poderia fazer para que a Gestão de Design fosse mais eficientemente aplicada nas atividades recorrentes da Instituição?

Nessa questão, a servidora S1 comenta que, de fato faltam recursos humanos, pois mesmo sendo capacitada em cursos de curta duração, não se acha capaz de desenvolver atividades de design, uma vez que não é sua formação. Isso vai de acordo com a colocação feita por A3, o qual aponta como ineficiente a ação de contratar mais estagiários da área, pois é preciso que eles sejam orientados, saibam os procedimentos e aprendam com profissionais mais experientes. Se isso não acontecer, os problemas continuarão os mesmos.

A servidora S3 descreve a necessidade da alta direção em entender a importância e a falta que há do profissional de design numa instituição como a UTFPR. Nesse sentido, um comentário pertinente foi feito pelo servidor S5: *“Acho que se a gestão quer passar uma imagem institucional de não mais o “Cefet”, mas sim de uma universidade, não só de uma universidade, mas de uma universidade tecnológica, mas não só uma universidade tecnológica, mas também a única no Brasil ... Tudo isso são conceitos. E que a gestão tem que saber que isso passa essencialmente pelo design. Falta essa sensibilização mesmo”*. (APÊNDICE C, 2013, p. 193)

A aluna A2 entende também que há um distanciamento muito grande entre todos os departamentos, sejam eles administrativos e acadêmicos, pois muita coisa acontece dentro da universidade, mas a divulgação e a comunicação são nitidamente falhas, pois em algumas ocasiões os eventos e atividades são informados com pouca antecedência e, em outras, há o excesso de informação. A2 também relata a alta frequência no recebimento de vários e-mails diariamente, tanto para os alunos quanto para os servidores, dificultando a sua visualização e sem critérios para se estabelecer o que é ou não importante para aquele membro da comunidade e o seu devido interesse no que está sendo enviado. A1 sugere um meio para realizar filtros de mensagens para os alunos, de acordo com os interesses e o seu curso.

Além disso, o aluno A3 descreve que os departamentos não possuem procedimentos claros e comuns, surgindo discursos incongruentes que, ao final, não condizem com o que de fato deve ser feito em relação às várias atividades relacionadas na universidade (exemplos: confecção de carteirinhas, informações sobre estágio, etc.).

A servidora S3 reforça a existência de um manual de procedimentos para atender todas as demandas que surgem em cada um dos departamentos e assessorias que são comuns a todos os câmpus. Ela cita o Manual de Comunicação, que foi feito recentemente pela Diretoria de Gestão da Comunicação. O aluno A1 concorda e sugere criar um workflow, descrevendo de maneira simples as etapas para desenvolver alguma atividade.

Desse modo, é possível compreender que as falhas de comunicação ocorrem justamente porque há esse distanciamento entre todos os departamentos, sejam eles administrativos ou acadêmicos. Um aspecto interessante levantado diz respeito à qual imagem institucional a universidade quer ser atrelada: ao antigo Cefet ou a Universidade Tecnológica? Por meio do estabelecimento de conceitos para essa identidade, o design contribui de maneira prática nessa sensibilização.

6) *Quais seriam os meios para fortalecer a cultura do design na UTFPR?*

No que concerne ao questionamento de quais os meios para fortalecer a cultura do design na UTFPR, os alunos do curso de Design Gráfico foram unânimes em dizer que as pessoas, sejam os gestores ou os servidores possuem o entendimento sobre a necessidade do design, mas há a carência de sua operacionalização, ou seja, colocar em prática como o design pode contribuir. Além disso, tanto os servidores quanto os alunos relataram que, muitas vezes, o design, para a maioria das pessoas, é visto para dar apenas um acabamento, o ‘polimento’ final, como se fosse algo supérfluo e um ‘luxo’. A aluna Az expõe que o design em ambientes acadêmicos está fortemente atrelado à comunicação e fazê-la é uma tarefa extremamente complexa, pois envolve um público variado e meios de comunicação diferenciados, os quais devem ser acionados para que essa comunicação seja efetiva.

A servidora S2 se ressentida quando fala da terceirização desse tipo de serviço, quando não há o envolvimento institucional e resultado acarreta em materiais que não exprimem a verdadeira mensagem daquela atividade ou evento, pois o compromisso de uma empresa gráfica não é o mesmo de um servidor que esteja trabalhando na instituição.

Compete ressaltar que, na opinião dos presentes, há um consenso em relação ao entendimento da necessidade do design na instituição, mas há um grande entrave em estabelecer como isso pode ser desenvolvido. Entendem que o design não pode só ser inserido no final, mas fazer parte de todo o planejamento estratégico. E essa cultura da não utilização do design em todo o processo, ainda é uma grande dificuldade.

7) *Como é possível fortalecer a marca UTFPR na comunidade acadêmica e na comunidade externa?*

A questão relativa ao fortalecimento da marca UTFPR, na percepção dos alunos A1, A2 e A3 só se dará quando toda a comunidade acadêmica e dos próprios servidores entender e compreender que não há mais o “Cefet”, mas sim, é uma universidade TECNOLÓGICA e esse é o grande diferencial da instituição. Tanto servidores e alunos entendem que a sigla UTFPR é complexa para pronunciar, tornando-se um entrave para o seu uso mais popular e geral. Para o aluno A3, deve existir a conscientização de que é uma universidade em que prevalece a prática, fazendo-a única dentre todas as outras, pois foi criada há mais de um século com essa origem. Além disso, a servidora S3 apresenta a necessidade de compreender o que foi modificado, desde a oferta de cursos (não mais técnicos, mas de graduação), passando por todas as atividades e eventos que acontecem atualmente, balizados pelo tripé ensino, pesquisa e extensão.

Assim, é possível destacar que a marca UTFPR, apesar da centenária história que a originou, ainda é jovem e requer seu fortalecimento. Sem o engajamento de toda a comunidade e sem um marketing institucional abrangente, ainda vai levar um tempo para a comunidade externa e, principalmente interna, assimile e a utilize de forma mais espontânea.

4.5 Pesquisas de opinião realizadas pela DIRCOM

Durante o mês de junho de 2012, os estudantes da UTFPR participaram de uma pesquisa sobre a comunicação na Universidade, intitulada “Como você se informa sobre a UTFPR”. Essa pesquisa teve como intuito conhecer os hábitos e as preferências dos alunos quando se trata de comunicação.

Do mesmo modo, a Diretoria de Gestão da Comunicação (Dircom), novamente, realizou entre os meses de abril e maio de 2013, uma pesquisa sobre a comunicação da instituição e, desta vez, dirigida aos docentes e técnico-administrativos da UTFPR, desejando obter melhorias quanto às ações de comunicação voltadas aos servidores, além de estabelecer como obtêm informações sobre a Universidade.

A seguir, são apresentados os resultados quantitativos que foram analisados qualitativamente e utilizados como subsídio para o desenvolvimento de novos meios de comunicação e divulgação de ações institucionais e acadêmicas da UTFPR.

4.5.1 Pesquisa entre os alunos da UTFPR – “Como você se informa sobre a UTFPR?”

O questionário com 14 questões teve a finalidade de realizar um levantamento das informações sobre o perfil dos estudantes, as mídias preferidas e as mais utilizadas (e-mail, site, redes sociais), assim como a relação e o grau de satisfação com os meios de comunicação adotados pela Instituição. Também investigou quais os conteúdos que os alunos gostariam de receber do contexto universitário e o seu interesse em participar dos processos de produção de conteúdo e de comunicação na Instituição. Ainda, puderam dar sugestões ou tecer comentários à respeito da comunicação entre seus estudantes e a UTFPR.

Em consulta ao portal da UTFPR (2013), a pesquisa foi respondida por 1.688 estudantes dos 12 câmpus da Instituição (Anexo D), sendo a maioria do sexo masculino (53,44%); possuía entre 16 e 20 anos (51,42%); cursava a graduação (83,47%) e mais da metade dos entrevistados declarou se sentir informado sobre a instituição. Entre os participantes da pesquisa, foi identificado que, para se manterem informados, 93,54% dos estudantes utiliza principalmente as mídias digitais (sites, blogs, newsletters, redes sociais, entre outros). Esse dado condiz com outro resultado da pesquisa, quando quase 60% informou que costuma receber as notícias da Universidade através de e-mails e newsletters.

Referente ao conteúdo das notícias, a maior parte dos alunos (86,43%) revelou que gostaria de receber informações sobre eventos da instituição; 81,81% sobre cursos de curta duração disponíveis; além de notícias sobre ciência e tecnologia (81,16%) e mercado de trabalho (79,32%).

A pesquisa também apontou que, os materiais impressos pela Instituição não são usualmente os canais de informação sobre a UTFPR: o Jornal UTFPR Notícias obteve somente 3,50% da preferência e os cartazes e banners, 8,70%. Interessante ressaltar que, 40,94% dos respondentes revelou que sequer conheciam o jornal UTFPR Notícias como

meio de comunicação, índice esse que pode ser considerado bastante expressivo por ser impresso e circular há anos no meio acadêmico da Instituição.

4.5.2 Pesquisa entre os servidores da UTFPR – Avaliação dos canais de comunicação da Instituição

As 16 perguntas do questionário possuíam praticamente os mesmos quesitos investigados na pesquisa com os alunos realizada em 2012, como: levantamento do perfil dos servidores; as mídias mais utilizadas; sua relação e grau de satisfação com os meios de comunicação adotados pela UTFPR; e os conteúdos que gostariam de receber sobre a Instituição. Do mesmo modo, alguns participantes puderam deixar comentários, sugestões e críticas para melhorar o processo comunicacional dentro da Universidade.

De acordo com o portal de notícias da Dircom (2013), dos 538 participantes, 287 são professores e 251 técnicos-administrativos, sendo 73% com idade entre 26 e 45 anos. Dentre esse universo pesquisado, 61,15% dos participantes se consideram informados, 32,16% pouco informados, 4,28% muito informados e 2,42% desinformados com relação ao que acontece na UTFPR.

O broadcast (e-mail enviado pela instituição) foi apontado por 79,37% dos servidores em como recebem as informações e notícias da UTFPR. Na ordem decrescente de preferência, apresenta-se: 65,99 % pelo Portal; 45,35% pelo boca a boca; 23,42% pelas redes sociais; 18,77% por cartazes, informativos e banners pelos câmpus; 7,06% por sites e blogs; e 2,23% pelos sistemas de TV internos. Percebe-se que o índice de materiais impressos (cartazes, informativos e banners) mostrou-se mais significativo entre os servidores que obtêm notícias sobre a UTFPR em comparação com a mesma questão realizada entre os alunos.

Novamente, o broadcast foi preferência de 47,96%, ao serem questionados a respeito de como gostariam de receber informações e se atualizar sobre a UTFPR, seguido do Portal Institucional (31,78%) e de uma Página do Servidor (23,61%). Quanto a essa página com notícias, avisos e comunicados exclusivos para servidores, 91,64% concordam com sua existência no Portal da UTFPR e apenas 8,36% disseram que não.

Na questão que investigava o grau de satisfação em relação aos meios de comunicação já utilizados, o broadcast (53,90%) e o Portal (48,88%) receberam mais respostas de “satisfeito”. Como mídia impressa, o Jornal UTFPR Notícias, recebeu a avaliação de “satisfeito” pela maioria (31,41%) e os cartazes e banners foram avaliados por 35,69% como “pouco satisfeito”. Já o Sistema de TV Interno e as mídias sociais (twitter e facebook) utilizados pela Instituição, receberam o maior índice de respostas na opção “não conheço” com 53,35% e 38,48%, respectivamente.

5 DISCUSSÃO

5.1 Síntese do contexto atual da Gestão de design na UTFPR

Um bom design começa a partir do ponto de vista de como as pessoas realmente experimentam esses serviços, e como essas experiências podem ser melhoradas, tornando-se mais rápidas e mais baratas. O estudante ou o servidor e, principalmente, a comunidade externa estão sempre em busca das facilidades de acesso a informações sobre a instituição e isso, muitas vezes, pode ser tornar um caminho penoso e repleto de dificuldades. Para tanto, é fundamental compreender sua experiência de vida e colocar-se em seu lugar, vivenciando seus percalços até chegar a seu destino ou na resolução de seus problemas. Um bom exemplo ocorre quando há a necessidade de procurar informações no portal da UTFPR sobre o ingresso nos seus cursos ofertados. A pergunta é: como a localização dessa informação pode ser simplificada?

Infelizmente, em boa parte dos projetos de design, a organização é inexistente, ocorrendo atrasos, refações e abandono devido à ausência ou à quebra das etapas constituintes do processo. É sabido que muitos servidores tem a preocupação, e procuram de um modo ou de outro, suporte na criação e desenvolvimento de materiais institucionais, a fim de realizar a comunicação de sua atividade, seja ela de qualquer natureza. Na UTFPR, a cultura do design é incipiente, amadora e não é regida por fluxos de trabalho, sendo quase sempre relegada à etapa de produção, sendo desconsideradas todas as outras anteriores.

Considerando o objetivo específico, de esclarecer as dificuldades estratégicas e metodológicas para a implantação de uma Gestão de Design da UTFPR, durante as reuniões realizadas pela comissão do PDI no ano de 2013, dentre as dezenas de sugestões, destacou-se a preocupação dos servidores quanto à identidade da Instituição. Muitos apontaram que é necessário ter uma identidade própria, clara, definida, fortalecida e diferenciada, a qual respeite o percurso institucional como uma universidade tecnológica e considere todo o histórico institucional vivenciado até então. Sugerem o acontecimento de ações com o objetivo de promover a construção e a manutenção dessa identidade, potencializando o que é oferecido e mantendo parcerias com empresas

locais. Alguns acreditam que essa identidade se perdeu devido ao enfoque em cursos sem tamanha ênfase na área tecnológica e técnica, pois entendem que a UTFPR não é uma universidade “clássica”. A busca por essa identidade institucional deve ser amplamente discutida na comunidade, para que estabeleçam-se procedimentos padrões em todos os câmpus, tanto na área administrativa quanto acadêmica.

Outra preocupação refere-se à comunicação, tanto interna quanto externa. Numa instituição do porte da UTFPR, a comunicação é estratégica e essencial, pois cria os elos entre todos os públicos, sejam eles estudantes, técnico-administrativos e professores. A comunicação deve ser intensificada a fim de que estabeleça-se um processo efetivo de transmissão de informações das ações institucionais. Para que isso seja determinado, uma política de comunicação aliada ao planejamento estratégico da Instituição é prioridade em toda organização, seja ela pública ou privada. E essa comunicação se reflete no marketing institucional, promovendo ações de divulgação, contemplando o tripé pesquisa, ensino e extensão, onde todas as áreas estão interligadas e trabalhando de modo colaborativo e permitindo a intensificação e transparência das informações.

Eventos como a ExpoUT, por exemplo, cujo objetivo é divulgar todos os cursos e toda a produção acadêmica da UTFPR, devem refletir essa identidade e essa política de comunicação adotada pela Instituição. Materiais institucionais como a publicação de revistas e catálogos e o uso de mídias virtuais (portais, sites, redes sociais) fortalecem esses canais de comunicação em toda a comunidade, tanto externa quanto interna.

Referente ao objetivo para determinar a receptividade da cultura organizacional da UTFPR por aprimoramentos no âmbito da Gestão de Design, assim como aconteceu nas reuniões pertinentes ao PDI, na realização da pesquisa adaptada do Questionário Atlas, havia um campo aberto para respostas, no qual os respondentes puderam expressar suas ideias, críticas e sugestões. Muito se opinou à respeito do descaso e da não preocupação com o design em várias instâncias na UTFPR. Situações relativas à dificuldade de acesso e leitura das informações no portal, a sua ergonomia e interface gráfica (uso de cores, letras pequenas, o não uso de infográficos), a falta de sinalização ambiental (identificação de locais, trajetos e direções para o deslocamento e circulação

de pessoas no ambiente da universidade) e a deficiência na divulgação das atividades oferecidas (culturais, sociais e esportivas) e das informações acadêmicas mais importantes para os estudantes, foram duramente criticadas.

Um pesquisado entende que o design até encontra-se inserido no contexto da UTFPR, no entanto, afirma faltar mais informações sobre o assunto e disponibilidade de servidores para atender as diversas áreas. Um ponto importante foi comentado sobre, algumas vezes, a visão do designer não refletir a necessidade da área, denotando a falta de envolvimento e de fluxos de trabalho, por meio de um briefing bem elaborado e uma compreensão real do designer encarregado em desenvolver o material. Outro sugere que haja a implementação do *Design Thinking* no gerenciamento de ações, focando nos usuários do sistema UTFPR.

Alguns lamentaram de maneira bastante evidente a falta de profissionais para atender a demanda, pois em uma instituição com o porte da UTFPR, eles são extremamente escassos. A solução paliativa, ao menos no Câmpus Curitiba, é a contratação de estagiários de design, absorvidos do curso ofertado no próprio câmpus. Porém, apesar dessa iniciativa, esses estagiários não recebem orientação adequada, pois se cria um círculo vicioso em que o 'deficiente continua precário', devido à falta de conhecimento de como o fluxo dessas atividades deve ser desenvolvido e qual é movido apenas pela estética dos materiais. De todo modo, isso reflete uma situação isolada, pois nos demais câmpus, não há nem essa possibilidade, pois os materiais são produzidos por conta própria e da maneira minimamente aceitável, no entanto, sem a apreensão em contemplar os itens visuais e de conteúdo que o material requer. Aliás, esse é um problema de ordem maior, pois a gama de atividades desenvolvidas na UTFPR é vasto e realizada de modo pontual em todos os câmpus e, em grande parte, desenvolvida por pessoas inaptas e/ou servidores que não são da área de design.

Felizmente, determinados respondentes reconhecem que o design representa uma importante atividade na Instituição, porém, valorizada apenas em alguns departamentos, como o Escritório Verde e o Grupo de Teatro (TUT) do Câmpus Curitiba. Segundo um dos relatos, já houve uma iniciativa do Programa de Empreendedorismo e Inovação (PROEM), por meio de uma empresa Empresa Junior na área de design, a qual

trabalhava diretamente com a direção do Câmpus Curitiba, envolvendo o design sob o ponto de vista estratégico na Instituição. Contudo, a duração dessa parceria tem prazo de validade, uma vez que o objetivo desse Programa é envolver profissionalmente os alunos da própria UTFPR no meio empresarial somente enquanto estiverem cursando sua graduação.

Outros compreendem que deveria existir um departamento realmente dedicado e interessado no desenvolvimento de uma Gestão de Design para contemplar de fato a universidade nos campos da pesquisa, ensino e extensão.

Na opinião de alguns, o design é visto como um custo e não como um benefício para a Instituição, refletindo a resposta predominante na estatística da questão a que se refere. Nesses termos, sugerem que seja utilizado o pessoal em formação na instituição nessa área, admitindo que, assim, o custo seria menor e o benefício maior. Outra pessoa sugere que o curso de graduação em design gráfico do Câmpus Curitiba poderia prestar serviços no desenvolvimento de materiais para os centros acadêmicos e, em conjunto, buscar recursos para as várias atividades na Universidade. Essa solução também foi abordada no Grupo Focal, como possível solução para atender as demandas.

Essa não valorização da atividade de design faz parte de um cenário não só de uma instituição pública de ensino como a Universidade Tecnológica, mas é uma realidade recorrente em muitas outras organizações. Todavia, tornar o design, e sua gestão prática comum na UTFPR, fará com que a atividade se torne mais visível, valorizada e incorporada ao meio, trazendo o benefício, não propriamente em lucros financeiros, mas num bem muito mais intangível que é o fortalecimento de sua marca, seu reconhecimento e a cultura da identidade própria, tão fomentada nas pesquisas realizadas pelo PDI.

5.2 Avaliação das propostas já existentes ou em estágio de implantação

No tocante ao objetivo específico que descreve como determinar a organização dos servidores da instituição no processo de colaboração, por meio das pesquisas de opinião realizadas pela própria Dircom e, após estudos e análises posteriores, tornou-se

viável o desenvolvimento de um meio de comunicação voltado exclusivamente aos alunos. Assim, após a criação de uma interface gráfica pela equipe de design do Departamento de Comunicação e Marketing e da colaboração de um profissional da Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação (DIRGTI), no dia 25/09/12 foi lançado o Blog do Aluno (FIGURA 60), espaço onde os alunos podem acompanhar as notícias e os eventos da UTFPR.



FIGURA 60 – BLOG DO ALUNO
 FONTE: UTFPR (2013)

Em uma linguagem própria para o público jovem, o Blog do Aluno da UTFPR possui informações sobre o universo acadêmico, o mercado de trabalho, ofertando vagas e oportunidades de emprego e estágio disponíveis em todos os câmpus. E, conforme foi requisitado durante a pesquisa, o Blog também tem como objetivo ser um meio de troca de informações entre os estudantes, para que possam colaborar no envio de conteúdo e sugestões, divulgando informações como: oportunidades de trabalho e estágio, eventos, vagas em repúblicas, venda ou troca de material acadêmico, além da divulgação de trabalhos, experiências na universidade, textos e composições artísticas dos próprios alunos.

Semelhantemente, em função dos resultados obtidos durante outra pesquisa, foi implantado um novo canal de comunicação institucional voltado exclusivamente aos

servidores da UTFPR (FIGURA 61), o qual envolveu profissionais da comunicação, de relações públicas, de recursos humanos e de tecnologia da informação da instituição, além, é claro, do design.



FIGURA 61 – PORTAL DO SERVIDOR
FONTE: UTFPR (2013)

Essa multidisciplinaridade torna-se essencial na dinâmica do processo de construção de tais meios, pois, como já foi apresentado no item 2.5.1, o trabalho colaborativo é vital para o sucesso da comunicação. Então, pode-se considerar que, numa instituição do porte da UTFPR, o design e sua gestão atuam preponderantemente como uma ferramenta de comunicação, organizando especialmente as informações e administrando visualmente todos os conceitos necessários nos materiais institucionais desenvolvidos, sejam eles impressos ou virtuais. Assim, o design na gestão pública de uma IFES passa a atuar essencialmente como uma ferramenta de marketing, a fim de estreitar os canais entre o que a Instituição oferece e o que a sua comunidade espera. Convém lembrar que, ambas as iniciativas, tanto do Blog do Aluno quanto a do Portal do Servidor, foram realizadas antes mesmo deste diagnóstico e da proposição de modelo de gestão apresentada a seguir.

É importante ressaltar também a existência de algumas iniciativas que contemplam ações da Gestão de Design em alguns níveis, tais como o uso do Manual de

Identidade Visual e o estabelecimento a cada ano de uma Identidade Visual que, por meio de modelos (*templates*), asseguram o bom uso do logotipo da UTFPR e suas aplicações. Essas iniciativas foram apresentadas no item 4.1.6.1.

Convém destacar igualmente que, ao final do ano de 2012, a Diretoria de Gestão da Comunicação, considerou uma nova configuração de estrutura de seus departamentos subordinados: a Editora UTFPR foi desvinculada da DIRCOM e decidiu-se pela criação de um Departamento de Design, abarcando a servidora e os estagiários que trabalhavam com design no Departamento de Comunicação e Marketing e os servidores do Departamento de Recursos Didáticos do Câmpus Curitiba (FIGURA 62). Esse processo está ocorrendo paulatinamente e, durante os primeiros meses de 2013, como primeira etapa, houve a alteração da infraestrutura com a mudança do ambiente físico por meio do transporte e acomodação de mobiliário e equipamentos.



FIGURA 62 – NOVO ORGANOGAMA DA DIRETORIA DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
FONTE: A AUTORA (2013)

O Departamento de Design terá como competências:

- Desenvolver material gráfico para divulgação de eventos e atividades (institucionais e/ou acadêmicas) desenvolvidos para mídia virtual ou impressos;
- Desenvolver a editoração gráfica de livros impressos e/ou e-Pub;
- Produzir de brindes e itens institucionais;
- Criar e diagramar materiais administrativos e documentos institucionais.

Portanto, diante do novo cenário que se deslumbra, o Departamento de Design será o responsável pela criação e produção de materiais institucionais da UTFPR e atenderá as solicitações de todos os departamentos, sejam eles acadêmicos ou administrativos, assim como de todos os câmpus da Instituição, de acordo com a demanda e a disponibilidade dos servidores que lá executam as atividades. Também zelará pela identidade visual da marca UTFPR, por meio da qualidade do padrão gráfico e do uso correto do logotipo da instituição em todas as peças e suportes.

A criação de um único Departamento de Design, com a designação específica, é de grande valia e de reconhecimento para o tema deste trabalho, descortinando-se a possibilidade de novos tempos na atuação da Gestão de Design na Instituição. Deste modo, como primeiro passo, a união dos departamentos atuantes na área de design na UTFPR, fortalecerá as atividades praticadas e, conseqüentemente, haverá um melhor desempenho das funções.

5.3 Proposta de Modelo Operacional de Gestão de Design para a UTFPR

Ao longo desta pesquisa, para a proposta de um Modelo Operacional de Gestão de Design para uma IFES, buscaram-se os modelos de processo de design já consagrados na literatura e que se adaptassem ao cotidiano da UTFPR. Há a necessidade eminente de haver esse modelo operacional, pois se faz necessário reduzir os problemas recorrentes da falta de planejamento e de fluxo e da não previsibilidade de situações futuras, o que acarreta em desvios e retorno desnecessários às etapas iniciais. Dentre os modelos pesquisados, o mais adequado, segundo os critérios e rotinas administrativas da Instituição, seria um híbrido do modelo “Processo de Design” (*Design Process*), descrito por Gerhard Pahl e Wolfgang Beitz (1984), por mostrar-se abrangente e claro em relação às tarefas e atividades de cada etapa. Do mesmo modo, o “Modelo Sequencial” ou “Cachoeira”, de Philippe Kruchten (2004), tem por base um conjunto de atividades em sequência, condizente com o princípio fundamental em um processo, quando são identificadas as saídas (outputs) e as entradas (inputs) para o avanço ao passo seguinte. O destaque desse modelo (FIGURA 63) consiste na premissa de “acertar tudo antes de avançar para a próxima etapa”, contribuindo para a minimização dos retrabalhos e refações, muito comuns nas atividades da UTFPR. O modelo adaptado também é

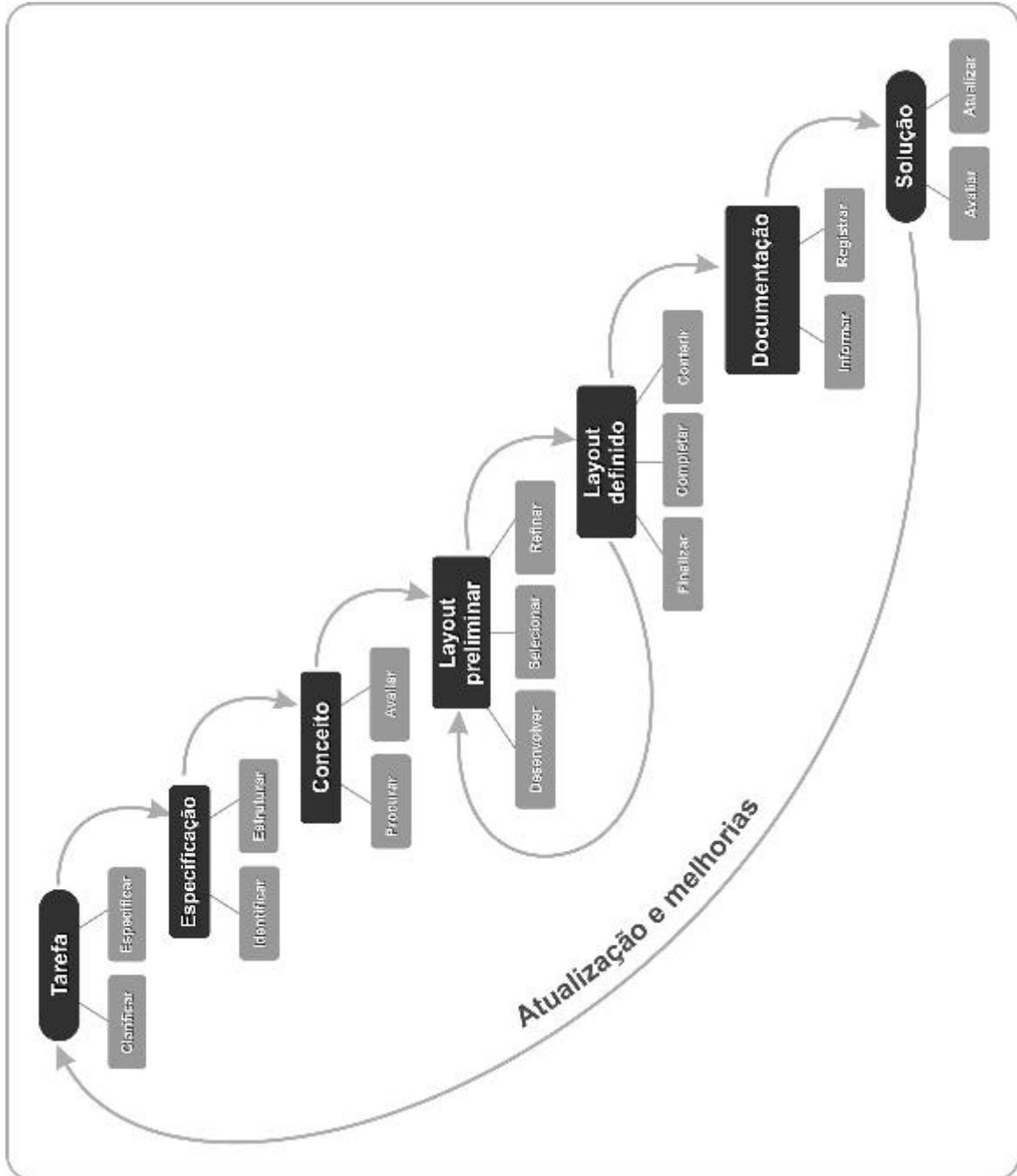


FIGURA 63 – MODELO OPERACIONAL DE GESTÃO DE DESIGN PARA A UTFPR
 FONTE: A AUTORA (2013)

fundamentado na experiência de alguns anos da autora em relação às suas atividades de design desenvolvidas na Instituição, corroborando para a compreensão de todos os processos requeridos para aquela atividade como um todo.

O modelo consiste, primeiramente, em ter-se uma TAREFA, a qual deve ser clarificada e especificada. Na ESPECIFICAÇÃO, é preciso identificar essencialmente o problema e estabelecer a estrutura de sua função. Em seguida, na fase do CONCEITO, etapa primordial para o desenvolvimento das atividades (e que até então vem sido relegada para o segundo plano na Instituição), procura-se avaliar as soluções principais, suas variações conceituais, considerando os prós e os contras além dos aspectos técnicos e econômicos. No LAYOUT PRELIMINAR são desenvolvidos os layouts preliminares, selecionando os melhores, avaliando, verificando os eventuais erros que possam surgir em relação ao custo-eficácia e refinando-os novamente em função de critérios técnico-financeiros. Em seguida, no LAYOUT DEFINIDO, ocorre a finalização e as complementações, além da conferência e a conclusão do projeto para sua produção. Essa fase é a única em que é permitido haver um retorno à fase anterior do layout preliminar, a fim de ocorrer os ajustes necessários. Posteriormente, na fase da DOCUMENTAÇÃO são informados, registrados e conferidos todos os documentos do detalhamento técnico da atividade relacionada. Finalmente, na fase SOLUÇÃO é realizada a avaliação e a atualização dos detalhes, para que possam ser agregadas melhorias no sentido de aperfeiçoar e assegurar que, em atividade semelhante, não se repita as mesmas dificuldades e erros já vivenciados.

Ao nível tático e operacional, de acordo com o mesmo modelo de gestão apresentado, seria importante a criação de procedimentos quanto à demanda de materiais e serviços para desenvolvimento de materiais institucionais da UTFPR. Esses procedimentos envolvem desde os prazos para a solicitação, o *briefing*, a criação, as especificações técnicas, culminando em sua produção. Ademais, é necessário propiciar a participação de todos os servidores lotados no Departamento de Design em cursos nas áreas de criação gráfica e uso de softwares gráficos (como os programas Adobe, Corel Draw e para *E-pub*) com o objetivo de capacitar e atualizar os conhecimentos. Enumera-se, outrossim, questões mais práticas, como: acesso a bancos de imagens, por meio de

pagamento de sites específicos para o download de imagens de qualidade e resolução adequada para uso em criação e desenvolvimento de layouts; a produção de um banco de imagens atualizado e com qualidade dos cursos, atividades e ambientes de toda a UTFPR; e a aquisição de equipamento de informática e licenças de programas gráficos. Entende-se que todos são itens importantes para manter o padrão e qualidade dos materiais desenvolvidos.

Convém ressaltar que o uso de um modelo ora proposto não irá solucionar todos os problemas verificados nas atividades de design da UTFPR. É preciso que ações conjuntas sejam executadas, principalmente em relação à cultura organizacional e a consciência da importância e do quão pode ser imprescindível uma Gestão de Design adequada. Essa mudança de consciência não se dará de modo instantâneo, pois há um longo caminho a ser percorrido até a compreensão e o alcance de uma cultura do design e torne sua utilização mais cotidiana e recorrente na comunidade. Envolve um trabalho árduo de toda a Instituição, o qual deve ser apoiado desde topo até à sua base, de modo que todos sejam atingidos e impactados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguramente, nos últimos dez anos, as atividades de design na UTFPR sempre estiveram presentes, tanto no Departamento de Comunicação e Marketing da Reitoria, quanto na Divisão de Recursos Didáticos do Câmpus Curitiba (divididas até o final de 2012). Esse modelo é como um órgão interno, como unidades de design de serviço multidisciplinar, que trabalham com outras áreas da organização, em uma estrutura de trabalho de projeto a projeto, de acordo com a demanda.

É eminente voltar-se às dinâmicas internas da organização, aos seus fluxos (administrativos, financeiros e acadêmicos), realizando análises comportamentais e contextuais, e o modo como interagem entre si e em todo o sistema, a fim de que as ferramentas de design se integrem de modo gradativo. Essa integração deve se dar de modo efetivo em todos os níveis da Gestão de Design (estratégico, tático e operacional). A Gestão de Design bem administrada pode ser uma grande aliada no que tange as políticas de alto nível, onde ocorrem, frequentemente, as mudanças organizacionais em grande escala.

Como descrito detalhadamente no item 4.4, a demanda e o volume de atividades requer que os profissionais existentes sejam acionados regular e ininterruptamente, fazendo com que, muitas vezes, acumulem várias atividades ao mesmo tempo, atendendo a vários departamentos e eventos. Assim, é evidente a necessidade de contratação de mais servidores para atuar na área. Há vários anos a UTFPR não realiza contratações para esse cargo específico, sendo o último realizado há mais de 15 anos. Alguns profissionais, que até então atuavam no Departamento de Recursos Didáticos, ou aposentaram-se (tanto por tempo de serviço quanto por invalidez), ou pediram mudança de departamento, justamente por terem sido 'adaptados' às atividades de design ao longo dos anos, desenvolvendo conhecimento tácito, mas que não os comprometem e nem os vinculam à atividade específica do design, possibilitando sua transferência a qualquer tempo e de acordo com as disponibilidades, permissões e interesses de chefias imediatas do departamento até então subordinado quanto do departamento de seu interesse.

Ademais, a alta direção da UTFPR, além de satisfazer a contratação de profissionais de design, deve munir servidores capazes de serem gestores de design. É de suma importância que esse indivíduo tenha a competência de ser um catalisador, movendo-se em todas as instâncias, informando e sendo informado dos fatores condicionantes, provendo e sendo provido de tarefas, transitando entre todos os níveis, valendo-se do 'zoom' entre os detalhes e a visão distanciada da atividade a ser executada. Ao mesmo tempo, esses servidores devem ter a condição de compreender as limitações e o contexto de trabalho numa instituição pública no que tange a disponibilização de recursos financeiros (o quanto e o quando). Para tanto, é preciso constituir, em conjunto com o modelo de gestão, um cronograma de atividades que não comprometam o resultado esperado para a atividade ou evento a ser realizado. Ter conhecimento de onde esses recursos provêm é essencial para evitar transtornos e situações futuras indesejáveis.

Todavia, ao nível estratégico, ainda há muito por fazer: seria preciso ainda compor uma comissão para a análise e atualização deste mesmo Manual e, após essa fase, realizar reuniões para orientar e educar os servidores da UTFPR, numa proposta de mudança de cultura organizacional no que se refere ao desenvolvimento e a produção de materiais institucionais. Além disso, é imprescindível investigar se a marca UTFPR comunica de modo eficaz sua missão, visão e valores, realizando uma espécie de auditoria da marca, a fim de saber quais são os aspectos positivos e quais são suas problemáticas que culminem num planejamento de marketing (ou *branding*) para melhorar seu posicionamento junto à comunidade interna (principalmente) e externa. Para isso, a disseminação da marca UTFPR pode ser ampliada criando produtos, tais como: camisetas, moletons, bonés, canecas, pastas, cadernos, etc.

Do mesmo modo, considerando o modelo proposto no item 5.3, seria imperativo rever o planejamento de atividades e eventos macros da UTFPR, tais como ExpoUT, SEI, Sicate entre outros desenvolvidos nos câmpus, a fim de que as datas de suas realizações não coincidam (normalmente todos acontecem no período de setembro a novembro), distribuindo-os ao longo do ano e respeitando o calendário acadêmico, permitindo assim, uma organização e prazos mais adequados para a produção de seus materiais.

Uma vez que a cultura do design esteja integrada à Instituição, é preciso prover os meios para que as atividades sejam desenvolvidas à contento. A existência de um modelo de todas as fases necessárias para a elaboração de todo e qualquer tipo de material a ser desenvolvido, contempla essa lacuna e cria o conceito de fluxo de trabalho, tão comum para os engenheiros e pesquisadores que a própria instituição forma.

Constatou-se, por meio desse estudo, que a Gestão de Design, se empregada assertivamente e integrada à gestão administrativa e estratégica, pode contribuir com a qualidade e eficácia nas diversas atividades desenvolvidas numa organização. Numa instituição pública como a UTFPR isso não é diferente. O design pode ser considerado e bem utilizado quando desenvolve algo a partir do ponto de vista do usuário, de entender suas necessidades e o que ele espera dos serviços prestado por aquela organização.

6.1 Recomendações para futuras pesquisas

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se que outras IFES, tanto no Estado do Paraná quanto em outros estados, sejam também alvo de investigação científica e possam revelar suas dificuldades e necessidades no que concerne o design e sua atuação como ferramenta de gestão, acarretando em melhorias no atendimento ao público, redução da burocracia e consequente melhoria de sua imagem como instituição pública. O ineditismo do tema, associado a gama de possibilidades, não só em universidades públicas, como também em outros órgãos de atendimento à população (sejam elas federais, estaduais ou municipais), instigam e mostram que a Gestão de Design não está sendo explorada em todo o seu potencial no universo dessas organizações.

A Gestão de Design fornece condições para que o foco seja mantido no usuário e, no caso da UTFPR, nos segmentos desse universo: os servidores (técnico-administrativos e docentes), os estudantes e a comunidade externa. O envolvimento desses vários públicos faz com que a mudança preterida aconteça e alcance os resultados almejados. Isso apenas ocorre através da cooperação na organização e na resolução de problemas (desde os mais rotineiros até as tarefas mais complexas), resultado esse que advém dos aprendizados e das interações entre todos.

REFERÊNCIAS

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

AVENDAÑO, Luis Emiliano. **Gestão do Design**. 2013. Disponível em: <http://www.avargas.com.br/dezine/zine/003/avendano_003.htm> Acesso em: 24 set. 2011.

BEST, Kathryn. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. Lausanne, Switzerland: AVA Publishing, c2006.

BEST, Kathryn. **What can Design Bring to Strategy?** Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change. Rotterdam: Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management (CBRD) at Inholland University of Applied Research, 2011.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher. 2011.

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**, Boston, MA. p. 1-10, Jun. 2008.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, CA. p. 29-35. Winter 2010.

CARNEIRO, Levi. **Marca corporativa: um universo em expansão**. Belo Horizonte: Troiano Consultoria de Marca. 2007. Disponível em: <<http://brandinsights.com.br/arquivos/2009/08/Levi-Carneiro-Marca-Corporativa-um-universo-em-expansao.pdf>> Acessado em: 19 jan. 2013.

CARVALHO, Rafael de. **Modelos de Gestão**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CHIU, Mao-Lin. An Organizational View of Design Communication in Design Collaboration. **Design Studies**, v. 23, n. 2, p. 187–210, Mar. 2002.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações**. Caderno de Estudos, n. 18, p. 01-20. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_arttext> Acesso em: 13 mar. 2013.

DESIGN Atlas: A Tool for Auditing Design Capability. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org.uk/>> Acesso em: 08 dez. 2012

DUBBERLY, Hug. **How do you design?** A Compendium of Models. Dubberly Design Office. 2004.

FASCIONI, Ligia. **DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

FERRAZ, Ivan Roberto; ALBERTO, Diego Galli. A criação de uma cultura organizacional: uma perspectiva comunicacional. IN: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP (10. São Paulo, 09 e 10 ago. 2007, São Paulo). **Resumos.** 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=231> Acesso em: 14 out. 2012.

FONTANA, I. M.; HEEMANN, A.; GOMES-FERREIRA, M. G. Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Co-design. In: INTERACTION SOUTH AMERICA (2012, São Paulo). **Anais...** São Paulo: E. Blucher, 2012. v. 1.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORREA, J. S. Compreendendo a Colaboração em Design de Produto. Diseño en Palermo. ENCUESTRO LATINOAMERICANO DE DISEÑO. **Actas de Diseño.** Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Abr. 2008.

HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORREA, J. S. Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN (8. 2008, São Paulo). [**Anais...**]. São Paulo: SENAI, 2008.

IDEO. Disponível em: <<http://www.ideo.com/>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

INSTRUCTIONAL design models. 2013. Disponível em: <http://www.cs.ucy.ac.cy/~nicolast/courses/cs654/schedule.htm> Acesso em: 08 mar. 2013.

JARBOE, Ken. **Is “design thinking” about design?** 2010. Disponível em: <http://www.athenaalliance.org/weblog/archives/2010/09/is_design_think_about_design.html> Acesso em: 04 jun. 2013.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de Marcas em Mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, c2010.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público:** um guia para um desempenho mais eficaz. São Paulo: Bookman, 2008.

HESKETT, John. **Design.** São Paulo: Ática, 2008.

LEITE, José Carlos Corrêa (org.). **UTFPR: uma história de 100 anos.** 1. ed. Curitiba : Ed. UTFPR, 2010.

- MAMEDE, Antonio Augusto do Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Biblioteca on-line do Sebrae, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)> Acesso em: 18 out. 2012.
- MANUAL de Gestão de Design. Porto: Centro Português de Design, 1997. 198 p. (Coleção design, tecnologia e gestão; 6).
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 101 p.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design Como Estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, 2004.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2011.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Pelos caminhos do design: metodologia de projeto**. Londrina: EDUEL, 2012.
- MENDEL, Joanne. A taxonomy of models used in the design process. **ACM Interactions on Modeling Forum**, v. XIX, n. 1, 2012.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- OLIVEIRA, Juliana Sevilha G. de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (5. Rio de Janeiro). [Anais...]. 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf> Acessado em: 14 out. 2012.
- Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos** / GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2011.

RAVASI, Davide. A Design-Based Model Of Strategic Change. **SDA Bocconi, Research Division Working Paper No. 01/54**. June 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=278263> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.278263>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

RODRIGUES, Renato Buchele. **A Atividade de Gestão do Design nas Organizações: um estudo no Pólo Moveleiro de Santa Catarina**. Biguaçu, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST. 2007. 40 slides, p&b.

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

STEWART, Bill. **Estratégias de design para embalagens**. São Paulo: Blucher, 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Após pesquisa de comunicação, UTFPR lança blog voltado para os alunos**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/apos-pesquisa-de-comunicacao-utfpr-lanca-blog-voltado-para-os-alunos/?searchterm=pesquisa%20alunos>. Acesso em: 02 set. 2013

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Novo PDI da UTFPR será elaborado com ampla participação da comunidade**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/novo-pdi-da-utfpr-sera-elaborado-com-ampla-participacao-da-comunidade>. Acesso em: 02 set. 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Novo PDI já está disponível para consulta**. Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/novo-pdi-2013-2017-ja-esta-disponivel-para-consulta>. Acesso em: 02 set. 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Pesquisa de comunicação da UTFPR contou com participação de 1.688 alunos**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/pesquisa-de-comunicacao-da-utfpr-contou-com-a-participacao-de-1.688-alunos/?searchterm=pesquisa%20alunos>. Acesso em: 02 set. 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ FPR. **PDI e plano de gestão**. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/pdi-e-plano-de-gestao-2>. Acesso em: 02 set. 2013

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UTFPR – PDI 2009 – 2013**. Curitiba-PR, 2009.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Projeto Político-Pedagógico Institucional da UTFPR – PPI**. Curitiba-PR, 2007.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Gestão 2012**. Curitiba-PR, 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Representantes dos câmpus discutem propostas para o novo PDI**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/gestao-1>. Acesso em: 02 set. 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Servidores avaliam canais de comunicação da instituição em pesquisa**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom/noticias/noticias/servidores-avaliam-canais-de-comunicacao-da-instituicao-em-pesquisa>. Acesso em: 02 set. 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **UTFPR lança pesquisa sobre comunicação para os alunos**. 2013. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/guarapuava/estrutura-universitaria/assessorias/ascom/noticias/acervo/2012/maio/utfpr-lanca-pesquisa-sobre-comunicacao-para-alunos/?searchterm=pesquisa%20alunos>. Acesso em: 02 set. 2013.

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

WHAT is Design Management. 2013. Disponível em: http://dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm Acesso em: 27 maio 2012.

WESTIN, Denise; COELHO, Luiz Antonio L. **Estudo e Prática de Metodologia em Design nos Cursos de Pós-graduação**. Rio de Janeiro, RJ: Novas Ideias, 2011.

WRIGHT, James Terence Coulter; GIOVINAZZO, Renata Alves. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisa em Administração** São Paulo, v 01, n. 12, 2º trim. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Relatório do Grupo Focal – julho de 2013

1ª questão: Como você acredita que o design é utilizado na rotina administrativa da UTFPR?

S3 – É bem recente a informação de que existe o design na Universidade, pois até então achava que só existia um só servidor para isso lotado no Departamento de Comunicação da Reitoria. Tomei como surpresa a informação da Diretora de Gestão da Comunicação que a equipe está maior por conta da junção departamento que até então prestava serviços de design somente para o Câmpus Curitiba e, que partir deste ano, haveria uma equipe agrupada e que seria criado um departamento específico para o desenvolvimento de materiais. No meu câmpus não existe esse profissional e, na minha opinião, é extremamente valoroso e importante e que também deveriam existir em seu câmpus. Existem poucos designers na instituição, pois os trabalhos são muito específicos e há a necessidade de desenvolver os trabalhos localmente no câmpus e fazê-los de acordo com o modo que sabem ou podem fazer, comprometendo a qualidade, a eficácia e a eficiência dos materiais. Entendo que os materiais tem uma estruturação, pois apresentam harmonia, tem começo, meio e fim e conteúdo suficiente ao entendimento. Muitas vezes observo que os materiais apresentam poucos dados ou, muitas vezes, informação em demasia. Pela falta de conhecimento ou deste profissional do design, esse fato acaba ocorrendo pela falta de conhecimento a fim de otimizar a informação que deve ser apresentada nesses materiais. Por essa razão, entendo que esse profissional é imprescindível. Para a maioria dos materiais desenvolvidos pelo câmpus, é definido qual é o evento e, logo após, é preparado um “boneco” deste material, especificando seu conteúdo. Em seguida, é preciso seguir toda a burocracia para seu desenvolvimento, realizando cotações, no caso de materiais impressos, sendo que no próprio fornecedor, há um diagramador na empresa, que desenvolve a arte do material. Às vezes é preciso que seja apresentado dez versões até chegar ao que foi proposto. Isso ocorre porque a pessoa que faz não interpreta de acordo com o que foi repassado inicialmente. Esse fato demanda mais trabalho e tempo (o que normalmente é bem escasso), pelo fato de haver tantas versões, acaba fazendo do jeito que vem. Portanto, a arte (seja um cartaz, um folder, um flyer, um guia, um catálogo, um “panfletinho” ou um boletim) é confeccionada por profissionais terceirizados, compondo a imagem com o texto, tanto na parte de criação quanto na impressão. Há materiais que são atribuições da Assessoria de Comunicação (Ascom) que já há uma identidade visual e são feitas somente as atualizações, mas alguém antes já criou esse layout. Esse alguém é um profissional dessa empresa que ganhou o processo licitatório para sua contratação. Os materiais vindos do sistema (para eventos como ExpoUT, tal qual o Guia do Estudante) há uma identidade, que existe uma estrutura toda (como no Guia do Estudante), tem índice, tem página, cores que ajudam na identificação, que denota a preocupação de que é um material bem elaborado, feito por profissionais internos, não de fora. O ideal seria ser atendido também por esses profissionais da Instituição, mas foi deixado claro que não será atendido essas demandas dos câmpus. Então, a solução é terceirizar essa produção.

S1 – No nosso câmpus também não há condições de desenvolver esse trabalho, pois além da Ascom, há um acúmulo de cargos. A produção dos materiais é feita pelo pessoal da organização de evento, cabendo à Ascom somente uma revisão ortográfica dos materiais. Muitas vezes alguns trabalhos são passados para o pessoal de Tecnologia da Informação (TI), pois a “base que nós temos é muito pouca”. É feito somente as alterações na Identidade Visual repassada pela Reitoria, mas nada que tenha que elaborar ou criar.

S2 – No nosso câmpus a elaboração e o desenvolvimento de arte não são feitos pela Ascom. Até fevereiro deste ano, havia um servidor em outra função, que sabia e tinha conhecimento dos programas e que se propunha a fazer “gentilmente” tais materiais, porém, agora, está em afastamento total para fazer doutorado. Não se sente capaz de fazer tais materiais, mesmo fazendo um curso dos programas gráficos utilizados, restringindo-se somente a revisão e construção de textos. Para a produção dos materiais, a própria organização do evento prepara, “corre atrás”, com recursos arrecadados pelo próprio evento para os custos e realizando a terceirização na produção dos materiais.

2ª questão: Como as atividades acadêmicas e institucionais da UTFPR (semanas acadêmicas, reuniões, encontros, congressos) poderiam ser beneficiadas com o design?

A2 – A visão de um projeto de um evento é quando é estabelecido o conceito do evento. Quanto melhor sua definição, mais envolvimento se terá em relação aos seus participantes. É preciso que se olhe o design como um meio de produzir um projeto, é essencial para se conseguir desenvolver um evento de sucesso. É preciso envolver melhor as pessoas, pois não será somente o que vai estar escrito num cartaz, não vai ser só o que está no flyer: vai ser tudo que está acontecendo, como elas vão se comportar, aonde elas vão se “encontrar”, como que vai estar disposto o espaço. O conceito deve estar presente em todos os materiais envolvidos. “Conseguir encaixar todas as coisas juntas, é aí que entra o design”. É preciso estabelecer o conceito e aplicá-lo, em todos os sentidos, tanto na parte gráfica quanto no geral.

A1 - Depende muito de quem realiza os eventos. Um exemplo é o evento da Semana do curso de Arquitetura e Urbanismo, que está acontecendo nessa semana e só soube agora. Também pode ter eventos e semanas acadêmicas de outros cursos que raramente fico sabendo. Só tomo conhecimento quando o pessoal da organização ocupa os espaços no câmpus para gerenciar o evento. Já o pessoal do curso de design organiza bem isso: fazem os próprios materiais e a organização do evento é por conta do comitê organizador, correm atrás da divulgação. Boa parte da divulgação da última semana acadêmica de design da UTFPR, a chamada Algures, aconteceu pela internet. Mas de um modo geral, houve a produção de bastante material.

S3 – As pessoas são muito visuais e o design tem essa competência de traduzir numa imagem tudo isso. Penso que, em qualquer evento, um seminário, um workshop, uma semana acadêmica, sempre precisa ter muito claro, a temática, o conceito como a A2 acabou de falar. Os grupos de trabalho e as comissões organizadoras são responsáveis muitas vezes pela escolha das imagens, das “letras” do material e são pessoas que muitas vezes não tem conhecimento. Então, um evento de porte acaba não transmitindo a mensagem necessária. “Muitas vezes é de chorar! É lamentável... eu acho isso cruel... porque para eles está ótimo! Tá aqui, o título, o dia, a hora, onde”. (risos)

S2 – E pra gente que não tem o conhecimento, continua ótimo!

S1 – Porque não temos como palpitar, não tem como assumir isso.

S3 – Porque os canais e os meios também são importantes. Se for “gerado” um cartaz “legal”, muitas vezes ele é suficiente; se é feito uma faixa na fachada, já ajuda muito; se usa redes, já vai precisar de outro material. Mas se conseguir manter essa identidade, do início ao fim do evento, quando começa a divulgação, quando abre o evento, quando há alguma ilustração num banner grande, tudo isso valoriza e moraliza o evento.

3ª questão: O que poderia ser feito para que o design seja inserido no planejamento das atividades na UTFPR?

S3 – Um banco de imagem... (risos)

A1 – Seria bastante interessante se tivesse fotografias do próprio “Cefet” ajudaria bastante na elaboração de materiais. Mas para a organização de eventos, é complicado pelo fato do “nosso” departamento de recursos didáticos não ser associado diretamente com os departamentos acadêmicos e ser relativamente distante dos centros acadêmicos, pois quando os CAs estão organizando é um espaço bem grande a ser cruzado. É um pouco menor esse caminho quando é um evento oficial organizado pelo próprio “Cefet”, mas mesmo assim tem uma distância de comunicação entre esses grupos que dificulta a sua realização. Há também essa dificuldade para o design(er) entender o que é o evento e qual o seu conceito para poder traduzir isso nos materiais.

S4 – Mas faz parte também de uma cultura, da organização, de já inserir o designer no primeiro momento, quando você começa a “pensar” o evento. Porque se depois você passa o briefing, não é a mesma coisa do designer ter acompanhado desde o início, quando ele vai captando a essência da coisa. Então, é necessário inserir cada vez mais o design nos grupos estratégicos. Que depois fica fácil cobrar, dizer que não é desse jeito, dizer que o designer dá seis opções e você não está contente com nenhuma delas.

A2 – Isso é uma coisa bem corriqueira, colocar o designer no final do processo; até você chegar pra ele (o designer) com o briefing há muita falha de comunicação. O designer funciona, com a potencialidade no máximo, quando ele é colocado no início, na parte de planejamento. Tem que estar presente desde início do projeto, para estar envolvido, pra ter a compreensão do todo, para se ter ideia do começo, meio e fim. O evento começa com a ideia, daí tem o dia do evento e o pós, com a divulgação das fotos que também deve ser considerado. Dependendo do evento, tem a emissão de certificado, tem as coisas que tem ser feito depois.

S3 – Vocês (Câmpus Curitiba) são até privilegiados de ter essa equipe aqui perto. E se mesmo aqui tem esse distanciamento, imagina nós! Penso como sugestão, haver um check list, um roteiro de ações, que pessoa tem que levar em consideração para que aquilo sair pelo menos com básico de começo, meio e fim. Porque tem formas da pessoa fazer melhor, mas não sem tem aquele conhecimento, de como fazer, como se organizar, como se faz para se fazer a divulgação, como se faz para preparar um flyer, um folder, quais os caminhos que se percorre, quais setores que se dirige. Talvez um check-list de como funciona em cada câmpus. Definindo a temática, entrar na internet para “garimpar” uma imagem livre para poder usar ou ter um banco de imagens que pudesse ser consultado. Pois muitas vezes, a pessoa que assume essa tarefa não sabe nem onde procurar.

A2 – Ter meio que uma estrutura, um padrão para seguir, agiliza muito.

A1 – Tanto de um padrão de identidade visual para que todos possam seguir, quanto um padrão como desenvolver essas iniciativas. Não tenho tanta experiência e tempo no departamento (o aluno é estagiário no Derdi há pouco tempo) mas muitas vezes as pessoas vão tomando iniciativas meio que sozinhas e depois elas entram em contato com a UTFPR para formalizar essa iniciativa. E depois desses processos todos, é que no final o “setor de desenvolvimento gráfico” é informado dessas iniciativas e começa a trabalhar com isso. De certa maneira, para sanar esse problema, ou teria que expandir bastante o setor de forma que existisse um degrau de contato entre cada setor ou cada grupo que vá se interessar em desenvolver uma iniciativa de divulgação de material ou algum núcleo de design ou fazer com que o núcleo de design fosse mais centralizado, toda vez que a pessoa tiver interesse em desenvolver um evento, ter que contatar primeiramente esse núcleo, a fim de que eles possam se informar da existência desse evento e até serem consultados na direção que esse planejamento deve tomar, para que não haja prejuízo pelo design ter sido inserido só no final.

S3 – Mas há uma divergência: esse é o sonho de consumo! Porque é sabido que os designers não estão à disposição para todos os eventos; são só ações de sistema.

A1 – Para ambas as soluções teria que haver uma maneira de expandir e fazer com os outros departamentos conseguissem fazer com que os designers ou esse núcleo de design fossem mais acessíveis para os todos os departamentos. Isso invariavelmente inclui conseguir mais profissionais de design trabalhando aqui dentro.

S5 – Como todo o projeto, é a sensibilização da grande gestão, dos gestores para que deem valor a essa área, mostrar a necessidade; tem que haver um estudo primeiro, mostrar pra que serve; ver a importância de um briefing e o que é esse projeto inicial. Também tem a conferência do briefing desse profissional e de uma pessoa da parte de comunicação, que também pode ajudar a organizar e para verificar o porquê dessa falta de sintonia e para que o projeto siga melhor. Pois o designer tem uma visão que às vezes a própria pessoa que está no evento não tem de como o evento pode ficar. Então, o designer pode dar essa contribuição, pois num trabalho conjunto tudo sempre é melhor.

4ª questão: Boa parte dos servidores envolvidos com o desenvolvimento das atividades de design possui somente o conhecimento tácito para tais atividades. Na opinião de vocês, quais seriam os meios para que houvesse uma melhor capacitação desses profissionais em suas atividades?

A1 – A formação obviamente é o primeiro passo. O segundo passo seria do governo ter uma compreensão melhor como funciona e qual a necessidade do design. Essa falta de designers não é somente na UTFPR, pois tem “n” áreas do governo que não tem uma estrutura de design fundamentada. Não tem como falar nós temos um “padrão tal” e todos os designers trabalham se encaixam dentro desse padrão; todos eles tem essa formação mínima; nós privilegiamos pra contratação de funcionários públicos os designers que se formaram nessa ou naquela área, dependendo da função. E poderia ter cursos de capacitação também. Acredito que se conseguir integrar as pessoas formadas em design e os profissionais de design no contexto do governo, o que a administração pública entende por design isso já seria um passo fundamental para definir.

A2 – Outra coisa além, a visão de que a nossa cultura tem, é que o design sempre está lá no final. Algo como: “eu vou fazer um produto e depois eu chamo um designer pra deixa-lo mais bonitinho.” Essa é visão que no Brasil existe. Não tem a compreensão de que, por exemplo, “vamos fazer uma mochila”, eu vou pensar: pra que é essa mochila? Quem vai usar? Vai ser usada na chuva? Então vamos usar um material assim ... mas na realidade a pessoa chega e fala: “vamos fazer essa mochila, mas ela ficou meio “feinha”.

A1 – E o engraçado que essa é uma compreensão que o pessoal têm, que essa visão é fortemente associada não propriamente com o curso de design, mas sim, com a palavra “design”. Se falar “desenho industrial” a pessoa não consegue compreender que design e desenho industrial são a mesma coisa. As pessoas tem uma ideia formada do que é design é uma coisa e desenho industrial é outra. Elas imaginam que Desenho industrial é o que começa antes e o design é o acabamento, pois é uma palavra que é usada como referência para acabamento.

A2 – E quando a gente usa design para se referir à gestão e a projeto, aí é que confunde a cabeça de todos. Porque pra gente que estuda e lida com isso, já foi um processo pra isso se tornar claro pra gente. Um exemplo: um evento é um projeto de design. “Agora, vai explicar isso para alguém?”

A1 – O próprio governo entende que o design é só acabamento, então, não tem aquela mentalidade formada, que numa instituição pública o design deve ser inserido na questão de estruturar departamentos, organizações de design que possam responder de maneira eficiente às demandas que outras instituições públicas tem. É complicado... parte disso é essa ideia de formalizar a profissão, para conseguir “contratar designers como designers”, o grande problema do governo de não contratar designer ocorre pelo fato da profissão não ser formalizada.

S1 – na verdade, o design soa como “perfumaria” ... é um luxo... é uma visão dos câmpus.

S3 – Não querendo defender a classe, mas comprando a causa, nesse processo de implantação do novo Câmpus Santa Helena eu solicitei que acrescentassem no quadro de servidores, um jornalista e um designer.

A1 – Se não for observado publicamente de que ter um designer não é um luxo, mas parte do processo, “deveras importante como parte do processo”, fica difícil organizar dessa maneira a relação da universidade com o design.

S4 – Isso deve ser feito aos poucos, pois a inclusão do designer e da conscientização da sua importância é um processo lento e está melhorando. Há muita restrição orçamentária na contratação de designers. Antes funcionava a Ascom em conjunto com a gráfica, mas não havia algo que integrasse como atualmente existe a Dircom. Tem caminhado, ainda não se chegou “num lugar mais bonito”, mas não é só na UTFPR, mas outras instituições caminham para isso. Se for ver em outros concursos, tem gente sendo contratada como designer, eu tenho um amigo que foi para Brasília e foi contratado como designer e ganha “super” bem. Então é um processo lento, assim como todas as profissões que não foram regulamentadas, mas tem melhorado.

A3 – A primeira coisa que tem que ser tratada é que juntamente, o departamento de design e o departamento acadêmico começar a construir uma ideia da função do design e como o design pode contribuir dentro da universidade. Tanto dentro quanto fora da universidade, mas especialmente dentro da universidade. Porque são vários os eventos que acontecem e há muito know-how escondido, “perdido nos cantos”, mas não é utilizado. Se a universidade, onde se propõe a oferecer o curso não utiliza ao máximo essa capacidade que tem aqui dentro, então se está errando desde o princípio. Estão esquecendo a valorização da profissão, da valorização da profissão e do meio acadêmico como uma alternativa muito forte para sanar os problemas que tem dentro da própria universidade.

A1 – A separação dos departamentos não é só entre o Departamento Acadêmico de Desenho Industrial (Dadin) e o Departamento de “Material Gráfico” do câmpus. Pelo motivo da estrutura do “Cefet” ser muito rígida, há vários departamentos e que se conversam muito pouco. Pela própria estrutura departamental se entende que eles têm que atuar independentemente, quando não deveria ser assim. Só porque é um departamento de engenharia, isso não quer dizer que eles não possam contratar um designer próprio e com o Departamento de “material” os dois trocaram ideias, que é algo que agregaria valor tanto para um ou outro departamento. Isso deveria ser aplicado para todos os departamentos, todos trabalhando em conjunto, com “bordas menos delimitadas”, com uma troca de conhecimento entre os funcionários de forma mais flexível, isso facilitaria muito o processo de design.

A3 – É preciso criar uma “porosidade” entre os departamentos. Um exemplo, se for olhar: tem Empresa Junior aqui que tem arquiteto e engenheiro... então, é preciso trabalhar na interdisciplinaridade dos cursos. Tem a empresa Acalantes, que é responsável pelo projeto Minibaja. Tem a parte dedicada ao design assim como a parte dedicada a engenharia e por esse encontro, isso ajuda a construir o melhor, um produto e um resultado melhor. A empresa não participa só da pintura, por exemplo, mas participa desde a parte de construção do projeto. Então, isso é um caminho.

5ª questão: O que a alta direção da UTFPR poderia fazer para que a Gestão de Design fosse mais eficientemente aplicada nas atividades recorrentes da Instituição?

S1 – Recursos Humanos. Porque não adianta dizer: “Vou capacitar a S1”. Não tem como a S1 ser capacitada na atual conjuntura dos fatos... não vai ser um curso que vai resolver o meu problema.

S3 – Eles devem reconhecer a importância desse trabalho. A demanda existe e apontada pelos assessores e os diretores particularmente sabem das dificuldades para trabalhar. Se fosse feita uma pesquisa hoje, em nível de câmpus, para ouvir as bases, seria unânime que eles entendem que não tem essa atribuição de ter que pensar e elaborar material. Tem essa lacuna, tem esse “abismo... todo mundo dá tiro para todos os lados, faz o que sabe”. Então, é preciso reconhecer mesmo a importância da atividade.

A1 – Tem uma diferença bem grande na quantidade de pessoal. O técnico de gestão, emprega bastante estagiários aqui dentro, imagino que o pessoal de administração também. Se fosse feito uma coisa semelhante com design, para chamar mais estagiários do curso para trabalhar aqui dentro e conseguir contratar mais gente de fora para trabalhar nos outros câmpus, pois só estagiários também pros outros câmpus não vai resolver, pois seria bom ter um profissional formado na área.

S3 – Lá a gente não tem nem vocês (estagiários) para contratar. Se tivesse os alunos ia ser maravilhoso...

A1 – Ser mais integral, mais “alimentadinho” (risos), para cada câmpus, acho que já ajudaria bastante.

A3 – Acho que mesmo aqui (câmpus Curitiba) por mais que tenha a oferta de estudantes, você precisa de profissionais bem formados para direcionar esses estudantes até mesmo para contribuir para a formação, porque muitas vezes a gente tem o estágio obrigatório da faculdade, mas muitas vezes você vai

sair “cru”, sem capacidade... e trabalhando dentro da universidade, com todos os recursos... acho que contribuiu muito.

A1 – Conseguir abrir caminho para comunicação do “input” dos estudantes do material gráfico que a gente produz é um processo meio complicado. Por exemplo, fazer um concurso para “ah, queremos um material gráfico assim a gente faz um concurso” e quem ganhar recebe um prêmio ou uma gratificação. Seria interessante, mas sempre tem problemas relacionados com autoria, pois sempre dá (*não foi possível entender o que foi dito*). Mas mesmo assim, procurar caminhos para que os estudantes pudessem interagir mais com design, ainda mais estudantes de design, com o que é produzido aqui dentro, seria interessante.

A2 – Eu não sou a pessoa mais bem informada do mundo, mas eu não sabia que tinha um departamento de “material gráfico” (Derdí). Mas é uma coisa que precisa ser divulgada também.

A1 – Não só aluno, mas também tem departamentos de fora quando também descobre que tem o Departamento de “Produção e Material Gráfico” fica impressionado.

A2 – Uma coisa que eu acho muito falha na instituição em geral é o que a instituição disponibiliza pra gente (alunos). Eu sei que tem que partir da gente também e de ir atrás... só que a forma que as coisas são estruturadas, se perde muita coisa. Você perde muito evento, perde muita oportunidade, por não saber. Tem vários projetos que acontecem aqui dentro que alguém chega pra mim e fala: “ah, eu faço parte de tal coisa... eu digo: hã, como assim?” Eu tô no último período e eu não sabia que existia isso! Acho que, melhorar a forma, a visualização das coisas, de TUDO... de todos os cursos. Quando a gente fez um evento relâmpago antes de terminar o semestre passado, que foi deixado aberto para qualquer curso, para promover a coisa “quem quiser vir, venha”, a gente deu duas oficinas e veio gente de outros cursos participar. A gente divulgou no “laço” por ser final de semestre, que é uma loucura, mas foi bem legal de ver que, quando a pessoa recebe a informação, ela se interessa e ela vai... agora, se a gente ficar sempre dependendo “ah, um belo dia vou acordar e vou querer procurar no site do “Cefet” as oportunidades que eu tenho por aí... é complicado. Tem que fazer parte disso também.

A3 – Dando exemplo do que aconteceu comigo essa semana ainda. A gente saiu pra ver essa questão de estágio, pois eu estou no primeiro semestre ainda e eu queria saber como é que funcionava, pois eu tenho uma amiga no segundo semestre... então a gente foi no departamento (DADIN), daí falaram de um jeito, a gente foi aonde o departamento mandou aí falaram que era de outro jeito, no final falaram que era pelo site...

A1 – Tem que ver que o Dadin especificamente tem umas normas diferentes...

A3 – ... aí meio que acabou confundindo a gente... no final, a gente só tinha que ter ido ao site para ver as vagas. Então, dentro dessa comunicação, às vezes você estruturar todo o sistema, trabalhando na “porosidade” entre os departamentos para ter uma comunicação melhor ia contribuir muito para sanar as dúvidas.

A1 – Boa parte do problema não é necessariamente a falta de informação. Chegou como a forma como as coisas são estruturadas acaba-se perdendo eventos e oportunidades dentro da instituição.

A1 – Às vezes não é a falta de informação, mas é muita informação. Por exemplo, tem aquela “televisãozinha” aqui em cima... eu quase nunca olho pra ela! Eu sei que volta e meia vai ter coisas importantes, sempre tem coisa nova... só que sempre são expostas da mesma maneira e tudo fica muito linear e eu não consigo filtrar o que a “televisãozinha” está “falando” o que é relevante pra mim e o que nada tem a ver comigo. Então, acaba que boa parte da comunicação acaba sendo isso, a divulgação de informações... às vezes recebo no e-mail que tenho cadastrado da universidade palestra de física, algumas são interessantes outras não, pois não tenho interesse nenhum. É meio complicado, pois ao mesmo tempo que eu gosto de receber os e-mails da universidade com alguma coisa importante ou relevante pra mim, eu também não fico confortável quando recebo vários e-mails de uma só vez, a caixa de entrada começa a encher com coisas não tão relevantes. A questão de conseguir organizar e separar, criar uma estrutura dessa informação e achar meios de filtrar as mensagens para os alunos, de forma que eles recebam uma

quantidade menor de informações, sendo mais específica e mais dirigida pra eles, seria um passo para frente bem interessante.

A2 – Quem precisa ser impactado por aquela informação, seja... essa questão do e-mail que ele comentou, “altas vezes” eu recebo quatro ou cinco e-mails e só vou lá “*plim*”, apago! Ah, já tinham divulgado um “negócio” que eu queria, depois eu cheguei e já não tinha mais vaga, porque eu passei direto e não dei bola, porque nunca dou bola... “ah, turma extra de Física 3”.

A1 – E o design tem bastante para contribuir para essa ideia. Passando ali na frente, quando tem os vários cartazes, pois eu sempre olho os cartazes que são interessantes, que são “bonitinhos”, mesmo que não seja um assunto relacionado, acaba chamando a atenção.

Todos – é atrativo, visual...

A3 – Tem também cartazes antigos, de 2012, espalhados em vários pontos da universidade. Aí você chega, olha um curso super legal, mas vai quer quando, é do ano de 2012...

S3 – Talvez o que possa ser uma sugestão sejam os manuais de procedimentos, porque nem todas as assessorias têm seus manuais. A exemplo desse que foi criado recentemente, um manual de comunicação, poderia haver outros manuais que atendessem outras demandas, que deixem claro o que deve ser feito.

A1 – Tem que ser desenvolvido um *workflow* para praticamente todos os departamentos. Um “negócio” direcionado para que as pessoas saibam quais são os passos simples que eles têm que seguir para desenvolver qualquer atividade seja evento, seja iniciativa aqui dentro do “colégio”, seja um curso novo. E até um *workflow* que explicasse como manter as informações atualizadas. Que a pessoa pudesse verificar se a informação que vai ser publicada é atualizada, se está correta, que não tenha nenhum entrave. Quem sabe um procedimento de como tirar a “carteirinha” aqui, seja diferente nos outros câmpus, aí não dá para passar por igual; não dá pra mandar um e-mail para todos os alunos dos outros câmpus se o processo de confecção for diferente, pois vai acabar mais confundindo do que esclarecendo.

6ª questão: Quais seriam os meios para fortalecer a cultura do design na UTFPR?

A3 – Eu acho que existe um nicho e todo um campo que deva ser trabalhado, nem tanto a parte de fazer as pessoas tomarem conhecimento, porque geralmente elas já sabem. Até mesmo os gestores já sabem da necessidade, mas falta a formalização, ou melhor, a operacionalização do design. Porque saber que precisa é uma coisa, agora usar isso é bem diferente.

A1 – Eu não acho que tenha problema do pessoal entender que precisa, de que existe essa necessidade. O problema é mais de dar voz a essa necessidade e conseguirem levantar o interesse dessa necessidade da gestão da “faculdade” de forma a sanar esses problemas.

A2 – O que a gente percebe é que a visão que sem tem que é algo que pode se deixar pra depois, em N fatores e ocasiões. A gente percebe que o design é algo que pode ser deixado pra depois que você pode “dar um jeitinho”. Como foi comentado, como se fosse algo de luxo...

A1 – Supérfluo até...

A2 – Eu acho que uma das grandes dificuldades é essa. Dentro do nosso próprio departamento a gente tem dificuldades em transmitir comunicação. Comunicação é algo muito difícil. A gente vê no Centro Acadêmico a nossa dificuldade. Por exemplo, a gente decide uma coisa em uma reunião e precisa avisar 800 pessoas, que estudam de manhã, de tarde ou à noite... é muita coisa que você tem que pensar para atingir todo mundo. Aí vai se pensar em como atingir todo mundo? “Ah, vou passar pelo Facebook! Mas nem todo

mundo tem um perfil!” Então, a comunicação é algo muito difícil... é algo que tem que ser bem-estruturado, tem que ter alguém dedicado para aquilo, algo que a pessoa pare para refletir na melhor forma para impactar quem precisa ser impactado de verdade. É uma coisa que a gente sabe que não é supérfluo, não é luxo, mas que ainda existe uma visão de que é.

S2 – Até essa parca visão para as pessoas que vão terceirizar o serviço, elas não tem. Elas vão diretamente a uma gráfica, onde o material fica mais barato e pelo visual do material não existe design, pois não tem esse profissional também, pois é um cara que aprendeu a trabalhar (com os programas). Não tem o envolvimento institucional, pois ele vai ser pago para elaborar aquele material para aquele evento e não tem esse comprometimento institucional que teria um profissional.

S5 – Acho que se a gestão quer passar uma imagem institucional de não mais o “Cefet”, mas sim de uma universidade, não só de uma universidade, mas de uma universidade tecnológica, mas não só uma universidade tecnológica, mas também a única no Brasil ... Tudo isso são conceitos. E que a gestão tem que saber que isso passa essencialmente pelo design. Falta essa sensibilização mesmo.

A1 – É a universidade conseguir compreender que ela tem estudantes e profissionais de design dentro dela e conseguir direcionar esses estudantes e profissionais dentro da universidade, de forma que eles contribuam ativamente. E que essa contribuição enriqueça tanto a atuação da universidade, que facilite a atuação da universidade e sua comunicação, que deixa a universidade com uma cara mais profissional, “mais bonitinha” e mais organizada no geral.

7ª questão: Como é possível fortalecer a marca UTFPR na comunidade acadêmica e na comunidade externa?

A1 – Sendo honesto, eu ainda falo “Cefet” porque é mais fácil e mais rápido falar “Cefet”.

A2 – O problema da palavra UTFPR é que uma sigla muito complexa. Eu fiz Ensino Médio no “Cefet” Campo Mourão (risos). Quando eu entrei era “Cefet”, pois entrei em 2005. E no meio do ano de 2005, se tornou UTFPR. Eu lembro que quando foi mudar, a gente não sabia nem falar! A gente falava UFTPR, UFPR-TPP...

A1 – A UFPR passa pelo mesmo problema, tanto que é “chatinho” você lembrar UFPR e o pessoal troca por “Federal”

S2 – No nosso Câmpus troca até por IFPR. Tanto que eu tenho até o telefone do IFPR na tela do meu computador. Isso é tão forte, que as pessoas ligam lá querendo saber informações dos cursos que tem e falam com convicção de que estão ligando para o lugar certo. Teve um dia que chegou uma moça para participar de uma atividade no IFPR que envolvia a comunidade sobre desarmamento, perguntando qual que é a sala, dizendo que estava atrasada para a atividade. Eu já desconfiei e na mesma hora liguei para o IFPR, que é do outro lado da cidade e perguntei se estavam tendo o evento. E realmente era lá no IFPR. E as pessoas ligam, perguntam onde é. Aí eu informo todos os dados, porque as pessoas entendem que UTFPR e IFPR é a mesma coisa.

A3 – Eu acho que o que dá para construir é tentar criar a identidade e principalmente “batalhar” com os alunos e com quem está de alguma forma envolvido com a universidade, a questão de ser a única tecnológica, como já foi dito e utilizar isso dentro da ideia de que é tecnológica porque dá muito valor a prática, como vários professores já nos falaram, que é dado muita ênfase na questão prática e não só a questão teórica.

A1 – É uma escola que nasceu como escola TÉCNICA...

A3 – Uma alternativa é criar e fortalecer cada vez mais essa identidade de que somos a única tecnológica e “somos tecnológica” porque damos muito valor a prática. Acho que essa é uma alternativa.

A1 – Acho que seria interessante trocar a ideia de que as pessoas têm de UTFPR para “Tecnológica”, porque as pessoas conseguiriam lembrar mais. Mas tem duas vertentes: a meu ver a administração não gostaria de uma “parada tão informal” assim, a universidade ser conhecida como “A Tecnológica” do que como Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E tem a questão da facilidade de se ter um nome “popular”, da a pessoa identificar rápida e instantaneamente do que e de onde está se falando.

S3 – Há também a questão de como é visto: O que o que mudou com essa transformação? Por que deixou de ofertar alguns níveis de ensino, de cursos técnicos? Por que não tem mais o Ensino Médio? Muitas pessoas ainda questionam e não entendem... e acho que a vertente do Ensino, Pesquisa e Extensão tinha que ficar mais evidente.

ANEXOS

ANEXO A - Design Atlas

1 Planejamento para o design

1.1 Consciência de planejamento geral

Essas questões examinam a extensão do planejamento e as FONTES de informações que dirigem o processo de planejamento.

Evidências que podem ser acessadas: plano de negócios e questionamento geral sobre a atividade de planejamento comercial: como ela é feita? Quem está envolvido? Que FONTES de informação são usadas para o processo de planejamento?

Quão efetivo é o negócio de planejamento em relação a todas as outras atividades?

Nível	Descrição
1	Não há evidência de plano de negócios (as atividades do dia-a-dia são prioridade).
2	O plano foi desenvolvido mas não reflete todas as áreas de negócios e não analisa fatores internos e externos.
3	Planos e objetivos existem para orientar a direção da empresa e integrar as atividades de todas as funções da empresa, baseados numa análise limitada de fatores internos e externos.
4	O planejamento é um processo dinâmico que orienta o negócio, fundamentado na análise de fatores internos e externos e serve de base para os planos e os objetivos de todas as funções da empresa.

1.2 Planejamento geral de comunicação

Mesmo que uma empresa tenha um bom plano de negócios, o sucesso deste também dependerá da forma como ele é comunicado.

Evidências que podem ser acessadas: canais de comunicação existentes: encontros, newsletters, workshops, websites, reuniões, etc. Como a empresa pode se assegurar que todos compreenderam a estratégia e a direção do negócio?

Os planos e objetivos são claramente comunicados para todas as pessoas relevantes na empresa?

Nível	Descrição
1	Planos e objetivos existem somente nas mentes de um ou dois indivíduos-chave na organização.
2	Os planos e objetivos são discutidos de maneira informal entre os principais executivos.
3	Os planos e objetivos são comunicados formalmente e de maneira estruturada para os principais executivos.
4	Os planos e objetivos são comunicados largamente e todas as pessoas recebem informações relevantes atualizadas em uma base estruturada.

1.3 Consciência do planejamento do design

Essa questão trata da forma como o design é articulado no plano de negócios da empresa. A empresa já identificou de que maneira o design poderá auxiliá-la a atingir os seus objetivos?

Evidências que podem ser acessadas: o plano de negócios da empresa articula o papel do design no desenvolvimento estratégico do negócio?

Há um entendimento claro da empresa sobre onde o design se aplica nas suas estratégias para que seus objetivos sejam atingidos?

Nível	Descrição
1	Os planos e objetivos da empresa não mencionam o uso do design.
2	O plano de negócios menciona o uso do design, mas não define os objetivos para o design na estratégia da empresa.
3	O plano de negócios identifica objetivos para o design, mas a análise é limitada a produtos, clientes, mercados e concorrentes.
4	O plano de negócios identifica claramente os objetivos para a atividade de design com um entendimento completo da empresa sobre seu posicionamento em relação aos produtos, clientes, mercados e concorrentes.

1.4 Filosofia do planejamento do design

Essa questão examina o grau de estruturação da filosofia da atividade do design.

Evidências que podem ser acessadas: Há evidências do uso de técnicas estruturadas no desenvolvimento de projetos de design?

Que uso é feito do pensamento estruturado quando se desenvolve, organiza e comunica os planos e objetivos da atividade de design?

Nível	Descrição
1	Nenhuma forma de pensamento estruturado é usada quando se define os planos e objetivos do design.
2	Planos e objetivos do design são definidos após uma discussão estruturada (ex: reuniões com uma pauta).
3	Ferramentas apropriadas são usadas para ajudar a desenvolver e organizar os planos e objetivos do design.
4	O negócio utiliza uma ampla gama de abordagens quando está estruturando o pensamento com um entendimento completo de ferramentas e técnicas apropriadas.

1.5 Horizontes do planejamento do design

Essa questão examina o quanto o planejamento consegue visualizar as necessidades e oportunidades para o design a longo prazo.

Evidências que podem ser acessadas: Quão longe o plano de negócios consegue prever o desenvolvimento do design? O desenvolvimento de novos produtos consideram futuras gerações?

Quão focado e adiantado é o plano da empresa para o design?

Nível	Descrição
1	Design é considerado no curto prazo para o cumprimento de objetivos individuais do negócio.
2	Design é considerado no curto prazo como um meio de atingir vários objetivos do negócio.
3	Design é considerado no curto e médio prazos como um meio de atingir vários objetivos do negócio.
4	Design é considerado como parte integrante de todos os planos de curto, médio e longo prazos para atingir os objetivos do negócio.

2 Processos para o design

2.1 Consciência de processo geral

Essas questões examinam se a empresa considera todas as suas atividades como processos.

Evidências que podem ser acessadas: que atividades a empresa considera como processos? Como ela identifica esses processos?

A empresa compreende como suas atividades podem ser gerenciadas e melhoradas se elas forem identificadas como processos?

Nível	Descrição
1	A empresa não reconhece nenhuma das suas atividades como processos.
2	A empresa reconhece algumas de suas atividades físicas como processos (ex: produção e compras).
3	A empresa identifica como processos a maioria de suas atividades.
4	A empresa identifica todas as suas atividades como processos e está ativamente engajada para melhorá-los continuamente.

2.2 Consciência de processo de design

Essas questões examinam como os processos de design se encaixam na empresa.

Evidências que podem ser acessadas: Existe um processo de design na empresa? Como ele se parece? Como ele é registrado? Há um entendimento de processo associado a alguma atividade de design planejada? Há um melhoramento contínuo nesse processo?

A empresa compreende onde o design se encaixa em seus processos?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui consciência de onde o design se encaixa em seus processos atuais.
2	A empresa possui algum entendimento de onde o design pode contribuir nos processos existentes.
3	A empresa possui completo entendimento de onde o design se enquadra nos processos existentes.
4	O design está completamente integrado no portfólio de processos da empresa e busca-se seu constante aprimoramento.

2.3 Gestão do processo de design

Essas questões examinam se a gestão do design considera os investimentos em design e se assegura de que os prazos e metas estão sendo cumpridas de acordo com o planejado. Além disso, pretende-se saber se esses cuidados são tomados no início das atividades de design e se são usados no desenvolvimento de novas soluções.

Evidências que podem ser acessadas: Há reuniões para monitorar as atividades projetuais do design? Como a empresa gerencia os requisitos de design? Os briefings são suficientemente claros no início das atividades de design?

Como a empresa entende que a atividade de design pode ser gerenciada?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui mecanismos ou experiência em gestão do design.
2	A empresa utiliza mecanismos informais e não documentados para estabelecer e monitorar custos, cronogramas e requisitos nos projetos de design.
3	A empresa usa documentação formal para estabelecer e monitorar custos, cronogramas e requisitos do projeto com atualizações regulares.
4	A empresa estabelece procedimentos de gestão de riscos com atualizações constantes e está ativamente engajada no aprimoramento desses mecanismos.

2.4 Filosofia do processo de design

Essas questões examinam a extensão do pensamento estruturado usado no desenvolvimento de projetos de design.

Evidências que podem ser acessadas: saídas de ferramentas e técnicas (ex: checklist de briefings). Como as decisões são tomadas nos processos de design? Que informações são utilizadas no apoio à decisão?

Que uso é feito do pensamento estruturado quando se adquire, processa e avalia informações no processo de design?

Nível	Descrição
1	Nenhuma forma de pensamento estruturado é utilizada na atividade de design.
2	As informações são obtidas, processadas e avaliadas em discussões estruturadas (ex: reuniões com pauta).
3	Ferramentas individuais são utilizadas para auxiliar a processar e avaliar as informações.
4	A empresa utiliza uma ampla gama de abordagens quando estrutura ideias e informações com um entendimento interno completo das ferramentas e técnicas mais apropriadas para cada caso.

3 Recursos para o design

3.1 Alocação do orçamento geral

Essas questões examinam como a empresa aloca recursos de uma maneira geral.

Evidências que podem ser acessadas: Orçamentos anteriores. Como a empresa decide em que áreas ela investirá? Que procedimentos são utilizados para avaliar decisões de investimentos?

A empresa compreende os princípios gerais de alocação de recursos?

Nível	Descrição
1	Não há evidência de um plano financeiro ou orçamento para qualquer atividade na empresa.
2	A empresa aloca recursos no orçamento para atividades de projeto mas não avalia o seu potencial retorno.
3	Orçamentos são alocados com base no retorno potencial com um número limitado de procedimentos financeiros como auxílio ao processo decisório.
4	Orçamentos são alocados com base no retorno potencial com procedimentos financeiros que consideram a avaliação de investimentos, riscos e retorno.

3.2 Alocação do orçamento de design

Essas questões examinam como a empresa aloca recursos para design.

Evidências que podem ser acessadas: Orçamentos anteriores em design. Como a empresa decide o quanto será investido em design? Que procedimentos são utilizados para avaliar decisões de investimentos?

A empresa está apta a investir recursos na atividade de design?

Nível	Descrição
1	A empresa não compreende o potencial do investimento em design e não compromete recursos para essa atividade.
2	A empresa compreende o potencial do investimento em design, investe recursos mas não avalia o retorno.
3	Orçamento é alocado para a atividade de design com base no retorno potencial com um número limitado de procedimentos financeiros para auxiliar o processo decisório.
4	Orçamento é alocado para a atividade de design com base no retorno potencial com procedimentos financeiros que consideram a avaliação de investimentos, riscos e retorno.

4 Pessoas para o design

4.1 Capacidades de design

Essas questões examinam se os responsáveis pelo design na empresa (sejam funcionários ou consultores externos) possuem as qualificações e a experiência necessária.

Evidências que podem ser acessadas: Como são contratadas as pessoas para as atividades de design (critérios)? Como a empresa acessa especialistas externos?

A empresa possui qualificações para lidar com as atividades de design?

Nível	Descrição
1	A empresa não possui qualificação para lidar com atividades de design internas ou externas.
2	Existe alguma experiência para lidar com alguns tipos de projetos utilizando pessoal interno ou externo.
3	A empresa possui experiência em todas as formas de atividades de design internas e externas, mas há pouco desenvolvimento dessas habilidades.
4	A empresa possui experiência em todas as formas de atividades de design internas e externas e suas capacidades está constantemente passando por processos de aprimoramento.

4.2 Organização do design

Essas questões examinam como a empresa organiza as pessoas e informações num projeto de design.

Evidências que podem ser acessadas: como a empresa assegura que as pessoas certas estarão disponíveis para trabalhar em cada projeto? Que mecanismos de comunicação são utilizados entre a empresa e a equipe de design?

Como a empresa organiza suas atividades de design para acomodar a ampla gama de contribuições necessárias para um projeto de design?

Nível	Descrição
1	Nenhum planejamento é feito para trazer contribuições relevantes no momento necessário durante a atividade de design.
2	A empresa se organiza para que os profissionais internos possam contribuir em pontos específicos do projeto.
3	A empresa se organiza para que os profissionais internos e externos possam contribuir em pontos específicos do projeto.
4	A empresa se organiza para que os profissionais internos e externos possam contribuir e se assegura que essas informações serão utilizadas para orientar os projetos.

5 Cultura para o design

5.1 Comprometimento com o design

Essas questões examinam qual o grau de comprometimento da alta administração com a questão do design.

Evidências que podem ser acessadas: A alta direção vê a organização como voltada ao design?

Quão comprometida está a alta direção com a atividade de design da empresa?

Nível Descrição

Nível	Descrição
1	É difícil de se obter comprometimento e interesse da alta direção para as questões relacionadas ao design na empresa.
2	A alta direção demonstra algum interesse em projetos individuais e toma decisões estratégicas, mas com algum atraso.
3	A alta direção é uma entusiasta do design em alguns projetos individuais e toma decisões importantes com um mínimo de atraso.
4	A alta direção é comprometida com o design em todos os aspectos do negócio, toma as decisões no momento apropriado e está sempre buscando formas de melhorar a comunicação e criar novos canais de auxílio ao processo decisório.

5.2 Atitudes de design

Essas questões examinam quão positivas são as atitudes relacionadas ao design na empresa.

Evidências que podem ser acessadas: Quando as pessoas que trabalham na empresa são questionadas sobre design, quão positivas são as suas posturas em relação a investimentos? Os executivos acham que o negócio é voltado ao design?

Quão positivas são as atitudes de design na empresa?

Nível	Descrição
1	O design é visto como um custo e não como um investimento pela maioria dos funcionários.
2	O investimento em design é tolerado como uma necessidade pela maioria dos funcionários.
3	A maioria dos funcionários reconhece a importância do investimento em design e estão motivados a contribuir para o desenvolvimento e implementação de novas soluções.
4	Todos na empresa entendem que o investimento em design é essencial e trabalham como um time em todas as atividades do negócio.

ANEXO C – Pesquisa “Como você se informa sobre a UTFPR?”**Resultados****Total: 1.688 participantes****1. Sexo** Feminino: **46.56 %** / Masculino: **53.44 %****2. Idade**

Menos de 16 anos	4.15 %
Entre 16 e 20 anos	51.42 %
Entre 21 e 25 anos	31.69 %
Entre 26 e 30 anos	6.93 %
Mais de 30 anos	5.81 %

3. Câmpus

Apucarana	3.61 %
Campo Mourão	9.36 %
Cornélio Procópio	7.88 %
Curitiba	32.82 %
Dois Vizinhos	10.49 %
Francisco Beltrão	2.31 %
Guarapuava	0.83 %
Londrina	6.40 %
Medianeira	8.23 %
Pato Branco	8.35 %
Ponta Grossa	5.04 %
Toledo	4.68 %

4. Curso

Técnico	13.45 %
Graduação	83.47 %
Especialização	1.01 %
Mestrados/Doutorados	2.07 %

5. Qual das mídias abaixo você mais utiliza para se manter informado(a)?

Mídia impressa (jornais, revistas, informativos, entre outros)	2.43 %
Mídias digitais (sites, blogs, newsletters, redes sociais, entre outros)	93.54 %
Televisão e rádio	4.03 %

6. Sobre a UTFPR, você se considera:

Muito informado	5.09 %
Informado	54.50 %
Pouco informado	36.20 %
Desinformado	4.21 %

7. Como você usualmente recebe as informações e notícias da Universidade?

Jornal UTFPR Notícias	3.50 %
Portal da Universidade	42.12 %
E-mails e newsletters	59.60 %
Redes sociais	59.00 %
Sites e blogs	32.23 %
Cartazes, banners, sistema de TV e painel eletrônico pelos câmpus	8.71 %
Boca a boca	40.64 %

8. Como você gostaria de receber informações e de se atualizar sobre a UTFPR? Assinale de acordo com a sua ordem de preferência, sendo 1 para o de maior preferência e 10 para o de menor.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jornal	22.87%	6.34%	6.22%	5.39%	15.88%	6.22%	6.58%	7.11%	4.50%	18.90%
Portal institucional	22.16%	8.35%	7.94%	5.51%	10.01%	4.68%	5.92%	6.64%	5.63%	23.16%
Site voltado para os alunos	29.74%	8.41%	5.75%	3.97%	3.91%	2.31%	3.38%	5.09%	5.09%	32.35%
E-mails	32.35%	7.35%	4.98%	3.26%	4.98%	2.96%	3.55%	5.75%	4.68%	30.15%
Twitter	26.60%	4.56%	5.04%	4.27%	10.19%	4.98%	3.79%	5.39%	5.75%	29.44%
Facebook	25.71%	7.58%	5.69%	3.73%	7.88%	3.38%	4.38%	6.81%	5.69%	29.15%
Blog	21.21%	6.69%	5.58%	4.92%	12.50%	5.92%	5.39%	7.17%	6.46%	23.75%
Cartazes/banners	16.34%	6.99%	8.89%	7.64%	13.15%	7.88%	8.06%	9.48%	5.57%	15.40%
Informativos impressos	19.25%	6.58%	7.82%	6.04%	13.74%	8.35%	7.23%	9.06%	5.51%	16.41%
Sistema de TV/Painel eletrônico	19.08%	6.22%	8.23%	6.04%	11.37%	6.75%	7.58%	7.88%	7.23%	19.61%

9. Você está satisfeito (a) com os meios de comunicação informativos da UTFPR?

	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito	Não conheço
Jornal UTFPR Notícias	1.48%	20.68%	25.18%	11.73%	40.94%
Portal da UTFPR	6.64%	41.11%	35.37%	14.63%	2.25%
E-mails (Broadcast)	14.69%	44.08%	25.24%	11.85%	4.15%
Redes Sociais (Twitter e Facebook)	8.53%	29.50%	28.50%	15.88%	17.59%
Cartazes e banners	2.73%	24.29%	35.43%	20.85%	16.71%

10. Você acompanha os perfis oficiais da UTFPR nas redes sociais (@UTFPR_ e facebook.com/UTFPR)?

Sim, twitter e facebook	16.65%
Sim, twitter	4.27%
Sim, facebook	49.05%
Não	30.04%

11. Que conteúdos você gostaria de receber sobre a UTFPR?

Eventos da Universidade	86.43%
Projetos desenvolvidos na instituição	76.36%
Cursos de curta duração disponíveis na Universidade	81.81%
Informações sobre os diversos cursos e atividades de pesquisa e extensão da Universidade	73.34%
Direitos e deveres dos alunos	47.93%
Sobre a Gestão da UTFPR	51.36%
Notícias de outros câmpus da Universidade	29.80%
Outros	8.47%

12. Além das notícias sobre a universidade que outros conteúdos você gostaria de receber?

Cultura	51.54%
Tecnologia e Ciência	81.16%
Educação	49.76%
Política e Economia	44.08%
Entretenimento	44.61%
Mercado de Trabalho	79.32%
Outros	2.96%

13. Você gostaria de participar do processo de produção de conteúdo e informações da UTFPR?

Sim: 15.11%

Não: **84.89%**

14. Como você soube da pesquisa?

Portal	37.91%
Redes Sociais	18.31%
Broadcast	11.32%
Boca a boca	1.18%
Outros	31.28%