

TATIANA ZIMERMANN ZAINA

**GESTÃO DE DESIGN: UMA ABORDAGEM SOBRE AS HABILIDADES E  
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS LÍDERES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná-UFPR, Setor de Artes, Comunicação e Design, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design na área de concentração Sistemas de Produção e Utilização.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Virginia Borges Kistmann

CURITIBA

2016

Catálogo na publicação  
Mariluci Zanela – CRB 9/1233  
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Zaina, Tatiana Zimmermann

Gestão de design: uma abordagem sobre as habilidades e competências necessárias aos líderes / Tatiana Zimmermann Zaina – Curitiba, 2016.

155 f.

Orientadora: Profa. Dra. Virginia Borges Kistmann  
Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes,  
Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

1. Design – Gestão de empresas. 2. Designers. 3. Desenho industrial – Séc. XXI. 4. Liderança – Aptidão. I. Título.

CDD 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
Programa de Pós Graduação em DESIGN  
Código CAPES: 40001016053P0

### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **TATIANA ZIMERMANN ZAINA**, intitulada: "**GESTÃO DE DESIGN: Uma abordagem sobre as habilidades e competências necessárias aos líderes desse modelo de gestão**" após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 20 de Maio de 2016.

Profa. Dra. VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN (UFPR)  
(Presidente da Banca Examinadora)

Prof. Dr. ADRIANO HEEMANN (UFPR)

Profa. Dra. CYNTHIA SANTOS MALAGUTI DE SOUSA (SENAC)

Para minha família. Tudo seria muito mais difícil sem o apoio de vocês.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que conduz a minha vida e sempre me mostra o caminho a seguir, ora me aproximando das pessoas certas ora me fortalecendo.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vírginia Borges Kistmann, pela contribuição e liberdade referentes ao presente trabalho, além da indiscutível confiança e compreensão em momentos difíceis.

Ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná, no qual fui participante, em especial ao Prof. Dr. Adriano Heemann pelo apoio e pelo aceite em ser membro da banca de qualificação e defesa desta dissertação. E também à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cyntia Santos Malaguti de Sousa, professora-pesquisadora da FAUUSP, por compor a banca e por ter contribuído com este estudo, por meio de seus pertinentes apontamentos e comentários.

À Fundação Capes que viabilizou financeiramente parte do meu curso de mestrado.

Às empresas e aos respondentes, que concordaram em participar desta pesquisa. Apesar do acesso aos dados ter se constituído num caminho difícil e longo, encontrei pessoas dispostas a me ajudar de forma significativa.

A meus pais, Valter Roberto Zaina e Danielle R. M. Zimmermann Zaina, grandes incentivadores. Vocês foram e sempre serão fundamentais.

A Tania do Rocio de Camargo Santos, pela incrível disponibilidade oferecida, mantendo-se ao meu lado em momentos cruciais da elaboração dessa dissertação.

Ao meu marido, Pablo de Camargo Santos, pelo amor e cumplicidade. Obrigada por estar ao meu lado, sempre.

Assim como não poderia deixar de agradecer a Marco Antônio Ribeiro de Camargo, Lindomar Gonçalves dos Santos e Lucas Zimmermann Zaina, meu cúmplice e irmão, pela fundamental ajuda na reta final. Muito prestativos, auxiliando quando precisei.

Por fim, agradeço a todos que estiveram me apoiando, incentivando, auxiliando, ensinando, e enfim, que de alguma forma contribuíram ao longo deste caminho para conclusão desta dissertação, de modo a não encontrar mais palavras que consigam expressar esse enorme sentimento de gratidão.

Muito obrigada!

*“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas aquilo que você faz com aquilo que você sabe.”*

*(Aldous Huxley)*

## RESUMO

Este trabalho visa identificar habilidades e competências almejadas para os gestores de design, ao abordar as relações entre a gestão de design e o papel do líder. Para isso, em um primeiro momento foi realizada uma revisão de literatura narrativa que evoluiu para uma revisão bibliográfica sistemática, a qual serviu de fundamentação teórica para a pesquisa, posteriormente desdobrando-se em uma *survey* exploratória-descritiva aplicada a líderes e liderados, atuantes em departamentos de empresas relacionadas ao design, tanto no setor industrial quanto no de serviço da região da Grande Curitiba – capital e região metropolitana. Como resultado desta pesquisa, obteve-se um estudo que, entre outros apontamentos, culminou na indicação de um perfil profissional para o líder da gestão de design. Desse modo, possibilita-se para a prática desse formato de gestão, que empresas interessadas na sua implantação identifiquem o profissional mais adequado para liderá-las, assim como sugere, para o campo teórico, que novas pesquisas relevantes a este escopo sejam realizadas, principalmente a partir das delimitações e resultados aqui apresentados.

**Palavras chave:** Gestão de Design. Liderança. Gestor de Design. Habilidades e Competências.

## **ABSTRACT**

*This work's objective is to identify desired abilities and competences for the design managers, by approaching the relations between design management and the leader's role. For that, in a first moment was performed a literature review that evolved to a systematic bibliographic revision, which served as theoretical foundation for the research, subsequently unfolding into a exploratory-descriptive survey applied to leaders and leds who act in design related companies' departments, both in the industrial and in the service sectors of the Grande Curitiba region - capital and metropolitan region. As a result of this research, it was obtained a study that, among other notes, culminated into the indication of a professional profile for the design management leader. Thus, it allows for the practice of this management format, that companies interested in it's implantation identify the most suitable professional to lead them, as well as suggesting, for the theoretical field, that new researches relevant to this scope are performed, primarily from the delimitations and results here presented.*

**Keywords:** *Design Management. Leadership. Design Manager. Skills and Competences.*



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO DA GESTÃO DE DESIGN .....	42
FIGURA 2 – FLUXO DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ...	74
FIGURA 3 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	87
FIGURA 4 – ETAPAS DA PESQUISA .....	88
FIGURA 5 – GRÁFICO REFERENTE A CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS .....	100
FIGURA 6 – GRÁFICO REFERENTE A ATUAÇÃO NA ÁREA DE DESIGN .....	100
FIGURA 7 – GRÁFICO REFERENTE A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA .	101
FIGURA 8 – GRÁFICO REFERENTE AO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO AS HABILIDADES .....	103
FIGURA 9 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA TÉCNICA .....	105
FIGURA 10 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA HUMANA .....	107
FIGURA 11 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA CONCEITUAL .....	109

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RESUMO DA HISTÓRIA DA GESTÃO DE DESIGN .....	35
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE DESIGN .....	41
QUADRO 3 – PROCESSO CRIATIVO DO DESIGN OPERACIONAL ...	45
QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE DESIGNER INTERNO E DESIGNER EXTERNO .....	46
QUADRO 5 - COMPARATIVO ENTRE DESIGN OPERACIONAL E DESIGN ESTRATÉGICO .....	52
QUADRO 6 - DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA COMPORTAMENTAL .....	67
QUADRO 7 – SÍNTESE DA FNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	81
QUADRO 8 - COMPETÊNCIAS E HABILIDADES SELECIONADAS PARA A PESQUISA .....	91
QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS .....	95
QUADRO 10 – POPULAÇÃO AMOSTRAL DA PESQUISA .....	97

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....	18
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	18
1.6 JUSTIFICATIVA .....	19
1.7 RESULTADOS ESPERADOS .....	21
1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
2.1 GESTÃO DE DESIGN .....	23
2.1.1 Gestão .....	24
2.1.2 Design .....	28
2.1.3 Evolução da Gestão de Design .....	34
2.1.4 Características da Gestão de Design .....	37
2.1.5 Níveis da Gestão de Design .....	42
2.1.5.1 Nível Operacional da Gestão de Design .....	44
2.1.5.2 Nível Tático da Gestão de Design .....	48
2.1.5.3 Nível Estratégico da Gestão de Design .....	51
2.1.6 O Gestor de Design .....	55
2.2 LIDERANÇA .....	59
2.2.1 Conceito de Liderança .....	60
2.2.2 Evolução da Liderança .....	61
2.2.3 Diferença entre Líder e Gestor .....	63
2.2.4 Teorias e Estilos de Liderança .....	65
2.2.5 O Papel do Líder .....	69

2.3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS .....	73
2.3.1 Domínios da Aprendizagem.....	76
2.3.2 Habilidades Gerenciais .....	77
2.3.3 Escola Francesa dos Saberes .....	79
2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	80
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>85</b>
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	87
3.2 TÉCNICAS DE COLETA.....	89
3.2.1 Instrumento de Pesquisa .....	90
3.3 AMOSTRA .....	94
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	98
3.4.1 Caracterização das Amostras.....	99
3.4.2 Concepção de Liderança – Questão 1.....	101
3.4.3 Grau de Importância Atribuído as Habilidades .....	102
3.4.4 Ordenação da Importância das Habilidades por Grupo de Competências .....	104
3.4.5 Habilidades Complementares.....	110
<b>4 DISCUSSÃO .....</b>	<b>112</b>
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE 2 - ÍNTEGRA DAS RESPOSTAS SOBRE A DEFINIÇÃO DE UM BOM LÍDER .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 1 - QUADRO-SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO CIENTÍFICO EM LIDERANÇA.....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma pesquisa acerca da gestão de design e do papel do líder, principalmente no que compete as suas habilidades e competências. A partir do levantamento e análise de habilidades e competências observadas em diferentes ambientes de trabalho, bem como na bibliografia analisada, buscou-se por um perfil desse profissional ao destacar habilidades e competências almejadas. Uma vez que, segundo Best (2006), a gestão de design trata-se de uma disciplina cuja terminologia refere-se ao gerenciamento do design, significando uma passagem do modelo que estava centrado predominantemente nas propriedades formais dos objetos e na estética do produto para uma abordagem mais abrangente (DEMARCHI et al, 2011).

De acordo com Mozota (2003), a gestão de design iniciou-se quando William Morris produziu artefatos que combinavam forma, função e decoração, primando pela qualidade e não pela quantidade, o que, para Denis (2000), foi fundamental para elevar o design a uma posição de destaque no mercado e nas organizações que almejavam inovações e produtos valorizados.

Atualmente, conforme Best (2006), o resultado do emprego da gestão de design numa organização pode ir muito além do que agregar valor a produtos/serviços, podendo transformar-se em algo que dê forma a uma estratégia de negócio, ou mesmo em um processo de resolução de problema capaz de ajudar a organização a se estruturar. Uma vez que, para Dias (2012), é por meio da análise da organização, e do ambiente que a envolve, que a gestão de design pode ser definida pela sua natureza holística e por sua atuação em todo o processo de desenvolvimento do produto/serviço, promovendo estrategicamente a inovação e a criatividade.

Mozota (2003) assume que a gestão de design tem dois propósitos bem definidos e que, de certa forma, são complementares: a busca da capacitação de gestores e designers sobre as áreas de administração e design, e o desenvolvimento de métodos de integração do design no ambiente corporativo. E para isso, a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação deve ocorrer por meio da comunicação da relevância do design para os

objetivos de longo prazo, assim como pela coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade: estratégica, tático<sup>1</sup> e operacional.

Ainda, a integração do design no ambiente corporativo, segundo Wolff et al. (2010), também detém forte influência na relação entre a equipe de design e as outras áreas da empresa, tais como engenharia, *marketing*, finanças e comercial, sendo que para os autores é através desse grau de integração que se denota um maior ou menor grau de maturidade nos processos da gestão de design.

Portanto, para identificar as habilidades e competências almejadas para os líderes da gestão de design, primeiramente fez-se necessário abordar o design e suas relações com as organizações e o mercado. Partindo do pressuposto que o mercado, segundo Hands (2009), possui caráter global, exigindo que as organizações e políticas nacionais se estruturam, promovendo o desenvolvimento e o investimento em qualidade, inovação, diferenciação e criação de valor, bem como analisando os problemas que surgem destas rápidas transições e transformando-os em oportunidades (DIAS, 2012).

Sendo assim, para melhor compreender a integração do design no âmbito organizacional, Wolff e Amaral apud Wolff et al. (2010) estabeleceram três dimensões de conceituação, observação e análise da gestão de design em empresas brasileiras: processo, competência e estratégia. O processo diz respeito ao funcionamento interno da equipe de design, seus métodos e organização, ou mesmo a própria organização da empresa para inserir e abordar design em sua dinâmica, assim como as relações multidisciplinares existentes. Por competência os autores compreendem os conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas nas equipes de design para cumprirem suas tarefas, e também os métodos utilizados no processo. Por fim, estratégia remete à abordagem e à intenção das empresas em relação ao design e a sua gestão, apresentando o caráter administrativo e propriamente estratégico da gestão de design (WOLFF et al., 2010).

---

<sup>1</sup> Alguns autores como Souza, Amboni e Merino (2002), Mozota (2003), Lemos (2006), Mozota, Costa e Klöpsch (2011) denominam design funcional para designar atividades que a função de design requer nas empresas. Outros autores como Magalhães (1997), Santos (2000), Teixeira (2005) e Kistmann (2011) adotam a denominação design tático para designar não apenas essas funções, mas principalmente como o design estratégico deve ser tratado para se relacionar com o design operacional. Portanto, nesse trabalho convencionou-se utilizar o termo design tático para caracterizar tais ações dentro deste nível.

Isto posto, inserida no contexto estratégico da gestão de design, de acordo com Barret (1994, apud GALLINA, 2006), a formulação das estratégias organizacionais, as quais fortalecem essa forma de gestão, são decorrentes principalmente do posicionamento de seus líderes ou gerentes. Eles são os responsáveis pela elaboração (MOZOTA, 2003) e condução das políticas de design. Dias (2012) reforça isso ao sustentar que

a liderança criativa resulta da ação de um elemento - o líder do processo criativo – na condução estratégica dos diferentes atores, envolvendo-os, persuadindo-os e integrando-os de forma positiva, participativa e cooperativa nos objetivos estratégicos definidos, personificado na figura do gestor de design (DIAS, 2012, p. 134).

Ou seja, como parte integrante e fundamental da gestão, entende-se que o gestor de design deva possuir a liderança como competência que lhe permita conduzir os colaboradores por esse processo, conseguindo de certa forma vislumbrar um destino consonante com os objetivos e as estratégias definidos (MOZOTA, 2003; BEST, 2006), principalmente devido ao seu caráter visionário e sua capacidade de ajustar a missão à direção a tomar (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Para tanto, as habilidades e competências do ator principal deste trabalho – o gestor de design – merecem destaque, posto que atualmente a figura do líder está voltada tanto para a gestão de pessoas quanto para a resolução de problemas, os quais são frequentes e diários, muito devido às oscilações e rápidas transições do mercado, mas também dada a facilidade e volume de informações oriundas do avanço dos meios de comunicação, principalmente da internet (GRUBER, 2001).

Bennis (1996) corrobora esse panorama da liderança ao constatar que o modelo de autossuficiência implantado no pós-guerra não é mais adequado e que, por sua vez, o novo modelo tem escala global e deve ser interdependente, visto que o novo líder enfrenta novos problemas.

Como liderar pessoas que não se reportam a ele? Pessoas de outras companhias, localizadas no Japão, na Europa, e mesmo concorrentes? Como liderar nesse ambiente de frenética produção de novas ideias e caracterizado pela total interdependência entre diversos agentes? Isso demanda um conjunto de habilidades inteiramente diferente, baseado em ideias, relacionamento com pessoas e valores. Não são coisas novas, estão, entretanto, muito mais valorizadas. Houve uma mudança de orientação nos últimos anos. O mundo está focado nas ideias e na informação, as pessoas que emergirão serão as que se sentem à vontade e estimuladas com esse ambiente (Bennis, 1996, p. 117).

Em consequência disso, pode-se então afirmar que o líder em gestão de design deve reunir um conjunto de competências e habilidades que lhe permita gerenciar pessoas, traçar estratégias, definir metas e objetivos em consonância com o mercado e a organização, mas de forma holística e não convencional<sup>2</sup> ao fazer uso de ferramentas como inovação e criatividade, tais como alavancas competitivas (WOLFF, 2010).

Faz-se importante ressaltar que, para este trabalho, por competência deve-se entender a capacidade decorrente do conhecimento a respeito de um assunto dentro de um determinado contexto, enquanto habilidade é definida como um plano prático, da atitude e do saber fazer, ou seja, a forma como se utiliza a competência adquirida.

Diante do exposto, o que caracteriza este trabalho é o papel da liderança frente a gestão de design, as habilidades e competências dos líderes dessa forma de gestão e as possibilidades de sua implementação nos diferentes níveis apresentados, visto que, com a preocupação crescente em aproximar o emergente mundo do design ao contexto das organizações, a gestão de design pode ser considerada tal como uma ponte entre realidades aparentemente distintas, mas com interfaces cada vez mais representativas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da gestão de design vir sendo propagada na literatura, no Brasil e no exterior, como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico e de competitividade, para Demarchi et al. (2011), além da resistência no emprego do design e dos designers nas empresas brasileiras, mesmo que seja apenas para desenvolver os aspectos estéticos dos produtos, fase já ultrapassada em muitos países, ocorre também que essa participação do gestor de design continua sendo de forma operacional ao invés de estratégica, o que não propicia a incorporação da cultura de design na organização (DEMARCHI et al, 2011).

---

<sup>2</sup> Ao referir-se a forma de gerir do gestor de design como holística e não convencional, de acordo com o Dicionário Aurélio (2010) credita-se a palavra holística, advinda do termo grego '*holos*' que significa 'todo' ou 'inteiro', um significado global de análise, ou seja, um entendimento geral dos fenômenos, enquanto não convencional, denota-se pelo fato do gestor não seguir convenções, ou seja, agir ou tomar decisões de forma não suavis, rotineiras, ou mesmo de forma pouco natural.



Frente a esse cenário e aliado à afirmação de Gallina (2006) de que muitas das empresas que utilizam ações de design não obtêm o sucesso esperado, pois, segundo o autor, encontram dificuldades na implantação de táticas que fortaleçam as estratégias competitivas formuladas pela empresa, as quais são decorrentes do posicionamento dos líderes ou gerentes que conduzem as políticas de design (BARRET, 1994, in GALLINA, 2006), pode-se portanto considerar que o sucesso e o reconhecimento da gestão de design estão estritamente ligados ao bom desempenho do trabalho do líder, o gestor de design.

Balizada a importância do líder para essa forma de gestão, realizou-se, entre outras pesquisas, uma busca no portal de periódicos da CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior) e em outros sites internacionais de pesquisa acadêmica, utilizando combinações de termos como: “*Design Manager*”, “*Design Management*” e “*Leader*”, “Gestor de Design”, “Gestão de Design” e “Líder” dentro das delimitações de título, resumo ou palavras-chaves, revisados por pares e publicados nos últimos cinco anos.

Dentre os artigos encontrados, após leitura e revisão, apenas um número reduzido de artigos foram selecionados por possuírem relevância ao tema. A dificuldade em encontrar literatura especializada sobre o líder da gestão de design também se estendeu a livros, periódicos científicos e mesmo anais de congressos ou outros eventos realizados na área. Dessa forma, fica evidente que por mais que se reconheça e ressalte a sua importância, a pesquisa e evolução acerca da liderança em gestão de design são esparsas.

Em consequência disso, antes de pesquisar a respeito de seus feitos ou contribuições para a gestão de design ou as organizações, se fez necessário o reconhecimento desse profissional, no intuito de buscar respostas para algumas dentre as inúmeras perguntas que surgiram desse contexto: Quem é o gestor de design? Qual a sua formação? Em que nível da gestão de design esse profissional deve atuar? Como contratá-lo? Onde encontrá-lo? Qual o seu diferencial? Quais habilidades ele deve possuir? Quais competências? Ou mesmo, como saber qual o perfil necessário? Esse perfil é o mesmo para todas as empresas? E para todos os níveis da gestão de design? Assim sendo, entre tantas perguntas, o problema da presente pesquisa concentrou-se no papel do líder da gestão de design, na diferenciação das suas habilidades e competências e ainda na busca pelo perfil mais adequado desse profissional.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa que orientou esta dissertação pode ser expressa da seguinte forma: quais habilidades e competências caracterizam os líderes da gestão de design?

Esta pergunta possui foco no problema de pesquisa abordado anteriormente e será respondida através dos objetivos geral e específicos, afim de verificar sua validade e aplicabilidade, permitindo assim a tomada de decisão a partir dos resultados obtidos, principalmente no que tange às perspectivas sobre liderança em gestão de design. De forma a responder o problema de pesquisa ao apontar habilidades e competência almejadas que culminarão em um perfil de líder para esse formato de gestão.

## 1.3 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa aqui formulada são definidos os objetivos geral e específicos.

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é traçar criticamente o perfil do líder em gestão de design, a partir das suas habilidades e competências.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, para atingir o objetivo geral, pretende-se:

- 1) Identificar quais são as habilidades e competências de liderança em gestão de design observadas na literatura;
- 2) Identificar quais são as habilidades e competências de liderança em gestão de design observadas no campo;
- 3) Relacionar habilidades e competências almejadas e atuais inerentes ao líder da gestão de design.

#### 1.4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é classificada como básica, em virtude da sua natureza, e seus objetivos são exploratório-descritivos, posto que abordam um assunto pouco contemplado pela literatura, formulam questionamentos que incitam respostas por meio de pesquisas futuras, além de detalharem um perfil acurado de um grupo de pessoas, situação ou relacionamento (GIL, 1999). Sua abordagem é quali-quantitativa, porque de acordo com Pereira (1999) segue uma abordagem metodológica mista e sua trajetória baseia-se numa pesquisa participante, por tratar-se de um processo no qual a comunidade participa da análise de sua própria realidade (HAGUETTE, 1997).

Assim, para realização da presente pesquisa, primeiramente foi realizada uma revisão de literatura narrativa que evoluiu para uma revisão bibliográfica sistemática, culminando em informações e dados que após fichados e analisados deram origem à fundamentação teórica deste trabalho. Essas informações serviram de base para o levantamento das habilidades e competências de liderança, as quais foram necessárias para a construção do instrumento de pesquisa. Antes de ser compartilhado com a amostra selecionada, o questionário autoaplicável teve de ser testado e analisado para que fosse possível detectar e corrigir falhas que impedissem a efetividade da sua aplicação.

Posteriormente, uma *survey* de caráter exploratório-descritivo foi realizada por meio eletrônico, com líderes e liderados atuantes em departamentos de empresas relacionadas ao design, com ênfase em design gráfico e de produto, tanto do setor industrial quanto de serviço, na região da Grande Curitiba – capital e região metropolitana. Em suma, essa etapa foi crucial para a conclusão da pesquisa, pois foi através da discussão dos seus resultados que os objetivos puderam ser alcançados e a pergunta de pesquisa respondida.

#### 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Entende-se que os conceitos aqui abordados – gestão de design, liderança, competências e habilidades – podem ser aplicados a inúmeras situações e influenciados pelos mais diversos fatores dentro dos sistemas em que podem ser inseridos, o que os torna sujeitos a divergências de interpretação. Desse modo,

mesmo recorrendo a diversos autores que desenvolveram abordagens sobre esses temas, a interpretação dada aos mesmos sofre a influência do julgamento de valor da pesquisadora. Assim como as definições atribuídas a esses termos, visando à equalização dos seus significados para fins deste trabalho.

No que concerne à pesquisa, a determinação das habilidades e competências avaliadas foi limitada pela literatura selecionada, certamente outros autores poderiam apresentar novas características. Um exemplo disso seria o caso em que se optasse pela classificação das competências como proposto por Bloom e por Mintzberg (MAXIMIANO, 2014), ou mesmo por outro autor não abordado, no lugar da selecionada, que foi a apresentada por Katz (1995).

O presente estudo manteve o foco no papel do líder da gestão de design e nas suas habilidades e competências, não sendo sua pretensão exaurir a literatura ou atender a peculiaridades acerca da liderança ou do design. Estando sob pesquisa um grupo específico de profissionais, o qual não deve servir de modelo a outras organizações de diferentes portes, setores ou mesmo localidade, podendo apenas ser alvo de comparações, dada a especificidade de público-alvo e demais elementos do contexto a que pertence.

Por fim, apesar da busca da neutralidade por parte da pesquisadora, tanto o tratamento dos dados quanto as considerações e conclusões podem, de alguma forma, ter sofrido influência subjetiva por parte da mesma, natural à pesquisa qualitativa.

## 1.6 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é significativa, na medida em que realiza um resgate conceitual, buscando discutir as relações entre a teoria e a prática na área de gestão de design, prevendo possibilidades de desenvolvimento dos líderes desse formato de gestão, relacionados ao contexto empresarial da Grande Curitiba.

A pesquisa originou-se, em virtude de que as organizações atualmente, optam por novas posturas de gestão, mais competitivas, devido ao volume e velocidade das informações, das novas tecnologias disponíveis e também das exigências naturais dos consumidores. Motivadas por esses fatores as empresas têm-se visto forçadas a aprimorar seus sistemas de gestão através de processos de inovação e dos seus gerenciamentos.

Nesse contexto, o design aparece não apenas como um processo criativo ou meramente estético e sim como um diferencial através da sua inserção na agregação de valor de produtos e serviços, e principalmente no que tange a estratégias e políticas de gestão. (AVENDAÑO, 2010). Porém, muitas das empresas que utilizam ações de design não obtêm o sucesso esperado (GALLINA, 2006). Porém, muitas das empresas que utilizam ações de design não obtêm o sucesso esperado (GALLINA, 2006) Esse fato que pode ser relacionado as dificuldades na implantação de táticas que fortaleçam as estratégias competitivas formuladas pela empresa, o que é apontado na literatura como fator decorrente do posicionamento dos líderes ou gerentes que conduzem as políticas de design (BARRET, 1994).

Ainda, de acordo com Wolff (2010), por causa da falta de ênfase em administração na formação dos profissionais dessa área, ou mesmo pela não regulamentação da profissão, aspectos segundo a autora determinantes para que não exista exclusividade na delegação da tarefa da gestão de design, razão pela qual muitos empresários não a compreendem e, portanto, não a aplicam. Circunstâncias as quais justificam essa pesquisa, uma vez que seu resultado contribuirá com a possibilidade de um perfil profissional mais acurado, ao mapear habilidades e competências almejadas aos gestores desse formato de gestão.

Como apontado anteriormente, há um restrito número de publicações e pesquisas científicas encontradas acerca da relação gestão de design e liderança. Na literatura existente sobre o tema, não se dispõe de referências que apontem de modo sistematizado as táticas ou estratégias empregadas por esses líderes que esclareçam seu sucesso ou seu fracasso.

Ainda em conformidade com a literatura, conclusões de pesquisas correlatas sugerem novos estudos que aprofundem o conhecimento teórico sobre o gestor de design (WOLFF, 2010) ou mesmo que sejam investigadas as ações e competências que levaram esses profissionais ao êxito (SIEBENROK, 2013). Dessa forma, esta pesquisa visa contribuir com o desenvolvimento teórico científico nessa área e ampliar a gama de possibilidades ao relacionar assuntos de competência do design, a assuntos pertinentes ao campo da psicologia e da administração.

Em suma, conforme abordado neste item, o presente trabalho compromete-se a traçar o perfil profissional do líder em gestão de design, a partir da contextualização das habilidades e competências do seu gestor com o que é referido

na literatura e por meio dos resultados provenientes de investigações com pessoas que desempenham essas atribuições na prática ou atuam em conjunto com estes líderes. Sendo assim, o presente estudo justifica-se ao oferecer especificidade à gestão de design, ajustando seu foco no papel do líder desse processo, o gestor de design.

## 1.7 RESULTADOS ESPERADOS

A presente pesquisa visa contribuir para a ampliação da compreensão por parte das empresas a respeito da gestão de design, por meio do reconhecimento das particularidades relativas ao seu gestor ou mesmo através do delineamento de seu perfil. O que futuramente pode culminar em uma mudança de posicionamento operacional para estratégico desse profissional perante o mercado de trabalho.

Atualmente, as atividades do gestor de design estão concentradas no nível operacional ou tático das organizações. Com a identificação das habilidades e competências necessárias para que o gestor se torne um dos atores principais para a estratégia das empresas, ampliar-se-á seu campo de atuação, otimizando o processo de gestão.

Outro ponto relevante deste estudo é o enfoque acadêmico, que em conjunto com o mercadológico procura ampliar o conhecimento acerca da liderança em gestão de design, no intuito de motivar novas pesquisas no tocante a essa temática. Bem como colaborar com a área de recursos humanos e gestão de pessoas, com informações úteis e relevantes que facilitarão a busca por gestores de design no mercado, uma vez relatada a falta de embasamento teórico a esse respeito.

Considerando que cada vez mais pessoas terão acesso a essas informações, para que em um futuro próximo desperte-se o interesse para a produção de uma quantidade significativa de material com essa abordagem, ambiciona-se também tornar a gestão de design disseminada não somente nas faculdades e universidades, mas por empresários e entusiastas que objetivem implantar essa forma de gestão em suas organizações.

## 1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O documento de pesquisa está estruturado em capítulos, sendo o **capítulo 1** introdutório, em que se apresenta o problema e a pergunta de pesquisa, traçam-se os objetivos geral e específicos, assim como explicita-se a metodologia de trabalho empregada e a delimitação da pesquisa, juntamente com a justificativa, os resultados esperados e a estrutura na qual está dividido.

A revisão de literatura, delineada no **capítulo 2**, está subdividida em macro temas de pesquisa: gestão de design, liderança, e habilidades e competências, sendo cada um desses temas construídos com itens e subitens essenciais para o entendimento do trabalho e o desenvolvimento da pesquisa. Portanto, em gestão de design abordam-se os conceitos de gestão e design separadamente para então discorrer sobre sua evolução, características e níveis, finalizando com uma abordagem específica a respeito do gestor de design.

Em liderança disserta-se acerca de conceitos, evolução, níveis e estilos, além de destacar-se o papel do líder em um subitem dedicado exclusivamente ao tema. Já em habilidades e competências, definem-se os conceitos, relata-se sobre domínios da aprendizagem, habilidades gerenciais e a escola francesa dos saberes, e apresentam-se teorias e pesquisadores que propõem divisões e métodos a serem empregados para classificação dos líderes.

Ao final desse capítulo, foram elaborados quadros com a síntese das habilidades e competências do líder de cada nível da gestão de design, identificadas entre autores citados na revisão de literatura. Isso permitiu a construção do instrumento de pesquisa, parte da metodologia presente no próximo capítulo.

No **capítulo 3**, descreve-se a metodologia aplicada na pesquisa de forma mais detalhada, uma vez que se expõe seu método e etapas, define-se a amostra selecionada, bem como elegem-se as técnicas de coleta e análise de dados.

Os capítulos seguintes, **capítulo 4 e 5**, trazem as discussões e reflexões da pesquisadora no tocante ao resultado da análise de dados e da pesquisa empírica, de maneira que lhe permite concluir e apontar contribuições deste trabalho ao mesmo tempo que propõe oportunidades de pesquisas futuras ou mesmo de aplicações práticas.

Para finalizar, são descritas as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa, seguidas pelos apêndices e anexos citados no decorrer do documento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atendendo ao tema de estudo proposto, para a revisão da literatura, considerou-se os trabalhos que discutiam aspectos da gestão de design, liderança, habilidades e competências, com o objetivo de fundamentar e nortear a pesquisa a ser desenvolvida. Abordando e delimitando conceitos e teorias, através do histórico e da evolução dos temas, este capítulo objetiva relacioná-los, assim como servir de embasamento teórico para os capítulos que o procedem.

### 2.1 GESTÃO DE DESIGN

Gestão de Design consiste na tradução livre para a língua portuguesa do termo *Design Management*, o qual apresenta uma variedade de conceitos. Numa análise simplista do sentido da gestão de design, recorrendo apenas à interpretação dos significados de gestão e de design, pode-se sugerir que se trata de uma fusão, em que a gestão procura auxiliar o design na coordenação dos processos criativos (DIAS, 2012). No entanto, autores especializados interpretam a gestão de design como uma atividade mais ampla de design e apresentam definições muito próximas e complementares a seu respeito.

Wolf (1998, p. 5) define gestão de design como a "organização e a coordenação de todas as atividades de design" com 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". Tal como para Mozota (2003, p. 71), cuja definição de gestão de design diz respeito "a implementação planejada do design na organização de modo a favorecer a consecução dos objetivos desta organização".

No entanto, Kistmann (2001) apresenta uma definição mais abrangente acerca desse tema, na qual a gestão de design

não deve ser compreendida como a gerência de um escritório de design ou de um projeto de produto ou sistema, seja isto desenvolvido fora ou dentro da empresa. Tampouco deve ser entendida como uma educação de gerentes sobre a atividade de design. A Gestão de Design deve ser compreendida como o efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando os objetivos da corporação. O termo Gestão de Design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como competência central (KISTMANN, 2001, p. 192).



Porém, abordar gestão de design, ou mesmo a atividade do gestor de design e sua relação com as organizações pela perspectiva do líder, implica em compreender cada vertente dessa expressão. Para isso, vislumbrou-se a necessidade de primeiramente discorrer em separado sobre os conceitos gestão e design.

### 2.1.1 Gestão

Gerir é um termo originário do latim *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Trata-se de um verbo de ação relacionado com criar algo (DALBÉRIO, 2008), realizado por um gestor que o cumpre ou o faz ser cumprido, entendido por diferentes autores como processo (TEIXEIRA, 2005; PINTO et al., 1998). Tal como por Maximiano (1995) que classifica a gestão como sendo um processo de tomada de decisões de acordo com os objetivos da organização e a utilização de seus recursos, visando garantir eficiência e eficácia de um sistema.

De acordo com Chiavenato (2000), o termo gestão possui sinônimos, tais como administração, direção e gerenciamento, e pode ser compreendido como o direcionamento racional das atividades de uma organização, fator indispensável para sua existência, sobrevivência e sucesso. Ainda segundo Chiavenato (ibid), gestão trata-se de um fenômeno universal, posto que todas as organizações requerem tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a objetivos determinados e também a obtenção e alocação de diferentes recursos.

Considerando outro ponto de vista, para Drucker (1992) a gestão lida com ações e aplicações e é confirmada pelos resultados que obtém, fazendo dela uma tecnologia, tal como lida também com pessoas, seus valores, crescimento e desenvolvimento, tornando-a uma ciência humana.

Por sua vez, este trabalho adota a síntese de Santos (2008) acerca do processo da gestão, devido a sua abrangência e especificidade, ao integrá-lo à coordenação dos recursos disponíveis, quer materiais quer humanos, através do seu planejamento, organização, direção e controle (liderança), do qual resulta a transformação de *inputs* em *outputs*, do modo mais eficaz e eficiente possível, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Além de definir, classificar e apresentar alguns autores que discorrem acerca dessa temática, faz-se importante abordar sua evolução. Segundo Chiavenato (1983) essa provém historicamente da civilização Suméria, cerca de 5000 anos a.C., com o início de processos de registro, organização e arquivamento, cuja evolução se deu com a percepção de que, através da organização concentrada em grupos, se obteria maior rendimento nos resultados. Grandes feitos da humanidade como a Muralha da China e as Pirâmides do Egito, podem ser citados como exemplos, uma vez que demonstram a existência de algumas das principais funções da gestão, entre elas o planejamento, a organização, o controle e a liderança (SANTOS, 2008).

Entretanto, foi somente após a Revolução Industrial, época que se estendeu até meados da década de 1950, que se iniciou a ciência da administração, cuja principal característica foi a intensificação da industrialização em nível mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados (MAXIMIANO, 2014).

Como um marco desse período, em 1911, foi publicado o primeiro livro de Taylor, 'Princípios da Gestão Científica', que abordava os princípios e práticas de gestão, apresentando uma análise dos seus problemas e procurando alcançar uma maior eficiência industrial. É nesse livro que aparecem pela primeira vez as definições de cargos como conjunto de tarefas associadas ao desempenho do trabalhador. Nele, Taylor propõe encontrar 'a pessoa certa para o lugar certo', de forma a obter maior produtividade através do investimento no desenvolvimento dos trabalhadores, a fim de melhorar seu desempenho, bem como a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos para assegurar os objetivos de 'máxima produção a mínimo custo' (MAXIMIANO, 2014).

Durante a primeira metade do século XX, ainda na fase pós-Revolução Industrial, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática e centralizada (CHIAVENATO, 2000). Assim, de 1900 até meados de 1930, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da gestão. Mas, nessa fase, o fator humano e as práticas de recursos humanos eram pouco valorizados. Inicialmente, os trabalhadores desse período eram considerados como instrumentos no processo produtivo, de maneira a serem vistos como 'peças de máquinas' (WOOD, 1996).

No entanto, conforme descreve Maximiano (2014), a "Teoria da Burocracia" defendida por Max Weber, visava a um tratamento equitativo para com todos os trabalhadores, dado que a cada um eram atribuídas responsabilidades de acordo com suas competências. Os gestores, por exemplo, assentavam sua atuação em regras

consistentes, completas e escritas, as quais eram passíveis de serem ensinadas, de forma a colaborar para uma melhor organização de trabalho e das relações trabalhista.

Também contribuíram para essa evolução as chamadas ciências humanas, a psicologia, a sociologia e a filosofia, tais como podem ser apreciadas nas ideias trazidas da filosofia pragmática de John Dewey, na psicologia dinâmica de Kurt Lewin, ou mesmo nas conclusões das experiências sociológicas de Hawthorne, muito discutidas nas escolas de administração (MAXIMIANO, 2014).

Entre 1950 e 1960, a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi sobreposta pela Teoria Comportamental e já no final da década de 1970 surgiu a Teoria da Contingência. Essa última, destacou a ideia de que gestão se faz na prática, dependendo de um conjunto de circunstâncias que caracterizam cada situação, ou seja, que a empresa e a sua gestão devem mudar na medida em que o meio ambiente também muda, existindo uma relação direta entre a empresa, a gestão e o seu contexto (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (ibid), a abordagem contingencial dessa teoria salienta os objetivos atingidos de forma eficaz, através da consideração de diversas variáveis internas e externas. Essas variáveis, podem ser situacionais, circunstanciais, ambientais, tecnológicas ou econômicas, ao contrário de quando se segue um único modelo ou diretriz, de forma pré-estabelecida para todas as circunstâncias.

Ainda para o autor, essa teoria destaca as organizações de dentro para fora, colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações, por tratar-se de um sistema aberto. Sendo esse um exemplo de que as transformações constantes no ambiente organizacional, assim como as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a concorrência entre as empresas, tal como visto anteriormente, estão modificando a forma de administrar as organizações, fazendo com que elas repensem suas práticas e modelos pré-estabelecidos de gestão, tal como ocorreu com a área da gestão de pessoas.

Percebida como uma área dedicada basicamente às atividades administrativas e tarefas de rotina, a gestão de pessoas, na década de 1990, se viu diante do desafio de participar do esforço de mudança organizacional, onde novas reformas produtivas e reestruturações administrativas eram necessárias, as quais

culminaram em novas propostas de modelos para a esfera da própria gestão de pessoas. Bem como novas concepções das relações entre as empresas e os seus trabalhadores, que surgiram da necessidade de desenvolver estruturas organizacionais que encorajassem as pessoas a utilizarem melhor suas habilidades e competências (MAXIMIANO, 2014).

Além da gestão de pessoas, o gestor também possui papel crucial tanto na estrutura organizacional quanto no desenvolvimento dos seus colaboradores, seja através de suas competências centrais, que compreendem a integração e seleção dos recursos necessários, ou pela motivação, orientação e monitoramento inerentes à execução da gestão (DIAS, 2012). Portanto, gerir, como citado anteriormente, implica em decidir e tomar decisões, atos que definem o posicionamento do próprio gestor.

Nesse âmbito, permite-se identificar três tipologias que podem ser enquadradas nos diferentes níveis fundamentais de decisão da estrutura organizacional, as quais auxiliam na gestão de pessoas: gestores de topo, gestores intermédios e gestores de primeira linha (TEIXEIRA, 2005; SANTOS, 2008). De modo que a gestão em nível institucional está associada aos gestores de topo, com uma componente estratégica de longo prazo que determina o rumo e a formulação de políticas gerais para a organização. Enquanto o gestor intermédio, ao contrário do anterior, define-se por uma componente tática, com implicações na definição, na obtenção e na gestão de recursos essenciais para o cumprimento dos objetivos definidos para o setor em que atua. Já o gestor de primeira linha é caracterizado por uma componente técnica bastante forte, e remete-se basicamente ao controle da boa execução dos projetos e procedimentos definidos (DIAS, 2012).

A abrangência e controle de cada gestor podem variar de acordo com a dimensão do seu setor e da quantidade de subordinados. Por outro lado, a interação departamental depende do grau de centralização, ou seja, da porcentagem de informação que é disponibilizada pelos níveis de decisão (PINTO et al., 1998).

Para D'ajuz (2003), o estilo de gestão adotado pela empresa causa impacto direto em sua estrutura organizacional, podendo potencializar os processos através do gerenciamento das interfaces entre os níveis hierárquicos e adotar a democracia nas decisões operacionais, de forma a trazer agilidade na gestão da informação e na integração das diferentes áreas. Uma gestão de sucesso, segundo a autora, monitora constantemente o desempenho empresarial, posto que gerenciar pelos resultados

pressupõe conhecer a contribuição de produtos, clientes e células organizacionais para o resultado do negócio e da empresa para a sociedade.

Nesse contexto, a atuação dos líderes organizacionais é imprescindível, uma vez que sua trajetória histórica, a qual de acordo com Maslow (1975), a princípio, cumpria apenas o papel de atendimento das “necessidades primárias” de subsistência e segurança. E, à medida que a própria sociedade evoluiu, o trabalho passou a ser reconhecido também como fonte de satisfação e autorrealização, relacionadas à possibilidade de participação do indivíduo na condução de seu trabalho.

Dessa forma, no que refere-se à relevância da postura dos líderes empresariais, ganhou evidência a forma como conduzem seus colaboradores, facilitando ou restringindo a participação destes na condução dos processos de gestão.

Portanto, a liderança como atividade de gestão, pode ser definida como um "processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização" (SANTOS, 2008, p. 29), com a finalidade de atingirem os objetivos pré-definidos. Sendo que para Teixeira (2005) ela refere-se à capacidade de obter dos outros a execução de tarefas, podendo ser de forma mais ou menos autocrática a mais ou menos participativa.

Por tratar-se de um elemento crucial e representar, em grande parte, o cerne desta dissertação, essa função da gestão – a liderança - será analisada de forma mais aprofundada em um capítulo posterior deste documento.

### 2.1.2 Design

Igualmente importante para entender a gestão, é entender o contexto do design. Assim, primeiramente procurou-se apresentar algumas definições acerca do tema, de acordo com a visão de alguns dos autores revistos, bem como explicitar entendimentos através da contextualização de fragmentos importantes da sua história, de modo que fosse possível evidenciar a influência que o design, enquanto ferramenta do processo criativo, pode exercer nas organizações, tanto no auxílio por vantagem competitiva quanto no que tange às estratégias empresariais.

A começar pela etimologia da palavra *designare* em italiano ou *design* em inglês – que foi adaptado para o português, uma vez que o termo não possui tradução para este idioma – e que aborda dois significados aparentemente distintos, mas

complementares, designar e desenhar, cujas ramificações, dependendo do contexto, podem significar: planejar, projetar, modelar, decorar; ou intenção, processo, composição visual e estilo (DIAS, 2012).

Segundo Ferrara (2002), a palavra design originou-se do latim, podendo ser melhor compreendida através da divisão silábica '*de-sign*', a qual provém do vocábulo '*signum*', que significa sinal, indício, e que deu origem ao termo 'significado', 'significação'. Ou do grego, quando a autora atribui a expressão '*secnon*' – extrair, separar, tirar de, dividir, desde que acrescida do prefixo '*de*', o significado de falar conforme o signo, de acordo com o signo, segundo ou a respeito de.

Dessa forma, a sílaba '*de*' acrescida da terminologia '*sign*' envolve uma operação crítica sobre as atividades do signo, com respeito a, ou conforme um sinal, um indício ou uma representação. Portanto, ambos os sentidos que podem ser extraídos desse termo, tanto em latim quanto em grego, pressupõem objetividade (designar) e criatividade (desenhar), sendo assim, o design pode ser entendido como o resultado de um processo criativo com um objetivo definido (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

De acordo com a perspectiva de von Stamm (2003), o design é a concepção de objetos, que podem ser tridimensionais, gráficos, ligados a sistemas integrados, de informação, tecnológicos ou mesmo a ambientes urbanos, desde que esses sejam criados e projetados pelo homem. Best (2006) ampliou essa visão ao acrescentar contribuições de outras disciplinas no desenvolvimento, planejamento e gestão do processo de design, permitindo, assim, defini-lo como um conjunto de variadas disciplinas do estudo humano, tais como ergonomia, psicologia, engenharia, fisiologia, entre outras.

Por tratar-se de uma atividade voltada à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas, o design está próximo à atividade da gestão, que igualmente é orientada na direção da resolução de problemas, atividade de inovação, sistêmica e coordenadora, cujo objetivo consiste em pesquisar a coerência entre os elementos do sistema de objetos. Ao mesmo tempo que concebe marcas, espaços ou objetos para satisfazer necessidades específicas segundo um processo lógico, uma vez que cada problema colocado implica em descobrir um equilíbrio entre toda uma gama de produtos impostos sobre os planos da tecnologia, da ergonomia, da produção e do mercado (MOZOTA, 2002).

Essa compreensão do design, atribuída por Mozota (2003), diz respeito a sua evolução, que teve início com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra na virada do século XIX, fato que substituiu a concepção e realização dos objetos pelos artesãos, massificando o processo que antes atendia apenas a solicitações de um grupo restrito de consumidores (BEST, 2006). Em 1832, o design já teve seu status elevado pela Galeria Nacional de Londres a disciplina associada à engenharia, como atividade estratégica contra a concorrência estrangeira, devido a sua capacidade de desenvolver e elaborar produtos esteticamente apreciáveis e que agregassem valor ao produto final (BEST, 2006).

Mozota (2003) denomina ainda como Período Precursor, a fase que representa o desenvolvimento do design aliado ao surgimento de estratégias de *marketing* - referenciais do período, o qual pressupõe preocupações, ainda que primárias, com o consumidor, das quais se destacaram o preço de venda e a estética do produto. Logo, a utilização do design pelas organizações era considerado como uma importante ferramenta para criar vantagem competitiva nos diferentes setores do mercado, uma vez que englobava a concepção, planejamento e desenvolvimento de objetos e serviços, através de um processo criativo para suprir as necessidades e melhorar a qualidade de vida da sociedade (KOTLER & RATH, 1984 apud MOZOTA, 2003; VON STAMM, 2003).

Como referências históricas, o design possui alguns movimentos da arte, como o *Arts & Crafts*, movimento estético e social inglês da segunda metade do século XIX, que introduziu componentes estéticos em produtos mecanizados, combinando forma e função (FIELL; FIELL, 2006); assim como vários movimentos similares a esse que se desenvolveram pela Europa, no intuito de unificar o universo dos artefatos e o do design. São exemplos desses movimentos, na França, o *Art Nouveau*; na Alemanha, o movimento *The Deutscher Werkbund* (MOZOTA, 2003); e em outros países europeus, pontualmente, a *Wiener Werkstätte*, o *Les Vingt*, a Escola de *Glasgow* e o *Jugendstil* (RAIZMAN, 2003).

No entanto, a consolidação do design como atividade está intimamente ligada à *Bauhaus*, escola de arquitetura e artes fundada na Alemanha em 1917, por Walter Gropius (CARMEL-ARTHUR, 2001), que priorizava uma linguagem visual funcionalista, despojada de ornamentos e relacionada à estética industrial. Sendo o período entre 1910 e 1930, descrito por Mozota (2003) como Movimento Funcionalista, aquele que coincidiu com a Grande Ruptura Mercantil Americana,

acontecimento que contribuiu para o reconhecimento do design como fundamental para o sucesso da recuperação da indústria e do comércio.

Esse reconhecimento da atividade como mais-valia na resolução de problemas impostos pela sociedade ou pelas organizações, serviu de pressuposto para a transição do Movimento Funcionalista para o Movimento Emergência da Profissão de Designer, tendo esse perdurado até 1945 (MOZOTA, 2003). Relacionado a esse novo período, surgiram as primeiras publicações acerca do tema, nas quais autores como Herbert Read e Anthony Betram procuram identificar princípios, estratégias e a inclusão da disciplina nas organizações, bem como sua repercussão na sociedade (MOZOTA, 2003; BEST, 2006).

Especificamente no Brasil, o design teve como seu marco histórico a criação da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), no Estado da Guanabara – Rio de Janeiro, no ano de 1962<sup>3</sup>. Suas raízes remontam ao design europeu, especialmente ao design alemão, com destaque para a *Bauhaus* e a *Escola de Ulm* (HATADANI et. al, 2010).

O período do surgimento da ESDI, compreendido entre os anos de 1950 e 1975, denominado Novo Pluralismo do Design, fase em que o design gráfico teve maior destaque internacional, através do surgimento de agências ligadas a grandes projetos (MOZOTA, 2003). Mas foi apenas com o período denominado O Retorno ao Ornamentalismo, conforme descrito por Mozota (2003), que a atividade do design conquistou, de certo modo, os vários setores da atividade industrial, ampliando seus ramos de ação e influência.

Ainda em meados de 1966, Thomas Watson Jr. em uma palestra na *Wharton Business School* (WBS), referiu-se à relevância do design para a indústria, tal como ferramenta estratégica a ser adotada pelas organizações, ao pronunciar a célebre frase '*good design is good business*', ou seja, bom design é bom negócio. E, foi nesse contexto que, em 1976, a *London Business School* (LBS) iniciou o ensino do design como disciplina associada à área da gestão (GORB, 1990; BEST, 2006).

---

<sup>3</sup> ESDI - primeira escola de Design no Brasil foi fundada em 1962, quando o então governador do Estado da Guanabara, Carlos Lacerda, proferiu o discurso e assinou o decreto de criação, em 5 de dezembro daquele ano, no Palácio Guanabara. Contudo, foi apenas em 10 de julho de 1963 que a Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI) foi inaugurada, que além do apoio do governador, também contou com o suporte do então secretário de educação Carlos Flexa Ribeiro, ex-diretor-executivo do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro - MAM/RJ (ESDI/UERJ, 2000).



Já em 1984, Philip Kotler, em parceria com Alexander Rath, em artigo para o *Journal of Business Strategy* intitulado '*Design: a powerful but neglected tool*', o qual pode ser traduzido como 'Design: uma poderosa mas negligenciada ferramenta', defenderam a importância do design na estratégia das organizações (VON STAMM, 2003).

Ou seja, com a revolução tecnológica que permitiu ao design o aumento da versatilidade e da criatividade na linguagem visual e formal dos objetos/serviços, substituiu-se a máxima vigente de que a função seguia a forma. No mesmo movimento, as preocupações com a estrutura, que se tornaram secundárias, permitindo o incremento da versatilidade, da criatividade, da complexidade e da qualidade dos materiais (MANZINI, 1993).

Todavia, com a crescente expansão dos meios de comunicação, principalmente com o advento da Internet, a informação passou a circular mais rapidamente, permitindo, assim, que os consumidores se tornassem melhores e mais bem instruídos. Adicionalmente, as temáticas se tornaram globais e alguns assuntos como a ecologia e a sustentabilidade ganharam força e representatividade perante o consumidor, as organizações e, portanto, deram força ao design (FUAD-LUKE, 2009).

Como aprendizado dessa evolução e transformações ao longo da história e como premissa para o bom design, ressalta-se a importância de associar conhecimento e experiência à criatividade e inovação, respeitando e atendendo-se sempre às questões fundamentais para a sociedade. A qual, de acordo com a FIESP/CIESP (1996), ainda tem empregado o design da mesma maneira restrita que outrora, de modo a não abranger todo seu potencial, sendo incumbido apenas pelo estilo de um produto.

Apesar disso, para a própria federação, esse emprego do design retrata uma visão antiquada e retrógrada da atividade atual, uma vez que o design denota uma ação estratégica por constituir-se em valor para quem cria e para quem o produz, vende ou mesmo divulga seu resultado.

Sabe-se que a visão operacional em relação ao design, à qual a FIESP/CIESP se refere, deve-se muito ao desenvolvimento tardio dessa atividade no Brasil, ou mesmo por ela ainda ser praticada e difundida tanto pelas organizações quanto pela literatura especializada.

Para Bonsiepe (1997), o design deve estar interligado à sustentabilidade ambiental e social, haja vista que sua preocupação deve estar diretamente relacionada à aplicação de novos materiais e a sua qualidade estética. Já Bahiana (1998) afirma que design é a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais de produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários, por ser um dos principais instrumentos de competição nos mercados nacional e internacional.

Portanto, este estudo adota uma perspectiva mais ampla e atualizada desse ofício, ainda que se tenha essa ciência a respeito das limitações impostas ao design, muito por falta de conhecimento acerca da amplitude de seu universo ou mesmo por limitações relativas ao mercado e às organizações que o empregam.

As perspectivas, adotadas se baseiam nas proporções multidisciplinares e holísticas defendidas por Fiell e Fiell (2006), que atribuem valor não só ao produto/serviço proveniente do design, mas também ao modo como ele é utilizado e a seu processo. Assim como considera Mozota; Klöpsch; Costa (2011), Wolf (1998), Von Stamm (2003), Best (2006), dentre outros, que ressaltam o campo de atuação do design de modo a ultrapassar a criação de peças gráficas e produtos como elementos isolados; tal como parte de um sistema consolidado de um processo de gestão; dado que possui a propriedade de unir aspectos tangíveis e intangíveis, tais como: marca e produto físico, necessidades de usuários e atributos do produto, valor e custo, tecnologia e fator humano, ergonomia e produção, assim como materiais e percepções.

Por sua vez, a *Industrial Designers Society of America* (IDSA) define design como sendo um serviço profissional que cria e desenvolve conceitos e especificações que permitem otimizar a função, o valor e a aparência de um produto/serviço para benefício do produtor e do utilizador. Sua missão consiste na promoção da liderança através da constante comunicação entre o conhecimento e a prática (CRAMER; YANKOPOLUS, 2006).

Sendo assim, ferramentas como a criatividade, a invenção e a descoberta científica, segundo o Manual de Gestão do Design (1997), fazem dele não um recurso escasso, mas fluido, dificilmente quantificável ou previsível, razões suficientes para sugerirem sua utilização estratégica e relacionada à gestão, de forma atenta, especializada e esclarecida, ao mesmo tempo que hábil e atualizada.

Assim, uma vez que os termos ‘design’ e ‘gestão’ já foram conceituados e abordados separadamente sem a intenção ou presunção de exauri-los, é retomada a explanação sobre a gestão de design – foco dessa pesquisa. Mais precisamente, a respeito da sua evolução, uma vez que se faz importante compreender o que levou essa forma de gestão a ser visto como solução frente aos impactos enfrentados atualmente pelas organizações, quer na busca por melhores resultados no mercado, quer na exigência de uma estratégia de gestão.

### 2.1.3 Evolução da Gestão de Design

Após as considerações acerca dos temas gestão e design, percebe-se a necessidade de entender melhor a gestão de design, tal como ela se apresenta hoje. Para tanto é apresentada uma retrospectiva a fim de que seja possível conhecer sua evolução enquanto disciplina e atividade organizacional.

A origem da gestão de design, de acordo com Costa; Klöpsch; Mozota (2011), remonta à Grã Bretanha dos anos 60, mais precisamente à *The Royal Society of Arts* (RSA) em conjunto com a *London Business School*, a qual era dirigida por Peter Gorb, pelo fato de disseminarem acerca da associação do design às funções da gestão, máxima já exposta em 1951, na 1ª *Aspen Design Conference*, fundada por Walter Paepcke (DIAS, 2012).

Já em 1966, foi publicado o artigo intitulado *Design Management*, de *Michael Farr*, e que é comumente considerado a primeira publicação dedicada ao tema (BEST, 2006). De acordo com Mozota (2003), em seu artigo, Michael Farr preconizava uma nova função de “gerenciamento pelo design”, cuja missão era assegurar uma condução eficaz dos projetos e estabelecer uma boa comunicação entre o escritório e seus clientes. Segundo a autora, nessa época considerava-se que essa atividade podia ser exercida pelo gerente da empresa do cliente, pois o mais importante era sua finalidade – a gestão de projetos e a comunicação.

Em 1969, na Europa, foi fundada a *The Bureau of Design Associations* (BEDA) com o intuito de conscientizar e divulgar a respeito do impacto que o design poderia causar na gestão (BEDA, 2014). Outro marco significativo na evolução da gestão de design foi o fortalecimento desse conceito nos Estados Unidos, com a fundação do *Design Management Institute* (DMI), em 1975, no *Massachusetts College of Arts*, em Boston, cujo intuito era fornecer aos profissionais do design um espaço de discussão

sobre o sentido estratégico da atividade nas organizações e seus papéis enquanto líderes dessa tarefa (DIAS, 2012).

Entretanto, a gestão de design só consolidou-se a ponto de avançar para os demais continentes após publicações de referências em artigos de teor acadêmico e profissional, tanto através de pesquisas e estudos de caso quanto em edições patrocinadas por diversas entidades europeias e americanas (QUADRO 1) como, por exemplo, o *Design Management Institute* (DMI) e o *Design Management Europe* (DME).

QUADRO 1 - RESUMO DA HISTÓRIA DA GESTÃO DE DESIGN

LOCAL	ANO	OBJETIVO
ASPEN	1951	Primeira vez que é abordada a ligação do design com a gestão em uma conferência.
GRÃ BRETANHA	1960	Reconhecimento do termo 'gestão do design' pela RSA
		Gerenciamento das relações empresa/cliente
GRÃ BRETANHA	1966	Primeiro artigo sobre o tema é publicado
		Surgimento do cargo de gerente de design
EUROPA	1969	Fundação do BEDA com o intuito de conscientizar e divulgar a respeito do impacto que o design pode causar na gestão.
EUA	1975	Consolidação da gestão de design nos Estados Unidos através da criação do DMI, instituto que auxiliava a profissão através do patrocínio de pesquisas e preparação de gerentes, entre outros.

FONTE: adaptado de Siebenrok (2011, p. 68) pela autora

De acordo com Gallina (2006), no Brasil o cenário era adverso, uma vez que o período de economia fechada, estabelecido entre as décadas de 50 e 80, havia deixado sequelas devido à adoção de estratégias reativas e a cópia de produtos importados, os quais, após sua abertura, tinham invadido o mercado e por possuírem melhor qualidade, preço acessível e características peculiares, acabaram por seduzir os consumidores. Em consequência disso, as empresas nacionais se sentiram ameaçadas pela competição do mercado local, de modo a reagirem e buscarem estratégias proativas para seus produtos, momento no qual a gestão de design desenvolveu-se no país.

Para Silva (2009), a introdução da gestão de design no território nacional deu-se durante a década de 80, haja vista sua necessidade latente, fator que propiciou seu reconhecimento ainda nos anos 90, quando segundo a autora a gestão de design passou a ser um dos componentes da administração empresarial no país. Portanto, pode-se afirmar que mesmo tendo despontado no mercado nacional de forma tardia, a gestão de design foi vista como uma ferramenta estratégica capaz de conectar as experiências do cliente às condições ambientais, e foi adotada como solução para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Atualmente, o Brasil conta com diversos polos de conhecimento e de produção intelectual acerca da gestão de design, espalhados por quase todo seu território, bem como com periódicos especializados na área do design e da administração que possuem publicações pertinentes ao tema em questão (WOLFF et al., 2010). Além de programas de pós-graduação vinculados a instituições de ensino que vêm desenvolvendo estudos correlatos à gestão de design e os diversos setores industriais, no intuito de desenvolver o tema, lapidando seu entendimento e visando associá-lo à eficiência corporativa (LIBÂNIO; AMARAL, 2011).

Seus principais pontos focais ainda são considerados: a atuação e o papel do profissional ligado a gestão de design, a inserção do design nos objetivos estratégicos de empresas e a implementação da gestão de design nas organizações.

Para finalizar, pode-se concluir que a gestão de design acompanhou as evoluções da gestão, mesmo que tardiamente no Brasil, com a função de inserir o design no âmbito das organizações. Essas organizações, segundo Mozota (2003), passaram de um modelo taylorista para um modelo mais inteligente e flexível, o qual encoraja tomadas de decisões de risco, a autonomia e a iniciativa, que ao mesmo tempo que é orientado pelo usuário, também é pelo gerenciamento de projetos e pela qualidade total.

Assim, diante desse panorama, que torna-se passível de compreensão a mudança de foco nas estratégias organizacionais, que antes estavam centradas no processo e agora migraram para a qualidade, uma vez que a busca das organizações atualmente está voltada para a diferenciação, a criatividade e a inovação. De acordo com Mozota (2003), essa mudança de paradigmas deve ser assimilada tal como uma porta de entrada do universo corporativo para a gestão de design, dado que suas características estão de acordo com o que o mercado solicita e, portanto, com o que as organizações buscam para si.

#### 2.1.4 Características da Gestão de Design

Recapitulando o que foi exposto sobre o mercado, ressalta-se que atualmente trata-se de um meio competitivo e global, o qual incita a estruturação das organizações e as políticas nacionais a promoverem o desenvolvimento e o investimento em qualidade, inovação, diferenciação e criação de valor (BRANCO, 2001; HANDS, 2009). Com isso, ao analisar os problemas que surgem de suas rápidas transições e para transformá-los em oportunidades, reafirma-se a necessidade do design e das suas competências estratégicas (ASOKAN; PAYNE, 2008; HANDS, 2009), tal como uma condição essencial na distinção entre organizações bem e malsucedidas.

Ainda como visto anteriormente, a busca pela promoção de melhoria em produtos, processos e serviços, tornou o design uma prioridade nas grandes corporações, uma espécie de ferramenta-chave para criação de diferenciais competitivos e agregação de valor (OBJETO BRASIL, 2003). No entanto, a forma de abordagem que considerava a atividade de design de modo isolado vem gradualmente sendo substituída por uma nova noção (GALLINA, 2006), enraizada na gestão de design, a qual se apoia em suas características peculiares para atingir a eficiência e eficácia esperadas.

Isto posto, o presente capítulo será conduzido de modo a abordar e trazer à luz desta pesquisa tais características, tão importantes para o mercado e por conseguinte para as organizações, uma vez que são elas as responsáveis por darem forma a esse perfil de gestão.

Para Donald E. Peterson, ex-CEO da *Ford Company*, a chave para o sucesso é manter as relações entre a área de design e as áreas com as quais ele interage funcionando de forma adequada, as quais devem ser estruturadas dentro de uma política de integração do design à organização (BLAICH; BLAICH, 1993). Fazendo-se importante ressaltar um dos objetivos da gestão de design, que é promover a familiarização dos gerentes com o design, tal como os designers com a gestão (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Por outro lado, Mozota (2003), se vale da qualidade para relacionar o design e a ciência da gestão, tal como está embasado seu modelo de Gestão de Design. Para a autora, a qualidade total permite a visualização do design na empresa, o que implica na melhoria de produtos e processos, sendo baseada na satisfação do

usuário, uma vez que dividida por todos. Nesse sentido, autores, tais como Gierke, Hansen e Turner (2002) apresentam três pontos que consideram fundamentais para o entendimento do papel da gestão de design:

- a gestão é um imperativo comercial;
- o design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível a todos os indivíduos envolvidos;
- o investimento em design tem como resultado um aumento do valor da marca, enquanto apresenta uma diminuição dos custos de desenvolvimento de produtos.

No entendimento de Casela e Kistmann (2002, apud GALLINA, 2006), uma empresa de sucesso deve priorizar suas atividades, aproximando-se do cliente, apoiando sua produtividade, visando ao lucro, mas com foco na gestão de pessoas, assim como possuir uma estrutura simples, porém flexível e rigorosa. Deve também ter vantagens competitivas e objetivos claros, considerando todo o processo e, por fim, dirigir a equipe de forma eficiente através do design.

Não obstante, para Mintzberg et al. (2006), para se obter vantagens competitivas significativas também é preciso ter um objetivo estratégico bem definido, o qual invariavelmente passa pela busca incessante de liderança em todos os níveis organizacionais e pode ser expresso geralmente em poucas palavras que, refletem a filosofia geral da empresa. Além disso, deve haver um processo de gestão ativa, que mantenha o foco da organização voltado para a vitória, motive e estimule as contribuições dos colaboradores, sustente o entusiasmo e conduza a destinação de recursos de maneira objetiva (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Como visto, a gestão de design pode ser compreendida tal como citada pela literatura especializada, como sendo um diferencial competitivo e estratégico, capaz de auxiliar as empresas a se diferenciarem no mercado, de modo a desenvolver produtos e processos inovadores e criativos de acordo com o que solicitam os consumidores. Apesar disso, seu entendimento ainda mostra-se difícil de ser

absorvido pelas estruturas de topo de diversas organizações, principalmente devido ao preconceito existente em relação à função do design, que muitos creditam ser uma função meramente operacional e encarregada apenas da elaboração da estética de um determinado produto/serviço, fato que inibe a sua inclusão nas estruturas organizacionais como atividade estratégica (BRANCO, 2001).

Por ser relativamente nova, a gestão de design não é muito disseminada nas empresas em razão do desconhecimento dos gestores (FASCIONI, 2008). Mas, com o passar do tempo, o autor acredita que as empresas ao adquirirem confiança e apoio frente as lideranças, descobrirão que o design não é um processo difícil de ser gerenciado, pelo contrário, desde que se institua um responsável pelas tomadas de decisão relativas a esse formato de gestão. Por isso, sua implantação deve ocorrer de forma gradual, para que a decisão possa ser disseminada a ponto de contar com o apoio de todos os níveis da empresa (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Diante desse panorama, a afirmação de Hamel e Prahalad (1995), de que se faz necessário que as empresas desenvolvam continuamente novas competências, com o objetivo de se estabelecerem no mercado, é de fundamental importância. Essa ideia é consoante com o conceito da gestão de design como ferramenta para obtenção de vantagem estratégica e diferencial competitivo enquanto corrobora o entendimento de que as competências de design sejam transmitidas e assimiladas por todos os níveis organizacionais.

Portanto, deve-se estabelecer uma 'cultura de design' na empresa, a qual de acordo com Wolf (1998) pode ser implementada de várias maneiras, tais como eventos expositivos sobre o design, palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas, apresentação de exemplos como material impresso, embalagens e identidade visual. Ou por meio da realização de eventos com participação ativa dos colaboradores, entre os quais Gallina (2006) cita como exemplo as oficinas, as repentinas e o *brainstorming*.

De acordo com Wolf (1998), os convênios com universidades também podem ser um caminho interessante, pela possibilidade de se levar membros da equipe para visitar instituições, ou de trazer estudantes para o interior da empresa. Por fim, mas não menos importante, a realização de cursos de extensão que facilitem a internalização de conceitos de design na equipe.



Todos esses meios podem ser úteis para que se desenvolva no seio da empresa uma cultura efetiva de design, porém esse processo nem sempre é tão rápido, pois depende da forma com que a própria empresa conduz sua estratégia de design (FASCIONI, 2006). Assim, de acordo com Blaich e Blaich (1993), a implementação da gestão de design pressupõe que se deva:

- contribuir para os objetivos estratégicos da corporação e identificar as necessidades do consumidor e da própria corporação;
- gerir os recursos de design;
- gerir o processo de design e;
- desenvolver e manter uma rede para a troca de informações.

Como consequência, essas ações devem controlar administrativamente três áreas: a do valor agregado pelo design, a dos relacionamentos, e a dos processos (MOZOTA, 2003).

Em suma, a gestão de design é um veículo de liderança nas organizações, que serve como ponte entre o design e a gestão, bem como entre as diferentes áreas organizacionais na implementação da estratégia e na estruturação da organização, para, desta forma, aproveitar oportunidades, atuando em conformidade nos períodos de mudança (DIAS, 2012). Vale destacar que essa forma de gestão pode desenvolver-se em todo o tipo de organização, uma vez que é definido pelo seu caráter holístico, organizador, pacificador, diplomata, estrategista e ativista desde que aliado à criatividade e constante aprendizagem organizacional e mercadológica.

Para finalizar, as características da gestão de design aqui contextualizadas foram identificadas através de seus fragmentos (Quadro 2), tendo em vista a necessidade da sua utilização, quer na análise da estruturação dos níveis da gestão de design, quer na identificação das habilidades e competências do gestor de design, assuntos abordados na sequência deste documento.

QUADRO 2 - CRACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE DESIGN

FRAGMENTO	AUTOR	CARACTERÍSTICA
... manter as relações entre a área de design e as áreas com as quais interage.	BLAICH; BLAICH (1993)	Rede de relacionamento
... as quais devem ser estruturadas dentro de uma política de integração do design à organização.	BLAICH; BLAICH (1993)	
... promover a familiarização dos gerentes com o design, assim como os designers com a gestão.	COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA (2011)	
... desenvolver e manter uma rede para a troca de informação	BLAICH; BLAICH (1993)	
... a visualização do design na empresa, o que implica na melhoria de produtos e processos.	MOZOTA (2003)	Pensamento 360°
... sua inclusão nas estruturas organizacionais como atividade estratégica.	BRANCO (2001)	
... a gestão de design é um imperativo comercial.	GIERKE; HANSEN; TURNER (2002)	Competência em nível da gestão
... deve-se estabelecer uma cultura de design na empresa.	WOLF (1998)	
... gerir os recursos e o processo de design.	BLAICH; BLAICH (1993)	
... o design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível a todos os indivíduos envolvidos.	GIERKE; HANSEN; TURNER (2002)	Visão
... contribuir para os objetivos estratégicos da corporação e identificar as necessidades do consumidor e da própria corporação.	BLAICH; BLAICH (1993)	
... o investimento em design tem como resultado um aumento do valor da marca.	GIERKE; HANSEN; TURNER (2002)	Competência em nível do design
... visando ao lucro, mas com foco na gestão de pessoas.	CASELA; KISTMANN (2002)	Liderança
... busca incessante de liderança em todos os níveis organizacionais.	MINTZBERG et. al (2006)	
... deve haver um processo de gestão ativa que mantenha o foco da organização voltado para a vitória.	HAMEL; PRAHALAD (1995)	Planejamento
... implantação de forma gradual para que transmita confiança e consiga o apoio dos gerentes.	FASCIONI (2008)	
... sustente o entusiasmo.	HAMEL; PRAHALAD (1995)	Entusiasmo
... conduza a destinação de recursos de maneira objetiva.	HAMEL; PRAHALAD (1995)	Administração
... capaz de auxiliar as empresas a diferenciarem-se no mercado.	BRANCO (2001)	Inovação

FONTE: a autora

### 2.1.5 Níveis da Gestão de Design

As características tratadas no subitem anterior, as quais auxiliam o entendimento da gestão de design, são fundamentais para a análise do presente item acerca do nível estrutural em que as decisões dessa forma de gestão são tomadas.

Para Mozota (2003), os níveis da gestão de design podem ser classificados em nível operacional, funcional – que para esta pesquisa será tratado como tático – e estratégico. Segundo Fujita (2011), esses níveis adotados pela gestão de design são provenientes da gestão, conforme já abordados anteriormente como níveis fundamentais de decisão, tratam-se de níveis hierárquicos, concomitantes e interdependentes (Figura 1). Portanto, uma decisão em nível estratégico tem de ser traduzida em ações que requerem escolhas e decisões em nível tático e operacional, por mais simples ou complexas que essas possam parecer.



FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO DA GESTÃO DE DESIGN  
 FONTE: Martins e Medeiros (2004, apud FUJITA, 2011, p. 24)

Os níveis da gestão de design, dependendo do porte e estrutura organizacional, podem ser exercidos por profissionais em um nível ou profissionais acumulando responsabilidades decisórias em mais de um nível, pois, segundo Fujita (2011), a existência ou não de profissionais nesses níveis da gestão de design depende de como a empresa considera e integra essa atividade.

Magalhães (1997) adota o critério do conjunto de atividades abrangidas pela gestão de design e a sua penetração na empresa para proceder tal classificação:

- no **nível operacional**, ele integra as atividades ligadas à execução das tarefas, tais como controle de conclusão, gestão de pessoal e elaboração de orçamentos;
- no **nível tático**, o foco da gestão está voltado principalmente para a integração do design na empresa e para a coordenação das atividades;
- e no **nível estratégico** as preocupações voltam-se para a capacitação em competências, para a formulação dos objetivos do departamento e para manter as atividades do departamento integradas e contribuindo com a estratégia geral da corporação.

Ainda a partir de fatores relativos às atividades da gestão de design desenvolvidas em nível estratégico, tático e operacional, Karjalainen (apud PEREIRA et al, 2002) apresenta:

- **nível estratégico:** fatores ambientais (tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões); manifestações do design (identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações); fatores internos (estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para gestão de design, integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de sistemas para gestão de design, avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização).
- **nível tático:** recursos para o design (humanos, físicos, internos, externos); habilidades para o design; *core competencies*; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a gestão de design; localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design.

- **nível operacional:** natureza dos processos e projetos de design; propostas; 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.

Vista a importância e abrangência desses níveis de decisão em gestão de design, a seguir optou-se por detalhar cada um dos níveis para que fosse possível entender as particularidades da inserção do design nas corporações, assim como sua importância perante a cultura organizacional, no que diz respeito a níveis de tomada de decisão e mobilização de recursos, além da sua interface com os outros departamentos organizacionais.

#### 2.1.5.1 Nível Operacional da Gestão de Design

O nível operacional é o da elaboração e da implementação de projetos, é o primeiro nível de integração do design à organização (MOZOTA, 2003). Para Magalhães (1998), esse nível diz respeito a ações voltadas exclusivamente para o processo do design, classificado por ele como sendo um trabalho de “dentro para fora” tanto em estilo de concepção intelectual e simplicidade funcional como para o que serve à venda e propaganda. Segundo o autor, o design operacional não se integra com outras áreas da organização, sendo que nesse enfoque, com ênfase nas funções prático-operacionais, a forma acaba por seguir a função. Entretanto, de acordo com Mozota (2003), toda empresa é um sistema de formas e cada forma pode se classificar segundo uma das disciplinas do design:

- de ambiente: escritório, recepção, fábrica, loja, stand;
- de produto: máquina, produto;
- de embalagem: produto, promoção, ponto de venda;
- gráfico: documentos, identidades, dossiês, relatórios, páginas de tela, cartazes, insígnias, nome de marca e documentação técnica.

Essas disciplinas do design são classificadas por Kistmann (2001) em: design de engenharia, de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, têxtil, social, de softwares, ecodesign, entre outras.

Por sua vez, Mozota (2003) descreve as etapas do processo operacional de concepção e condução do design na empresa dividindo-as em três grandes etapas: analítica (ampliação do campo de observação), sintética, e seleção da solução ótima, as quais correspondem a cinco fases com objetivos definidos (Quadro 3).

QUADRO 3 – PROCESSO CRIATIVO DO DESIGN OPERACIONAL

FASES DO PROCESSO	OBJETIVO	PRODUTOS VISUAIS
0 – Investigação	Ideia	Briefing ou caderno de representação.
1 – Pesquisa	Conceito	Conceito visual.
2 – Exploração	Escolha do estilo	Rafes, layouts, modelos ou maquetes.
3 – Desenvolvimento	Protótipo, detalhe	Traços técnicos, maquete de validação.
4 – Realização	Teste	Documento de execução.
5 – Avaliação	Produção	Ilustração.

FONTE: Mozota (2002, p.14)

Pelegri (2004), igualmente considera que em nível operacional as atividades da gestão de design se voltam mais para a gestão dos projetos, sejam eles do ponto de vista dos elementos de comunicação interna ou externa das empresas, incluindo as formas gráficas ou de produto. Enquanto para Magalhães (1997) trata-se do nível onde ocorrem as integrações das atividades ligadas à execução das tarefas, tais como controle de conclusão, gestão de pessoal e elaboração de orçamentos. Já Gallina (2006) amplia essa gama de atividades ao afirmar que o processo operacional do design demanda conhecimentos que vão desde a concepção de novos produtos, desenvolvimento, produção e *marketing* até o seu descarte.

Tanto Galina (2006) quanto Mozota (2003), afirmam que além das questões relativas à gestão de projetos, a inserção do design na organização tem grande influência na estratégia de *marketing*, principalmente no que tange às políticas de produto e de marca. Isso porque, conforme Costa, Klöpsch e Mozota (2011), para o sucesso da gestão operacional do design é necessário conferir pontos como estrutura, finanças, pessoal, informação, comunicação, P&D, marca, gerenciamento de projeto e avaliação.

Ainda em nível operacional, segundo Fujita (2011) o design pode ser executado por funcionário ou terceirizado. Assim, para a gerência de um projeto, uma das primeiras decisões se refere à questão de se trabalhar com um ou com outro, considerando-se que existem vantagens e desvantagens tanto na contratação de um profissional de design interno ou de um externo. Por isso, a decisão depende de se avaliar cada situação de cada tipo de contratação, como descrito no Quadro 4.

QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE DESIGNER INTERNO E DESIGNER EXTERNO

FORMA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Interno</b>	Eficiência em custos	Ausência de criatividade e novas ideias
	Acessibilidade	Manter a equipe de design ocupada
	Coordenação é facilitada	Perda do contato com o mercado externo
	Companhia mantém o controle	
	Design desenvolve um entendimento íntimo da companhia	
<b>Externo</b>	Novas inspirações (oxigenação criativa)	Falta de entendimento dos assuntos específicos da companhia
	Contar com o conhecimento e a perícia de um especialista alivia o trabalho interno	Problemas de acessibilidade no dia a dia
	Acessibilidade adicional às habilidades e apoio	Problemas de coordenação com designers internos ou outros departamentos
	Opção de explorar e realizar trocas entre diferentes opções	Falta de confidencialidade potencial
		A companhia precisa ter habilidade para avaliar o trabalho do designer externo
		Síndrome do “não foi feito por nós” (não foi inventado aqui)
		Problemas na industrialização do design produzido externamente
	Perda de controle na manutenção da relação	
	Credibilidade discrepante se o estilo do design é muito diferente do da companhia	

FONTE: Von Stamm (1993 apud COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p. 230)

Outro aspecto que exige atenção em nível operacional é a qualidade do relacionamento entre os membros da equipe. Esse fator é de extrema importância para o sucesso do trabalho, uma vez que sua demanda exige que se tenha uma gestão multidisciplinar produtiva (SILVA, 2009). Nesse sentido, o projeto de design depende amplamente de uma composição multifuncional das equipes, onde as funções de cada dimensão do projeto precisam estar representadas e interagindo de modo a gerar sinergia (MOZOTA, 2003). Para Porter (1989, apud GALLINA, 2006), a sinergia em questão é a responsável pela eficácia operacional, o que pode significar

desempenhar atividades similares melhor que rivais, enquanto para o posicionamento estratégico, eficácia e eficiência exprimem o desempenho de atividades diferentes, ou de forma diferente.

Portanto, para Reiter-Palmon (2009, in RAVASI; STIGLIANI, 2012), modelar e promover um ambiente positivo são imperativos para os líderes da gestão de design nesse nível, os quais novamente devem entender a diversidade de ideias como bem-vindas para estimular discussões e soluções de forma aberta e franca, de modo que os colaboradores se sintam confortáveis. Segundo ela, ideias criativas também são ideias de risco e cabe ao líder a permissão do fracasso, e não sua punição, com o intuito de criar uma cultura em que o fracasso seja visto como uma experiência de aprendizagem. A autora ainda afirma que apenas quando os grupos aprendem com os fracassos é que eles podem atingir seu pleno potencial.

Consequentemente, o que se pode sintetizar acerca do nível operacional da gestão de design é que se trata do primeiro nível de inclusão do design na empresa, diz respeito ao projeto e à área do design especificamente, não possuindo grandes interfaces com os demais departamentos, a não ser com o marketing e a engenharia por também estarem contemplados no escopo do projeto em questão, podendo ser de produto, gráfico, de ambiente, entre outros.

Sendo assim, sua integração pode ocorrer de maneira interna, quando o profissional de design é contratado, ou externa, quando a organização opta por terceirizá-lo. E, mesmo que tanto em um caso quanto no outro existam vantagens e desvantagens, cabe à empresa decidir qual forma se enquadra melhor em suas estratégias e estrutura. Logo, vale ressaltar que quanto mais o design é visto como estratégico e é assimilado pela cultura organizacional, mais integrado ele deverá estar aos valores da organização, desse modo, para uma empresa voltada à inovação e à criatividade, o design deve ser intrínseco à corporação, não devendo ser terceirizado ou mesmo manter-se no nível operacional de tomada de decisão.

O entendimento dos níveis da gestão de design se tornará mais claro, ao final dos próximos subitens onde serão abordados os níveis tático e estratégico, respectivamente, pois só com o conhecimento do todo será possível diferenciar e estabelecer particularidades.



### 2.1.5.2 Nível Tático da Gestão de Design

Conforme mencionado anteriormente, alguns autores como Souza, Amboni e Merino (2002), Mozota (2003), Lemos (2006), Mozota, Costa e Klöpsch (2011) denominam design funcional para designar atividades que a função de design requer nas empresas. Outros autores como Magalhães (1997), Santos (2000), Teixeira (2005) e Kistmann (2011) adotam a denominação design tático para designar não apenas essas funções, mas principalmente como o design estratégico deve ser tratado para se relacionar com o design operacional. Portanto, é válido ressaltar novamente que, para este trabalho convencionou-se utilizar o termo design tático para caracterizar tais ações dentro desse nível.

De acordo com Siebenrok (2013), o design em nível tático não é mais um processo ou produto e sim um departamento que funciona com independência do restante da empresa, sendo um dos responsáveis pelo sucesso da mesma. Essa afirmação da autora pode ser atribuída pelo papel de elo desempenhado pelo nível tático, que conecta o design estratégico ao operacional, mantendo uma comunicação estreita, fortalecendo e disseminando as estratégias a serem seguidas para alcançar determinados objetivos e informando e alertando a respeito dos problemas e dificuldades encontrados durante a execução dos projetos, tal como um coordenador – que deve ser hábil em controlar prazos, distribuir verba e gerir pessoas.

No entanto, tem-se algumas vantagens e desvantagens na criação de um departamento de design, entre as quais se destacam como vantagem a otimização e padronização do processo, a segurança e confidencialidade das inovações (KISTMANN, 2011), as quais podem se inter-relacionar e diminuir conforme a competência do gestor – o que se trata de uma desvantagem, assim como a dificuldade de gerenciamento desse departamento. E, para tentar solucionar essa última desvantagem, Costa, Klöpsch e Mozota (2011, p. 258) compuseram dez mandamentos do design interno, como forma de estabelecer ações para alcançar o sucesso:

1. uma pessoa responsável pelo design no nível da alta administração;
2. apoio aberto e consistente da alta administração;

3. uma ou várias pessoas responsáveis pelo design;
4. uma política de design clara, possivelmente com normas;
5. uma política de marca;
6. uma sucessão de projetos de design;
7. um orçamento financeiro para o design;
8. ferramentas de controle para o design;
9. treinamento da equipe em design;
10. equilíbrio entre inovação em design e projetos de comunicação.

Segundo Fujita (2011), os profissionais que atuam nesse nível não participam diretamente das atividades operacionais, mas procuram assegurar que tais atividades estejam de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Em outras palavras, suas responsabilidades compreendem o planejamento, a implantação e o monitoramento de atividades, analisadas técnica e financeiramente.

Desse modo, para Silva (2009), uma das tarefas fundamentais na gestão do departamento de design, como integrante da estrutura de uma organização, é informar claramente sobre sua missão, seu campo de atuação e seus objetivos. Para ela é preciso disseminar o conhecimento sobre a função design na organização, sendo que, para isso, primeiro, é necessário contratar profissionais competentes e em segundo lugar criar uma rede de parceiros.

Mozota (2003) corrobora esse raciocínio ao constatar a importância de organizar atividades que tornem a ação do design transparente para as outras áreas da empresa, assim como a atuação das outras áreas, segunda ela, precisam ser claras para a área de design. Por conseguinte, as atividades e responsabilidades dos profissionais que atuam nesse nível, de acordo com Martins e Medeiros (2004), de uma forma mais restrita, são:

- elaborar objetivos do produto;
- coordenar o desenvolvimento de pesquisas, análises de oportunidades e especificar a viabilidade econômica do produto;
- supervisionar o desenvolvimento do produto, no cumprimento de prazos e possíveis adequações de custo;
- participar de decisões-chave referentes à conceituação geral do produto, como a seleção de características, sua imagem, viabilidade de produção, vida útil, adequação às tecnologias, distribuição, venda e pós-venda;
- participar da contratação de profissionais ou de terceirizados (construindo parcerias), escolher o líder/responsável pelo projeto;
- prover o departamento de design (ex.: recursos materiais e de ambiente) e implantar políticas de atualização para o desenvolvimento de conhecimentos e competências.

Em contrapartida, Silva (2009) afirma que existem dois aspectos básicos que conduzem a gestão do design em nível tático: o desempenho do departamento e sua integração à organização, o que para ela exige uma liderança capaz de desenvolver habilidades em áreas como criatividade; interface com o usuário e tecnologia; além de buscar congruência em objetivos, tarefas e tempo. Outro aspecto que deve ser perseguido pelo gestor de design diz respeito à avaliação do retorno do investimento em design e às ferramentas utilizadas para essa avaliação.

Posto que do conjunto de quinze competências, indicadas por Mozota (2003), como necessárias à gestão do departamento de design, Silva (2009) destacou oito como sendo as principais: (1) comprometimento; (2) orientação para resultados; (3) orientação para a equipe; (4) a administração da informação, embora sazonal; (5) foco no consumidor e no cliente; (6) construção de rede de relacionamento; (7) aptidão para apresentação e (8) flexibilidade.

Ou seja, no tocante ao nível tático, o qual se constitui em uma ponte entre o nível estratégico e o operacional, pode-se concluir que se trata de um departamento interligado às demais áreas da empresa, sendo que tanto a área de design quanto as outras devem se conhecer mutuamente para dessa forma alcançar os objetivos traçados pela companhia. Nesse nível de integração do design com a empresa não há mais como terceirizar essa atividade, mesmo assim ainda faz-se possível apontar vantagens e desvantagens de se ter um departamento de design na estrutura organizacional.

Como visto neste subitem, o papel do gestor do departamento de design é fundamental, quer seja para reforçar as vantagens, quer seja para atenuar os pontos negativos inerentes ao estabelecimento desse departamento, tal como um elemento crucial para o sucesso da gestão de design, uma vez que esse profissional é o responsável por disseminar as estratégias da organização, criar rede de relacionamento, promover o design interno e externamente, assim como gerir as pessoas e os projetos pertencentes a essa área.

Para finalizar, deve-se enfatizar que as habilidades e competências ressaltadas pelos autores para definição do perfil do profissional responsável pela gestão de design em nível tático estão muito mais voltadas à gestão do que ao design propriamente dito, embora o fato de ser responsabilidade do gestor o acompanhamento e o resultado de projetos e produtos faz com que o conhecimento acerca do design seja inerente e requerido.

Considerando que o que foi exposto a respeito do nível tático tenha sido assimilado e compreendido, assim como o nível operacional e principalmente que a diferença entre ambos tenha ficado evidente, seguir-se-á para o nível restante, o nível estratégico da gestão de design.

#### 2.1.5.3 Nível Estratégico da Gestão de Design

O nível estratégico é aquele em que a gestão de design propicia uma atuação capaz de influenciar na formação e na transformação da visão da empresa através de uma ligação entre o design, a comunicação corporativa e a alta administração (MOZOTA, 2003). Para Magalhães (1997), é no nível estratégico que as

preocupações voltam-se para a capacitação em competências, para a formulação dos objetivos do departamento e para manter as atividades desse integradas com as demais áreas da organização, contribuindo dessa forma com a estratégia geral da corporação.

Magalhães (ibid) também compara o design estratégico ao operacional, conforme Quadro 5, uma vez que a função desempenhada pelo tático é fazer o elo entre eles, ou seja, encarregar-se de que o nível operacional volte-se para as metas estabelecidas em nível estratégico. Fazendo-se importante ressaltar o cuidado que se deve ter para que a interpretação desse quadro não relegue o design operacional a um nível de menor importância, opondo-se ao nível estratégico, visto que os níveis da gestão de design são concomitantes e interdependentes.

QUADRO 5 - COMPARATIVO ENTRE DESIGN OPERACIONAL E DESIGN ESTRATÉGICO

<b>DESIGN OPERACIONAL</b>	<b>DESIGN ESTRATÉGICO</b>
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Ação de propor o 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 e eficácia do produto.
Desenvolver corretamente o produto.	Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades dos usuários do produto.	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do benefício do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade. Concorrência como referência.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
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.

FONTE: adaptado de Magalhães (1995, p. 25) pela autora

No que concerne ao quadro acima, pode-se constatar que o design estratégico tem a prerrogativa de propor, conceber e monitorar projetos, os quais devem ter ênfase nas necessidades, desejos e conveniências de todos os *stakeholders* integrantes do processo, devido a sua necessidade de ser assertivo, eficiente e eficaz. Já no que tange aos seus resultados, como por exemplo o sucesso dos produtos, esses podem certamente ser creditados ao posicionamento emocional e ao pensamento global do design estratégico, assim como ao monitoramento dos problemas e à prospecção das oportunidades.

Adicionalmente, por tratar-se de um processo que se caracteriza por ser de fora para dentro do produto, fica explícita a obrigatoriedade da forma de seguir a mensagem. Logo, como o próprio nome sugere, pode-se concluir que o design estratégico integra o design na estratégia da organização, tal como um processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Todavia, no que diz respeito à integração do design à estratégia e à estrutura empresarial, Brasil e Ritto (2000) distinguem dois aspectos relevantes da gestão de design. O primeiro corresponde à gestão dos processos de design enquanto o segundo aborda a “interface” do design com a gestão organizacional e suas relações com as demais atividades empresariais, fatores que reforçam a compreensão de que o design em seu nível estratégico corresponde à efetiva alocação e coordenação dos recursos e das atividades de design para atingir os objetivos da empresa (LOJACONO; ZACCAI, 2004).

De acordo com Monteiro (2003), a implantação da gestão estratégica de design requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio. À medida que Gallina (2006) assegura que uma empresa que possui designers dentro de sua configuração a nível estratégico e a cultura do design como competência central, tem mais chances de sucesso no mercado.

Já para Wolf (1998), a produção e a organização das estratégias dessa forma de gestão, além de espaço físico e equipe especializada, incluem um gestor comprometido e responsável pela estruturação de projetos e atividades, quer pelo planejamento de prazos, pela seleção e planejamento de pessoal, quer pelo planejamento e controle permanente do orçamento, o que para Silva (2009) traduz-se em quatro funções essenciais:

- ter a visão da estratégia de negócio;
- buscar a competência central;
- reunir informações de mercado;
- inovar nos processos de gestão.

Conforme Avendaño (2010), o gestor de design a nível estratégico possui perfil de gerenciador de processos, com conhecimentos de gestão; visão de negócios; características de empreendedor; visão global e competitiva; liderança aliada a um forte espírito de equipe; conhecimentos da cadeia produtiva e do ciclo de vida do produto; grande capacidade de inovação e busca da qualidade; conhecimento básico de macroeconomia e das mudanças sociais. Para ele, sua função não é a de criar o design de novos produtos, mas sim de implantar as políticas e estratégias de design objetivando tornar os produtos, a marca e a imagem da empresa mais competitivos.

Corroborando Avendaño, para Hands (2009) o gestor de design é: (i) empírico; (ii) empático; (iii) político; (iv) perfeccionista; (v) comunicador; (vi) flexível e (vii) tem pensamento a 360°. Enquanto para Mozota (2003) ele possui competências específicas que lhe permitam liderar a multidisciplinaridade do processo de mudança nas organizações, como: (i) competências em nível do design; (ii) competências em nível da gestão; (iii) competências orientadas para a formulação de quadros de trabalho; (iv) competências de gestão interpessoal; e (v) competências orientadas para a liderança.

No que lhe concerne, Mintzberg et al. (2006) apontam ainda cinco aspectos da administração estratégica que se relacionam à gestão de design:

- **plano:** implica em compreender primeiro o que e como o estrategista da empresa está pensando;
- **pretexto:** exige entender a dinâmica da competição em que a empresa está envolvida, suas ameaças e manobras;
- **padrão:** aponta para o entendimento de como se forma uma consistência de comportamento dentro da empresa;
- **posição:** passa pela compreensão de como a empresa atinge e protege sua posição no ambiente competitivo em que se insere;
- **perspectiva:** exige primeiramente saber como é feita a difusão coletiva de uma intenção, a qual se transforma em normas e valores, e como se infiltram e se consolidam padrões de comportamento em um grupo.

Sendo que, para Mozota (2003), a estratégia de design também pode-se pautar com base na orientação pelo custo, pela imagem ou pelo mercado. Ao passo que, para Silva (2009), o tipo de estratégia de design adotada na organização depende, em grande parte, da importância dada pela organização a ferramentas como criatividade e inovação.

Para finalizar, constata-se a necessidade de ressaltar os principais pontos apresentados acerca do nível estratégico da gestão de design. Entre eles destacam-se, sua incorporação ao processo de produção desde a construção da estratégia empresarial, passando pela concepção do produto e por todas as fases do seu ciclo de vida, de modo a estar integrado às outras áreas da empresa, sob todos os aspectos. Dado que, esse nível da gestão de design denota comprometimento com a eficiência e eficácia dos resultados relativos à área do design para a empresa, e até com o posicionamento do produto e com sua percepção pelo mercado, uma vez que tem de se atender a todas as expectativas e desejos dos *stakeholders* envolvidos no processo.

Assim, faz-se importante salientar a figura do líder em gestão de design, uma vez que suas decisões estratégicas apontam a direção geral a ser seguida pela empresa, definem e direcionam recursos e, determinam a eficácia do design, motivos pelos quais o gestor de design deve reunir um grande conjunto de habilidades e competências, conforme descrito nesse subitem, que ao contrário dos outros níveis de tomada de decisão estão muito mais voltadas para o processo da gestão do que para o do design.

Portanto, devido à importância do gestor de design frente aos resultados esperados pela empresa, tal como para a condução das estratégias e do processo da gestão de design, optou-se por aprofundar um pouco mais o entendimento acerca desse profissional no subitem seguinte, dedicado inteiramente a ele, que também é o ator principal no contexto deste trabalho.

#### 2.1.6 O Gestor de Design

Conforme abordado anteriormente e de acordo com Mozota (2003) e Hands (2009), os gestores de design atuam nos diferentes níveis da estrutura organizacional, como mediadores e fomentadores de linhas de comunicação que aproximam as relações interdepartamentais, da mesma forma como ocorre para os níveis de tomada



de decisão da gestão de design, visto que o que define a existência ou não de profissionais nesses níveis é a importância que a própria organização dá ao design e a sua gestão. Ou seja, quanto mais enraizada estiver essa atividade na filosofia da empresa, maior será o nível de integração e de importância atribuída ao gestor de design. Por conseguinte, faz-se importante reiterar que, de acordo com Fujita (2011), esses profissionais podem estar em um nível ou acumulando responsabilidades decisórias em mais de um nível da gestão de design, dependendo da estratégia, do porte e da estrutura da organização.

Segundo Magalhães (1997), o gestor de design em nível estratégico ocupa-se da orientação da política do design, apoiado por análises de fatores internos e externos em um cargo hierárquico mais alto, participando desde as primeiras fases do desenvolvimento de projetos. O que, segundo Dias (2012), faz dele o líder dessa tarefa, uma vez que é de sua responsabilidade gerir de forma holística a multidisciplinaridade existente, procurando convergir interesses, desenvolver e promover os valores e a cultura organizacional criativa, bem como dinamizar a evolução dos *stakeholders*.

Ainda consoante com Dias (2012) o gestor estratégico de design deve agir como regulador, planejador, coordenador, organizador, diretor e principalmente como líder. Visto que é o responsável pelo processo, ele cria estratégias que permitem à organização atingir os fins desejados, sendo capaz de tornar intangibilidades em resultados tangíveis, e deve ser considerado, por isso, um ator de mudança na sociedade.

Enquanto o gestor de design, em nível tático, possui competências que lhe permitem atuar de modo a garantir que os diferentes subsistemas interajam de acordo com os objetivos definidos, sendo que, para tal, o gerenciamento dos relacionamentos decorrentes destas interações podem ser pessoal, grupal, departamental, ou ainda externo, procurando manter a cooperação, estabelecer a confiança, motivar, orientar e liderar as equipes durante períodos complexos, a fim de encontrar convergência (DIAS, 2012).

Em conformidade com Dias (ibid), esse profissional, além de visionário, deve manifestar sua capacidade de liderança e de mobilização através do design e dos diferentes setores da organização em prol de um objetivo comum, usando a diplomacia e a negociação, para mobilizar, motivar e orientar os atores envolvidos em direção à visão estratégica definida.

Já no que tange ao nível operacional, Avedaño (2003) atribui ao gestor de design a responsabilidade por um conjunto de atividades referentes ao processo, as quais abrangem o diagnóstico, a coordenação, a negociação e o design propriamente dito. Para a autora, essa atividade pode ser desenvolvida tanto através de consultoria externa como no âmbito da organização, desde que interaja com os setores e com os atores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização dos produtos, de modo a permitir que o gestor de design participe ativamente nas decisões relacionadas a eles.

Avedaño (ibid) ainda sugere como características pertinentes a esse profissional um ponto de vista ampliado, integrador e interativo referente a todas as instâncias que constituem o processo. À medida que Merino (2003) considera como primordial a habilidade de integrar o processo e suas vertentes tecnológicas, sociais, econômicas, biológicas a efeitos psicológicos de materiais, formatos, cores, volume e espaço, proporcionando assim a percepção do conjunto e do detalhe, do imediato e do final.

Por sua vez, Hands (2009) descreve a figura do gestor de design, independentemente do nível de tomada de decisão que ele pertença, como observador pois, como colocado pela autora, essa característica lhe permite analisar e comprovar um contexto de múltiplas perspectivas, criando abertura à descoberta de respostas diversificadas, para que assim seja possível demonstrar toda a sua capacidade de assumir e de se relacionar com as causas.

Em contra partida, ainda de acordo com Hands (2009), enquanto político, o gestor de design apresenta competências de negociador e mediador que o auxiliam no desenvolvimento do processo durante as suas diferentes fases, procurando seu perfeccionismo através da constante autocrítica, persistência e orientação. A autora complementa sua definição ao afirmar que a flexibilidade também caracteriza esse gestor, desde que aliada à qualidade de comunicador, o que lhe permitirá reconhecer os receios dos seus seguidores face às mudanças, propagando a visão estratégica da empresa de modo a fazer com que seus liderados se sintam confiantes no decorrer do processo (HANDS, 2009).

Entretanto, em decorrência de sua característica holística e suas relações interpessoais, o gestor de design pode encontrar-se envolvido em constantes conflitos interdepartamentais, tendo de fazer uso de seu poder de comunicação e de negociação, assim como de sua agilidade, versatilidade e diplomacia para resolvê-los

(MOZOTA, 2003; BEST, 2006). Ainda assim, para que se tenha unificação e consonância da comunicação entre os envolvidos de forma eficaz, sugere-se que o gestor desenvolva e mantenha redes de comunicação, conhecimento e influência, para que de modo diplomático os objetivos da organização possam ser concretizados (MOZOTA, 2003; HANDS, 2009).

Já Powell (2004 apud BEST, 2006) reforça a importância do gestor de design fundamentado em quatro pressupostos: (i) como recurso para a inovação, diferenciação e construção de vantagens competitivas; (ii) na promoção de práticas de design como solucionadoras de problemas; (iii) na mudança da atitude organizacional em relação à gestão de design; (iv) na oferta de soluções que aumentem a qualidade de vida e acrescentem valor, permitindo o equilíbrio entre as dimensões cultural e financeira.

Sendo ainda, inerentes a esse gestor a capacidade de inovar, criar oportunidades e novas realidades (BEST, 2006; HANDS, 2009). Assim como o compromisso, o entusiasmo, a autoconfiança, a orientação para as equipes e a competência primordial para o desempenho dessa atividade, novamente a liderança, a qual lhe permite envolver os colaboradores, alcançando níveis elevados de qualidade e desempenho (MOZOTA, 2003; BEST, 2006).

Concluindo esse subitem, vale ressaltar novamente a importância do gestor de design em todos os níveis de tomada de decisão, o que pode ser resultado do perfil específico desse profissional, voltado para a criatividade e a inovação. Essas características peculiares do gestor e sua visão antecipatória (CHIAVENATO, 1983), diferenciam-no de outros líderes de áreas correlatas, tais como engenharia, marketing, publicidade, entre outras. Essa diferenciação torna o gestor de design apto a assumir sua função e, principalmente, pelo fato dessa função estar associada diretamente aos resultados positivos ou não da ação do gestor, tal como visto no decorrer do texto, ela exige desse profissional uma gama enorme de habilidades e competências que o permitam desempenhá-la de forma plena.

Embora existam contrastes referentes ao que é necessário para exercer cada um dos níveis da gestão de design, para esta pesquisa, entende-se que:

- em **nível operacional** as habilidades mais requeridas são as relativas ao design e à execução do processo;

- enquanto em **nível tático** há um equilíbrio entre a necessidade de habilidades de design e de gestão, predominando as habilidades humanas de gestão de pessoas e de relacionamento;
- por fim, em **nível estratégico** concentram-se as habilidades de gestão, principalmente as estratégicas, como visão holística, pensamento 360°, multidisciplinaridade, entre outras.

Outra conclusão a que se pode chegar com a leitura desse tópico é que quanto mais alto o nível de integração do gestor de design na organização, maior o grau de exigência e, portanto, o conjunto de competências e habilidades necessárias.

Por conseguinte, diante do que foi explanado sobre a gestão de design, desde a sua conceituação, histórico, até seus níveis e gestores, e em que ao término do item abordou-se acerca da necessidade da liderança como competência para os gestores de design, ingressar-se-á no próximo item, cujo tema é justamente esse, a liderança.

## 2.2 LIDERANÇA

Como disciplina acadêmica, a gestão de design desenvolve teorias e modelos que fornecem aos gestores: conhecimentos consistentes e atualizados, ferramentas estratégicas e oportunidades para o desenvolvimento de competências condizentes com a sua atividade profissional nas organizações. Por sua vez, a liderança é uma habilidade fundamental de qualquer gestor, independentemente do nível da gestão que ele ocupe.

Assim, levando em consideração a escassez de estudos sobre liderança no contexto particular da gestão de design, esse capítulo pretende fornecer conteúdo que permita abrir espaço para discussão e reflexão acerca da correlação desses temas. Para isso, ele explora as diferentes definições existentes de liderança, contempla a contextualização histórica de suas diferentes abordagens, bem como a sua presença e atuação nas organizações. Além de discorrer acerca da necessidade de liderança na gestão das organizações, principalmente das que utilizam a gestão de design.

### 2.2.1 Conceito de Liderança

Desde os primeiros estudos sistemáticos sobre liderança, várias definições foram apresentadas para esse termo, muitas delas no âmbito da proposição de teorias, fato é que atualmente algumas delas parecem convergir, como no caso da liderança ser um processo que pressupõe líderes e seguidores. Nesse sentido, sem grupos não haveriam líderes e nem a necessidade de eles existirem (JAGD, 2009), uma vez que "a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados" (CURY, 2000, p. 288).

Alguns autores corroboram esse princípio, tal como Teixeira (2005, p. 163) ao afirmar que liderança é "o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar de forma consonante com os objetivos determinados". Já Antonakis, Cianciolo, Sternberg (2004, p. 5) relacionam liderança a um fenômeno social e universal, que se manifesta tanto no ser humano quanto entre as diferentes espécies animais, o qual pode ser definido como "a natureza de influenciar o processo e o seu resultado que ocorre entre o líder e o seguidor".

Outros pontos de convergência nas definições de liderança são justamente a necessidade de influenciar pessoas e o foco no alcance de objetivos comuns (CHEMERS, 2009). Segundo Snyder & Shorey (2004) enquanto funções de liderança, a tomada de decisões, o foco nos objetivos, a comunicação ou a resolução de conflitos, pressupõem justamente a delegação de atividades. Visto que influenciar pessoas e focalizar essa influência em direção a resultados tangíveis são componentes fundamentais desse processo (Gilmore, 2006), sendo por esse motivo que a liderança também pode ser definida tal como um processo por meio do qual o líder influencia outras pessoas para internalizarem uma visão coletiva e os mobiliza a alcançá-la (Hogg, 2007).

Certo é que a liderança, ao influenciar os seguidores, procura mantê-los despertos e motivados para aderirem ao rumo pretendido (REGO; CUNHA, 2009). Ainda, como Mateo e Valdano (1999, p. 42) esclarecem, que liderança surge da combinação entre a sedução e a organização e resulta na "arte de gerir vontades".

Adicionalmente, é no contexto global, onde os rápidos e por vezes imprevisíveis movimentos – ambientais, políticos, econômicos, sociais e legais – conduzem as empresas para a contínua transformação, exigindo de seus integrantes a capacidade de produzirem respostas rápidas e demandando cada vez mais trabalho em equipe, que surge a necessidade de se ter uma liderança ainda mais eficaz. Sendo que de acordo com Ulrich, Zenger e Smallwood (1999), a liderança não se traduz em uma simples demonstração de atributos, pelo contrário, trata-se da conjugação desses com as características pessoais do líder, de forma que ser (característica de personalidade), saber (características de intelecto) e fazer (características de habilidade) resultam e definem sua eficácia.

Finalmente, o conceito de liderança normalmente conduz a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir, porém, à medida que se conhece sobre teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico e qualquer situação (FERREIRA, 2012). Portanto, a título de conhecimento e para este trabalho, por ser mais procedente com o objetivo da de líder a ser aplicado em toda pesquisa, adotar-se-á o significado de liderança tal como um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, o qual é guiado a atingir objetivos em comum (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010). Visto que para Chiavenato (1983, p.125), “a liderança é necessária em todos os tipos de organizações”.

### 2.2.2 Evolução da Liderança

Uma vez conceituada, há de se compreender a evolução dessa aptidão que algumas pessoas têm para influenciar e serem seguidas. Essa característica, é estudada a mais de dois mil anos pela comunidade científica (STROUGO & GOMES, 2007). Seus indícios datam a cerca de 5.000 anos no Antigo Egito, advindos das primeiras referências a símbolos hieroglíficos associados à figura do líder, ou ainda relativos a diversos vestígios de líderes e de liderança provenientes de escrituras que surgiram ao longo da história. São exemplos dos estudos filosóficos da Antiga Grécia e, as descrições e relatos dos governantes do Império Romano (BASS, 1990, apud HOUSE et al., 2004). Já, o termo liderança, tal como é compreendido hoje, surgiu segundo Bass (1990, apud HOUSE et al., 2004), há cerca de 200 anos na Inglaterra, como referência às influências das políticas exercidas no Parlamento.

A liderança desde seu surgimento esteve intrinsecamente associada a figura do líder, visto que não há liderança sem o líder e seus liderados, principalmente no que diz respeito a atributos, habilidades e competências. Esses últimos são considerados tais como características que definem o caráter e o perfil desse profissional, diferenciando-o dos demais.

Sendo justamente a busca pelo líder ideal que historicamente, originou diversas teorias acerca do tema, inclusive, relacionadas a constituição física, onde um bom líder seria aquele que detivesse maior capacidade física. Essa associação era motivada por preconceitos sobre a relação de liderança e poder, onde o mais forte exercia maior poder sobre o mais fraco (TEIXEIRA, 2010). Contudo, a liderança tal como a conhecemos hoje, como uma disciplina associada à componente psicológica, prevaleceu diante das características físicas e, ao longo da história, exemplos como Adolf Hitler e Napoleão Bonaparte, refutaram de vez a supremacia da força bruta (ADAIR; REED, 2006).

Ao recorrer a autores mais recentes, pode-se perceber que atualmente a liderança está interligada com a ética e a responsabilidade social (KELLERMAN, 2012; ADAIR; REED, 2006), posto que o estudo dessa habilidade versa a respeito da complexidade crescente e indissociável das estruturas organizacionais, dos ambientes que a envolvem, da dinâmica e da multiplicidade de realidades, assim como do cruzamento de ações baseadas em sistemas de prioridades (KELLERMAN, 2012). Como por exemplo Candeia, Almeida e Silva (2010) que descrevem a liderança como uma habilidade aliada das empresas modernas, que objetivam conquistar seus colaboradores através da inspiração que exercem sobre eles, uma vez que são eles os responsáveis pelos seus resultados, fazendo com que sigam sua liderança e compartilhem dos seus valores e objetivos. Os autores afirmam ainda que a liderança pode mais facilmente ser conquistada em função do respeito do que de cargos hierárquicos, pois alegam a existência de gerentes que não são líderes e vice-versa.

Fazendo-se importante pontuar que o conceito de líder apareceu desassociado ao de gestor, fato que em seguida será discutido para que não haja dúvidas a esse respeito. E, para complementar ainda mais os pressupostos inerentes às diferentes abordagens da evolução da liderança, vide o Quadro-síntese da evolução do pensamento científico elaborado por Dias (2012) no Anexo 1.

### 2.2.3 Diferença entre Líder e Gestor

Considerando o contexto organizacional, indivíduos recebem a tarefa formal de comandar outros profissionais, o que pode ser denominado supervisão, uma vez que liderança trata-se de um processo informal que ocorre sempre que uma pessoa influencia outras, a ponto de produzir mudanças em seu comportamento, o que pode acontecer com ou sem uma organização formal (GILMORE, 2006). Dessa forma, o processo de liderança diferencia-se dos trabalhos de gerência ou supervisão, pois enquanto o gerente leva pessoas a fazer algo, o líder as estimulam a querer fazer (BALLESTEROS, 2003).

Outra maneira semelhante de abordar essa questão é considerar a possibilidade de quatro fontes de liderança para o contexto organizacional, sendo as duas primeiras de natureza formal, as quais correspondem à liderança formal interna, onde um membro da equipe é apontado como líder, ou de formal externa, quando um líder de fora da equipe é formalmente o responsável por ela. Já as duas outras fontes são de natureza informal e ocorrem quando um membro da equipe emerge informalmente como o líder, ou ainda, quando há a liderança compartilhada (MORGESON, LINDORFER & LORING, 2010).

Segundo Jagd (2009), liderança e gerência, de modo geral, envolvem a influência, o trabalho com pessoas e o foco na realização de objetivos. Porém, enquanto a gerência produz ordem e consistência, por meio de funções como planejamento, organização, direção e controle, o autor atribui à liderança a realização de mudança e movimento, com funções voltadas para estabelecer direção, alinhamento, motivação e inspirar pessoas.

Portanto, de acordo com Stefano (2008), liderança está mais relacionada a lidar com desafios, enquanto gerenciamento pode ser relacionado a complexidade organizacional, posto que gestores normalmente enfatizam a estrutura organizacional, os mecanismos de controle, os resultados, os métodos e as práticas, dentre outros aspectos, na mesma proporção que os líderes, por serem mais abrangentes, ressaltam as pessoas, sua autonomia, comprometimento e eficácia.

Sob outra perspectiva acerca dessas diferenciações, Yukl & Lepsinger (2005) alegam que a atuação de um gestor reúne tanto papéis de liderança quanto de gestão e, que na prática, esses papéis possivelmente não hão de ser facilmente



diferenciados. Em vista disso, o autor propõe como alternativa a aplicação do modelo de liderança flexível, que consiste em: manter a diferenciação de cargos ao descrever cada papel de maneira ampla e consistente, definir liderança como parte do processo de gerenciamento, identificar um conjunto de papéis relevantes para que as pessoas que exercem de alguma forma a autoridade possam adotar de maneira a tornar a organização efetiva e, sobretudo, não classificá-los como líderes ou gestores. Visto que liderança e gerenciamento, nesse modelo, associam-se em relação a três fatores determinantes para o desempenho organizacional: eficiência e confiabilidade dos processos, inovação e adaptação e, recursos e relações humanas.

Em conclusão, os líderes têm de dar significado, do latim *significātus*, o que pode ser traduzido como dar a entender por sinais, mostrar, significar, não no sentido restrito de dizer como fazer (know-how), mas sim, por que fazer (know-why), o que ilustra a diferença existente entre líderes e gerentes. Os últimos utilizam-se, geralmente, de um processo mental conhecido como solução de problemas, o qual envolve um problema, um método e uma solução, contudo, quando nem o método, nem o problema, e muito menos a solução são conhecidos, esse processo mental adquire aspecto criativo. E, criatividade, por sua vez, envolve um problema descoberto, o qual necessita ser trabalhado do começo ao fim, visto que a forma mais genuína de descoberta é aquela relacionada à percepção do problema, o que é muito semelhante à identificação de uma nova direção ou visão para uma organização. Surgindo então, a diferença entre gerente e líder:

- gerente/gestor é o solucionador de problemas;
- enquanto líder é o descobridor deles.

Para este trabalho em específico, a definição de gerente/gestor deve possuir o mesmo entendimento do termo líder, uma vez que a diferenciação desses conceitos não são facilmente compreendidas na prática e quando ocorrem, são de maneira subjetiva. Faz-se importante ressaltar que o pesquisador admite o fato da liderança possuir uma conotação mais aspiracional do que a gerência e também uma certa superioridade, visto que considera verdade a máxima que atribui cargo de autoridade a gestores e não a líderes.

Assim, após realizada a diferenciação dos termos líder e gestor, para dar continuidade ao capítulo sobre liderança, no próximo tópico serão desenvolvidos suas teorias e estilos e, temas que em conjunto com a evolução, abordada anteriormente, auxiliam e ampliam a compreensão acerca da liderança.

#### 2.2.4 Teorias e Estilos de Liderança

Durante a evolução do conceito de liderança, surgiram algumas teorias para diferenciar e classificar os perfis dos líderes e seus estilos de liderança, atrelados diretamente ao contexto histórico e cultural predominante na época em que se originaram e foram difundidos. É por esse motivo que a evolução da liderança, tal como a evolução da gestão, estão totalmente integradas a evolução das organizações e por consequência, da humanidade.

Segundo Ferreira (2012), uma das primeiras teorias que teve como intenção a caracterização da liderança, foi a Teoria dos Traços, a qual abordava o perfil característico do líder através dos seus traços físicos, intelectuais e sociais, levando em consideração o fato dos indivíduos possuírem traços de personalidade que os diferenciavam e identificavam como potenciais líderes, direcionando-os para tal função. Mas, com o passar do tempo, surgiram críticas a essa teoria, uma vez que ela não relacionava os traços a situações que exigiam o exercício da liderança, também por ignorar a reação dos subordinados e sobretudo, por não ponderar a relativa importância de cada um dos traços (NOCE, 2006).

Posteriormente, surgiu a Teoria Comportamental, a qual, segundo Cunha e Silva (2010), abrangia as influências do comportamento do indivíduo em sua definição de líder ou não líder e que posteriormente, deu origem a atual Teoria de Estilos de Liderança. A referida teoria aborda os modos pelos quais os líderes guiam seu comportamento, permitindo a percepção de que tipo de líder e do qual poder de decisão o grupo possui, ou seja, possibilita verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade dentro do ambiente organizacional (SOUZA; SANTO, 2010). Por sua vez, a teoria em questão utiliza-se de termos como autocracia, democracia e liberalismo – que dependendo do autor pode ser denominado de *laissez-faire*, para definir a forma como o líder aplica sua autoridade nos diferentes contextos e situações (MAXIMIANO,1990):

- **autocrático** – quando o líder faz uso da sua autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde ele define antecipadamente as tarefas a serem desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- **democrático** - pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde o envolvimento e a conversação são essenciais;
- **liberal** – caracteriza o líder que não utiliza a sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

Para Souza e Santo (2010), a opção da organização pela liderança democrática pode culminar em uma maior participação por parte dos colaboradores, devido a esse comportamento do líder elevar a autoestima dos seus subordinados, proporcionando a eles uma maior realização profissional, tornando-os mais participativos e unidos. Essa suposição é corroborada por Candeia, Almeida e Silva (2010) que apontam que o líder democrático deve incentivar a participação do trabalhador e orientar a equipe a trabalhar em conjunto, uma vez que o processo de decisão tende a ser mais convidativo e democrático.

Em contra partida, Souza e Santo (2010) admitem que tal comportamento também pode acarretar em um aumento de responsabilidade para o líder, pelo fato de ele ter que criar maiores benefícios para satisfazer seus colaboradores, pois, segundo os autores, parafraseando a Teoria Humanística, a qual sugere que pessoas são mais colaborativas quando se sentem realizadas e motivadas, há de se considerar um risco, uma vez que a auto realização é umas das necessidades mais complexa de ser satisfeita.

Por sua vez, um líder liberal pode hesitar em suas decisões, levando os colaboradores a uma acomodação, por não haver foco ou um objetivo traçado, ao invés disso, pode-se evidenciar um acúmulo de energia para resolução de relações interpessoais, o que de certa forma, impede o êxito na realização das atividades (SOUZA; SANTO, 2010). Assim, o processo de decisão, no caso da liderança liberal,

há de ser considerado como aberto e vulnerável, visto que o líder torna o grupo responsável por todas as decisões, ocasionando a participação máxima do colaborador, ao creditar total liberdade e certa falta de controle acerca do processo e de seus resultados (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

Já o estilo autocrático caracteriza-se por ser centralizador, dado que o líder detém um grande poder de decisão, o qual não compreende a participação de seus subordinados. De acordo com Cunha e Silva (2010) existe uma grande probabilidade desse estilo deteriorar-se e transformar-se em autoritarismo, em razão de suas comunicações serem superficiais e padronizadas, não havendo um diálogo informal. Isso que pode causar um declínio da motivação, fazendo com que os colaboradores não se sintam entusiasmados para cumprirem com suas obrigações, ou mesmo, não se responsabilizem pelos seus atos ao atribuírem ao líder a responsabilidade pelos seus sucessos e fracassos (SOUZA; SANTO, 2010).

Chiavenato (1983, p. 129) resume os estilos da liderança comportamental no quadro a seguir (Quadro 6).

QUADRO 6 – DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA COMPORTAMENTAL

<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.  O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando esse a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher  A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.  Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo.
O líder é dominador e 'pessoal' nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é 'objetivo' e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

FONTE: Chiavenato (1983, p. 129)

Os estilos de liderança, de acordo com alguns autores revistos, também podem ser divididos em transformacionais e transacionais. Como por exemplo, Rocha, Cavalcante e Souza (2010) que consideram quatro características para definir o perfil do líder transformacional: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. Sendo que para eles, a principal característica é o carisma, por tratar-se de uma habilidade que desperta a confiança dos seguidores, semeando neles o sentido de missão.

Ao passo que Ferreira (2012) trata a inspiração como fator motivacional, ou seja, para ele, a visão do líder pode ser entendida como a expressão da missão, enquanto a estimulação intelectual propõe desafios e incentiva a aprendizagem, uma vez que a última característica, a consideração individualizada, faz com que o colaborador se sinta único e valorizado.

Quanto ao líder transacional, Maximiano (1990) afirma que ele busca a motivação através de recompensas, cujo foco está em conseguir a realização das metas em troca de gratificações que interessem ao colaborador, atendendo assim suas necessidades primárias. Rocha, Cavalcante e Souza (2010) atribuem três características centrais a esse estilo de liderança: recompensa contingente, gestão por exceção e *laissez-faire*. Sendo aplicada a recompensa contingente como reconhecimento por meta atingida, à medida que a gestão por exceção ocorre quando alguma norma não é observada e há a necessidade de intervenção, enquanto a tomada de decisões a cargo dos colaboradores define o termo *laissez-faire* (FERREIRA, 2012).

Rocha, Cavalcante e Souza (2010), lembram ainda que a gestão por exceção pode ocorrer de duas formas: ativa, quando o líder procura desvios das normas e adota ações corretivas; e de forma passiva, quando não há a procura pelos desvios das normas por parte do líder, que opta por intervir somente depois do erro ter ocorrido, uma vez que acreditava-se que os colaboradores realizariam as tarefas de forma satisfatória. Ainda assim, faz-se importante destacar que conforme Ferreira (2012), a gestão por exceção só deve ocorrer quando o líder não concordar com a realização de alguma tarefa que por qualquer motivo, não esteja de acordo com o planejado.

A despeito dos estilos e formas de classificação da liderança, Ferreira (ibid) sugere que o líder seja mutável, de acordo com a situação organizacional. Araújo (2008, p. 342) reforça esse raciocínio ao afirmar que mutabilidade “não significa

incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente”. Sendo assim, um líder de estilo autoritário poderia, por exemplo, em certo momento, notar que sua equipe está preparada para mais liberdade de participação e, por isso, agir de modo mais democrático, seguindo uma conduta adaptável, sem se ater a um estilo predominante de liderança, sendo capaz de assumir suas funções com eficácia nas mais diversas situações organizacionais existentes (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010).

Portanto, mesmo com o surgimento de diversas teorias e classificações que permeiam o conceito de liderança, conforme aqui apresentados e, que por vezes possuem aspectos congruentes e em outros excludentes, há de se ponderar acerca da real aplicação dessas teorias para a organização. Principalmente no que tange a seleção e recrutamento de profissionais no mercado, uma vez que o líder deve ser mutável, adaptando-se as rápidas transições que ocorrem tanto no ambiente externo quanto no interno, de modo a reagir em consonância com as constantes mudanças a que se é submetido.

Em conclusão, ao invés de buscar por um estilo de liderança que limite seu *modus operandi*, a empresa deve atentar-se a um conjunto de habilidades e competências, as quais são inerentes ao profissional e auxiliam na identificação de um perfil adequado para uma empresa ou um cargo específico.

### 2.2.5 O Papel do Líder

A liderança vem se desenvolvendo ao longo do tempo, juntamente com as vivências do ser humano e, conforme referido neste trabalho, com as diversas teorias que surgiram ao longo da história acerca desse tema, as quais versavam a respeito das características físicas do líder, sobre o seu comportamento e o meio no qual ele está inserido. Fato é que todo esse contexto, contribuiu em algum aspecto para a ascensão desse profissional, tal como o identificamos hoje, como ator fundamental e responsável pelo sucesso da organização.

De acordo com Ferreira (2012) e com Chiavenato (2000), o líder contemporâneo, exerce papel essencial na gestão de pessoas, uma vez que o relacionamento entre ele e os seus liderados infere direta e indiretamente em alguns fatores que permeiam a qualidade de vida no trabalho. Segundo Chiavenato (ibid), o relacionamento líder-liderado pode influenciar harmoniosamente no clima

organizacional, quando adequado, a ponto de produzir efeitos positivos em toda a organização. Normalmente isso ocorre quando o colaborador é atingido de forma direta, o que faz com que ele se sinta mais participativo, prestativo e, aumente assim o seu nível de fidelidade para com a empresa. No entanto, o autor adverte que com a mesma eficácia que o clima organizacional atinge a organização positivamente quando favorável, pode impactar negativamente quando desfavorável, ocasionando a perda da motivação e do interesse do profissional em buscar melhorias para um ambiente que não lhe satisfaz.

A esse respeito, Bittel (1982) elenca uma série de habilidades, que segundo ele, são necessárias para uma boa liderança e portanto imprescindíveis para um bom clima organizacional:

- **senso de missão:** baseado na confiança em sua própria capacidade de liderar, exercendo amor pelo trabalho e dedicação às pessoas e à organização;
- **abnegação:** relacionada à disposição para renunciar a atitudes comodistas como perder a paciência e a capacidade de suportar os problemas inerentes à função;
- **bom caráter** - líderes bem sucedidos são geralmente honestos consigo e com os outros, enfrentando situações desagradáveis de forma honrosa, não temendo a crítica nem os próprios erros, além de serem sinceros e confiáveis;
- **capacidade na função:** a importância da qualificação técnica do supervisor em sua função, pois uma pessoa que está familiarizada com o trabalho que realiza tem excelentes estruturas básicas para realizar uma boa liderança;
- **discernimento:** bom senso, capacidade de distinguir o que realmente é importante, tato e critérios suficientes para analisar o futuro e planejar em função dele;

- **energia:** liderar significa inclusive ter 'pique' para permanecer no trabalho até mais tarde, se necessário for, tendo pouco tempo livre para repouso ou alívio da pressão dos problemas. Requer boa saúde e energia ilimitada para realização do trabalho.

Padilha (2003), em pesquisa sobre líderes e liderados, aponta outras atitudes e habilidades de um bom líder:

para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos. O líder deve ser amigo de seus colaboradores, conseguindo assim realmente saber o que está acontecendo. Como o líder é o agente facilitador da empresa, é muito importante que ele conheça o que tem de ser feito, para quando e maneiras de fazê-lo, inspirando, assim, confiança e competência técnica. Deverá também ter ciência das habilidades e dificuldades das pessoas com quem tem envolvimento. A imparcialidade de um líder também é necessária, sendo que ele deverá atuar diante das situações de forma que sua postura assumida lhe preze a credibilidade, para que os colaboradores consigam acreditar e gostar de suas metas conjuntas, podendo, assim, colaborar com ele para que as mesmas possam ser alcançadas (PADILHA, 2003, p. 2).

Padilha (2003) ainda afirma que o líder é responsável por liberar todo o potencial dos indivíduos dentro da organização, detectando suas capacidades e estimulando seus conhecimentos para um melhor desempenho. De acordo com Sombrio (2007), o líder ainda deve possuir características básicas de integridade, tais como respeito, responsabilidade e compromisso, que para o autor, permitem o reconhecimento e a valorização do trabalhador.

Ainda, Ferreira (2012) complementa ao propor funções que englobam guiar, influenciar e motivar pessoas. Já para Oliveira (2004, p.14), além disso, é necessário "dar atenção às necessidades pessoais de seus subordinados, suporte para o que for necessário para o seu desenvolvimento e estímulo para enfrentar os novos desafios".

Contudo, para Drucker (1992), nem todos os adjetivos supracitados, necessários a um líder, o tornarão necessariamente um líder eficaz, partindo do pressuposto de que é pouco provável que uma pessoa possa reunir todas essas características, embora Macedo e Boas (2006), argumentem que tanto as



competências, quanto as habilidades necessárias para o exercício da liderança são passíveis de serem aprendidas.

Em suma, o papel do líder é gerir a equipe e os processos de gestão, relacionando-se de forma íntegra e harmoniosa tanto com seus subordinados quanto com os outros colaboradores da empresa, a fim de construir redes de relacionamento para que se cumpram as estratégias no intuito de atingir os objetivos propostos. O líder ainda pode ter diferentes posturas e estilos de liderança no decorrer de sua trajetória, desde que esteja em consonância com a sua equipe, com a missão e com a política estabelecidas pela empresa.

Já no que tange ao seu perfil profissional, traduzido em habilidades e competências, esse profissional segundo os autores citados nesse tópico, deve ser: dedicado, abnegado, honesto, bom caráter, honrado, sincero, confiável, orientado para resultados, inteligente, espontâneo, carismático, paciente, planejador, flexível, amigo, imparcial, íntegro, respeitoso, responsável; possuir: amor pelo trabalho, senso de missão, competência técnica, discernimento, tato, energia, espírito democrático, liderança, credibilidade e compromisso; além de suportar problemas, inspirar, influenciar e motivar pessoas.

Dessa forma, o líder ideal trata-se um 'super-herói', com inúmeras qualidades e nenhum defeito, impossível de se atribuir a qualquer ser humano, visto que no caso específico do gestor de design, além dessas características, ele ainda deveria ser criativo, inovador, multidisciplinar, possuir visão holística e pensamento 360°, dentre outras.

Portanto, como visto e de acordo com Drucker (1992), nenhum indivíduo mesmo que preparado e disposto a aprender conseguiria reunir todo esse conjunto de qualidades, o que o tornaria apto frente as exigências que lhe estão sendo impostas.

Sendo assim, constata-se que é imprescindível para as organizações que almejam o sucesso desse profissional, identificar o conjunto de habilidades e competências presentes nos valores da companhia, assim como na descrição do cargo em questão, para então buscar um perfil profissional que enquadre-se perfeitamente ao que se é desejado. Nesse contexto, fica implícito o entendimento de que um líder de sucesso pode não desempenhar tão bem sua função em uma outra área da empresa, ou mesmo num cargo diferente que demande por um conjunto de

habilidades e competências adverso, assim como em uma outra empresa, cujos valores e políticas podem ser completamente diferentes.

Logo, devido à importância dada aos conceitos de habilidade e competência neste trabalho, assim como para suas relações com o papel do líder, no caso, o gestor de design, o próximo capítulo originou-se, composto pela definição e inter-relação de ambos os termos, assim como por teorias e escolas que versam a esse respeito, no intuito de aprofundar a compreensão e contribuir com a evolução da presente pesquisa.

### 2.3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Nesse trabalho a gestão de design é considerada como uma ferramenta para a estratégia organizacional, responsável por prover a organização com competitividade e inovação através do design, entendido como uma ferramenta desse processo. Tal como a liderança, que qualifica-se como uma característica do gestor, o qual é responsável pela transformação de pessoas, através da utilização de conhecimentos adquiridos com as estratégias advindas da gestão. Mas, principalmente por meio de um conjunto de habilidades e competências inerentes a ele, que o definem e o diferenciam perante o mercado.

Adicionalmente, no contexto desta dissertação ainda se faz necessário discorrer acerca do que são habilidades e competências, tal como o que as diferem e, principalmente, suas inter-relações com esse universo, uma vez que a realização da pesquisa em si está atrelada a essa compreensão.

Sendo assim, com o intuito de aprofundar esses conceitos, buscou-se a elucidação de habilidades e competências junto ao órgão brasileiro que descreve a formação profissional dentre as diversas áreas de atuação, o INEP, o qual define, mas sem se limitar a eles (INEP, 2002). Competência, na perspectiva de Perrenoud<sup>4</sup>, como sendo a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação,

---

<sup>4</sup> Philippe Perrenoud é um sociólogo suíço, nascido em 1944, que desde 1970 pesquisa a fabricação das desigualdades e do fracasso escolar, cujo principal objetivo é melhorar a compreensão dos processos educativos. Professor das áreas de currículo escolar, práticas pedagógicas e instituições de formação na Universidade de Genebra, onde se tornou pesquisador e teórico rigoroso, Perrenoud vem contribuindo não apenas para uma melhor compreensão do que acontece na escola, mas também para a mudança de seu funcionamento, na tentativa de torná-la cada vez menos injusta e desigual (DREYER, D; RISCHBIETER, L. R O Pensador dos Ciclos: Entrevista com Philippe Perrenoud).

apoiando-se em conhecimentos Ainda segundo Perrenoud (1999, apud Macedo, 2005, p. 29-30), uma das características importantes da noção de competência é “desafiar o sujeito a mobilizar os recursos no contexto de situação-problema para tomar decisões favoráveis a seu objetivo ou a suas metas”. Enquanto as habilidades referem-se, especificamente, ao plano objetivo e prático do saber fazer e decorrem, diretamente, das competências já adquiridas (INEP, 2002).

Gilbert e Parlier (1992, apud MARBOT, 2007) explicam competência, tal como um conjunto de conhecimentos, de capacidades de ação e de comportamentos estruturados em função de um objetivo, dentro de um tipo de situação dada. De outra forma, Katz (1995) é sucinto ao definir habilidade como a capacidade de transformar conhecimento em ação.

Ambos os autores apresentados, utilizam-se de termos distintos para explicarem habilidades e competências, mas estão de acordo com o que foi apresentado pelo INEP (2002) e com Mozota (2003), que relaciona habilidade com técnicas que podem ser aprendidas ou adquiridas e não a um talento nato ou inerente a alguém. Enquanto competência é abordada pela autora como capacidades potenciais, sendo tratadas como conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de excelência em determinados contextos.

Boterf (2006), consultor francês, pioneiro e referência no estudo das competências, refere-se a elas como sendo a mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e um contexto específico. Ou seja, ao contrário do que podia-se anteriormente concluir, competência não se resume ao saber, mas envolve a ação na qual esse saber é colocado em prática, para produzir resultados.

Maximiano (2014) complementa essa informação ao afirmar que as competências só se revelam na ação; que estão sempre ligadas a resultados do trabalho ou de quaisquer atividades e; envolvem o saber fazer e efetivamente o fazer, com a demonstração de resultados. Portanto, no tangente as competências, essas podem ser entendidas como parte de um fluxo de desenvolvimento, o qual é explicado por Maximiano (ibid) da seguinte maneira (Figura 2):

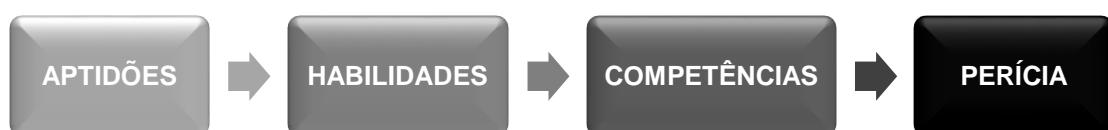


FIGURA 2 – FLUXO DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
 FONTE: Maximiano (2014, p. 187)

No fluxo de desenvolvimento de Maximiano (2014), o qual trata-se de um *continuum*, o primeiro estágio corresponde as aptidões, que após evoluírem para o próximo nível, atingem status de habilidades, onde desenvolve-se a capacidade de agir, para que posteriormente, com a continuidade de seu aprimoramento, possam compor as competências, sendo que nesse estágio a ação já é considerada efetiva e, em estágio superior, atingem o nível de perícia. O autor também descreve peritos, como *experts*, ou seja, pessoas que desenvolveram suas competências em nível mais elevado.

Por conseguinte, as competências representam a linguagem do desempenho, uma vez que podem articular tanto os resultados esperados de um colaborador, quanto a maneira pela qual essas atividades são desempenhadas (MAXIMIANO, 2014). Portanto, para o autor, dentro de uma visão sistêmica de atuação, todos na organização podem aprender essa linguagem, representando um meio comum e universalmente compreendido para descrever o desempenho esperado, em contextos diferentes da organização.

Assim sendo, ao pautar-se pela linguagem do desempenho, as empresas, em conjunto com o departamento de gestão de pessoas devem inclinar sua política para a utilização de uma abordagem específica, a qual pode ser estratégica, comportamental, de recursos da firma ou sistêmica. Ainda de acordo com Sisson e Storey (2000), a abordagem estratégica, envolve o entendimento das pessoas como recurso para obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre as políticas e as práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com as estratégias de negócio (alinhamento externo); administração proativa e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico.

Enquanto a abordagem comportamental possui foco nos papéis necessários à implementação da estratégia sob as premissas de que o comportamento é o melhor mediador entre a estratégia e a implementação efetiva, e de que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser direcionadas para a promoção e o controle dos comportamentos necessários à essa implementação (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Portanto, há de se compreender também que diferentes estratégias podem demandar diferentes tipos de comportamento (SCHULER; JACKSON, 1987; MILES; SNOW, 1978).

Já a teoria dos recursos da firma, direciona a atenção para recursos internos, quando raros, insubstituíveis e não facilmente copiáveis, os quais podem configurar uma base para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (MAXIMIANO, 2014). Visto que empresas organizadas por competências, um tipo especial de recurso interno, devem desenvolver um plano detalhado de como cada política de gestão de pessoas pode contribuir para com os objetivos estratégicos (DUTRA, 2001).

Frente a esse contexto, Wright et al. (2001) reforçam a necessidade de uma perspectiva abrangente, práticas que transcendam o controle da área específica de gestão de pessoas, assim como comunicação, desenho de trabalho, cultura e liderança, que segundo eles impactam as pessoas e moldam suas competências.

Portanto, de acordo com Maximiano (2014) assim como há diferentes definições de competências, também há diferentes maneiras de classificá-las, dessa forma, as principais classificações de competências compreendem:

- Domínios da aprendizagem;
- Habilidades gerenciais;
- Escola francesa dos saberes.

Contudo, devido a peculiaridade de cada uma dessas classificações, com o intuito de melhorar a compreensão e aprofundar as abordagens a esse respeito, optou-se por subdividi-las, tal como segue.

### 2.3.1 Domínios da Aprendizagem

A tipologia dos conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecida por CHA (*Knowledge, Skills and Attitudes – KSA*) pode ser considerada como o embrião das competências para a gestão de pessoas, cuja taxionomia desenvolveu-se com o objetivo de instrumentalizar a aplicação das competências no campo da educação superior (MAXIMIANO, 2014). Essa classificação foi apresentada em 1956, por um grupo de pessoas liderado por Benjamin Bloom, como proposta para formas avançadas de educação, propondo analisar e avaliar, além do simples recordar de informações, por meio de três domínios de atividades educacionais ou como também pode ser denominado, domínios de aprendizagem (MAXIMIANO, 2014):

- **domínio cognitivo:** habilidades mentais (conhecimento)
- **domínio psicomotor:** aptidões manuais ou físicas (habilidades)
- **domínio afetivo:** sentimentos ou áreas emocionais (atitudes)

Conforme descrito por Maximiano (2014), as três competências propostas por Bloom foram e continuam sendo entendidas como objetivos dos processos de aprendizagem, segundo ele, enquanto o grupo de Bloom sistematizou competências para os domínios cognitivos e afetivos, outros autores ampliaram consideravelmente suas proporções e desenvolveram categorias para o domínio psicomotor.

### 2.3.2 Habilidades Gerenciais

Uma contribuição importante para a consolidação das competências no campo da gestão de pessoas é proveniente dos estudos sobre o desempenho dos gerentes. Um dos mais importantes trabalhos nessa linha foi o apresentado por Robert Katz, em 1955, o qual propôs que o sucesso dos administradores, *administrators* como sinônimo de *managers*, dependia de três grandes categorias de competências interligadas: técnica, humana e conceitual (MAXIMIANO, 2014). Onde, a competência técnica significa compreensão e proficiência em um tipo específico de atividade, abrangendo métodos, processos e procedimentos ou técnicas, assim como envolve conhecimento especializado, capacidade analítica dentro da especialidade e facilidade de usar as ferramentas e técnicas relacionadas (KATZ, 1995).

Enquanto a competência humana, segundo Katz (1995), abrange a capacidade de trabalhar bem com as pessoas e de se compreender. Para o autor, o gestor que possui esse conjunto de habilidades desenvolvido, torna-se capaz de atuar bem com grupos, de desenvolver esforços cooperativos com a equipe que lidera, de entender suas próprias atitudes, premissas e crenças a respeito dos outros, como indivíduos e como grupos, além de compreender as limitações de suas percepções e de comunicar a outras pessoas no contexto delas, o que significa seu comportamento. Autores após Katz dividiram essa competência em dois grupos: interpessoal (relação com outras pessoas) e intrapessoal (relação da pessoa com ela própria), que de acordo com Maximiano (2014), fundamentam a inteligência emocional.

Já a competência conceitual relaciona-se com o pensamento sistêmico, engloba a capacidade de enxergar a empresa como um todo e a interdependência de suas funções; assim como o impacto que causa nas outras empresas, estende-se à visualização das relações da empresa com os ramos de negócios, com a comunidade, forças políticas, econômicas e sociais do país (KATZ, 1995). Essa capacidade para o autor, possibilita reconhecer os elementos importantes em qualquer situação e também tomar decisões apropriadas, as quais podem afetar a gestão interna e a eficácia no ambiente.

### 2.3.2.1 Habilidades Gerenciais Específicas

Maximiano (2014) afirma que apesar da data de publicação, o trabalho de Katz permanece como clássico na literatura sobre competências e como prova disso, menciona diversos autores que propõe competências específicas consideradas nas categorias de Katz (1995), dentre eles, segundo Maximiano (2014), destaca-se Mintzberg, como sendo um dos mais importantes autores a propor um conjunto de oito habilidades gerenciais:

- habilidades de relacionamento com colegas;
- habilidades de liderança;
- habilidades de resolução de conflito;
- habilidades de processamento de informações;
- habilidades de decisão em condições de incerteza;
- habilidades de alocação de recursos;
- habilidades de empreendedorismo;
- habilidades de introspecção (autoanálise).

Vale ressaltar que tanto na linha das grandes categorias, como as de Katz, ou na linha das habilidades específicas, como as de Mintzberg, há inúmeros trabalhos sobre competências gerenciais que de acordo com Maximiano (2014) podem ser aplicadas, como de fato são, também para outras profissões que não as gerenciais.

### 2.3.3 Escola Francesa dos Saberes

Outra forma de classificar as competências é a adotada pelos autores franceses, que agrupam as competências em categorias de saberes (MAXIMIANO, 2014) e, apesar de utilizarem uma denominação diferente, apresentam os mesmos conceitos básicos das outras classificações americanas, as quais foram citadas anteriormente. Ainda segundo o autor, a principal classificação francesa é a denominada Trilogia dos Saberes, que compreende: os saberes propriamente ditos, o saber fazer e o saber ser, sendo que a essa trilogia ainda foi incorporado o saber fazer-fazer:

- **saberes propriamente ditos:** conjunto de conhecimentos gerais ou especializados para realizar uma atividade, podem ser conhecimentos teóricos ou o domínio de determinadas linguagens científicas e técnicas, o todo ou parte de um conhecimento teórico relativo à totalidade, assim como a uma simples unidade de um assunto.
- **saber fazer:** domínio de ferramentas e métodos para realizar uma atividade, fazendo-se importante saber determinar o quanto do saber fazer é transferível para outras situações de trabalho, ou seja, exercício da totalidade ou de parte das técnicas, das práticas e dos métodos de uso relativo a um saber.
- **saber ser:** conjunto de aptidões e comportamentos no trabalho, maneiras desejáveis de agir e interagir.
- **saber fazer-fazer:** significa saber fazer outras pessoas fazerem, ensinar, procedimento que permite explicar e controlar a execução de um saber fazer ou o conhecimento de um saber.



Dessa forma, chega-se à conclusão de que embora os autores concordem entre eles a respeito das definições dos termos habilidade e competência, se contradizem na hora de fazerem uso deles, dado que por muitas vezes a palavra habilidade é utilizada ao invés de competência e vice-versa, assim como também surgem outros termos que confundem ainda mais esse universo, tais como característica, capacidade, domínio, entre outros.

Por outro lado, existe uma unidade no que concerne a conceituação dessas expressões, que para este trabalho, habilidade pode ser considerada tal como o plano objetivo e prático do saber fazer (INEP, 2002), ou seja, a capacidade de transformar conhecimento em ação (KATZ, 1995).

Na perspectiva de Mozota (2003), competência é definida como conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de excelência em determinados contextos. Sendo essa definição, pertinente com as demais descrições e condizente com a mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e um contexto específico proposta por Boterf (2006).

Já no tangente as diferentes formas de classificar as competências, pode-se afirmar que mesmo havendo características particulares em cada uma das linhas de raciocínio apresentadas, em suma elas são similares no que se propõe. Isso também ocorre com as linguagens do desempenho referente aos níveis de integração da gestão de design, pois, enquanto um está voltado para o contexto da gestão de pessoas, o outro relaciona-se com o design. Embora ambos possuam três níveis distintos, sendo um estratégico, o outro tático ou comportamental, e o último, operacional ou no caso, de recurso da firma, que em suas devidas proporções podem relacionar-se, mas não equivalerem-se.

## 2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para finalizar esse capítulo, notou-se a necessidade de construir uma síntese da fundamentação teórica, no intuito de evidenciar o conteúdo teórico abordado em relação aos macro temas de pesquisa: Gestão de Design, Liderança, Competências e Habilidades. Uma vez que este trabalho justifica-se ao ampliar o repertório das pesquisas científicas acerca da correlação desses temas e também ao identificar lacunas para pesquisas futuras, mapeando a teoria acerca da relação existente entre gestão de design e liderança no que tange os conceitos de habilidade e competência.

Portanto, a seguir para facilitar a apresentação, foi construído um quadro-síntese, enfatizando os assuntos abordados por cada autor consultado, tornando mais evidente as lacunas teóricas que ainda não foram preenchidas. Neste quadro além dos principais pontos abordados sobre cada macro tema de pesquisa, esses ainda foram identificados de acordo com sua paginação e relacionados aos seus autores (QUADRO 7).

QUADRO 7 – SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

<b>AUTOR</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>PÁG.</b>
DIAS (2012)	Gestão de Design	... fusão em que a gestão procura auxiliar o design na coordenação dos processos criativos	23
WOLF (1998, p. 5)	Gestão de Design	... "organização e a coordenação de todas as atividades de design" com 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"	23
MOZOTA (2003, p. 71)	Gestão de Design	... "a implementação planejada do design na organização de modo a favorecer a consecução dos objetivos desta organização".	23
KISTMANN (2001, p. 192)	Gestão de Design	... O termo Gestão de Design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como competência central.	24
MOZOTA (2003)	Gestão de Design	... a gestão de design acompanhou as evoluções da gestão, mesmo que tardiamente no Brasil, com a função de inserir o design no âmbito das organizações	36
MOZOTA (2003)	Gestão de Design	... mudança de paradigmas deve ser assimilada tal como uma porta de entrada do universo corporativo para a gestão de design, dado que suas características estão de acordo com o que o mercado solicita e, portanto, com o que as organizações buscam para si.	36
COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA (2011)	Gestão de Design	Fazendo-se importante ressaltar um dos objetivos da gestão de design, que é promover a familiarização dos gerentes com o design, tal como os designers com a gestão	37
GIERKE; HANSEN; TURNER (2002)	Gestão de Design	... apresentam três pontos que consideram fundamentais para o entendimento do papel da gestão de design: <ul style="list-style-type: none"> <li>• a gestão é um imperativo comercial;</li> <li>• o design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível a todos os indivíduos envolvidos;</li> <li>• o investimento em design tem como resultado um aumento do valor da marca, enquanto apresenta uma diminuição dos custos de desenvolvimento de produtos.</li> </ul>	37
BLAICH; BLAICH (1993)	Gestão de Design	... a implementação da gestão de design pressupõe que se deva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuir para os objetivos estratégicos da corporação e identificar as necessidades do consumidor e da própria corporação;</li> <li>• gerir os recursos de design;</li> <li>• gerir o processo de design e;</li> <li>• desenvolver e manter uma rede para a troca de informações.</li> </ul>	39

DIAS (2012)	Gestão de Design	... a gestão de design é um veículo de liderança nas organizações, que serve como ponte entre o design e a gestão, bem como entre as diferentes áreas organizacionais na implementação da estratégia e na estruturação da organização, para, desta forma, aproveitar oportunidades, atuando em conformidade nos períodos de mudança	39
SANTOS (2008, p. 29)	Liderança	... a liderança como atividade de gestão, pode ser definida como um "processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização"	28
TEIXEIRA (2005)	Liderança	... ela refere-se à capacidade de obter dos outros a execução de tarefas, podendo ser de forma mais ou menos autocrática a mais ou menos participativa.	28
CURY (2000, p. 288)	Liderança	"a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados".	58
TEIXEIRA (2005, p. 163)	Liderança	... liderança é "o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar de forma consonante com os objetivos determinados".	58
ANTONAKIS; CIANCIOLO; STERNBERG (2004, p. 5)	Liderança	... "a natureza de influenciar o processo e o seu resultado que ocorre entre o líder e o seguidor".	58
SNYDER; SHOREY (2004)	Liderança	... enquanto funções de liderança, a tomada de decisões, o foco nos objetivos, a comunicação ou a resolução de conflitos, pressupõem justamente a delegação de atividades.	58
HOGG (2007)	Liderança	... a liderança também pode ser definida tal como um processo por meio do qual o líder influencia outras pessoas para internalizarem uma visão coletiva e os mobiliza a alcançá-la.	58
REGO; CUNHA (2009)	Liderança	... a liderança, ao influenciar os seguidores, procura mantê-los despertos e motivados para aderirem ao rumo pretendido.	58
MATEO; VALDANO (1999, p. 42)	Liderança	... liderança surge da combinação entre a sedução e a organização e resulta na "arte de gerir vontades".	58
ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD (1999)	Liderança	... a liderança não se traduz em uma simples demonstração de atributos, pelo contrário, trata-se da conjugação desses com as características pessoais do líder, de forma que ser (características de personalidade), saber (características de intelecto) e fazer (características de habilidade) resultam e definem sua eficácia.	58
FERREIRA (2012)	Liderança	... o conceito de liderança normalmente conduz a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir, porém, à medida que se conhece sobre teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico e qualquer situação.	59
CANDEIA; ALMEIDA; SILVA (2010)	Liderança	... o significado de liderança tal como um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, o qual é guiado a atingir objetivos em comum.	59
CHIAVENATO (1983, p.125)	Liderança	... "a liderança é necessária em todos os tipos de organizações"	59

KELLERMAN (2012)	Liderança	... a liderança está interligada com a ética e a responsabilidade social	60
CANDEIA; ALMEIDA; SILVA (2010)	Liderança	... a liderança como uma habilidade aliada das empresas modernas, que objetivam conquistar seus colaboradores através da inspiração que exercem sobre eles, uma vez que são eles os responsáveis pelos seus resultados, fazendo com que sigam sua liderança e compartilhem dos seus valores e objetivos.	60
INEP (2002)	Competência	... competência, na perspectiva de Perrenoud, como sendo a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiando-se em conhecimentos.	70/ 71
Perrenoud (1999, apud MACEDO, 2005, p. 29-30)	Competência	... desafiar o sujeito a mobilizar os recursos no contexto de situação-problema para tomar decisões favoráveis a seu objetivo ou a suas metas.	71
Gilbert e Parlier (1992, apud MARBOT, 2007)	Competência	... explicam competência, tal como um conjunto de conhecimentos, de capacidades de ação e de comportamentos estruturados em função de um objetivo, dentro de um tipo de situação dada.	71
MOZOTA (2003)	Competência	... competência é abordada como capacidades potenciais, sendo tratadas como conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de excelência em determinados contextos.	71
BOTERF (2006)	Competência	... a mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e um contexto específico.	71
MAXIMIANO (2014)	Competência	... as competências só se revelam na ação; que estão sempre ligadas a resultados do trabalho ou de quaisquer atividades e; envolvem o saber fazer e efetivamente o fazer, com a demonstração de resultados.	71
MAXIMIANO (2014)	Competência	... as competências representam a linguagem do desempenho, uma vez que podem articular tanto os resultados esperados de um colaborador, quanto a maneira pela qual essas atividades são desempenhadas.	74
KATS (1995)	Competência	... a competência técnica significa compreensão e proficiência em um tipo específico de atividade, abrangendo métodos, processos e procedimentos ou técnicas, assim como envolve conhecimento especializado, capacidade analítica dentro da especialidade e facilidade de usar as ferramentas e técnicas relacionadas.	74
KATS (1995)	Competência	... a competência humana, abrange a capacidade de trabalhar bem com as pessoas e de se compreender.	74
KATS (1995)	Competência	... a competência conceitual relaciona-se com o pensamento sistêmico, engloba a capacidade de enxergar a empresa como um todo e a interdependência de suas funções;	74/75
INEP (2002)	Habilidade	... as habilidades referem-se, especificamente, ao plano objetivo e prático do saber fazer e decorrem, diretamente, das competências já adquiridas.	71
KATS (1995)	Habilidade	... habilidade como a capacidade de transformar conhecimento em ação.	71
MOZOTA (2003)	Habilidade	... relaciona habilidade com técnicas que podem ser aprendidas ou adquiridas e não a um talento nato ou inerente a alguém.	71

INEP (2002)	Habilidade	... habilidade pode ser considerada tal como o plano objetivo e prático do saber fazer.	76
KATS (1995)	Habilidade	... a capacidade de transformar conhecimento em ação.	76

FONTE: a autora.

Frente a essas informações, para esta pesquisa, convencionou-se que Gestão de Design consiste em um veículo de liderança nas organizações, que serve como ponte entre o design e a gestão, bem como entre as diferentes áreas organizacionais na implementação da estratégia e na estruturação da organização, para, dessa forma, aproveitar oportunidades atuando em conformidade nos períodos de mudança (DIAS, 2012).

Porém, abordar gestão de design ou mesmo a atividade do gestor de design e sua relação com as organizações pela perspectiva do líder implica em compreender cada vertente dessa expressão. Em vista disso, para gestão adotou-se o conceito de Santos (2008), devido a sua abrangência e especificidade, ao integrá-la à coordenação dos recursos disponíveis, quer materiais quer humanos, através do seu planejamento, organização, direção e controle (liderança), do qual resulta a transformação de *inputs* em *outputs*, de modo mais eficaz e eficiente possível, a fim de alcançar os objetivos propostos.

No presente trabalho o conceito de design é visto numa perspectiva mais ampla e atualizada do ofício. Essa visão é baseada tanto nas proporções multidisciplinares e holísticas defendidas por Fiell e Fiell (2006) – ao atribuírem valor não só ao produto/serviço proveniente do design, mas também ao modo como ele é utilizado e a seu processo. Assim como, também considera Mozota; Klöpsch; Costa (2011), Wolf (1998), Von Stamm (2003), Best (2006), dentre outros, que corroboram ao ressaltar o campo de atuação do design, de modo a ultrapassar a criação de peças gráficas e produtos como elementos isolados, tal como parte de um sistema consolidado de um processo de gestão, uma vez que possui a propriedade de unir aspectos tangíveis e intangíveis, tais como: marca e produto físico, necessidades de usuários e atributos do produto, valor e custo, tecnologia e fator humano, ergonomia e produção, assim como materiais e percepções.

Já o conceito de liderança, normalmente conduz a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir, todavia, à medida que se recorre às teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico

de líder a ser aplicado em toda e qualquer situação (FERREIRA, 2012), no caso desse trabalho de pesquisa optou-se então por descrever essa habilidade tal como Teixeira (2005), Dias (2013) e Mozota (2003), que a definem como um processo de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando-os de forma assertiva, fazendo jus a diferenciação aspiracional apresentada acerca da figura do líder e do gestor.

Quantos aos conceitos de habilidade e competência, o primeiro pode ser considerado como o plano objetivo e prático do saber fazer (INEP, 2002), ou seja, a capacidade de transformar conhecimento em ação (KATZ, 1995), ao passo que o outro, é definido pela perspectiva de Mozota (2003) tal como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de excelência em determinados contextos, o que é pertinente com as demais descrições e condizente com a mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e um contexto específico proposta por Boterf (2006).

Por fim, considerando que a pesquisa teórica realizada para a composição deste trabalho trouxe o embasamento necessário para a compreensão de todos os temas relacionados a pesquisa, tal como num panorama geral, cuja função de oferecer as ferramentas necessárias para a estruturação da metodologia denota a importância desse capítulo para os resultados do estudo, assim como para responder a pergunta de pesquisa e para que seja possível atingir seus objetivos.

### **3 MÉTODO**

O propósito da investigação apresentada neste trabalho concentra-se em responder à pergunta: quais habilidades e competências caracterizam os líderes da gestão de design? E, em função desta pergunta, delimitou-se como objetivo geral traçar criticamente o perfil do líder em gestão de design, a partir das suas habilidades e competências.

Assim, pretende-se ainda, identificar quais são as habilidades e competências de liderança em gestão de design observadas na literatura; quais são as habilidades e competências de liderança em gestão de design observadas no campo e; relacionar habilidades e competências almejadas e atuais inerentes ao líder da gestão de design. Partindo do problema de pesquisa exposto anteriormente, o qual se concentra na busca pelo perfil mais adequado desses profissionais, quer na formação acadêmica, ou no desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o presente trabalho pode ser classificado como sendo de natureza básica, uma vez que não possui uma aplicação prática prevista e também por almejar a geração de conhecimentos que possam contribuir de forma significativa para pesquisas futuras. Já seus objetivos, são exploratório-descritivo visto que há a necessidade de esclarecer conceitos e ideias, assim como relatar características e comportamentos (GIL, 1999).

Dessa forma, ao abordar a liderança em gestão de design, um assunto pouco contemplado pela literatura, essa pesquisa tem como objetivo formular questionamentos que incitem respostas por meio de pesquisas futuras e o detalhamento de um perfil acurado de um grupo de pessoas, situação ou relacionamento.

Conforme Haguette (1997) a caracterização e trajetória do presente trabalho baseia-se em uma pesquisa participante, por tratar-se de um processo no qual a comunidade participa da análise de sua própria realidade, por possuir um acúmulo de experiências vividas e conhecimentos. Existindo, portanto, um saber popular, que se recomenda servir de base para qualquer atividade de investigação em que a comunidade deva ser o sujeito da investigação sobre a sua própria realidade.

Ainda para Haguette (ibid), o processo de pesquisa participante pode ser considerado como parte de uma experiência educativa que serve para determinar as necessidades da comunidade e para aumentar sua consciência, mesmo como no caso deste trabalho, onde não há uma aplicação prática prevista ou mesmo um problema previamente identificado pela própria comunidade.

No tangente a abordagem, esta pesquisa pode ser considerada como quali-quantitativa (Figura 3), por seguir uma abordagem metodológica mista e estar assentada na concepção de Pereira (1999, p.33) de que eventos de natureza qualitativa podem receber tratamento quantitativo “desde que o pesquisador possa assumir algumas premissas de natureza ontológica e semântica para a concepção de seus dados”. Ainda, para Yin (2001), o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa.



FIGURA 3 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA  
 FONTE: a autora.

Conforme Creswell (2007) a pesquisa qualitativa é mais flexível que a pesquisa quantitativa em seu delineamento e, entre seus objetivos, pois explora relações sociais, descreve a realidade pela experiência dos respondentes e auxilia o entendimento do fenômeno social com menor afastamento de seu ambiente natural (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006; SARANTAKOS, 1993). Por outro lado, esta pesquisa também configura-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, pois “se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas” (TEIXEIRA; PACHECO, 2005, p. 60). Uma vez que Laville e Dionne (1999) afirmam que, ao lidar com números, o pesquisador busca a objetividade e a validade do conhecimento construído.

### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Tendo a presente pesquisa sido caracterizada, nesse item, ela é dividida em etapas metodológicas, conforme a Figura 4:



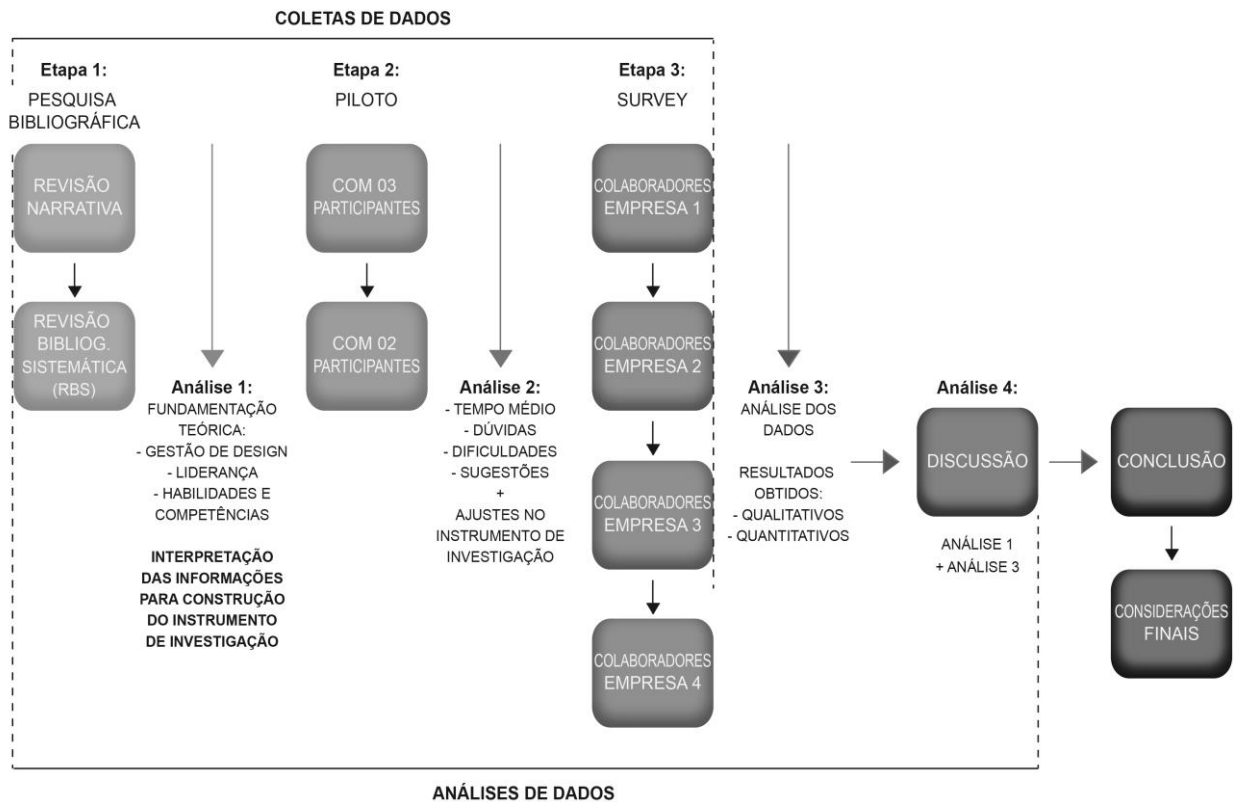


FIGURA 4 – ETAPAS DA PESQUISA  
 FONTE: a autora

A Etapa 1 (qualitativa) consiste na pesquisa bibliográfica, a qual teve início através da revisão de literatura narrativa e evoluiu para a revisão bibliográfica sistemática, culminando em informações e dados que, após fichados e analisados deram origem à fundamentação teórica. Enquanto a Etapa 2 (qualitativa) se originou da Etapa 1, pois foi através dos autores pesquisados e referenciados que pode-se identificar as habilidades e competências almejadas para a construção do instrumento de pesquisa. Durante a segunda etapa esse instrumento também teve de ser testado e analisado pelos participantes previamente selecionados, para que possíveis problemas e dificuldades pudessem ser identificados e resolvidos; garantindo dessa forma a validação e o bom desempenho dessa ferramenta para a pesquisa.

Seguindo os passos propostos para este trabalho, a Etapa 3 (quali-quantitativa) compreendeu a survey, tanto na aplicação do instrumento de pesquisa validado na etapa anterior, quanto no tratamento dos dados quali-quantitativos obtidos. Sendo essa etapa crucial para a conclusão da pesquisa, pois é através da discussão entre os seus resultados e os obtidos na Etapa 1 que os objetivos puderam ser alcançado e a pergunta de pesquisa respondida. Para finalizar, foram feitas as considerações finais que culminaram na conclusão efetiva do presente estudo e na proposições de pesquisas futuras.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA

A presente dissertação iniciou-se através da realização de uma pesquisa bibliográfica, a qual foi dividida em duas etapas, primeiramente foi realizada uma revisão de literatura narrativa ou tradicional por se tratar de uma temática mais aberta (CORDEIRO et al., 2007) com o intuito de ampliar o repertório sobre os macro temas da pesquisa: gestão de design; liderança; habilidades e competências. Ela foi seguida por uma revisão bibliográfica sistemática, a qual segundo Cook et al. (1997 apud CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011) mesmo tendo caráter narrativo, baseia-se na aplicação de métodos com maior rigor científico para alcançar resultados mais específicos e reduzir a existência de erros. Para Atallah e Castro (1998), essa revisão apresenta algumas vantagens para o desenvolvimento de trabalhos científicos, tais como uma metodologia reprodutível e o aumento da precisão dos resultados, os quais depois de compilados, foram fichados e analisados.

Em um segundo momento da pesquisa, para que fosse possível identificar as habilidades e competências dos líderes em gestão de design, convencionou-se aplicar um levantamento de dados. Mesmo o levantamento não tendo visado compreender uma amostra relativamente grande, ainda assim é possível caracterizá-lo como survey, pois de acordo com Malhotra e Grover (1998) está inserido numa determinada população, onde busca-se compreender seu comportamento através da utilização de um instrumento de coleta de dados. Mais especificamente, uma survey exploratória-descritiva, pois considerando os objetivos desta pesquisa e a finalidade do método proposto, o presente trabalho devido suas características tem por objetivo avançar no conhecimento de um determinado assunto.

Forza (2002) atribui a survey de caráter exploratório a busca em tornar um fenômeno mais familiarizado e compreendido, como por exemplo - no caso deste trabalho – onde pretende-se identificar as habilidades e competências dos líderes em gestão de design. Enquanto a survey de característica descritiva se propõe a relatar como a população definida percebe essas habilidades e competências, ou mesmo se há variações de percepção de algumas das amostras pesquisadas em relação a literatura abordada.

Ainda de acordo com Forza (ibid), uma survey exploratória-descritiva deve ser aplicada quando ambiciona-se medir o fenômeno da melhor forma possível, ou também, descobrir novas facetas do fenômeno em estudo. Para ele, a razão de se escolher uma survey exploratória-descritiva, condiz exatamente com o propósito desta pesquisa, uma vez que refere-se ao fornecimento de evidências que associem os conceitos entre si e posteriormente auxiliem na exploração de uma teoria.

### 3.2.1 Instrumento de Pesquisa

Todavia para Fink (1995, apud FREITAS et al. 2000) independentemente da classificação da survey, para sua utilização, obrigatoriamente há de se aplicar um instrumento de pesquisa predefinido. Macedo e Franco (2013) complementam essa afirmação ao sugerirem que a coleta de informações deva ser feita por meio da utilização de questionários autoaplicáveis ou de entrevistas estruturadas. Diante disso, para esta pesquisa optou-se pelo uso do questionário autoaplicável, o qual tornou possível a obtenção das informações necessárias, no tocante as amostras da população determinadas, dentro do prazo estabelecido.

Para sua construção, dada a diversidade do material encontrado no campo da gestão e da liderança e, para que se pudesse identificar as habilidades e competências almejadas em líderes da gestão de design, foi importante definir uma linha de pesquisa. Dessa forma, como visto no referencial teórico e de acordo com Mozota (2003), tal como exposto por Gilbert e Parlier, uma vez que competências são tratadas como conjuntos de habilidades, convencionou-se direcionar o estudo de competências ao autor Robert Katz, devido seu reconhecimento na área da gestão junto ao meio acadêmico e empresarial e a seus estudos sobre o desempenho de gerentes, como por exemplo, a consolidação que fez das pesquisas realizadas por Bloom sobre competências de gestão.

Contudo, faz-se importante ressaltar que outros autores referentes a gestão de design e a gestão propriamente dita, também citados nesta pesquisa, complementaram e colaboraram para o enriquecimento e aprofundamento de alguns conceitos de competências e habilidades, bem como para suas descrições. Logo, optou-se por através das três grandes categorias de competências gerenciais - técnica, humana e conceitual - determinadas por Katz (1995), selecionar algumas características, habilidades ou atributos que figurassem com maior evidência nos textos dos diversos autores referenciados.

Assim, tornou-se possível a construção do Quadro 8, onde cada área de competência foi relacionada as suas habilidades respectivas, juntamente com suas descrições, supondo que dessa maneira, o entendimento do respondente seria mais assertivo e geraria menos dúvidas devido ao questionário ser autoaplicável. Faz-se importante ressaltar que além da habilidade de liderança, foram acrescentadas habilidades de cunho gerencial, a fim de que fosse observada a relevância das mesmas junto à população sob estudo.

QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES SELECIONADAS PARA A PESQUISA

COMPETÊNCIAS	HABILIDADES	AUTOR	DESCRIÇÃO
<b>Técnica</b>	Capacidade analítica	KATZ (1995)	Analisar fatos e dados.
	Competência em nível do design	MOZOTA (2003)	Deter conhecimento de design.
	Competência em nível da gestão	MOZOTA (2003)	Deter conhecimento de gestão.
	Criatividade	WOLFF (2010)	Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.
	Monitoramento	FUJITA (2009)	Acompanhar uma ação ou projeto.
	Organização	DIAS (2012)	Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva.
	Discernimento	BITTEL (1982)	Distinguir o que é importante.
	Administração	MOZOTA (2003)	Gerenciar a informação, da equipe e do resultado.
<b>Humana</b>	Carisma	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010) PADILHA (2003)	Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).
	Autocrítica	HANDS (2009)	Reconhecer suas qualidades e defeitos, ou os erros e acertos de suas ações.
	Diplomacia	DIAS (2012) MOZOTA (2003) BEST (2006)	Informar, negociar e representar.
	Rede de relacionamento	MOZOTA (2003)	Unir pessoas, envolve convivência, comunicação e atitudes recíprocas.

Comprometimento	MOZOTA (2003)	Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação.
Coerência	SISSON; STOREY (2000)	Ser conciso, quando suas ações refletem seu discurso.
Confiança	DIAS (2012) PADILHA (2003)	Atuar a partir da crença na retidão moral, no caráter e na lealdade de pessoas e equipes.
Controle	WOLFF (1998)	Dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.
Democracia	MAXIMIANO (1990)	Atuar a partir de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde a conversação é essencial.
Empatia	HANDS (2009)	Colocar-se no lugar do outro.
Entusiasmo	HAMEL; PRAHALAD (1995) MOZOTA (2003) BEST (2006)	Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados.
Estímulo intelectual	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010)	Encorajar e estimular a busca por novos saberes e aplicações.
Inspiração	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010)	Atuar com entusiasmo, para estimular pessoas e equipes.
Flexibilidade	MOZOTA (2003) PADILHA (2003) HANDS (2009)	Ser adaptável às mudanças.
Mediação	HANDS (2009)	Intervir buscando uma melhoria.
Motivação	SANTOS (2008)	Usar estímulos para influenciar assertivamente.
Persistência	HANDS (2009)	Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.
Maturidade	GHISELLI (1971) BLACHARD; HERSEY (1982)	Ter discernimento, o qual foi adquirido pelas experiências ao longo da vida.
Objetividade	MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA (2011)	Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.
Versatilidade	MOZOTA (2003) BEST (2006)	Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.
Agilidade	MOZOTA (2003) BEST (2006)	Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.

<b>Conceitual</b>	Comunicação	SIEBENROK (2013)	Expor, ouvir e compreender ideias.
	Negociação	DIAS (2012) MOZOTA (2003) BEST (2006)	Buscar soluções adequadas às partes envolvidas.
	Planejamento	FUJITA (2011)	Definir objetivos e estratégias de ação.
	Política	HANDS (2009)	Negociar para compatibilizar interesses.
	Visão	SILVA (2009)	Antecipar as oportunidades. Ter ideia clara do que quer fazer (missão).
	Pensamento 360°	HANDS (2009)	Atuar a partir de uma visão globalizada, enxergar a totalidade.
	Inovação	WOLFF (2010)	Ação ou efeito de inovar, trazer novidades.
	Decisão	DIAS (2012)	Definir posicionamento.
	Liderança	DIAS (2012) MOZOTA (2003)	Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.

FONTE: a autora.

Com o quadro pronto, deu-se início a construção do instrumento de coleta de dados (Apêndice 1), o qual foi constituído por quatro questões, sendo duas abertas e duas fechadas. Na primeira questão aberta, os respondentes foram solicitados a descrever o que seria um líder hipoteticamente ideal no entendimento deles, juntamente com a citação de Peter Drucker de que não existe um líder ideal e sim um bom líder na concepção de cada um, enquanto que na segunda questão aberta, a última do questionário, perguntou-se, se os pesquisados incluiriam outras habilidades que considerassem imprescindíveis ao bom líder e, que ainda não tiveram sido abordadas, além do grau de importância para às mesmas.

Para a primeira das questões fechadas, segunda do questionário, apresentou-se uma lista de habilidades (conforme Quadro 8) onde os respondentes deveriam atribuir graus de importância, dentro de uma Escala de Likert<sup>5</sup>, com valores de 1 a 5,

<sup>5</sup> A Escala de Likert foi inventada por Rensis Likert em 1932 com objetivo de medir atitudes (MATTAR, 2005, p. 236) O autor explica essa escala como sendo uma série de afirmações em relação ao objeto pesquisado, onde o respondente não apenas concorda ou discorda da afirmação, mas indica o grau de concordância ou discordância.

onde convencionou-se que 1 seria entendido como “não é importante” e 5 como “extremamente importante”. Já na questão 4, terceira do questionário, apareceram as mesmas habilidades, dessa vez dividida por grupo de competências, onde se foi solicitado ordená-las de forma decrescente, sendo a primeira a mais importante.

Por fim, dentre as formas que o questionário poderia ser administrado pelo pesquisador expostas por Mello (2013), optou-se pela sua aplicação online. Giovinazzo e Fischmann (2001) justificam essa escolha ao afirmarem que além da utilização da internet conservar as mesmas premissas e características de uma pesquisa tradicional, principalmente devido a manutenção do anonimato dos respondentes, o meio digital ainda reduz drasticamente os custos na preparação dos materiais e o tempo gasto para sua execução e envio, uma vez que pode ser acessado por meio de computadores a qualquer momento que o respondente assim desejar.

### 3.3 AMOSTRA

A amostra ou população amostral, de acordo com Gil (1999), é uma parte de uma população (subconjunto) escolhida conforme algum critério de representatividade. Segundo Lavado e Castro (2001), a população diz respeito a um conjunto de elementos onde cada um deles apresenta uma ou mais características em comum. Complementado por Gil (1999), que afirma que a população ou universo de pesquisa é um conjunto de elementos que possuem determinadas características (empresas, produtos, pessoas, etc.) que serão alvo do estudo.

Logo, para esta pesquisa, a população é composta por profissionais que trabalham na área de design ou correlatas, mais especificamente com design gráfico ou de produto, em empresas classificadas como de médio e grande porte, situadas na região da grande Curitiba, que compreende Curitiba e região metropolitana. Sendo seu recorte estabelecido por conveniência, o qual justificou-se pela importância e representatividade do design para o estado do Paraná, que pode ser comprovado pelos resultados obtidos pelo projeto Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria Paranaense – Horizonte de 2030.

Projeto esse desenvolvido por pesquisadores do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, cujos resultados demonstraram que, entre os 226 perfis profissionais analisados, 42 possuem pelo menos uma atividade profissional

relacionada ao design, ou seja, 18,6%. E, ao se considerar as 1.541 atividades profissionais do projeto, observou-se que 243 destas têm foco no design (VALENÇA et al; 2012).

Além disso, faz-se importante esclarecer, o critério de classificação das empresas utilizado para esta pesquisa, que tal como o SEBRAE, categorizou por número de empregados, divididos entre indústria e comércio e serviços (Quadro 9).

QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

<b>SETOR</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUENA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>GRANDE</b>
<b>Indústria</b>	até 19 empregados	20 a 99 empregados	100 a 499 empregados	mais de 500 empregados
<b>Comércio e Serviços</b>	até 9 empregados	de 10 a 49 empregados	de 50 a 99 empregados	mais de 100 empregados

FONTE: adaptado de SEBRAE (2015) pela autora

Assim, a amostra selecionada para essa pesquisa, a qual pode ser considerada do tipo interessada, pois foi realizada segundo critérios estabelecidos pelo autor da pesquisa, foi dividida em quatro grandes grupos - duas empresas do setor industrial e duas empresas do setor comercial e de prestação de serviços, as quais foram selecionadas a partir de entrevistas com os responsáveis pelos departamentos de criação e /ou desenvolvimento das empresas, quando buscou-se identificar os três níveis de integração do design no organograma de cada uma delas.

Já a divisão por setores foi realizada com o intuito de oferecer uma discussão e um panorama mais generalizado das habilidades e características dos líderes em gestão de design. Dessa forma, as informações tornaram-se passíveis de serem cruzadas para que pontos em comum e/ou divergentes pudessem ser identificados. Enquanto a opção pela seleção de empresas de médio e grande porte em ambos os setores, deu-se pela dificuldade de encontrar empresas de micro e pequeno porte com profissionais e líderes de design ocupando cargos estratégicos de gestão.

Tal como foi identificado por Fujita (2011) e abordado no referencial teórico dessa pesquisa, dependendo do porte e da estrutura organizacional, os níveis de gestão de design, podem ser exercidos por profissionais em um nível ou profissionais acumulando responsabilidades decisórias em mais de um nível. Uma vez que a existência ou não de profissionais nesses níveis depende de como a empresa considera e integra essa atividade.



Isto posto, os quatro grupos amostrais selecionados para esta pesquisa podem ser descritos do seguinte modo:

- Empresa de médio porte do setor industrial, atuante no ramo imobiliário e da construção civil, que não possui design interno e sim terceirizado através de um escritório que presta serviços gráficos para material impresso e digital. Esse subgrupo possui colaboradores da empresa em nível estratégico da gestão de design e, colaboradores em nível tático e operacional contratados pelo escritório. A seleção dessa amostra independe da caracterização pessoal dos seus integrantes (idade, sexo, estado civil, etc.), assim como do cargo ocupado pelos participantes da pesquisa, uma vez que busca-se as habilidades e competências de um líder hipoteticamente ideal, ou seja, um bom líder. Portanto, mesmo os participantes que não possuem cargo de liderança, mas que atuam nessa estrutura, também estão aptos a responder o instrumento de pesquisa.
- O segundo grupo, constituído por uma empresa de médio porte do segmento de iluminação, materiais elétricos e ferramentas do setor de serviços, que possui departamento de design em sua estrutura, cujos integrantes em nível estratégico, tático e operacional da gestão de design foram selecionados entre líderes e liderados, que assim como para o grupo anterior, também não tiveram critérios relativos a caracterização pessoal analisados.
- Participaram da terceira amostra, colaboradores de uma empresa de grande porte do setor de serviços, atuantes no ramo da educação e alocados no departamento que atua especificamente com o desenvolvimento e venda de materiais didáticos impressos e digitais. A escolha desse departamento deu-se devido os profissionais que atuam com design gráfico e/ou de produto - recorte dessa pesquisa - estarem concentrados nele. E, tal como definido para as outras amostras, foram contabilizados integrantes dos três níveis da gestão de design, líderes e liderados, independentemente de suas caracterizações pessoais.

- Para a última amostra, os respondentes selecionados são líderes e liderados de uma grande empresa do setor industrial que atua com perfumaria e cosméticos. Tal como proposto para a amostra anterior, por conveniência e independente da caracterização pessoal dos respondentes, o departamento selecionado foi o de desenvolvimento de embalagem, também por possuir um número expressivo de colaboradores trabalhando com design gráfico e/ou de produto. Dentro da estrutura da empresa, esse departamento ainda é subdividido em três grandes áreas e, cada uma delas possuem funcionários nos três níveis da gestão de design.

Para complementar, o Quadro 10 foi desenvolvido para melhor ilustrar a população amostral dessa pesquisa, os setores e os portes das empresas participantes.

QUADRO 10 – POPULAÇÃO AMOSTRAL DA PESQUISA

	<b>SETOR</b>	<b>PORTE</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>FOCO EM DESIGN</b>	<b>ALOCÇÃO DO DEESIGN</b>
<b>1</b>	Indústria	Médio	Imobiliário e construção civil	Design gráfico	Externo (terceirizado)
<b>2</b>	Comércio e Serviços	Médio	Iluminação, materiais elétricos e ferramentas	Design gráfico e de produto	Interno
<b>3</b>	Comércio e Serviços	Grande	Educação	Design gráfico	Interno
<b>4</b>	Indústria	Grande	Perfumaria e cosmético	Design gráfico e de produto	Interno

FONTE: a autora

Vale ressaltar que nenhum dos integrantes das amostras acima delimitadas, ou suas respectivas empresas, deverão ser identificados nesta pesquisa, pois o anonimato das respostas e o fato de não haverem reuniões físicas, reduzem a influência de fatores psicológicos, como por exemplo os efeitos da capacidade de persuasão, da relutância em abandonar posições assumidas, ou mesmo a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias.

Por conseguinte, de acordo com o regimento do comitê de ética da Universidade Federal do Paraná, uma vez que a presente pesquisa não faz uso de procedimentos invasivos, sejam eles físicos ou emocionais, não há a necessidade de que ela seja submetida a sua aprovação.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Considerando a intenção deste trabalho, de tratar as relações existentes entre a gestão de design e o papel do líder - o gestor de design, sua análise de dados foi dividida em quatro etapas, das quais três tiveram início logo após o término da sua fase de coleta de dados e a quarta etapa para a conclusão da presente pesquisa.

A primeira análise deu-se com base na pesquisa bibliográfica – narrativa e sistemática – para que fosse possível construir a fundamentação teórica da pesquisa, onde primeiramente buscou-se por temas correlatos em livros, revistas científicas, anais de seminários e simpósios da área, assim como em artigos, teses e dissertações, muitas vezes, com o auxílio da internet, através da utilização de palavras-chaves nos portais de busca de trabalhos acadêmicos. Posteriormente, o material encontrado foi analisado pela relevância do título, palavras-chaves e resumo e, após se ter sido considerado acerca da adequação do seu conteúdo com a proposta da pesquisa, esses documentos foram então reavaliados, com o uso de critérios, tais como confiabilidade das fontes referenciadas e do veículo de publicação, instituição a qual a pesquisa estava veiculada e a forma de revisão utilizada. Por fim, o material compilado foi fichado de modo a poder ser facilmente consultado.

A segunda análise é intrínseca a realização de um pré-teste, cujo intuito era analisar a efetividade do instrumento de pesquisa, para minimizar dúvidas ou problemas que pudessem ocorrer durante a participação dos respondentes pertencentes a amostra selecionada. Para isso, foram acompanhados três voluntários que se disponibilizaram a responde-lo, o que permitiu o cálculo da média de tempo gasto para o preenchimento integral, bem como a identificação de eventuais problemas e melhorias que surgiram através de questionamentos e sugestões dos participantes. Sendo que após os ajustes terem sido efetuados, ocorreu uma nova rodada de teste, dessa vez com duas pessoas, onde pode-se analisar que a implementação dos ajustes havia sido assertiva, que o tempo de duração tinha sido reduzido e, principalmente, devido a não existência de novas dúvidas ou dificuldades, o instrumento foi considerado apto para então poder ser aplicado.

A análise subsequente, Análise 3, foi relativa à interpretação das respostas dos questionário autoaplicáveis, sustentados pela identificação de habilidades e competências do líder. Esta teve como objetivo propiciar correlações tanto com as competências técnicas, humanas e conceituais abordadas por Katz, já discorridas anteriormente, quanto com os três níveis propostos pela gestão do design: estratégico, tático e operacional.

Dessa forma, as informações coletadas foram confrontadas e processadas na última etapa de análise, Análise 4. Nessa etapa almeja-se conseguir transformar dados qualitativos em quantitativos, e dados quantitativos em qualitativos, cujos resultados provenientes dessas combinações podem advir de três maneiras (KELLE; ERZBERGER, 2005):

- a convergência e confirmação mútua, o que conduz às mesmas conclusões;
- a complementaridade, por evidenciarem aspectos diferentes do mesmo problema;
- e a divergência ou contradição de resultados.

À vista disso, os dados e resultados obtidos a partir das etapas de análise e também a pesquisa, a Análise 4, serviram de base para produção da discussão, próximo capítulo deste documento.

#### 3.4.1 Caracterização das Amostras

A pesquisa iniciou-se com o envio do instrumento para líderes e liderados das empresas de diferentes setores e portes, participantes da amostra, a qual ocorreu dentro de um universo de 45 pessoas, dentre as quais 34 responderam, correspondendo a 75% do universo, o que pode ser considerado adequado para a análise dos dados. Entretanto, faz-se importante ressaltar que desses 34 questionários respondidos, houveram 4 participantes que não preencheram corretamente o que havia sido solicitado, em 1 das 4 questões existentes, acarretando em um pequeno déficit para a análise.

Para que fosse possível identificar o universo desta pesquisa sem o reconhecimento de seus respondentes, fez-se necessário realizar algumas perguntas pessoais que pudessem caracterizar o perfil dos participantes, tais como o segmento da empresa em que atuam, a relação com o design e também com a liderança, para que assim fosse possível efetuar o cruzamento dos dados e a divisão dos grupos relativos as amostras (Figura 5).

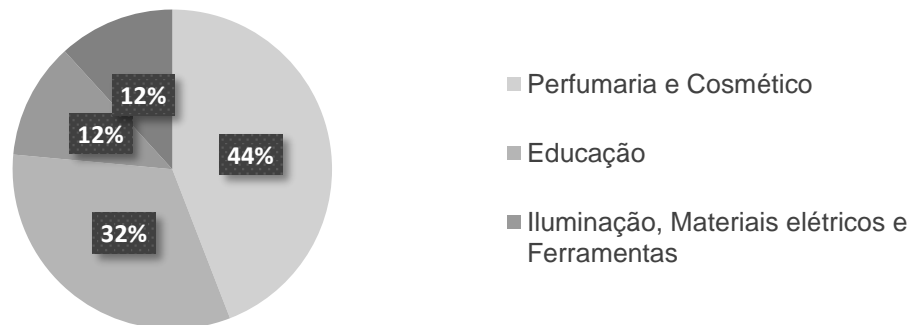


FIGURA 5 – GRÁFICO REFERENTE A CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS  
FONTE: a autora

Dando continuidade à análise dos dados, ainda no intuito de caracterizar as amostras, dessa vez no que concerne a atuação dos participantes na área de design, teve-se como retorno por grande parte dos respondentes o não pertencimento ou atuação na área. De modo a reforçar a importância de se apresentar o design às empresas, tal como ferramenta estratégia e não somente como processo – o que certamente levará as pessoas e equipes a se integrarem e se sentirem parte da gestão de design, uma vez que a distribuição do instrumento de pesquisa deu-se exatamente com lideranças e liderados dessa área. Diante do exposto, segue a Figura 6, como ilustrativo desse resultado.

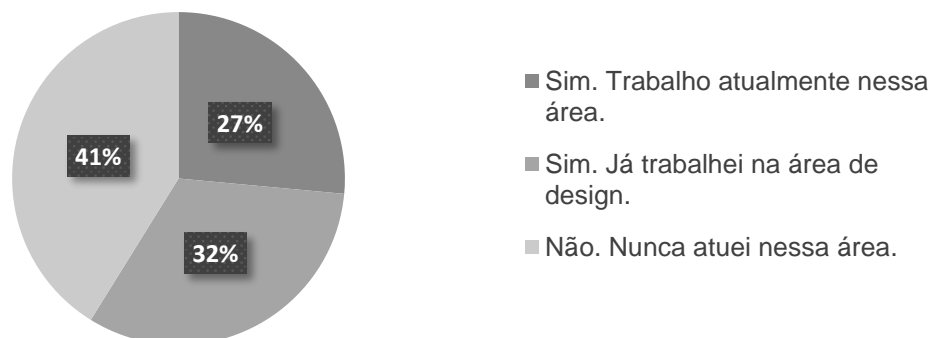


FIGURA 6 – GRÁFICO REFERENTE A ATUAÇÃO NA ÁREA DE DESIGN  
FONTE: a autora

Acredita-se que outros pontos que podem ter ocasionado tal confusão correspondem ao desconhecimento por parte dos respondentes acerca da gestão de design, ou mesmo da amplitude do design propriamente dito, pois, muitos acreditam que apenas os profissionais denominados como designer atuam com design.

Para o mesmo universo pesquisado sobre a atuação na área de design, foi questionado também a respeito da relação de seus participantes com a liderança, o que ficou assim representado (Figura 7):

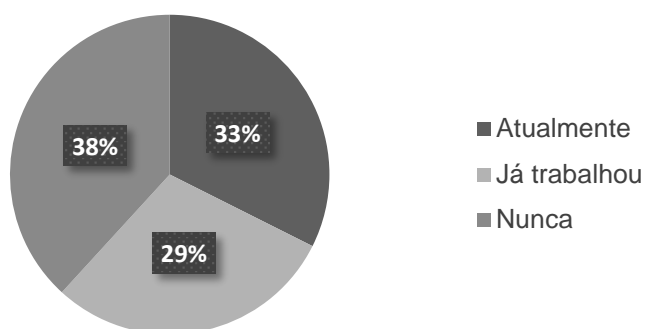


FIGURA 7 – GRÁFICO REFERENTE A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA  
 FONTE: a autora

Vale ressaltar que o resultado dessa questão demonstra um equilíbrio entre líderes e liderados, o que denota um importante panorama para a pesquisa, uma vez que esta objetiva identificar habilidades e características almeçadas para o líder em gestão de design através do cruzamento de informações entre ambos os públicos.

Portanto, caso essa proporção não estivesse em equilíbrio, apontando um número maior de participantes para um grupo ou para outro - líder e liderado, o resultado desta pesquisa poderia ser comprometido, ao ser considerado imparcial, uma vez que o intuito é verificar a percepção do mercado como um todo.

### 3.4.2 Concepção de Liderança – Questão 1

Considerando a sequência do instrumento de pesquisa, já no tocante a primeira questão sobre liderança, os respondentes foram solicitados a apresentarem suas concepções sobre o tema, tendo como base a afirmação de Peter Drucker (1992), que não existe líder ideal e sim um bom líder. Nesse contexto, predominaram as habilidades referentes ao conjunto da competência humana, tais como a capacidade de transmitir segurança e equilíbrio, de gerir e motivar pessoas, de saber ouvir, de criar, de comprometimento, de inspirar e incentivar, de respeitar, de

comunicar-se, de desenvolver a confiança e admiração, de capacitar, de dar feedback e oportunidades de desenvolvimento, dentre outras – vide a íntegra das respostas no Apêndice 2.

Enquanto, as demais habilidades citadas, concentraram-se na competência técnica – saber colocar em prática metas e objetivos, conhecimento sobre a área e as estratégias da empresa, gerir pessoas e desenvolve-las – não havendo referências a habilidades do grupo da competência conceitual. Sendo assim, em uma possível correlação com os níveis da gestão de design, confirma-se novamente a necessidade da integração em nível estratégico da gestão, uma vez que as respostas permaneceram a âmbito tático e operacional.

### 3.4.3 Grau de Importância Atribuído as Habilidades

Os resultados do levantamento de dados junto à população sob estudo, da questão seguinte, acerca da liderança, que solicitava a atribuição de graus de importância a cada uma das habilidades apresentadas, mostraram que dos número total de participantes – 34, de 18 a 21 avaliaram como habilidades extremamente importantes: administração, capacidade analítica, coerência, comprometimento, confiança, liderança e visão. À medida que, 15 a 18 participantes, classificaram as seguintes habilidades como muito importantes: competência em nível de gestão, discernimento, empatia, entusiasmo, maturidade, pensamento 360°, rede de relacionamento e versatilidade, seguidas por: carisma, competência em nível do design, mediação, motivação e política – habilidades avaliadas como importante por mais ou menos metade dos participantes, entre 13 e 16 pessoas que consideram-nas desse modo. Também é válido destacar que as demais habilidades apresentadas, foram consideradas por um número baixo de 1 a 3 respondentes como pouco importantes ou como não importantes.

Portanto, considerando a classificação das competências, apontadas por Katz (1995) – Humana, Técnica e Conceitual – e os dados levantados tal como descritos acima, permitiu-se identificar que: das 9 habilidades do conjunto da competência conceitual, apenas 2 foram consideradas como extremamente importante (2% desse universo), 1 como muito importante e 1 como importante (1% do universo apresentado), enquanto as outras 5 habilidades restantes não foram consideradas pelos participantes.

No que concerne ao conjunto da competência humana, foram apresentadas 21 habilidades sendo 3 consideradas como extremamente importante (14% do universo considerado), 5 como muito importante (24%) e mais 3 como importante (14%). E, por fim, do conjunto de competência técnica, ao serem apresentadas 8 habilidades, 2 foram consideradas como extremamente importante (25% do universo), 2 como muito importante (25%) e 1 como importante (12,5%).

Para ilustrar o resultado descrito acima, elaborou-se um gráfico demonstrativo, cujos números provenientes da avaliação das habilidades referente a essa questão podem ser melhor visualizados (Figura 8).

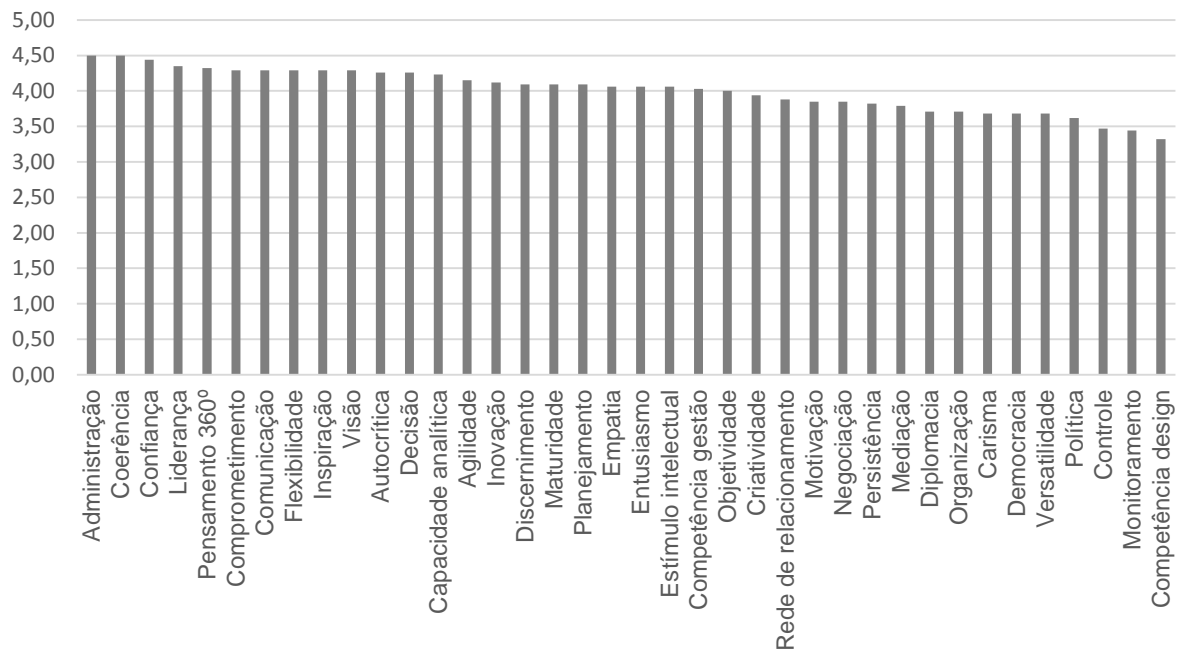


FIGURA 8 – GRÁFICO REFERENTE AO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO AS HABILIDADES  
 FONTE: a autora

Assim sendo, identifica-se que as habilidades mais valorizadas pelos respondentes, estão relacionadas ao conjunto de competência humana, seguida pela competência técnica, resultado que pode ser considerado coerente em vista do que se obteve com a questão apresentada anteriormente, acerca da definição do bom líder, e, que no tangente aos níveis da gestão de design, também situaram-se no tático e operacional, respectivamente.



### 3.4.4 Ordenação da Importância das Habilidades por Grupo de Competências

Após a classificação das habilidades do líder da gestão de design, de acordo com o seu grau de importância, os respondentes foram requisitados a organizá-las, dessa vez em ordem decrescente, da mais importante para a menos importante, dentro dos grupos de competência propostos por Katz – técnica, comportamental e conceitual. Mesmo aparentando ser similar a questão anterior, essa questão exigiu que os respondentes estabelecessem graus de importância diferentes a cada uma delas, de forma a evidenciar qual habilidade de fato seria mais relevante.

Essa foi a primeira questão em que os grupos de competência foram abordados no contexto da pergunta no instrumento de pesquisa, permitindo assim que a presente análise de dados pudesse ser efetuada de forma individual para cada um deles. Fazendo-se importante destacar que para essa questão, obtiveram-se somente 30 retornos, uma vez que 4 participantes não responderam ao que lhe foi solicitado.

Portanto, como resultado da ordenação das habilidades do grupo de competência técnica, teve-se:

1. Monitoramento
2. Competência em Nível do Design
3. Criatividade
4. Organização
5. Discernimento
6. Competência em Nível de Gestão
7. Administração
8. Capacidade Analítica

O que demonstra que os participantes compreenderam como diferenciais o acompanhamento das ações ou projetos por parte do líder, traduzido como monitoramento, e julgaram como extremamente importantes, por ocuparem a segunda e terceira posição respectivamente, o design e a criatividade. Resultado que poderia ser esperado por tratar-se de pessoas que desempenham funções onde tais habilidades são constantemente solicitadas.

No entanto, ao analisarmos esses resultados em relação aos obtidos na questão anterior (Figura 9), o resultado não seria esse, pelo contrário, visto que em primeiro lugar havia sido estabelecida a administração, seguida pela capacidade analítica e o discernimento, enquanto o monitoramento ocupava a sétima posição, a competência em nível do design a oitava e a criatividade a quinta.

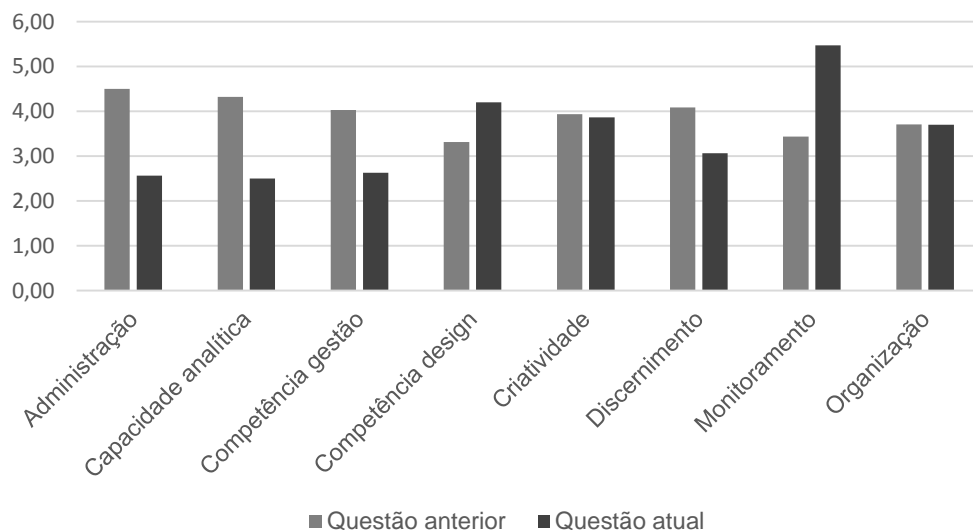


FIGURA 9 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA TÉCNICA  
 FONTE: a autora

Por conseguinte, para que fosse possível chegar a uma leitura final, foi necessário a aplicação de médias forçadas a cada uma das habilidades, resultando em uma nova ordenação de relevância, cuja as habilidades de monitoramento, criatividade, discernimento e administração foram avaliadas como mais importantes.

Enquanto que no grupo da competência humana, os resultados provenientes da ordenação das habilidades foram:

1. Rede de Relacionamento
2. Versatilidade
3. Diplomacia
4. Agilidade
5. Controle
6. Persistência
7. Estímulo Intelectual
8. Motivação
9. Autocrítica
10. Carisma
11. Democracia
12. Flexibilidade
13. Maturidade
14. Mediação
15. Inspiração
16. Coerência
17. Empatia

18. Entusiasmo

19. Confiança

20. Objetividade

21. Comprometimento

Resultado que demonstra que a relação do líder com os demais é considerada imprescindível para os respondentes no que tange ao nível comportamental, uma vez que as habilidades consideradas mais importante foram: rede de relacionamento, versatilidade e diplomacia, ou seja, das três, duas habilidades envolviam relacionamento. Em contrapartida, comparando a presente questão com a anterior (Figura 10), também não houveram concordâncias entre os resultados, uma vez que nas primeiras posições foram identificadas as seguintes habilidades: coerência, confiança e comprometimento, as quais ocupam praticamente as últimas posições na ordenação da questão atual. Assim, foi novamente necessário estabelecer uma média para que os resultados contrastantes pudessem ser compreendidos, justificando a importância das duas questões similares referentes as habilidades.

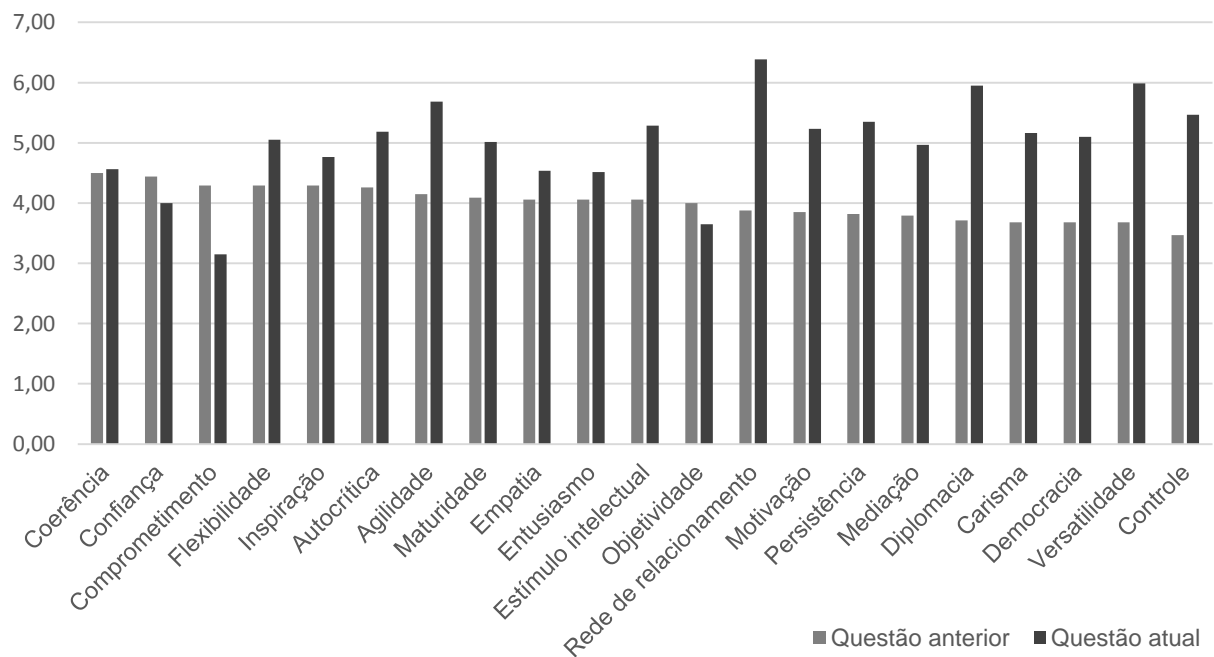


FIGURA 10 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA HUMANA  
 FONTE: a autora

Desse modo, para o grupo de competência humana ficaram estabelecidas como habilidades mais importantes: agilidade, rede de relacionamento e autocrítica, enquanto como menos importante obteve-se: mediação e objetividade. Sendo assim, há de se destacar a contradição existente entre os resultados, visto que a agilidade é a habilidade considerada mais importante, enquanto objetividade, entendida como capacidade de agir com precisão, teve o pior desempenho dentre as habilidades desse grupo de competência.

Logo, pode-se entender que as divergências apresentadas devem ser provenientes da diferença de percepção existente entre líderes e liderados, assim como das diferentes culturas organizacionais, uma vez que o resultado abrange quatro empresas distintas, de segmentos e portes diferentes. O que colabora com o resultado da pesquisa ao oferecer um panorama generalizado, adequado ao objetivo do presente trabalho, que ambiciona obter uma visão um pouco mais abrangente da percepção do mercado.

Já para o grupo da competência conceitual, ao ordenarem as respectivas habilidades, os respondentes as organizaram na seguinte ordem:

1. Política
2. Inovação
3. Negociação
4. Visão
5. Comunicação
6. Decisão
7. Pensamento 360°
8. Planejamento
9. Liderança

Esse resultado traduz-se num fator que gerou surpresa, ao evidenciar a priorização da habilidade política em prol da liderança, habilidade que obteve o menor índice de importância. Visto isso, fez-se necessário buscar o motivo que gerou tal resultado. Para tal, recorreu-se a descrição de cada uma das habilidades conforme constava no instrumento de pesquisa, que abordava liderança como a capacidade de comandar pessoas atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva, enquanto política era tratada como a capacidade de negociar para compatibilizar interesses. Dessa maneira, compreendeu-se que por tratar-se de um instrumento respondido por líderes e liderados, a descrição favoreceu uma habilidade em detrimento da outra, uma vez que pode-se considerar que pessoas preferem negociar para ter seus interesses compatibilizados do que serem comandadas por seus líderes.

Contudo, ao comparar os resultados da presente questão com a anterior (Figura 11), pode-se constatar que os resultados opuseram-se, sendo que em ambas as questões a mesma descrição havia sido apresentada, tal como ocorreu para os demais grupos de competência.

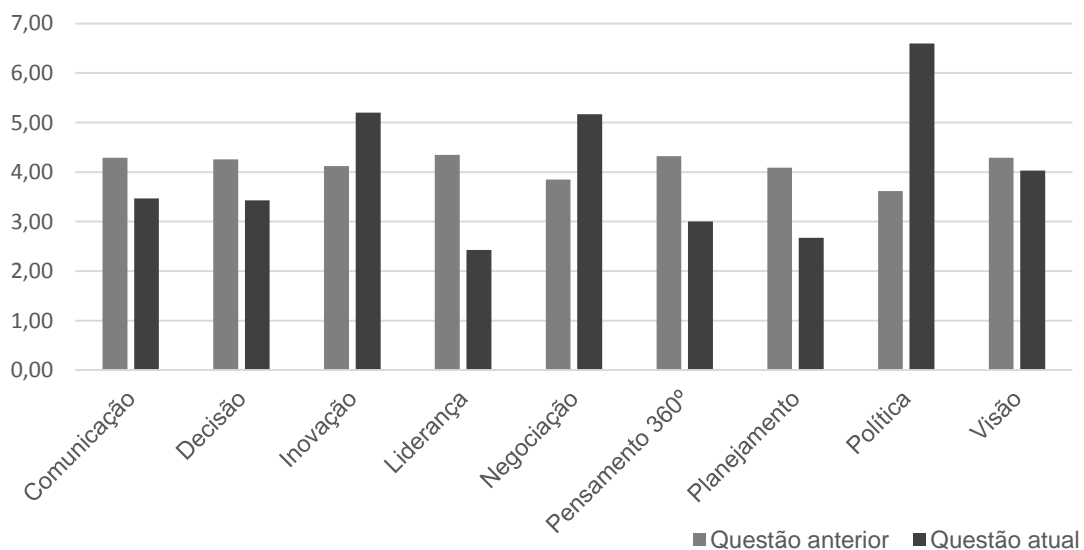


FIGURA 11 – GRÁFICO COMPARATIVO DO GRUPO DE COMPETÊNCIA CONCEITUAL  
 FONTE: a autora

Frente a isso, para um resultado aproximado, onde as duas questões fossem contempladas, novamente aplicou-se o cálculo da média, o que resultou na seguinte ordem de importância para as habilidades: inovação, visão e comunicação.

Em suma, para esse conjunto de competência, torna-se importante esclarecer que no entendimento deste documento, liderança deve ser compreendida, tal como um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, o qual é guiado a atingir objetivos em comum, sendo necessária em todos os tipos de organizações, uma vez que engloba todas as outras habilidades conceituais para o sucesso da sua realização.

Portanto, ao conversarem, os dados levantados na questão anterior que solicita a classificação das habilidades de acordo com o grau de importância e os dados levantados na presente questão que solicita a organização das habilidades, por grupo de competência, da mais importante para a menos importante, entende-se que os respondentes não mantiveram coerência. Isso é observado pois as primeiras habilidades apontadas na questão que atribui grau de importância, não são as primeiras apontadas quando na organização da mais importante para a menos importante, considerando ambos os grupos de competência – técnica, humana e conceitual.

Concluindo-se que, por não haver posicionamento estratégico da área de gestão de design, na maioria das organizações, há uma certa dificuldade por parte dos colaboradores de entendimento sobre esta forma de gestão e acerca das habilidades necessárias para a sua liderança.

#### 3.4.5 Habilidades Complementares

Após terem respondido as questões anteriores sobre as habilidades de liderança e gestão, 11 dos 34 respondentes, como complementação, apontaram outras habilidades que consideram essenciais e que não foram tratadas anteriormente:

- Transmitir segurança de suas ações e tomadas de decisão, à equipe.
- Pensamento estratégico.
- Humanidade.
- Senso de justiça.

- Ética.
- Proatividade.
- Saber ouvir.
- Compreensão.
- O emprego da fé.
- Ser humano.
- Liderar por visão e propósito, promovendo o engajamento.

Como pode ser observado, mais uma vez, predominaram as habilidades do grupo de competência humana, uma vez que o resultado apontou para nove habilidades desse grupo, seguidas por duas do conjunto da competência conceitual. Esse resultado diferencia-se da primeira questão, também aberta, no que diz respeito as habilidades conceituais, uma vez que na outra questão, foram citadas habilidades do grupo de competência técnica. Portanto, no que concerne aos níveis da gestão de design, permanece ainda a predominância, do nível operacional, contudo agora pode-se afirmar que houveram menções acerca tanto do nível tático quanto do estratégico.

Ao final do questionário, também havia um espaço aberto dedicado a observações, para que os participantes comentassem o que julgassem necessário e, mesmo não se tratando de uma questão da pesquisa, 7 dos 34 respondentes considerassem importante fazer os seguintes registros: pesquisa bastante consistente; muito boa e objetiva; as perguntas foram bem elaboradas, refletindo a natureza e os desafios de um bom líder. Considerando esses registros, entende-se que a escolha da ferramenta utilizada para a realização da pesquisa foi adequada, permitindo leitura e entendimento sobre o seu objetivo, possibilitando assim o seu preenchimento e a continuidade da presente pesquisa.

Para finalizar a Análise 3, pode-se dizer que o conjunto de competência que obteve destaque para os respondentes foi o mesmo grupo da fundamentação teórica, o grupo de competência humana, utilizando como evidência o número de habilidades



a ele atribuídas – 21, enquanto os demais grupos eram compostos por 8 e 9 habilidades. Outro fator importante para essa pesquisa foram os módicos resultados referentes as habilidades conceituais, as quais podem ser relacionadas ao nível estratégico da gestão de design, conforme já abordado neste item anteriormente.

Adicionalmente, no intuito de enfatizar as habilidades identificadas para cada grupo de competência, tem-se: monitoramento, criatividade, discernimento e administração para o conjunto de competência técnica; agilidade, rede de relacionamento e autocrítica para a competência humana; enquanto inovação, visão e comunicação estão para a conceitual. Sendo assim, prosseguir-se-á para o próximo capítulo, o qual confrontará os resultados dessa análise (Análise 3) com os obtidos na fundamentação teórica (Análise 2), conferindo fôlego a discussão, para posteriormente culminar na conclusão e nas considerações.

#### **4 DISCUSSÃO**

O presente capítulo discute aspectos da fundamentação teórica, tal como a gestão de design, a liderança, as habilidades e competências frente aos resultados obtidos por meio da análise de dados da pesquisa de campo, cujo objetivo geral, tal como descrito nos elementos pré-textuais dessa pesquisa, é traçar criticamente o perfil do líder em gestão de design, a partir das suas habilidades e competências. Além de frisar quais são as habilidades e as competências de liderança almejadas em gestão de design, tanto pela literatura quanto pela prática, relacionando-as ao líder desse formato de gestão. No intuito de articular os elementos que compõem este trabalho científico, contrastando-os e somando-os, assim como propondo confrontações e corroborações para o desenvolvimento deste item.

Como visto no capítulo destinado a fundamentação teórica desta pesquisa, por tratar-se de uma atividade voltada à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas, o design está próximo à atividade da gestão, que igualmente orienta-se nessa direção, cujo propósito consiste em pesquisar a coerência entre os elementos do sistema. Esse por sua vez, trata-se de um meio competitivo e global, que incita à estruturação das organizações e às políticas nacionais a promoverem o desenvolvimento e o investimento em qualidade, inovação, diferenciação e criação de valor (BRANCO, 2001; HANDS, 2009), sendo que ao

analisar os problemas que surgem de suas rápidas transições e transformá-los em oportunidades é que se reafirma a necessidade do design e das suas competências estratégicas (ASOKAN; PAYNE, 2008; HANDS, 2009), ou seja, a gestão de design.

No entanto, a sociedade de acordo com a FIESP/CIESP (1996) ainda tem empregado o design da mesma maneira restrita de outrora. Essa aplicação não abrange todo seu potencial, incumbindo-o apenas do estilo de um produto. Esse fato pode ser observado na resposta à pergunta a respeito da relação do participante com o design, realizada no instrumento de pesquisa, que demonstrou falta de conhecimento por parte dos respondentes acerca da abrangência dessa atividade, uma vez que mesmo atuando na área, um grande número de pessoas alegaram não entender dessa forma.

Essa resposta comprova que para muitos a atividade estratégica ligada à gestão de design não é compreendida como tal, e sim como processo único e exclusivo da gestão, enquanto o design fica relegado a disciplina, classificada por Kistmann (2001) em: design de engenharia, de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, têxtil, social, de softwares, ecodesign, entre outras.

Além disso, de acordo com Branco (2001), há o preconceito em relação a função do design, que muitos creditam ser uma função meramente operacional e encarregada apenas da elaboração da estética de um determinado produto/serviço, fato que inibe a sua inclusão nas estruturas organizacionais como atividade estratégica. O que para a própria federação e também para esta pesquisa, retrata uma visão antiquada e retrograda da atividade atual, uma vez que o design denota uma ação estratégica por constituir-se em valor para quem cria e para quem o produz, vende ou mesmo divulga seu resultado (FIESP/CIESP, 1996), sendo seus principais pontos focais: a atuação e o papel do profissional ligado à gestão de design, a inserção do design nos objetivos estratégicos de empresas e a implementação da gestão de design nas organizações.

Diante desse contexto, por tratar-se de uma forma de gerir relativamente nova, percebe-se que a gestão de design não é muito disseminada nas empresas, em grande parte devido ao desconhecimento dos seus gestores (FASCIONI, 2008). Por essa razão Wolf (1998) sugere eventos expositivos sobre o design, palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas, realização de eventos com participação ativa dos colaboradores, além de convênios com universidades e cursos de extensão que facilitem a internalização de conceitos de design para a equipe. Logo, sua implantação

deve ocorrer de forma gradual, índice que pode ser medido através dos níveis de integração da gestão de design à empresa, classificados por Mozota (2003) em operacional, tático e estratégico.

Conforme o decorrer do texto e segundo Fujita (2011), esses níveis da gestão de design tratam-se de níveis hierárquicos, concomitantes e interdependentes, os quais são provenientes da gestão, e que são denominados níveis fundamentais de decisão. De modo que a gestão em nível institucional está associada ao nível estratégico da gestão de design por possuir uma componente estratégica de longo prazo que determina o rumo e a formulação de políticas gerais para a organização.

Enquanto o gestor intermédio, ao contrário do anterior, está associado ao tático, pois define-se por uma componente tática, com implicações na definição, na obtenção e na gestão de recursos essenciais para o cumprimento dos objetivos definidos para o setor em que atua. Já o gestor de primeira linha, tal qual o nível operacional, caracteriza-se por uma componente técnica bastante forte e remete-se basicamente ao controle da boa execução dos projetos e procedimentos definidos (DIAS, 2012).

Entretanto, além dessa correlação com os níveis fundamentais da gestão, os níveis de integração ou tomada de decisão da gestão de design também podem ser relacionados, mas não equivalentes, à Teoria das Habilidades Gerenciais proposta por Katz, uma vez que o líder de cada nível da gestão de design demanda por uma gama de habilidades dentro de cada grupo de competência. Sendo assim, pode-se afirmar que um líder a nível estratégico demanda de uma gama maior e mais complexa de habilidades de cada um dos grupos de competência, com ênfase para as habilidades do conjunto de competência conceitual. Enquanto o líder a nível tático necessita de um número maior e de mais complexidade que o gestor a nível operacional, porém mais simples e menor que o do gestor a nível estratégico, com destaque para a competência humana. Já o líder a nível operacional, além de demandar habilidades de todos os grupos de competência, com complexidade menor que os anteriores, tem seus diferenciais refletidos nas habilidades que integram principalmente o grupo de competência técnica.

Nesse estudo sobre o desempenho dos gerentes, o qual propõe três grandes conjuntos de competências interligadas: técnica, humana e conceitual (MAXIMIANO, 2014), pode-se correlacionar, mas novamente é válido frisar que não pode-se equiparar, a competência técnica ao nível operacional, uma vez que essa significa

compreensão e proficiência em um tipo específico de atividade, abrangendo métodos, processos e procedimentos, assim como envolve conhecimento especializado (KATZ, 1995).

Ainda segundo o autor, a competência humana, de maneira distinta enfatiza as habilidades necessárias ao nível tático, abrangendo a capacidade de trabalhar bem com as pessoas e de se compreender. Já a competência conceitual, relaciona-se com o nível estratégico, por apresentar pensamento sistêmico, capacidade de ver a empresa como um todo e a interdependência de suas funções, estendendo-se à visualização das relações da empresa com os ramos de negócios, com a comunidade, forças políticas, econômicas e sociais do país (KATZ, 1995).

Essas inter-relações entre a Teoria de Katz e os níveis da gestão de design foram ressaltadas nos resultados da análise de dados, em que os respondentes fizeram incidir suas respostas no nível tático, ou seja, no tocante às competências humanas, demonstrando que um 'bom líder' deve transmitir segurança e equilíbrio, gerir e motivar pessoas, saber ouvir, criar, ter comprometimento, inspirar, incentivar, respeitar, comunicar-se, entre outras habilidades.

O ocorrido anteriormente descrito também foi observado nas questões subsequentes em que todos os retornos apontaram para esse grupo de competência, levando à conclusão que a gestão de design nas empresas pesquisadas da Grande Curitiba – capital e região metropolitana – estão no âmbito tático da integração do design, visto que as respostas permearam esse conjunto de competências como principal, poucas vezes apontando para habilidades técnicas ou o comportamentais, inclusive nas questões fechadas em que esses grupos estavam inseridos, e novamente os resultados foram incidentes.

Nesse âmbito, há de se considerar que o panorama geral da gestão de design não se encontra nem na visão operacional em relação a essa ferramenta – tal como propõe a FIESP/CIESP, baseada no desenvolvimento tardio do design no Brasil – nem no nível estratégico, como defendido por Silva (2009), ao afirmar que a gestão de design passou a ser um dos componentes estratégicos da administração empresarial no país. Pelo contrário, a gestão de design, como visto nos resultados da pesquisa, já superou a integração em nível operacional em grande parte de suas empresas de médio e grande porte, encontrando-se solidificada em nível tático, em que líderes e liderados compreendem-na como uma forma de gestão diferenciada, a qual utiliza-se

de habilidades humanas para integrar equipes e departamentos, e principalmente para gerir pessoas, construindo redes de relacionamento.

Sendo assim, faz-se importante compartilhar um questionamento latente que surgiu durante a etapa de análise de dados, frente aos resultados obtidos, referente ao nível estratégico da gestão, uma vez que os próprios integrantes do processo não consideram esse grupo de competência como importante ou essencial, visto que dentre as nove habilidades apresentadas destacou-se apenas a liderança e a visão como extremamente importantes e o pensamento 360° como muito importante, enquanto as outras seis foram classificadas como pouco importantes ou como não importantes pelos participantes. De modo a se fazer as seguintes indagações sobre a não disseminação da gestão de design em nível estratégico: Isso ocorre devido ao desconhecimento, ora preconceito, dos gestores em relação à abrangência do design? Ou simplesmente pelo fato das empresas pesquisadas não apresentarem cultura organizacional que valorize esses atributos?

Uma vez que o nível estratégico é aquele em que a gestão de design propicia uma atuação capaz de influenciar na formação e na transformação da visão da empresa através de uma ligação entre o design, a comunicação corporativa e alta administração (MOZOTA, 2003), as preocupações voltam-se para a capacitação em competências, para a formulação dos objetivos do departamento e para manter as atividades desse integradas às demais áreas da organização (MAGALHÃES, 1997). Hamel e Prahalad (1995) respondem parcialmente esse questionamento partindo do pressuposto que essa atividade exige das empresas um desenvolvimento contínuo de novas competências, com o objetivo de se estabelecerem no mercado, obtendo vantagem estratégica e diferencial competitivo.

Dessa forma, tem-se que na medida em que as empresas desenvolvem-se, assim como seus colaboradores ao entrarem num continuum, tal como o apresentado por Maximiano (2014), visando a transformação de competência em perícia, tanto organização quanto os profissionais passam a almejar evoluções e mudanças, que podem culminar na integração da atividade estratégica do design nos níveis de tomada de decisão, principalmente quando esse percurso tiver como destino a criatividade e a inovação (SILVA, 2009).

Vale ressaltar que essa evolução, mesmo aliada a criatividade e inovação também pode culminar na integração da atividade estratégica com outras áreas da empresa. No entanto, por ter o design como foco deste trabalho, a presente pesquisa

não pretende estender-se mais a esses outros departamentos ou segmentos similares, deixando esse assunto como sugestão para novos trabalhos com abordagens similares a esta.

De acordo com Mintzberg et al. (2006), para se obter vantagens competitivas significativas também é preciso ter um objetivo estratégico bem definido, o qual invariavelmente passa pela busca incessante de liderança em todos os níveis organizacionais, definida neste documento como um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, a qual é guiada a atingir objetivos em comum (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010) e necessária em todos os tipos de organizações (CHIAVENATO, 1983).

Sendo que no contexto específico da atividade de gestão de pessoas, de acordo com os resultados obtidos, por meio das habilidades elencadas e do grupo de competência atribuído, o líder ainda é percebido como uma figura paternalista, a qual estabelece laços sentimentais com sua equipe, tal como defendido por Cury (2000) ao afirmar que “a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados” o que de certa forma, pode classificar seu perfil de liderança como democrático, devido a esse comportamento elevar a autoestima dos seus subordinados ao incentivar a participação do colaborador, orientando a equipe a trabalhar em conjunto, em prol do alcance dos resultados (SOUZA E SANTO, 2010).

O conceito de liderança, como exposto no item 2.4 Síntese da Fundamentação Teórica, normalmente conduz a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir, todavia, à medida que se recorre às teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico de líder a ser aplicado em toda e qualquer situação (FERREIRA, 2012). Assim, no caso do instrumento de pesquisa, optou-se então por descrever essa habilidade tal como definida nesse item, por meio da conceituação de Teixeira (2005), Dias (2013) e Mozota (2003), que a definem como um processo de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando-os de forma assertiva. Ainda assim, ao analisar as incoerências resultantes das questões fechadas do questionário sobre esse tema, pode-se atribuí-las a diferentes interpretações por parte dos respondentes, posto que o instrumento poderia não ter sido claro o suficiente.

Contudo, ao olhar com um pouco mais de criticidade sobre esse resultado, também pode-se responsabilizar a cultura organizacional existente em muitas empresas, que estimulam o foco no resultado sem proporcionar uma reflexão, ou mesmo uma discussão sobre desempenho, participação, processo, resultado, entre outros tantos assuntos que podem permear o universo corporativo, de modo a contribuir para que seus colaboradores executem tarefas operacionais sem se aterem a detalhes, no intuito de produzir resultados de maneira rápida, preocupando-se com a eficiência e não com a efetividade de suas ações.

Ainda sobre liderança, função que teve seu surgimento intrinsecamente associado à figura do líder e de seus liderados, principalmente no que concerne a atributos, habilidades e competências, cujos conceitos são considerados tal como características que definem o caráter e o perfil desses profissionais. Assim sendo, no tocante a habilidades e competências, há que se fazer um diagnóstico acerca dos resultados obtidos em relação ao perfil do líder que se objetiva traçar, cujas habilidades correspondentes a cada conjunto de competência identificadas foram: monitoramento, criatividade, discernimento e administração (competência técnica); agilidade, rede de relacionamento e autocrítica (competência humana); e inovação, visão e comunicação (competência conceitual).

Tomando-se como base os autores citados nesse trabalho, quando discorreram sobre as habilidades necessárias à liderança da gestão de design, muitas delas, entendidas como essenciais, sequer foram consideradas pelos respondentes da pesquisa, principalmente as habilidades do grupo de competência conceitual, tal como discorrido anteriormente nesse capítulo.

No entanto, ao analisar criteriosamente o grupo das vinte e uma habilidades correspondentes ao grupo da competência humana, muito enfatizada por esses autores, também obteve-se uma proporção semelhante, em que três delas foram consideradas como extremamente importantes (14% do universo), cinco como muito importantes (24%) e mais três como importantes (14%), ou seja 48% das habilidades desse grupo também não foram relevadas. De maneira oposta ao que ocorreu com o conjunto de competência técnica, em que ao serem apresentadas oito habilidades, duas foram consideradas como extremamente importantes (25% do universo), duas como muito importantes (25%) e uma como importante (12,5%), restando três (37,5%) habilidades menos consideradas.

Em vista disso, pode-se compreender que o líder tal como o processo da gestão de design, ainda é considerado por muitos acerca de seus aspectos técnicos, cujos conhecimentos estão voltados muito mais para a área do design do que para a da gestão estratégica, a não ser pelo fato dos participantes entenderem que, por se tratar de um líder, esse profissional deve reunir habilidades comportamentais que sejam inerentes a ele, os diferenciando dos demais, resultado que se justifica pelo número de habilidades levantadas na teoria e pelo fato desse grupo ter-se sobressaído em todas as questões da pesquisa aplicada.

Em síntese, esse cenário demonstra que as pessoas em geral, tanto autores como os profissionais pesquisados, acreditam que competência técnica pode ser aprendida, independentemente da área de atuação, mesmo sendo consideradas fundamentais para o bom desempenho da gestão, ao passo que competências conceituais são oriundas do conhecimento acerca do mercado e da organização, ou seja do acesso a informações estratégicas que esse líder tem a sua disposição.

Diferentemente do que ocorre com a competência humana, a qual mesmo que também possa ser aprendida (MOZOTA, 2003; PERRENOUD (1999), apud MACEDO, 2005), muitos consideram como características inerentes ao profissional, tal como traços ou talentos que diferem um profissional com perfil de liderança de outro com perfil técnico, por exemplo.

Concluindo a discussão, após se ter versado acerca das habilidades e competências e dos resultados provenientes da pesquisa frente ao embasamento teórico, faz-se necessário ressaltar a relação dos níveis de integração do design com a classificação das habilidades gerenciais propostas por Katz, que por mais que possam se associar, os resultados demonstraram que um líder em nível operacional, por exemplo, demanda habilidades de todos os grupos de competência, mas com ênfase no grupo técnico. Enquanto o líder em nível tático necessita de um conjunto maior de habilidades tanto de gestão quanto de design, cujas funções o enquadram no conjunto de competência humana. Já o líder estratégico demonstra ainda mais complexidade no que concerne à gama de habilidades que lhe é requerida, também com destaque para um conjunto de competência específico, o conceitual.

Faz-se importante salientar que, provavelmente tanto na teoria quanto na prática, foi atribuído um número de competência humana muito maior para um profissional em nível operacional ou estratégico do que o conjunto técnico ou



conceitual respectivamente, comprovando que o que difere um líder dos demais é justamente as habilidades pertencentes ao grupo que suas funções relacionam-se.

Finalmente, após se ter identificado e discutido acerca das habilidades e competências, o ponto crucial almejado por este trabalho de traçar o perfil de liderança da gestão de design, o qual deve ser mutante (CANDEIA; ALMEIDA; SILVA, 2010; FERREIRA 2012, ARAÚJO, 2008), ou seja, variar de acordo com a situação, a empresa e a equipe em questão. Ora autocrático quando o líder deve tomar a frente de uma situação crítica, de modo a garantir seu cumprimento, ora democrático, quando seus subordinados estão aptos a participar de um processo de decisão, ou mesmo liberal durante uma fase criativa ou com uma equipe de experts que justifique a ação do líder de delegar suas obrigações aos seus subordinados.

Apresentando ainda habilidades de todos os conjuntos de competências, mas com ênfase em monitoramento para que seja possível o acompanhamento de uma ação ou projeto; criatividade para perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazendo e pensando diferente; discernimento como habilidade de distinguir o que é importante; e administração para gerenciar as informações. Além de agilidade visando à atuação rápida no que concerne ao cumprimento dos objetivos propostos; rede de relacionamento para unir pessoas; autocrítica como reconhecimento de suas qualidades e defeitos, ou erros e acertos de suas ações. Enquanto inovação no intuito de diferenciar e trazer novidades à organização; visão para antecipar as oportunidades; e comunicação para expor, ouvir, compreender e contextualizar ideias.

Ou seja, além de um perfil classificado como mutável, com uma gama enorme de habilidades de todos os grupos de competência, vale destacar também que o líder da gestão de design deve reunir capacidades que reforcem as habilidades de inovação e criatividade, uma vez que se espera de seus resultados: qualidade, diferenciação, ineditismo e agregação de valor para e perante o mercado.

## **5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo da proposta central deste trabalho, de abordar as relações entre a gestão de design e o papel do líder - o gestor de design, tomando por base a constatação das habilidades e competências necessárias a essa liderança, permitiu-se identificar sua relação com os três níveis de decisão: o nível estratégico, o tático e o operacional. Dessa maneira, cumpriu-se inicialmente ao que se propôs,

apresentando aspectos da gestão de design, liderança, habilidades e competências, sob a ótica de diversos autores da área, com o propósito de fundamentar e nortear a pesquisa que foi desenvolvida, abordando e delimitando conceitos e teorias, a partir do histórico, da evolução e da correlação dos temas abordados.

Logo, a fundamentação teórica, assim como a análise de dados proveniente da pesquisa de campo, geraram a discussão e de forma integral conduziram a resposta da seguinte pergunta de pesquisa: quais habilidades e competências caracterizam os líderes da gestão de design? Respondida por meio da identificação de tais habilidades para cada grupo de competência: monitoramento, ênfase em criatividade, discernimento e administração para o conjunto de competência técnica; agilidade, rede de relacionamento e autocrítica para a competência humana; enquanto visão, comunicação, com destaque para inovação e liderança para o grupo de competência conceitual.

Em relação aos três objetivos específicos propostos como passos para o alcance do objetivo geral, pode-se concluir que ambos foram atingidos. O primeiro que relacionava-se às habilidades e competências de liderança em gestão de design observadas na literatura, teve como resposta a abordagem decorrente da fundamentação teórica, que resultou na seleção, correlação e descrição de forma sintetizada das habilidades e competências que compuseram o Quadro 8. Que como pode ser observado, teve como grupo de competência de maior destaque o conjunto relacionado a competência humana. E, que como evidência pode ser citado o número de habilidades a ele atribuídas – 21, enquanto os grupos de competência técnica e conceitual eram compostos por 8 e 9 habilidades respectivamente.

O segundo objetivo específico que tinha como intuito enfatizar as habilidades identificadas para cada grupo de competência no campo, teve como resposta as seguintes habilidades destacadas: monitoramento, criatividade, discernimento e administração para o conjunto de competência técnica; agilidade, rede de relacionamento e autocrítica para a competência humana; enquanto inovação, visão e comunicação estiveram para a conceitual. Sendo importante ressaltar que o grupo de competência humana assim como na teoria, obteve maior destaques em todas as questões de forma a poder ser considerado como o mais relevante na opinião dos respondentes e na caracterização do perfil dos líderes em gestão de design.

Por conseguinte, o último objetivo específico que pretendia relacionar habilidades e competências almeçadas e atuais inerentes ao líder da gestão de design, foi alcançado no capítulo 4 deste documento. No referido capítulo foram abordadas as habilidades e competências almeçadas ao nível atual de integração da gestão de design no país, o qual deixou de ser operacional e firmou-se a nível tático. Sendo assim, ao analisar a integração das competências e habilidades almeçadas e observadas na teoria e na prática, pode-se concluir que as habilidades atuais figuram principalmente no grupo de competência humana, em detrimento a técnica e a conceitual, que por sua vez, obtiveram resultados módicos e sem tanta relevância. Portanto, os resultados dessa relação entre habilidades e competências almeçadas e atuais apontaram para um desenvolvimento de habilidades comportamentais que como abordado no decorrer do trabalho, apontam para um perfil de líder mais paternalista e aspiracional, cujos seguidores respeitam e projetam para si qualidades de caráter e relacionamento.

Para o objetivo geral, que propunha-se a traçar criticamente o perfil do líder em gestão de design, a partir das suas habilidades e competências, a pesquisa apontou a classificação do perfil de liderança em gestão de design como democrático, devido ao comportamento do líder elevar a autoestima dos seus subordinados ao incentivar a participação do colaborador, orientando a equipe a trabalhar em conjunto, em prol do alcance dos resultados. Entretanto, embora o conceito de liderança normalmente conduza a direcionamentos de como um líder deve ser e como ele deve agir, todavia, à medida que se recorre às teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico de líder a ser aplicado em toda e qualquer situação, uma vez que o mesmo líder deve adotar posicionamentos e perfis diferentes diante de cada situação, tal como abordado no capítulo 2 e 4.

De modo geral, esta pesquisa propicia reflexões sobre o perfil do líder da gestão de design e os resultados que decorrem da identificação de habilidades e competências pertinentes a essa liderança. Os resultados deste estudo contribuem para a ampliação da compreensão a respeito da gestão de design e da sua relação com essa atividade, por meio do reconhecimento das particularidades relativas ao seu gestor, assim como pretende ampliar seu campo de atuação, que atualmente está concentrado no nível operacional, ou tático das organizações, favorecendo a área de gestão de pessoas ao disponibilizar informações úteis acerca desse gestor.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao fazer uma contextualização abrangente sobre a gestão de design e a liderança, no que tange a figura do líder por meio de suas habilidades e competências, destacando-se a importância da revisão da literatura nacional e internacional sobre competências de liderança, que referenciam os principais autores dessa área de conhecimento, ficando clara a necessidade de explorar esses conceitos de outros modos, assim como analisar a sua aplicabilidade em outros contextos. A pesquisa, nesse sentido, contribui ao possibilitar a análise do perfil de liderança no ambiente de empresas de médio e pequeno porte, independente do setor, da área de design gráfico e/ou produto localizadas na Grande Curitiba, capital e região metropolitana, cenário ainda pouco explorado nesse tema, possibilitando uma nova pesquisa mais abrangente, com um número maior de empresas dessa região, talvez de um ramo ou setor específico, ou ainda, favorecendo a seleção de uma dessas organizações para a realização de um estudo de caso mais aprofundado a partir dos resultados aqui obtidos.

Outro ponto relevante a este estudo é o enfoque acadêmico, que em conjunto com o mercadológico, procurou ampliar o conhecimento acerca da liderança em gestão de design, estabelecendo o perfil profissional do gestor de design, ao identificar e discutir suas habilidades e competências, diferenciando seus níveis de integração e de tomada de decisão, assim como os temas referentes a liderança e gestão. Como reflexão, pode-se acrescentar que o gestor de design, tal como abordado na pesquisa, deve apresentar habilidades tanto da gestão como do design, além de características pessoais de liderança e estratégia, que podem, como visto, serem aprendidas, reforçando a importância de se correlacionar design às áreas de psicologia e administração, traduzidas como disciplinas que motivem os futuros profissionais a desenvolver suas habilidades de gestão e liderança durante sua jornada acadêmica, para que ao ingressarem no mercado de trabalho possam ocupar cargos táticos e estratégicos, de coordenação e planejamento, sem estarem limitados a executar atividades operacionais por causa da fragilidade de sua formação.

No entanto, faz-se importante enfatizar a necessidade percebida da integração da academia com as organizações, uma vez que teoria e prática não estão evoluindo juntas e sim paralelamente, posto que isso já foi ressaltado pelos autores da área ao sugerirem várias maneiras de integrar a cultura de design à corporativa, tais como palestras, reuniões, visitas guiadas, por meio da realização de eventos com participação ativa dos colaboradores e, principalmente, firmando

convênios com universidades, escolas de economia e de negócios, que seriam um caminho interessante para a integração e difusão da gestão de design para toda a sociedade.

Sob o enfoque metodológico, mesmo com a aplicação de um pré-teste, com o objetivo de validar o instrumento de pesquisa, outras tantas informações poderiam ter sido coletadas durante este processo. Assim, caso outro pesquisador opte por aplicar este modelo novamente, o mesmo deverá sofrer ajustes, correções e adaptações necessárias ao foco a ser analisado.

Também faz-se importante destacar que se a pesquisadora tivesse tido uma maior proximidade com as empresas, ou mais acesso às informações a respeito do clima e cultura organizacional, entre outras, a compreensão dos resultados seria mais enriquecedora, ou mesmo se outro método e instrumento de pesquisa tivessem sido escolhidos, como por exemplo, entrevistas estruturadas, método Delphi, e afins, o que pode servir como sugestões para futuras pesquisas acerca desse tema.

A pesquisa também favorece a crítica a determinados conceitos e posicionamentos ideológicos retrógrados que classificam a gestão de design como ferramenta para conferir atributos estéticos a produtos/serviços, não admitindo ou valorizando a componente estratégica inerente a essa atividade de gestão, a qual deve participar desde o início até o final do processo de desenvolvimento, garantindo assim o resultado esperado perante o mercado. Em outros casos, também há desencontros entre o que se perpetua na teoria e o que se constata na prática, como visto anteriormente o caso de alguns autores nacionais considerarem que a vertente estratégica da gestão do design já está inserida na administração da maioria das empresas do país. Além disso, há aspectos a serem explorados também na relação entre habilidades, competências e perfis dos líderes no que tange a sua relação com as equipes e dirigentes, sobretudo quanto ao processo de decisão e autonomia.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se o número relativamente baixo de participantes, uma vez que o universo, mesmo heterogêneo, não era relativamente grande. E embora tenha se almejado uma diversidade de respondentes, algumas análises ficaram limitadas à amostra de apenas um instrumento de coleta de dados. Uma das possíveis explicações a esse respeito pode envolver a resistência dos profissionais em participarem de pesquisas no contexto organizacional, ainda que o sigilo seja garantido. Além disso, a realização de outros métodos que propusessem

mais de duas coletas poderia acarretar perda de dados significativos, tendo em vista que muitos gestores, devido a seus compromissos, participariam de apenas uma.

Com relação à medida de importância das habilidades dos conjuntos de competências, deve-se considerar que somente os dados dos autores referenciados resultaram nas habilidades pesquisadas, havendo outros dados de outros autores que, por motivo de enfoque da pesquisa, acabaram por não serem incluídos como referência. Outro fator que poderia ter contribuído para um resultado diverso foi a seleção da Teoria das Habilidades Gerenciais em detrimento dos outros modos de classificação de competências abordadas pela pesquisa.

Portanto, estudos futuros poderão, além de incluir novos autores, diversificar as discussões ao proporem perspectivas que sejam complementares a essa pesquisa, ou mesmo que busquem contrapor a metodologia utilizada e os dados obtidos, ao realizá-la com uma nova seleção de amostras, a partir de um novo universo e em um outro contexto. Cabe também aprofundar e ampliar a análise das características dos líderes da gestão de design, abordadas no presente documento apenas por seus aspectos descritivos, os quais auxiliaram os respondentes a ordená-las e conferir-lhes graus diferentes de importância.

Para finalizar, especificamente no âmbito da gestão de design, faz-se necessário investir na compreensão do fenômeno da liderança com enfoque estratégico, ou seja, caracterizar como ela se dá nesse contexto e apontar os caminhos necessários para alcançar maior efetividade e eficácia em relação às demandas provenientes do mercado, principalmente em relação a sua percepção perante a sociedade. Sobretudo, há de se ressaltar que a construção da liderança é um projeto sem fim, cujos líderes estão, continuamente, em desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, J; REED, P. **Liderança para o sucesso**. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

ANTONAKIS, J; CIANCIOLO, A; STERNBERG, R. **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

ASOKAN, A; PAYNE, M. Local cultures and global corporations: A balancing act in delivering meaningful consumer experiences. **Design Management Journal**. vol. 3, 2, nov. 2008.

ASSOCIAÇÃO FRANCESA DE NORMALIZAÇÃO. In: **Activity Report**. Paris: AFNOR, 2007. Disponível em: <<http://portailgroupe.afnor.fr/v3/pdf/activity-report.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

ATALLAH, A. N; CASTRO, A. A. **Fundamentos da pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos Editorial, 1998.

AVENDAÑO, L. E. C. Gestão do Design. **Desine**. n.3, out. 2002. Disponível em: <[http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano\\_003.htm](http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm)>. Acesso em 27 nov. 2015.

AVENDAÑO, L. E. C. A importância do ensino da gestão do design. **Revista Belas Artes**. vol. 2, 4, 2010. Disponível em: <[http://www.belasartes.br/revista\\_belasartes/?pagina=player&slug=a-importancia-do-ensino-da-gestao-do-design](http://www.belasartes.br/revista_belasartes/?pagina=player&slug=a-importancia-do-ensino-da-gestao-do-design)>. Acesso em: 20 abr. 2014.

BAHIANA, C. **A importância do design para sua empresa**. São Paulo: CNI, 1998.

BALLESTEROS, F. F. Leadership in organizational settings. **Encyclopedia of Psychological Assessment**, vol. 1-2, Londres: SAGE Publications. Disponível em: <[http://sage-ereference.com/businessstoday/Article\\_n566.html](http://sage-ereference.com/businessstoday/Article_n566.html)>. Acesso em: 18 set. 2014.

BEDA. In: **BEDA**. The Bureau of European Design Association Homepage. Disponível em: <<http://www.beda.org/about-us.html>>. Acesso em: 8 mar. 2014.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BEST, K. **Design Management: Managing design strategy, process and implementation**. London: Ava Academia, 2006.

BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

BONSIEPE, G. **Design: do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BLAICH, R; BLAICH, J. **Product design and corporate strategy**: Managing the connection for competitive advantage. New York: Mc Graw- Hill, 1993.

BOTERF, G. L. **Ingénierie et evaluation des compétences**. Paris: Editions Eyrolles, 2006.

BRANCO, J. O design management em português. **Revista Comunicarte**. n.1, Edição do Departamento de comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, 2001.

BRASIL, L.; RITTO, A. C. A. Design e Gestão de Organizações. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 4, 2000, Novo Hamburgo. **Anais...** Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2000.

BRUCE, M; BESSANT, J. **Design in business**: Strategic innovation through design. Harlow: Pearson Education Ltd, 2002.

CANDEIA, B. G. S; ALMEIDA, M. L. SILVA, S. C. Líderes x Chefes: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Penedo. **Anais...** Penedo: AEDB, 2010.

CARMEL- ARTHUR, J. **Bauhaus**. London: Carlton Books Ltd, 2001.

CHEMERS, M. M. Leadership. **Encyclopedia of Human Relationships**. vol. 1-3, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009. Disponível em: <[http://sage-ereference.com/humanrelationships/Article\\_n310.html](http://sage-ereference.com/humanrelationships/Article_n310.html)>. Acesso em: 26 mai. 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

CONFORTO, E. C; AMARAL, D. C; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: Aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produtos, 9, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: <<http://vision.ime.usp.br/~acmt/conforto.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

CORDEIRO, A. M; OLIVEIRA, G. M; RENTERÍA, J. M; GUIMARÃES C. A. Revisão Sistemática: Uma revisão narrativa. In: **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, p. 1-2, 2007.

COSTA, F. C. X. da; KLÖPSCH, C.; MOZOTA, B. B. de. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookmann, 2011, 344 p.

CRAMER, J. P; YANKOPOLUS, J. E. **Almanac of Architecture & Design 2007**. 8 ed., 848 p. Norcross: Greenway Communications, nov. 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.



CURY, A. **Organização e métodos**: Uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'AJUZ, M. C. L. **Modelo de gestão**: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita? Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acesso em: 10 Abril 2004.

DALBÉRIO, M. C. B. Gestão Democrática e Participação na Escola Pública Popular. **Revista Iberoamericana de Educación**. v. 3, n. 47, p. 2-12, out. 2008. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2420Borges.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2014.

DEMARCHI, A. P. P; FORNASIER, C. B. R; MARTINS, R. F. F. A Gestão de Design humanizada pelo Design Thinking a partir de relações conceituais. **Projética Revista Científica de Design**. v. 2, n. 1, p. 19-36, 2011.

DENIS, R. C. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DIAS, J. P. D. **Liderança em Gestão do Design**: O Modelo De Liderança Integral. Matosinhos, 159 p. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Artes e Design Matosinhos, Portugal, 2012. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/5019/1/Lideran%C3%A7a%20em%20Gest%C3%A3o%20do%20Design.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUARTE, J; BARROS, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FASCIONI, L. **Quem a sua empresa pensa que é?** A diferença entre o ser e o parecer. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

FERRARA, L. D. **Design em Espaços**. São Paulo: Rosari, 2002.

FERREIRA, E. L. O. S. B. A Influência da Relação Líder - Liderado no Clima Organizacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Roraima (RARR)**. 2 ed. Boa Vista, vol. 2, p. 29-50, 2 sem. 2012. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Frevista.ufr.br%2Findex.php%2Fadminrr%2Farticle%2Fdownload%2F1137%2F898&ei=idjpVLLtOseBsQSKsoH4BQ&usg=AFQjCNGYseCeYJZDhVZ9jdlI9KTWPi6OSQ&sig2=8L38l61zE\\_xK5YBJO5jslw](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Frevista.ufr.br%2Findex.php%2Fadminrr%2Farticle%2Fdownload%2F1137%2F898&ei=idjpVLLtOseBsQSKsoH4BQ&usg=AFQjCNGYseCeYJZDhVZ9jdlI9KTWPi6OSQ&sig2=8L38l61zE_xK5YBJO5jslw)>. Acesso em: 08 set. 2014.

FIELL, P; FIELL, C. Conceitos, Materiais, Estilos. **Design handbook**. Colônia: Taschen, 2006.

FIESP/CIESP. Design para a competitividade: recomendações para política industrial no Brasil. In: **Sumário executivo**. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design, 1996.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 22, n, 2, p. 152-194, 2002.

FUAD-LUKE, A. **Design Activism: Beautiful strangeness for a sustainable world**. Londres: Earthscan, 2009.

FUJITA, C. T. 2011. **Geração de valor: Trajetória da gestão do design em uma empresa de refrigeração**. Curitiba, 284 p. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2011.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** ed. 2, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GALLINA, M. C. **Ações do Líder Na Gestão do Design como Auxílio na Formação do Branding: um estudo de caso em uma empresa do setor mobiliário**. Curitiba, 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2006.

GIERKE, M.; HANSEN; J. G.; TURNER, R. Wise counsel: a trinity of perspectives on the business value of design. Boston: **Design Management Journal**. p. 10-17, Winter, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORB, P. **Design Management**. London: Architecture Design and Technology Press, 1990.

GRUBER, L. S. **Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Florianópolis, 250 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6756861/7616>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HANDS, D. **Vision and Values in Design Management**. Lausanne: AVA Publisher, 2009, p. 192.

HATADANI, P. da S; ANDRADE, R. R; SILVA, J. C. P. Um estudo de caso sobre o ensino do Design no Brasil: A Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI). In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010. Disponível em: <http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69532.pdf>. Acesso em: 21 jan.2014.

HOGG, M. A. (2007). Social psychology of leadership. **Encyclopedia of Social Psychology**, vol. 1-2, Thousand Oaks: SAGE Publications. Disponível em: <[http://sage-ereference.com/socialpsychology/Article\\_n311.html](http://sage-ereference.com/socialpsychology/Article_n311.html)>. Acesso em: 19 set. 2014.

HOUSE, R; HANGES, P; JASSIDAN, M; DORFMAN, P; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: the Globe study of 62 societies**. London: Sage Publications, 2004.

INEP. **Saeb 2001: Novas perspectivas**. Brasília: INEP, 2002. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/saeb/2001/Miolo\\_Novas\\_Perspectivas2001.pdf](http://download.inep.gov.br/download/saeb/2001/Miolo_Novas_Perspectivas2001.pdf)> Acesso em: 30 mai. 2014.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**. p. 33-42, jan-fev, 1995.

KELLE, U; C. ERZBERGER, Qualitative and Quantitative Methods: not in opposition. **A Companion to Qualitative Research**. p. 172-177, Sage, 2005.

KELLERMAN, B. **O Fim da Liderança: Como a liderança mudou**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

KISTMANN, V. B. **A caracterização do Design Nacional em um Mercado Globalizado: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa**. Florianópolis, 236 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

LAVADO, E. L; CASTRO, A. A. **Projeto de pesquisa (Parte V – Amostra)**. São Paulo: AAC, 2001.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LIBÂNIO, C. S; AMARAL, F. G. Aspectos da Gestão de Design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Produção Online**, v.11, n. 2, p.565-594, abr/jun., 2011.

LOJACONO, G.; ZACCAI, G. Um novo modelo de negócio. **HSM Management**. ano 8, vol. 6, n. 47, nov/dez., 2004.

MACEDO, J. L; BOAS, A. A. V. Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Penedo. **Anais...** Penedo: ANGRAD, 2006.

MACEDO, L. de A. A situação-problema como avaliação e como aprendizagem. In: **Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM): Fundamentação teórico-metodológica**. Brasília: Inep/MEC, 2005, p. 29-36. Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/detalhes.asp?pub=4005>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

MAGALHÃES, C. F. **Design Estratégico: Integração e ação do design industrial dentro das empresas.** Rio de Janeiro: CNI/SENAI-CETIQT, 1997.

MANZINI, E. **Design em Aberto: uma Antologia.** Porto: Porto Editora, 1993.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F; CORDEIRO, L. F. **O comportamento humano na empresa: uma antologia.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MARBOT, E. Compétences: la reference de la gestion des emplois. In: **Fonctions RH: Politiques, métiers et outils dès ressources humaines.** Paris: Pearson Education, 2007.

MARTINS, M. A. V; MEDEIROS, E. N. de. Análise da Inserção do Design na Indústria. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 6, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FAAP, 2004.

MATEO, J; VALDANO, J. **Liderazgo: El libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte.** Madrid: Ediciones El País, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global.** 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MELLO, C. **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey.** In: Metodologia de Pesquisa, Universidade federal de Itajubá (NIFEI), Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia\\_Pesquisa\\_2012Slide\\_Aula\\_9\\_Mestrado.pdf](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia_Pesquisa_2012Slide_Aula_9_Mestrado.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

MERINO, E. Gestão do Design. **ABC Design**, n. 2, p.18-20, 2002.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados.** São Paulo: Artmed Editora S.A, 2006.

MONTEIRO, E. A Gestão estratégica nas empresas. **Rede Gestão.** 91 ed. Disponível em <<http://www.informazione4.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/variedades/artigosprincipais/0341.html>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

MORGESON, F. P; LINDOERFER, D; LORING, D. Developing team leadership capability. **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, 3 ed., p. 285-312, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

MOZOTA, B. B. de. **Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation.** New York: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, B. B de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: Um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**. p. 55-67, 2006.

OBJETO BRASIL. **Design brasileiro**: Monitoramento de projetos e impactos alcançados. São Paulo: Objeto Brasil/UNIEMP, mar. 2003.

OLIVEIRA, M. M. **Conceitos Relativos à Liderança**: Consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria. Taubaté, 35 p. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial) – Universidade de Taubaté, São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.ppga.com.br/mba/2004/oliveira\\_miguel\\_moreira\\_de.pdf](http://www.ppga.com.br/mba/2004/oliveira_miguel_moreira_de.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2014.

PADILHA, M. Liderança - Parte 1. **Bata Byte**, n. 132, jun., 2003. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batabyte/edicoes/2003/bb132>>. Acesso em 23 set. 2014.

PELEGRINI, A. V. **O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa**: uma contribuição para a gestão do design. Curitiba, 151 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2004.

PINTO, C; RODRIGUES, J; SANTOS, A; MELO, L; MOREIRA, M; RODRIGUES, R. Fundamentos de gestão. **Revista de administração de empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 38, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

RAIZMAN, D. **History of modern design**: Graphics and products since the industrial revolution. London: Lawrence King Publishing Ltd, 2003.

RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Product design: a review and research agenda for management studies. **International Journal of Management Reviews**, vol. 4, n. 14, 2012.

REGO, A; CUNHA, M. P. **Essência da liderança**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

ROCHA, D; CAVALCANTE, C. E; SOUZA, W. J. Percepção do Perfil de Liderança da Enfermagem. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2, p. 35-50, mai/ago, 2010.

SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SARANTAKOS, S. **Social Research**. Basingstock: Macmillan, 1993.

SCHULER, R; JACKSON, S. Linking competitive strategies and human resource management practices. **Academy of Management Executive**, v.1, n.3, p. 207-219, 1987.

SIEBENROK, M. L. **Gestão de Design: o papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná**. Curitiba, 237 p. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2013.

SILVA, S. de B. da. **As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A.** Curitiba, 152 p. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009.

SISSON, K; STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management**. Buckingham: Open University Press, 2000.

SNYDER, C. R; SHOREY, H. S. Hope and leadership. **Encyclopedia of leadership**. Thousand Oaks: Sage, p. 673-675, 2004.

SOMBRIO, C. D. G. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. Porto Alegre, 46 p. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2007.

SOUZA, J. P. S; SANTO, E. E. Uma Análise dos Estilos de Liderança Organizacional. **Biblionline**, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Lideran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2015.

SOUZA, L; AMBONI, I. M; MERINO, E. A.; O design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 5, 2002, Brasília. **Anais...** Brasília, 2002.

STROUGO, C. V; GOMES, P. P. **ABRH - Documento de referência - liderança**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www.abhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf](http://www.abhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf)> Acesso em: 20/09/2014.

TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Florianópolis, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

TEIXEIRA, R. de F; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de Administração: a quebra de paradigmas científicos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.12, n.1, p. 55-68, jan/mar, 2005.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2 ed. Caxias: Verlag Dashofer, 2010.

ULRICH, D; ZENGER, J; SMALLWOOD, N. **Results-based leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

VALENÇA, R; SILVA, A. N. G; PISSETTI, R; RUTHES, S. Perfis Profissionais relacionados ao design requeridos pela indústria do Paraná. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 10, 2012, São Luís. **Anais...** São Luís: Universidade Federal do Maranhão, 2012.

VON STAMM, B. **Managing innovation, design and creativity**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2003.

WOLF, B. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1998.

WOLFF, F. et. al. Uma Revisão Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9, p. 5140-5151, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEND-Brasil, 2010.

WOOD, S. High commitment management and organization in the UK. **The International Journal**, v. 7, n. 1, p. 41-58, 1996.

WRIGHT, P; GARDNER, T; MOYNIHAN, L; PARK, H; GERHART, B; DELERY, J. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. **Personnel Psychology**, n. 54, p. 875-902, 2001.

WRIGHT, P; MCMAHAN, G, C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v.18, n.2, p. 295-320, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G; LEPSINGER, R. Why integrating leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

## APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Prezados,

Este e-mail é um convite para que vocês me auxiliem, através do preenchimento do questionário (link abaixo), a concluir minha pesquisa de mestrado acerca das habilidades e competências dos líderes em gestão de design. Para tanto, essa pesquisa toma por base o reconhecimento das habilidades e competências hipoteticamente ideais para um bom líder e a caracterização das mesmas, permitindo assim identificar sua relação com a gestão e com o design.

Partindo do pressuposto que as organizações atualmente em virtude de novas posturas da gestão competitiva, devido ao volume e velocidade das informações, das novas tecnologias disponíveis e também das exigências naturais dos consumidores, tem se visto forçadas a aprimorar seus sistemas de gestão através de processos de inovação e dos seus gerenciamentos. Nesse contexto, o design aparece não apenas como um processo criativo ou meramente estético e sim como um diferencial através da sua inserção na agregação de valor de produtos e serviços, mas principalmente no que tange a estratégias e políticas de gestão.

Portanto, é por meio da análise da organização e do ambiente que a envolve que a gestão de design pode ser definida pelo seu caráter holístico e pela sua atuação em todo o processo de desenvolvimento do produto/serviço, promovendo estrategicamente a inovação e a criatividade. Uma vez que gestão de design no entendimento dessa pesquisa não deve ser compreendida como a gerência de um escritório de design ou de um projeto de produto ou sistema seja isto desenvolvido fora ou dentro da empresa. Tampouco deve ser entendida como uma educação de gerentes sobre a atividade de design. A Gestão de Design deve ser compreendida



como o efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando os objetivos da corporação.

O termo Gestão de Design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como competência central. Mas para isso, o gestor de design deve reunir competências de gestão que lhe permitam gerenciar, traçar estratégias, definir metas e objetivos, observando o mercado e a empresa de forma holística e colocando em prática soluções de problemas de modo não convencionais ao utilizar inovação e criatividade como alavancas competitivas.

Dessa maneira, a pergunta que orientou este estudo pode ser expressa da seguinte forma: Quais habilidades e competências são necessárias aos líderes da gestão de design? E essa resposta é que convido você através do preenchimento deste questionário a me ajudar a construir.

Lembrando que este instrumento de pesquisa não visa identificar o respondente ou mesmo a organização em qual ele atua, o objetivo é obter informações a respeito das habilidades e competências que colaboradores que atuem ou atuaram com design na região da grande Curitiba (Curitiba e região metropolitana) considerem ser essenciais para um bom líder, no intuito de identificar um perfil profissional que possa atuar com sucesso em gestão de design frente aos desafios trazidos pelas transições e transformações do mercado globalizado.

Link para acessar o questionário:

<https://pt.surveymonkey.com/r/RL9CXW8>

Muito obrigada!

**Tatiana Zimmermann Zaina**

Aluna da Universidade Federal do Paraná

Programa de Pós-Graduação em Design

## COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE LIDERANÇA

Muito obrigada pelo seu aceite em participar dessa pesquisa de cunho científico. Com a sua colaboração pretende-se identificar quais as habilidades de lideranças são essenciais aos líderes da gestão de design no contexto de Curitiba e Região Metropolitana. Ou seja, qual o perfil e diferencial competitivo é almejado para o líder que gerencia esse processo, uma vez que gestão de design pode ser entendida como uma ferramenta de desenvolvimento econômico e de competitividade empresarial onde o pensamento estratégico é construído de forma criativa e metodológica (design) no campo da gestão (administração).

### 1. Informações Pessoais

Segmento no qual a empresa que você trabalha atua

Cidade/Município

Estado

### 2. Ocupa ou já ocupou cargo de liderança?

- Sim. Atualmente ocupo um cargo de liderança;
- Sim. Já trabalhei em cargos de liderança;
- Não. Mas já trabalhei com líderes.

### 3. Já trabalhou ou trabalha na área de design?

- Sim. Trabalho atualmente nessa área;
- Sim. Já trabalhei na área de design;
- Não. Nunca atei nessa área.

4. De acordo com Peter Drucker, não existe líder ideal e sim um bom líder. A partir dessa afirmação, defina o que seria um bom líder ou um líder hipoteticamente ideal na sua concepção.

--

5. De acordo com a descrição oferecida e de sua compreensão a respeito de cada habilidade apresentada abaixo, favor atribuir graus de importância, dentro de uma escala de valores de 1 a 5, onde pode-se considerar:

1 - Não é importante    2 - Pouco importante    3 - Importante

4 - Muito importante    5 - Extremamente importante

	1	2	3	4	5
<b>Administração</b> (Gerenciar a informação, da equipe e do resultado.)					
<b>Agilidade</b> (Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.)					
<b>Autocrítica</b> (Reconhecer suas qualidades e defeitos, ou os erros e acertos de suas ações.)					
<b>Capacidade analítica</b> (Analisar fatos e dados.)					
<b>Carisma</b> (Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal.)					
<b>Coerência</b> (Ser conciso, quando suas ações refletem seu discurso.)					
<b>Competência em nível da gestão</b> (Deter conhecimento de gestão.)					
<b>Competência em nível do design</b> (Deter conhecimento de design.)					
<b>Comprometimento</b> (Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação.)					
<b>Comunicação</b> (Expor, ouvir e compreender ideias.)					
<b>Confiança</b> (Atuar a partir da crença na retidão moral, no caráter e na lealdade de pessoas e equipes.)					
<b>Controle</b> (Dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.)					
<b>Criatividade</b> (Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.)					
<b>Decisão</b> (Definir posicionamento.)					
<b>Democracia</b> (Atuar a partir de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde a conversação é essencial.)					
<b>Diplomacia</b> (Informar, negociar e representar.)					
<b>Discernimento</b> (Distinguir o que é importante.)					

<b>Empatia</b> (Colocar-se no lugar do outro.)					
<b>Entusiasmo</b> (Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados.)					
<b>Estímulo intelectual</b> (Encorajar e estimular a busca por novos saberes e aplicações.)					
<b>Flexibilidade</b> (Ser adaptável às mudanças.)					
<b>Inovação</b> (Ação ou efeito de inovar, trazer novidades.)					
<b>Inspiração</b> (Atuar com entusiasmo, para estimular pessoas e equipes.)					
<b>Liderança</b> (Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.)					
<b>Maturidade</b> (Ter discernimento, o qual foi adquirido pelas experiências ao longo da vida.)					
<b>Mediação</b> (Intervir buscando uma melhoria.)					
<b>Monitoramento</b> (Acompanhar uma ação ou projeto.)					
<b>Motivação</b> (Usar estímulos para influenciar assertivamente.)					
<b>Negociação</b> (Buscar soluções adequadas às partes envolvidas.)					
<b>Objetividade</b> (Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.)					
<b>Organização</b> (Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva.)					
<b>Pensamento 360º</b> (Atuar a partir de uma visão globalizada, enxergar a totalidade.)					
<b>Persistência</b> (Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.)					
<b>Planejamento</b> (Definir objetivos e estratégias de ação.)					
<b>Política</b> (Negociar para compatibilizar interesses.)					
<b>Rede de relacionamento</b> (Unir pessoas, envolve convivência, comunicação e atitudes recíprocas.)					
<b>Versatilidade</b> (Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.)					
<b>Visão</b> (Antecipar as oportunidades. Ter ideia clara do que quer fazer - missão).					

6. Agora que as habilidades já foram classificadas, favor ordená-las, uma vez que para várias habilidades pode ter sido conferido o mesmo grau de importância. Arraste ou enumere os boxes abaixo de forma decrescente (sendo 1 a mais importante).

### Habilidades pertencentes ao grupo das Competência Técnica:

	<b>Administração</b> (Gerenciar a informação, da equipe e do resultado.)
	<b>Capacidade analítica</b> (Analisar fatos e dados.)
	<b>Competência em nível da gestão</b> (Deter conhecimento de gestão.)
	<b>Competência em nível do design</b> (Deter conhecimento de design.)
	<b>Criatividade</b> (Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.)
	<b>Discernimento</b> (Distinguir o que é importante.)
	<b>Monitoramento</b> (Acompanhar uma ação ou projeto.)
	<b>Organização</b> (Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva.)

### Habilidades pertencentes ao grupo das Competência Humana:

	<b>Agilidade</b> (Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.)
	<b>Autocrítica</b> (Reconhecer suas qualidades e defeitos, ou os erros e acertos de suas ações.)
	<b>Carisma</b> (Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal.)
	<b>Coerência</b> (Ser conciso, quando suas ações refletem seu discurso.)
	<b>Comprometimento</b> (Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação.)
	<b>Confiança</b> (Atuar a partir da crença na retidão moral, no caráter e na lealdade de pessoas e equipes.)
	<b>Controle</b> (Dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.)
	<b>Democracia</b> (Atuar a partir de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde a conversação é essencial.)
	<b>Diplomacia</b> (Informar, negociar e representar.)
	<b>Empatia</b> (Colocar-se no lugar do outro.)
	<b>Entusiasmo</b> (Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados.)
	<b>Estímulo intelectual</b> (Encorajar e estimular a busca por novos saberes e aplicações.)
	<b>Flexibilidade</b> (Ser adaptável às mudanças.)
	<b>Inspiração</b> (Atuar com entusiasmo, para estimular pessoas e equipes.)
	<b>Maturidade</b> (Ter discernimento, o qual foi adquirido pelas experiências ao longo da vida.)

	<b>Mediação</b> (Intervir buscando uma melhoria.)
	<b>Motivação</b> (Usar estímulos para influenciar assertivamente.)
	<b>Objetividade</b> (Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.)
	<b>Persistência</b> (Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.)
	<b>Rede de relacionamento</b> (Unir pessoas, envolve convivência, comunicação e atitudes recíprocas.)
	<b>Versatilidade</b> (Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.)

### Habilidades pertencentes ao grupo das Competência Conceitual:

	<b>Comunicação</b> (Expor, ouvir e compreender ideias.)
	<b>Decisão</b> (Definir posicionamento.)
	<b>Inovação</b> (Ação ou efeito de inovar, trazer novidades.)
	<b>Liderança</b> (Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.)
	<b>Negociação</b> (Buscar soluções adequadas às partes envolvidas.)
	<b>Pensamento 360º</b> (Atuar a partir de uma visão globalizada, enxergar a totalidade.)
	<b>Planejamento</b> (Definir objetivos e estratégias de ação.)
	<b>Política</b> (Negociar para compatibilizar interesses.)
	<b>Visão</b> (Antecipar as oportunidades. Ter ideia clara do que quer fazer - missão).

7. Após ter respondido as perguntas anteriores sobre habilidades de liderança e gestão, você incluiria outra(s) habilidade(s) que considere imprescindível(is) ao bom líder e que ainda não tenha sido citada? Caso positivo, favor atribuir grau de importância à(s) mesma(s), tal como na segunda pergunta, dentro de uma escala de 1 a 5, onde novamente 1 é entendido como “não é importante” e 5 como “extremamente importante”.

8. Após ter respondido as perguntas anteriores sobre habilidades de liderança e gestão, você incluiria outra(s) habilidade(s) que considere imprescindível(is) ao bom líder e que ainda não tenha sido citada? Caso positivo, favor atribuir grau de importância à(s) mesma(s), tal como na segunda pergunta, dentro de uma escala de 1 a 5, onde novamente 1 é entendido como “não é importante” e 5 como “extremamente importante”.

**Muito Obrigada pela sua participação!**

Caso queira, deixe um comentário para o pesquisador dessa pesquisa.

## APÊNDICE 2 - ÍNTEGRA DAS RESPOSTAS SOBRE A DEFINIÇÃO DE UM BOM LÍDER

4. De acordo com Peter Drucker, não existe líder ideal e sim um bom líder. A partir dessa afirmação, defina o que seria um bom líder ou um líder hipoteticamente ideal na sua concepção.

Definições apresentadas pelos respondentes:

- Líder que é seguido por postura e não imposição.
- O bom líder é aquele que sabe colocar-se no lugar das pessoas e assim conseguir acessá-las de forma empática e eficiente. Mas sempre transmitindo segurança e equilíbrio.
- Uma pessoa que valorize sua equipe, que saiba colocar em prática suas metas e objetivos.
- Um bom líder precisa compreender a necessidade de delegar atividades, dividindo assim a responsabilidade com os colaboradores, necessita estar disposto a ouvir sugestões e analisar críticas e principalmente ter em mente o crescimento da equipe e conseqüentemente o crescimento da empresa.
- Profissional com competência para organizar tarefas de acordo com as competências de seus colaboradores, e capaz de conduzir estes colaboradores na direção dos objetivos da empresa, mas de maneira a que o façam motivados e conscientes de suas competências.
- Inspirador, incentivador, parceiro.
- Líder de formação continuada - aquele que nunca está 100% pronto para sua equipe e para a vida.
- Um bom líder é aquele que toma para si as responsabilidades, assume riscos e protege sua equipe. Ele tem a confiança e o respeito de seus liderados por seu caráter e não por seu cargo hierárquico.
- Considero que um bom líder é capaz de conduzir sua equipe com harmonia, favorecendo que todos utilizem suas habilidades em prol de um objetivo comum. Permitindo que todos participem e se sintam integrados aos projetos propostos.



- Líder tem competências e habilidades muito maiores do que distribuir funções e atividades, ele além de realizar essa tarefa lhe dá suporte, motivação e autonomia para que os colaboradores possam realizar as atividades.
- Um líder ideal seria aquele que acima de tudo soubesse o que está falando, pois muitas vezes não sabem. Extremamente antenado e atualizado com tudo que acontece não só na sua empresa, mas no mundo como um todo, e acho que um dos itens mais importantes, saber ouvir acima de tudo.
- Aquele se pressupõe a ajudar sua equipe na busca do desenvolvimento profissional e pessoal. Andar ao lado e não a frente ou atrás, características de uma pessoa sempre prezar pelo desenvolvimento do grupo a qual ele lidera.
- Um bom líder é aquele que acompanha sua equipe, sabe reconhecer o seu potencial e ajuda a desenvolver.
- Um líder que participa e sabe ouvir as dificuldades.
- Aquele que entrega resultados por meio de uma equipe motivada e da melhor forma possível.
- Para mim um bom líder é aquele que tem muito conhecimento, comunica-se bem e desenvolve empatia com seus liderados.
- Que motivasse a equipe a dar sempre o melhor e que principalmente buscasse entender a fundo todas as atividades para auxiliar os liderados no que fosse necessário.
- Um líder participativo, que saiba delegar porém acompanhe o desenvolvimento de sua equipe.
- Quem facilita o trabalho da sua equipe, sendo melhorando processos, ou orientando como melhor executar alguma atividade.
- O bom líder precisa ter capacidade de delegar, boa comunicação, ser criativo e intuitivo.
- Um bom líder é aquele que consegue de forma harmônica trazer os resultados esperados da sua equipe de forma sinérgica com a confiança e admiração dos seus liderados.
- Um bom líder seria aquele que direciona, motiva e capacita seus liderados e/ou os projetos em que atua para a superação dos objetivos propostos.

- Um líder ideal para mim é aquele que tem o poder de influenciar ou de convencer outros a o seguirem. Ele por isto tem o poder de conduzir tanto para o bem como para o mal.
- Gerir pessoas e desenvolver as mesmas com capacitação para que possa fazer uma boa entrega.
- Um bom líder é aquele que faz com que os colaboradores pensem fora do habitual de maneira criativa, arrojada e sobretudo, proativamente; aquele que dá o direito ao erro, que instiga modelos mais eficientes e eficazes, não necessariamente convencionais; aquele que inspira e que demonstra carinho e respeito pelos seus liderados.
- É a pessoa que mostra o caminho a trilhar a seus liderados, que demonstra confiança e integridade.
- Líder que tenha valor e carácter, junto aos seus liderados.
- Um bom líder é aquele que sabe gerir a equipe sob qual está responsável, dá feedbacks e oferece oportunidades de desenvolvimento.
- Um bom líder sabe quando elogiar ou chamar atenção no momento certo.
- Que ouça mais do que fale e com senso de justiça apurado.
- Líder é quem motiva e inspira os liderados à ação, direcionando-os para um propósito comum.

## ANEXO 1 - QUADRO-SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO CIENTÍFICO EM LIDERANÇA

Liderança Comportamental Universidade de OHIO	Un. Ohio, 1945	<p>Defini-se o comportamento do líder por duas dimensões, em que uma está relacionada com a estrutura em que estabelece e estrutura objetivos para as tarefas a executar pelos seguidores – estrutura de iniciação. Associa-se a outra à relação entre ambas as partes, confiança e respeito mútuo, quer pelas ideias quer pelas atitudes – consideração.</p> <p>O cruzamento entre estes fatores determina quatro combinações possíveis, conforme o grau de estrutura e consideração: (i) reduzida estrutura e reduzida consideração; (ii) alta estrutura e reduzida consideração; (iii) reduzida estrutura e alta consideração; e (iv) alta estrutura e alta consideração.</p> <p>Um estilo, por si só, não é eficaz, mas a combinação entre as diferentes posturas pode permitir alcançar resultados eficazes.</p>
Liderança Comportamental da Universidade do Michigan	Un. Michigan, 1945	<p>Apresentam-se conclusões semelhantes às dos estudos efetuados pela Universidade de Ohio, baseados na análise de entrevistas e inquéritos, permitindo classificar os comportamentos de liderança em dois grupos: (i) direcionado para fatores relacionados com a tarefa; e (ii) orientado para as relações pessoais.</p>
Continuum de liderança	Tannenbaum & Schmidt, 1953	<p>A liderança apenas existe devido a um compromisso estabelecido entre autoridade do líder e a liberdade dos seguidores, sendo que a sua eficácia depende de três fatores que se cruzam: (i) características do líder (background, educação, experiência, sistema de valores, objetivos e expectativas); (ii) características dos seguidores (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades); e (iii) requisitos da situação (dimensão, complexidade dos objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).</p> <p>A relação entre líder e seguidor promove a autonomia e participação do seguidor no cumprimento da tarefa e na tomada de decisão. Compreende e assume um compromisso com objetivos da organização, por parte dos seguidores, como fator preponderante para a implementação de um estilo de liderança participativo pelo líder.</p>

		Publicação, em 1973, na Harvard Business Review, da revisão à teoria inicial, a qual acrescenta como fator preponderante à eficácia da liderança, as forças no ambiente organizacional bem como do ambiente social.
Liderança Comportamental Blake & Mouton	Blake & Mouton, 1961	Baseado em estudos anteriores, nomeadamente os estudos d Universidade de Ohio(1945), define-se pela análise matricial do estilo de liderança e é caracterizada por nove posições associadas à tarefa e outras nove associadas à preocupação com as pessoas, e deste cruzamento resultam oitenta e um resultados diferentes (de 1,1 a 9,9): (i) o estilo gestão empobrecida (reduzida preocupação com as pessoas e com as tarefas); (ii) o estilo country cub (elevada preocupação com as pessoas e reduzida preocupação com as tarefas); (iii) o estilo autoridade – obediência (elevada preocupação com produção e eficiência sobre a preocupação com as pessoas); (iv) o estilo homem d organização (grau médio de preocupação, quer com pessoas que com tarefas); e (v) o estilo gestão de equipe (elevada preocupação quer com tarefas quer com pessoas).
Liderança Integrada	Burns & Stalker; Lawrence & Lorsch; Lombardo; Trice & Beyer; Bass; Miller & Droge; Thomson & Luthans; Schein; Donaldson; Yukl, 1961-2002	A organização é considerada como uma entidade com cultura, normas, valores e práticas próprias, tem consequências diretas no comportamento do líder, que de igual modo é influenciado pelas contingências estratégicas e pelos modelos organizacionais com os quais age. A cultura organizacional tem, assim, grande influência no comportamento do  Líder nas organizações e a sua eficácia depende, em grande medida, da aceitação dos seguidores das práticas de liderança implementadas, sendo considerada uma função de integração.
Liderança Funcional	McGrath; Hackman & Walton; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 1962- 2000	O líder detém características que lhe permite perceber as necessidades do ambiente organizacional e, para o seu funcionamento regular, toma medidas preventivas quando se apercebe de desequilíbrios no ambiente que regula, através: (i) da busca e estruturação da informação; (ii) da utilização da  Informação na resolução de problemas; (iii) da gestão de recursos humanos; e (iv) da gestão de recursos materiais. Efetiva o desenrolar deste processo que culmina com a concretização dos objetivos organizacionais, através de cinco condições chave: (i) a clareza da direção a tomar; (ii) a adequação da estrutura; (iii) o contexto organizacional de apoio; (iv) o apoio e assistência aos processos de grupo; e (v) a disponibilidade dos recursos materiais adequados.

Liderança Situacional Contingencial de Fiedler	Fiedler, 1967	Defende-se que um indivíduo deve aliar aos atributos de personalidade a capacidade de coexistir com fatores situacionais ou contingenciais para melhor agir como líder. Consideram-se três fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder: (i) relação líder-subordinado (grau de aceitação do líder pelos seguidores); (ii) estrutura da tarefa (os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados); e (iii) a posição de poder do líder (determinada fundamentalmente pela autoridade formal e pelo grau da influência sobre recompensas, punições, etc).
Liderança Baseada nos Comportamentos e Traços	Ghiselli, 1971	Identificam-se treze características dos traços do líder, a partir da avaliação de características mentais, físicas, sociais e psicológicas: (i) supervisão; (ii) inteligência; (iii) iniciativa; (iv) auto-confiança; (v) determinação; (vi) masculinidade/ feminilidade; (vii) maturidade; (viii) sociabilidade; (ix) concretização pessoal; (x) atualização; (xi) poder sobre os outros; (xii) remuneração elevada; e (xiii) segurança no trabalho.
Liderança Comportamental de Likert	Likert, 1971	A abordagem sugere a gestão participativa tendo a comunicação como base para a criação de ideias e objetivos, através de quatro estilos de liderança: (i) a liderança autocrática-coerciva (o líder que decide o que tem de ser feito, como o efetuar, por quem e quando, estando o processo centralizado no topo hierárquico); (ii) a liderança autocrática-benevolente (o líder que toma as decisões, mas permite aos seguidores alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas, com centralização na cúpula da hierarquia do processo de decisão, compreende um grau de delegação e flexibilidade nas tarefas rotineiras); (iii) a liderança consultiva (o líder recolhe a informação necessária, junto dos seguidores, para definir os objetivos e tomar decisões); e (iv) a liderança participativa (gera o envolvimento total dos participantes, líderes e seguidores, na definição dos objetivos e tomadas de decisão).
Teoria do Caminho –Objetivo	House, 1971	Destaca-se que a liderança está dependente de dois grupos de fatores ou características contingenciais: (i) do ambiente; e (ii) dos seguidores. Sugerem-se quatro tipos de comportamentos (diretivo, apoiador, participativo e orientador), aplicáveis em consonância com a natureza da situação que enfrenta, permitindo o aumento da motivação e a satisfação na tarefa, devido à clarificação do caminho a percorrer, bem como das respectivas recompensas no cumprimento destes objetivos organizacionais. Assim, o desempenho dos seguidores é mais eficaz se o líder definir claramente

		a tarefa proporcionar condições para que o colaborador a execute, com eficácia e, assim, seja recompensado de forma adequada.
Liderança Situacional Contingencial de Vroom, Yetton & Jago	Vroom, Yetton & Jago, 1973-1988	Considera-se que para o líder ser eficaz deve ajustar o seu estilo em conformidade com a situação que se depara. Neste sentido, para efetivar a sua liderança deve ter em consideração elementos como a qualidade e racionalidade da decisão, a aceitação ou comprometimento dos seguidores na execução da decisão e o tempo necessário à sua execução. Define-se o processo como sendo sequencial na medida em que o avanço deriva de uma série de decisões que implicam aceitação e que determinam o grau e a forma como os seguidores agem à decisão.
Liderança Carismática	House; Klein & House; Conger & Kanungo; Robbins; Bilhim; Rego & Cunha, 1976-2004	<p>Entende-se que a liderança pressupõe 'seguidança', ou seja, que não existem líderes sem seguidores, ainda, que a liderança existe pelo reconhecimento dos seus seguidores, é-lhes atribuída.</p> <p>Tem especial aptidão para surgir em períodos de grande mudança, por lhe serem atribuídas, pelos seguidores, características ou capacidades heroicas ou extraordinárias - líder transformacional. Descreve-se, ainda, como principais atributos destes líderes, a dominância, a autoconfiança, a necessidade de influenciar e a convicção de retidão moral. Como características-tipo que distinguem os líderes carismáticos dos não carismáticos: (i) visão e articulação; (ii) risco pessoal; (iii) sensibilidade ao ambiente; (iv) sensibilidade para as necessidades dos liderados; e (v) comportamentos não Considera-se a existência de três elementos que façam despoletar o surgimento deste tipo de liderança: (i) a faísca (associado às características carismáticas e atributos de um líder); (ii) a matéria inflamável (eferente aos seguidores receptivos); e (iii) o oxigénio (relativo ao ambiente que envolve a situação propícia ao surgimento de liderança carismática).</p> <p>O carisma pode ser adquirido ou apreendido, exibindo desempenhos mais elevados no cumprimento da tarefa, bem como forte componente ideológica, tendo maior preponderância em organizações em fase de formação recente ou de mudança profunda, com ambientes de futuro incerto e tenso.</p>
Novo Género de Liderança	Burns; Bass, 1978-1985	Considera-se o comportamento do líder como base para a liderança eficaz, para uma postura transformacional e para uma preocupação com o indivíduo seguidor. Estes são refletidos na sua atitude

		visionária, inspiracional, ideológica, acentuando o seu comportamento em favor dos valores e da moral.
Liderança Situacional Contingencial de Blachard & Hersey	Blachard & Hersey, 1982	<p>A abordagem assenta na maturidade dos seguidores no cumprimento da tarefa, de acordo com a situação apresentada num determinado contexto, recorrendo à análise de duas dimensões, em que uma é orientada para o comportamento de tarefa e a outra relacionada com o comportamento de relação.</p> <p>A eficácia do líder resulta da capacidade de conseguir a análise correta do estado de maturidade em que se encontram os seus seguidores e optar pelo estilo de liderança mais apropriado à situação. Esta análise está sujeita a três fatores: (i) grau de comportamento orientado para tarefas exibido pelo líder; (ii) grau de comportamento relacional; e (iii) nível de maturidade dos seguidores.</p> <p>O estilo de liderança é variável, dependendo do grau de maturidade apresentado pelos seguidores, sendo que à medida que o seguidor aumenta a sua maturidade perante uma determinada tarefa, o líder responde com diminuição do grau de comportamento de relação, ou seja, aumenta a autonomia do seguidor. Considera-se quatro estilos de liderança associados aos níveis de maturidade:</p> <p>(i) comando (elevada orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde deve executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando). M1: os seguidores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes; (ii) orientação (elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiador. M2: os seguidores ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as capacidades necessárias; (iii) apoio (reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os seguidores partilham a tomada de decisão, sendo o principal papel do líder, facilitar e comunicar M3: as pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende; (iv) delegação (reduzida orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários M4: os seguidores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado).</p>

Teoria Valor-Crença	Triandis; Hofstede, 1995-2001	Enfatiza-se que são os valores e crenças sustentadas por membros de culturas que influenciam o grau em que o comportamento dos indivíduos, grupos e instituições dentro das próprias culturas é aprovado, e até que ponto é visto como legítimo, aceitável e eficaz.
Teoria da Troca Líder-Membro	Gerstner & Day; Cogliser & Schriesheim; Robbins; Bilhim; Uhl-Bien; Chen et al.; Ilieset al., 1997-2007	<p>Centra-se na relação entre o líder e o seguidor, na sua qualidade e no impacto sobre os resultados, sendo que a liderança ocorre quando existe relação eficaz entre ambos, quando da sua interação resulta influência mútua e incremental, ou seja, a qualidade do relacionamento tem influência nos resultados, bem como na cidadania das organizações.</p> <p>O líder tende a desenvolver relacionamentos diferenciados com os elementos seguidores, o que faz derivar dois grupos distintos (in group e out group), em que a diferenciação é sempre realizada pelo líder, embora os seus critérios não sejam apresentados de forma clara. No in group incluem-se as pessoas "em função da similaridade de atitudes e características de personalidade ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais membros" e que, embora elas sejam sempre escolha do líder, é com base nessas mesmas características pessoais que elas são escolhidas. Este grupo recebe, naturalmente, mais atenção por parte do líder e é mesmo provável que essa atenção se estenda a vários privilégios. O out group é tratado com uma autoridade mais formal.</p> <p>Relatos demonstram que independentemente das origens do líder, o seu relacionamento promove maior realização e eficácia, bem como, maior satisfação por parte dos elementos do in group, e que a qualidade da relação está associada à definição de objetivos cooperativos.</p>
Liderança baseada em Resultados	Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999	<p>A liderança é muito mais do que demonstração de atributos, é a conjugação desses atributos com características pessoais: (i) características de personalidade (ser); (ii) características de intelecto (saber); e (iii) características de habilidade (fazer).</p> <p>A eficácia da liderança é determinada pela comparação do resultado obtido da conjugação de atributos com os resultados organizacionais desejados. O líder eficaz deve definir o futuro de uma organização de forma a incitar os seus seguidores, tendo a capacidade de alocar esses seguidores para que a tarefa seja executada da melhor forma. Para tal, a sua visão, missão, estratégia, aspirações, destino, alcance e valores devem definir a direção da organização, pela sua capacidade de compreender os</p>



		acontecimentos externos, focar-se no futuro e transformar a visão em ação.
Liderança de Nível 5	Collins; Cunha & Rego; Kinicki & Kreitner, 2001-2006	De todas as características do líder, a humildade é a mais importante e aquela que permite ao líder ser completo, ou seja, passar do estado 'bom' para o estado 'excelente'. Esta característica do líder assenta na ética e integridade do líder e na sua dedicação à organização numa perspectiva humana.
Liderança Partilhada	Pearce & Conger; Day et al.; Pearce; O'Connor & Quinn; Carson et al., 2003-2007	<p>A liderança é um processo dinâmico e interativo de influência entre os indivíduos sem grupos, para os quais o objetivo é liderar o outro com o fim de alcançar a consecução dos objetivos do grupo, da organização, ou ambos.</p> <p>Envolve a influência dos pares: (i) de forma lateral; e (ii) de forma ascendente ou descendente.</p> <p>A eficácia da liderança torna-se, deste modo, de forma mais evidente, o resultado dessas ligações ou relações entre as partes que do resultado de qualquer uma parte desse sistema (líder).</p> <p>Esta abordagem de liderança compartilhada procura realçar os fatores comuns entre os colaboradores, sendo estes que permitem efetivar e tolerar a relação líder-seguidor através do objetivo comum, do apoio social e da voz de comando.</p>
GLOBE	House et al., 2004	<p>Define-se que a cultura surge da partilha de motivações, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos e de experiências comuns que são transmitidos ao longo de gerações. Os pressupostos que baseiam estas manifestações influem na distinção e interpretação sobre os atributos dos líderes (i.e. ética, bondade/maldade e eficácia) pelos seguidores.</p> <p>A liderança é definida como a capacidade de um indivíduo influenciar e motivar os seguidores, para que contribuam para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros.</p> <p>O programa de pesquisa GLOBE foi projetado para identificar a Teoria de Liderança mais eficaz em cada sociedade.</p>
Liderança Primal	Goleman, Boyatzis & Mckee, 2005	Defende-se que o papel emocional do líder é primal, isto é, vem em primeiro lugar e, sendo esta a primeira manifestação de liderança, é a mais importante, por permitir ao líder conduzir as emoções coletivas dos seus seguidores na obtenção de resultados e efeitos superiores ao simples desempenho positivo das

		<p>tarefas. Neste sentido, o líder, como elemento que sabe mais, procura uma "relação de apoio emocional" que se traduza em empatia com os seguidores, e esta, de forma continuada, gere as emoções envolvidas (as suas e as dos seus seguidores).</p> <p>O líder contagia, não apenas pelo que diz, mas pelas emoções que provoca, as quais vão muito para além das suas palavras, permitindo-lhe retirar das pessoas com quem trabalha o seu melhor, tornando-as mais válidas, mais competentes e mais felizes. Neste sentido, o líder cria ressonância, sendo que, no sentido inverso, o líder cria dissonância. Desta forma, entende-se que a transmissão dos estados emocionais de um líder está relacionada com a sua expressividade facial, com a sua voz e com os seus gestos.</p>
Liderança Emocional	Goleman et al., 2005	<p>Distingue-se seis estilos de liderança, que, não sendo estanques (não impeditivos de um líder flutuar entre as suas variantes), geram ressonância ou dissonância junto dos seguidores, procurando, contudo, maior eficácia no resultado.</p> <p>Os estilos que geram comportamentos ressonantes são: (i) estilo visionário (não lhes incute ideias e fins sem que eles os descubram por si, e neles acreditem genuinamente e, como líder visionário, leva os seguidores a realizarem as suas tarefas de uma forma envolvente, com espaço para que descubram um caminho que, ele próprio, já imaginou); (ii) estilo conselheiro (o líder vê o homem para além do profissional e interessa-se pelo seu bem-estar dentro e fora do trabalho); (iii) estilo relacional (caracterizado pela partilha de emoções, coloca a ênfase no ser humano e nos seus sentimentos, mais do que no profissional, e, ao fazê-lo, gera grandes laços de fidelidade e relacionamento, o que, mesmo assim, não garante, de forma direta, o incremento do desempenho das pessoas); (iv) estilo democrático (recorre aos contatos pessoais, à discussão, à partilha de ideias e às sugestões, sendo que, é a ouvir os outros que encontra grande parte do fundamento do seu próprio processo decisório). Os estilos que geram comportamentos dissonantes são descritos como: (v) estilo pressionador (o líder está focado nos objetivos, deixando para um plano completamente secundário as pessoas, o que poderá ter resultados- e a médio/longo prazo tem seguramente); (vi) estilo dirigista (preconiza a obediência cega, o que o liga a uma forma eminentemente coerciva de estar na vida).</p>

Liderança Funcional Baseada em 4 Pressupostos	Santos, Caetano & Jesuino, 2008	A abordagem defende que a liderança organizacional assenta em quatro pressupostos orientados: (i) a liderança de equipas, resolução de problemas, dinâmica de processos, clarificação de estratégias, sua coordenação e aprendizagem; (ii) a interação dessas equipas no cumprimento da tarefa; (iii) a tarefa como fator episódico composto por quatro fases (avaliação situacional, estruturação estratégica, envolvimento na ação, reflexão); e (iv) o ciclo processual da tarefa (regulação das interações decorrentes e preponderância dada a cada uma das fases).
---	---------------------------------	---

Fonte: Elaborado por Dias, J. P.