

CORRELAÇÕES E DISTINÇÕES ENTRE GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE DESIGN NOS TRÊS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

CORRELATIONS AND DISTINCTIONS BETWEEN BUSINESS MANAGEMENT AND DESIGN MANAGEMENT AT THE THREE ORGANIZATIONAL LEVELS

Bruna Raphaela Ferreira de Andrade¹, Marion Litaiff Azize Gomes¹, Claudete Barbosa Ruschival¹, Célia Maria da Silva Carvalho²

RESUMO:

A Gestão de Design vem sendo muito utilizada no âmbito empresarial, seja como estratégia de diferenciação ou como vantagem competitiva para inovação e criação de valor. Todavia, muitos são os conflitos existentes entre Gestão de Design e Gestão Empresarial, principalmente no que concerne às atribuições conferidas a cada área em uma empresa. O presente artigo procura compreender como se estabelece a relação entre Gestão de Design e Gestão Empresarial nos níveis estratégico, tático e operacional. O procedimento metodológico é caracterizado como exploratório, de natureza qualitativa, com a realização de uma revisão bibliográfica para compreender as áreas e traçar uma relação entre suas características e atividades. Os referenciais teóricos foram coletados a partir de buscas realizadas no Portal Periódicos Capes e Google Acadêmico, seguindo alguns critérios de filtragem. A bibliografia investigada permitiu a organização de conhecimentos sobre as áreas, por meio de um quadro, bem como a elaboração de três figuras que relacionam as atividades executadas. Os resultados indicam uma relação direta entre a Gestão de Design e a Gestão Empresarial, inclusive apontando autores que tratam a Gestão de Design como um novo modo de gerenciamento. Porém, o maior foco desta gestão está nas atividades relacionadas ao Design, sobretudo para criar valor e inovação a fim de que a empresa se destaque e se mantenha à frente no mercado que está em constante modificação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Empresarial, Gestão de Design, Níveis Administrativos.

RESUMEN:

La Gestión del Diseño ha sido muy utilizada en el entorno empresarial, ya sea como estrategia de diferenciación o como ventaja competitiva para la creación de valor y la innovación. Todavía, existen muchos conflictos entre la Gestión del Diseño y la Gestión Empresarial, especialmente cuando se hace referencia a las atribuciones otorgadas a cada área de una empresa. Este artículo busca comprender cómo se establece la relación entre la Gestión del Diseño y la Gestión Empresarial a nivel estratégico, táctico y operativo. El procedimiento metodológico se caracteriza por ser exploratorio, de carácter cualitativo, con una revisión de la literatura para comprender las áreas y establecer una relación entre sus características y actividades. Las referencias teóricas se recogieron a partir de las búsquedas realizadas en el "Portal Periódicos Capes" y en Google Scholar, siguiendo algunos criterios de filtrado. La bibliografía investigada permitió la organización del conocimiento sobre las áreas, a través de una tabla, así como la elaboración de tres figuras que relacionan las actividades realizadas. Los resultados indican una relación directa entre la Gestión del Diseño y la Gestión Empresarial, incluso señalando autores que tratan la Gestión del Diseño como una nueva forma de gestión. Sin embargo, el foco principal de esta gestión está en las actividades relacionadas con el Diseño, sobre todo la creación de valor y la innovación para que la empresa se destaque y se mantenga a la vanguardia en un mercado en constante cambio.

PALABRAS CLAVE: Gestión Empresarial, Gestión del Diseño, Niveles Administrativos.

ABSTRACT:

Design Management has been widely used in the business environment, either as a differentiation strategy or as a competitive advantage for innovation and value creation. However, there are many conflicts between Design Management and Business Management, mainly in what concerns the assignments conferred to each area in a company. The present article seeks to understand how the relationship between Design Management and Business Management is established at the strategic, tactical and operational levels. The methodological procedure is characterized as exploratory, of qualitative nature, with the realization of a bibliographic review to understand the areas and trace a relationship between their characteristics and activities. The theoretical references were collected from searches made in the Portal Periódicos Capes and Google Scholar, following some filtering criteria. The investigated bibliography allowed the organization of knowledge about the areas, through a table, as well as the elaboration of three figures that relate the activities performed. The results indicate a direct relationship between Design Management and Business Management, including pointing out authors who treat Design Management as a new way of management. However, the main focus of this management is on activities related to Design, especially to create value and innovation so that the company stands out and remains ahead in the market that is in constant change.

ANDRADE, B. R. F. et. al. Correlações e distinções entre gestão empresarial e gestão de design nos três níveis organizacionais. *Gestão & Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v17, n2, 2022 [HTTPS://DOI.ORG/10.11606/GTP.V17I2.186278](https://doi.org/10.11606/gtp.v17i2.186278)

¹ Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas

² Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas

Fonte de Financiamento: Identificar fomentos à Pesquisa - Agência de Fomento, Universidade, Empresa, Etc.

Conflito de Interesse: Não há.

Submetido em: 09/06/2021
Aceito em: 28/11/2021



Design Management and Business Management, especially with regard to the attributions conferred to each area in a company. This article tries to comprehend how the relation between Design Management and Business Management is established at the strategic, tactical and operational levels. The methodological procedure is characterized as exploratory, of a qualitative nature, with a literature review to understand the areas and trace a relationship between their characteristics and activities. The theoretical references were collected from searches conducted in the “Portal Periódicos Capes” and Google Scholar, following some filtering criteria. The investigated bibliography allowed the organization of knowledge about the areas, in the form of a chart, and the elaboration of three figures that relate the activities performed. The results indicate a direct relation between Design Management and Business Management, even pointing out authors who treat Design Management as a new way of management. However, the main focus of this management is on activities related to Design, especially to create value and innovation so that the company stands out and remains ahead in the market that is constantly changing.

KEYWORDS: Business Management, Design Management, Administrative Levels

INTRODUÇÃO

A relação entre Gestão Empresarial e Design vem se estabelecendo no âmbito estratégico, muito mais do que no desenvolvimento de produtos, o design se insere no escopo da gestão de negócios (BENEDETTO et al., 2017). Partindo deste pressuposto, define-se o problema deste artigo com uma pergunta norteadora: Quais as correlações e as distinções entre as características e as atividades da Gestão Empresarial e da Gestão de Design em cada nível administrativo? Pretende-se, assim, estabelecer as relações e as interações entre elas, além de se buscar entender como é a atuação do design nas atividades administrativas das empresas.

Sendo assim, o objetivo geral do artigo é o de identificar as características e os aspectos da Gestão Empresarial e da Gestão de Design, bem como relacionar as atribuições das áreas em cada nível administrativo de uma organização. Os objetivos específicos são os de compreender e de estabelecer uma conceituação para as áreas mencionadas. Para tal, foi procedida uma revisão bibliográfica, com o estudo de publicações disponíveis nas bases de dados constantes no Portal Periódicos Capes, a partir do acesso das informações pelo Cafe, que disponibiliza um acesso expandido das bases. Nesta etapa metodológica, foram adotadas algumas filtragens do conteúdo, a fim de coletar o que há de mais recente e de maior credibilidade, como: revisão por pares; artigos; período de 2016 e 2021. Também foram selecionadas publicações disponíveis no Google Acadêmico. Por fim, aponta-se que o material coletado serviu como ponte para o estudo de outras publicações a partir dos seus referenciais bibliográficos.

A justificativa do artigo recai sobre o fato de que as empresas, na busca de se tornarem mais inovadoras e competitivas a partir dos últimos 50 anos, mudaram significativamente suas perspectivas gerenciais (PRADO, PELEGRINI e KISTMANN, 2017). Oliveira (2018) aponta que as transformações na política, na cultura e na sociedade têm influência no ambiente da Gestão Empresarial. Soma-se a isso, a necessidade de adaptação dos atores nos processos empresariais, sejam eles consumidores, colaboradores, fornecedores e gestores. Assim, as mudanças precisam vir guiadas de criatividade e facilidade de aplicação (BENEDETTO et al., 2017). Nesta perspectiva, o Design passa a ser considerado como estratégia pela relação com a Gestão Empresarial. De acordo com Oliveira (2018), o Design, com fundamento na Gestão de Design, proporciona uma administração que utiliza uma nova forma de gestão, que procura agregar a área corporativa e indica novas estratégias de competitividade. Santos et al. (2018) reafirma ao dizer que a Gestão de Design é importante para uma empresa que procura se manter competitiva, com a coordenação dos esforços, pois gera valor e competências diferenciadas.

A expectativa é que este artigo colabore com o estudo das áreas de Gestão Empresarial e Gestão de Design, uma vez que em uma breve revisão teórica pouco se encontrou a respeito da relação entre elas. Também não foram evidenciadas bibliografias que explorassem a relação entre as atividades exercidas nas duas áreas em cada nível administrativo, o que faz com que esta pesquisa seja relevante para a área de estudo.

GESTÃO EMPRESARIAL

No meio empresarial, o termo gerir ou administrar faz referência a gerenciar recursos de uma organização com o propósito de alcançar seus objetivos. Segundo Chiavenato (2004), as atividades cujo objetivo é produzir bens ou prestar serviços são planejadas, direcionadas, coordenadas e controladas no ambiente corporativo, que detém a gestão como condução racional. Portanto, o autor considera a administração como essencial para que as organizações sobrevivam e tenham sucesso (CHIAVENATO, 2004).

O termo administração remete à ideia de coordenar recursos e pessoas para operacionalizar as atividades a fim de atingir determinado objetivo. Remete à responsabilidade que alguém assume para a execução de algo (SCHUTZ, 2016). O autor explica que o gestor terá a função de cumprir planos e estabelecer metas, buscar informações sobre a organização, motivar as pessoas e controlar os recursos. Estes podem ser intangíveis, ou seja, que não existem de forma física, como marcas, licenças, patentes e estratégias; e tangíveis, que têm existência material e valor monetário mensurável, como equipamentos, materiais e finanças. Para obter sucesso, é imprescindível que uma organização faça o gerenciamento dos recursos de forma eficaz, e é preciso planejamento para que sejam atribuídos às tarefas corretas. Desta forma, a organização poderá obter melhores resultados e maior vantagem competitiva sobre a concorrência.

Porter (1998) identificou três estratégias competitivas que podem ser utilizadas para conquistar vantagem sobre seus concorrentes: 1) a estratégia de liderança de custo, que ocorre quando uma organização se posiciona de forma mais eficiente permitindo produzir seu produto ou serviço com um custo menor do que a concorrência; 2) a vantagem diferencial, que ocorre ao oferecer um produto ou serviço único e diferente, também permite que a organização cobre um preço mais elevado; 3) a estratégia de foco, que direciona os esforços da organização para um segmento específico, concentrando-se nas necessidades específicas dos clientes. O autor acredita que a organização que não investe em nenhuma destas estratégias dificilmente terá um bom desempenho e sucesso no mercado.

A organização divide-se, na ótica de Maximiano (2004), em cinco áreas principais: “Produção”, “Finanças”, “Recursos Humanos”, “Marketing” e “Pesquisa e Desenvolvimento”. Cada uma delas possui função importante, e profissionais específicos e qualificados para alcançar os objetivos estratégicos a partir dos recursos disponíveis. Para executar suas funções organizacionais, os membros atuam nos três níveis de administração: estratégico, tático e operacional (TRIGUEIRO e MARQUES, 2014), descritos no Quadro 1.

Classificação	Nível	Objetivos	Descrição
Estratégico	Alta administração	Longo prazo	Traduz as incertezas do ambiente externo, altamente dinâmico, visando o estabelecimento de objetivos. Tem em vista atingir, coordenadamente, os objetivos macro da organização com atividades de planejamento, organização e controle.
Tático	Gerência Intermediária	Médio prazo	Planejam e projetam as ações a serem realizadas pelos integrantes do nível operacional. Cada setor ou funcionário possui planos específicos que estão conectados com as ações estratégicas da organização como um todo.
Operacional	Operacionais	Curto prazo	Os integrantes realizam a execução dos projetos e são administradores cujo trabalho é considerado como força de frente. As decisões nesse nível estão ligadas ao controle e às atividades operacionais e técnicas.

Sobral (2013) aponta que, para alcançar os objetivos da organização, os gestores administram executando cada uma das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejar significa definir os objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los. Organizar se refere a definir os objetivos, o que e como deve ser realizado, e quem deve realizar. Dirigir significa liderar e motivar os integrantes da organização, e controlar está relacionado ao monitoramento do desempenho dos integrantes para assegurar que a organização conquiste seus objetivos. Apesar de serem diferentes, estas funções se relacionam, desta forma, todos os gestores precisam levar em consideração seus impactos.

Para que um gestor tenha êxito em cada um dos níveis administrativos, Chiavenato (2004) cita três tipos de habilidades importantes: a habilidade técnica, a humana e a conceitual. A habilidade técnica faz uso de conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos para executar determinadas funções, e é essencial para gestores do nível operacional. A habilidade humana é a aptidão para trabalhar com outras pessoas, se comunicar, e liderar grupos, sendo, portanto, indispensável para integrantes do nível tático. Já a habilidade conceitual se trata da competência de entender a organização como um todo e de ajustar a conduta de cada setor, para que se comportem de acordo com os objetivos de toda a organização, não apenas conforme as necessidades e os objetivos de determinado setor. Um bom administrador deve dominar as três habilidades, porém as dosando de acordo com sua posição no nível da organização.

Machado e Krause (2020) expõem que o conhecimento sobre como gerir uma organização está presente naqueles que têm o domínio da gestão de quatro atividades: planejamento, processos, pessoas e projetos. O planejamento pertence à camada estratégica das organizações, e permite perceber a realidade organizacional, construir um referencial e estruturar os trâmites para alcançá-lo, publicando-os em forma de diretrizes. Os processos se encontram no nível tático e são as ações para alcançar uma meta, e devem interligar a estratégia da organização aos recursos por meio de uma gestão com base na satisfação dos clientes. Na base operacional, os projetos têm início e fim determinados e fazem o gerenciamento de questões como a integração, o cronograma, o orçamento, o controle da qualidade, a comunicação, os riscos, os recursos humanos e a estrutura dos projetos.

ATIVIDADES E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EMPRESARIAL NOS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS

Para obter sucesso e vantagem competitiva as organizações devem ser bem estruturadas e administradas para alcançar seus objetivos. Chiavenato (2004) reitera que as organizações precisam não somente de um administrador, mas de todo um time de administradores nos diferentes níveis, áreas e funções, para que conduzam as especialidades distintas dentro de um conjunto para alcançar os objetivos da organização. Para lidar com os desafios externos e internos que afetam uma organização, as atividades dos gestores se diferenciam de acordo com cada um dos três níveis administrativos nos quais podem estar inseridos: estratégico, tático e operacional.

Nível estratégico

- O gestor foca na organização em sua totalidade, com influência externa, planejamento a longo prazo e estabelecimento de objetivos mais gerais e planos mais abrangentes. Traduzem a missão da organização em termos mais concretos (SOBRAL, 2013).
- Gerar a missão e a visão, prover seus gestores com uma análise de cenários, conseguir de sua *holding* as diretrizes e os objetivos gerais para a unidade estratégica de negócios do grupo. Gerar um conjunto de estratégias baseadas na análise de cenário e nas forças e fraquezas da organização (GASSENFERTH e MACHADO, 2020).
- Encarregado de estabelecer os principais objetivos e estratégias da organização. Trata das questões de longo prazo e que refletem na organização como um todo, relacionando-se com o ambiente externo (CHIAVENATO, 2004).
- Realiza-se o planejamento para perceber a realidade, avaliar os melhores caminhos a serem seguidos, construir um referencial futuro e estruturar os trâmites para alcançá-lo, publicando-os em forma de diretrizes e orientações (MACHADO e KRAUSE, 2020).

Nível tático

- Composto por gerentes de nível médio, o gestor neste nível foca em unidades ou departamentos, definindo as ações e os resultados esperados de cada um. Lida com questões de médio prazo (SOBRAL, 2013).
- Faz o mapeamento e classificação dos macroprocessos em processos de negócio, processos organizacionais e processos de suporte gerencial. Levanta os fatores críticos de sucesso da organização. Desdobra as estratégias em objetivos estratégicos com responsáveis, indicadores e metas (GASSENFERTH e MACHADO, 2020).
- Cuida da integração entre o nível institucional e técnico. Encarregado pelos planos e programas que serão executados pelos integrantes do nível técnico. Faz uma explanação dos problemas e da captação dos recursos, para que sejam alocados em diferentes setores da organização (CHIAVENATO, 2004).
- Os processos neste nível são definidos como ações para atingir uma meta, e devem interligar a estratégia da organização aos recursos por meio de um sistema de gestão com base na satisfação dos clientes (MACHADO e KRAUSE 2020).

Nível operacional

- O gestor foca em tarefas de rotina, procedimentos e processos específicos, e nos resultados esperados de setores ou de integrantes (SOBRAL, 2013).
- São adotadas ferramentas de Tecnologia da Informação especializadas em implementação de atividades e fiscalização dos indicadores de desempenho operacional. Divulgação formal da missão e visão, e das instruções de trabalho que envolvam os planos estratégicos, sob a forma de uma campanha interna (endomarketing). (GASSENFERTH e MACHADO, 2020).
- Execução das tarefas. Aplicação de técnicas e desenvolvimento de programas. Cuida da execução das operações, seguindo o planejamento desenvolvido no nível gerencial. (CHIAVENATO, 2004).
- Nesta fase os projetos têm um início e fim determinados e fazem o gerenciamento de questões como a integração, o cronograma, o orçamento, o controle da qualidade, a comunicação, os riscos, os recursos humanos e a estrutura dos projetos (MACHADO e KRAUSE 2020).

GESTÃO DE DESIGN

A Gestão de Design está envolvida no planejamento do uso do Design, mas também na execução do plano elaborado de como o Design será utilizado, no controle e nas ações corretivas de projetos. Best (2012) afirma que se trata do gerenciamento de recursos pessoais, de planejamento e processos no desenvolvimento de projetos; além de envolver o gerenciamento da interação do Design com outras áreas e com pessoas envolvidas ao projeto que são externas à empresa. O Design pode estar no gerenciamento dos recursos relacionados à área em que uma organização dispõe para garantir vantagem competitiva. Libânio et al. (2019) destacam que as organizações precisam definir quais competências são necessárias no desenvolvimento de produtos para melhor articularem seus atores de forma eficiente e eficaz, visando a otimização de seus recursos. Estes podem ser pessoas, projetos, processos, tecnologias, conhecimentos e capacidades. O Design pode ser utilizado como um elemento estratégico, alinhado ao valor e à inovação. Kramoliš, Šviráková e Král (2020) asseveram que o Design voltado para o cliente traz inovação constante de produtos e com alta qualidade, mas também nas ferramentas de marketing e na distribuição dos produtos e serviços procurados por ele. Os autores ainda apontam que a globalização cria uma enorme pressão sobre as inovações. Para Buso e Martins (2012), a globalização é o que motiva as empresas a se manterem ativas diante da concorrência.

Neste sentido, Santos et al. (2018) expressam que a Gestão de Design impulsiona uma importante dinâmica, capaz de manter um diferencial competitivo pelo seu potencial de gerar inovação e criatividade, e de torná-las mais flexíveis e dinâmicas. Esses autores identificaram três processos que, se integrados, constroem a Gestão de Design como uma capacidade dinâmica: 1) aprendizagem do Design – habilidade de absorver conhecimentos e práticas e disseminá-los para toda organização; 2) coordenação do Design – capacidade de coordenar as atividades e práticas necessárias para um bom Design; e 3) competências/habilidades do Design – correspondem a um conjunto de técnicas e conhecimentos que geram sinergia, criatividade e inovação. Contudo, a compreensão do papel da Gestão de Design como uma capacidade dinâmica e como parte do processo estratégico de uma empresa é algo que é aceito, mas ainda pouco discutido com profundidade; todavia, pode ser considerada uma forma de vantagem competitiva em mercados dinâmicos com mudanças tecnológicas aceleradas. (SANTOS et al., 2018).

A Gestão de Design, por envolver várias áreas do conhecimento, pode estar presente em diversas circunstâncias e ambientes, revelando o grande potencial do Design junto a outras áreas (PRETO e FIGUEIREDO, 2012). É relativa à correta gestão dos recursos de Design e pode estar presente nos três níveis administrativos: estratégico (nível institucional, para estabelecer metas e ações e identificar o porquê de adotar o Design enquanto estratégia e a partir de quando); tático (nível intermediário, torna o planejamento em um plano concreto de onde e como vai ser utilizado o Design); e operacional (mais voltado à execução, definindo certeza e previsibilidade, o que será feito com Design). Neste sentido, Preto e Figueiredo (2012) relatam que ao considerar as primazias do Design é importante direcionar seu funcionamento quando está inserido às práticas da Gestão de Design: no nível operacional há a execução de projetos em conjunto com ações dos níveis tático e estratégico; no tático, utiliza-se recursos que são trabalhados junto aos níveis estratégico e operacional; no estratégico, de igual maneira, necessita-se dos outros níveis, do tático e operacional. Logo, tratar de Gestão de Design é considerar a interligação entre os níveis para obter um resultado eficiente (PRETO e FIGUEIREDO, 2012).

Para Mozota (2003), o que caracteriza o Design no nível operacional é o processo no desenvolvimento dos projetos, utilizando como mecanismo as pesquisas e considerando a comunicação, sobretudo quando se tem um contato direto com o cliente. No tático, as ações compreendem planejar, inserir e acompanhar atividades que viabilizarão as tomadas de decisões; tendo como foco o escopo da empresa (MOZOTA, 2003). O nível estratégico é como se aplica a Gestão de Design, considerando os produtos ofertados e a imagem da empresa (TANURE e KISTMANN, 2010); está relacionada com a concepção do projeto e distribuição, com o intuito de avaliar sua eficiência e poder realizar as alterações necessárias, consistindo exatamente num processo estratégico (MARTINS, 2004).

Martins (2004) traz a Gestão de Design e seus respectivos níveis para as organizações se manterem à frente do mercado de forma competitiva:

Influência do Design	Níveis de decisões	Níveis de criação de valor	Níveis de competências
Sobre a oferta dando sentido ao discurso e ao objeto	Gestão de Design operacional	Atua sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do Design	Design ação ou como competência econômica. Criação de valor sobre as funções da organização
Sobre os homens ajudando a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores no mesmo projeto	Gestão de Design tático	Atua sobre a empresa ou função coordenadora do Design	Design função ou como competência controladora. Criação do valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia
Sobre a empresa facilitando a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico	Gestão de Design estratégico	Atuação do Design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do Design	Design visão ou como competência psicológica. Influencia na compreensão do ambiente e na transformação de procedimentos

Quadro 2: Níveis de Gestão de Design

Fonte: Martins (2004, p. 99) adaptado de Mozota (2002, p. 285).

Libânio et al. (2019) complementam que o Design faz parte dos propósitos de uma organização, pois pode ser inserido a partir das primeiras fases do desenvolvimento de ações táticas, orientações e gestão de portfólio, perpassando diversas atuações das organizações. Assim, além das demais atividades, a organização passa a exercer a atividade de Gestão de Design. Análises e discussões de Santos et al. (2018) sugerem que o campo da Gestão de Design em relação às capacidades dinâmicas se revela como um conjunto de processos que integram diferentes atividades e, assim, contribuem para integrar áreas e departamentos, estimulando a criatividade e a busca por informação e inovação e contribuindo com os resultados. Os autores complementam que é necessário para uma organização seguir uma gestão adequada, além de coordenar os recursos para disseminar a cultura de Design na empresa, para que todos possam interagir e buscar soluções inovadoras com foco no consumidor. Para Buso e Martins (2012), a busca por uma revolução cultural na organização abrange todas as suas ações; e a direção é responsável por disseminar os novos comportamentos, ações ou cultura, afinal uma organização é essencialmente fruto de sua cultura.

Todavia, na literatura investigada por Tanure e Kistmann (2010), os autores expuseram que não foi encontrada nenhuma referência específica quanto aos modos de avaliação da apropriação da Gestão de Design. Também na visão de Topaloğlu e Er (2017), as ferramentas e as estruturas existentes não fornecem uma maneira de avaliar a integração do Design nas organizações, como o nível de coordenação e comunicação do Design com outras funções e processos de negócios, a extensão das atividades de Design realizadas em diferentes campos, ou o nível de coordenação e coerência entre as atividades de Design em diferentes domínios.

O Design, enquanto gestão, pode auxiliar no bom funcionamento da organização com a sintonia entre os seus níveis para atender o plano estratégico e, conseqüentemente, manter-se no mercado e obter sucesso. De acordo com Kramoliš, Šviráková e Král (2020), implicações práticas confirmam e sustentam indiscutivelmente a importância do Design para o sucesso empresarial em pequenas e médias empresas, tanto no aumento do potencial competitivo quanto na prosperidade delas, garantindo um lugar no mercado através da Gestão de Design.

Diante do exposto, fica claro e é válido salientar que o Design não está envolvido somente na parte executiva, mas também é possível utilizar metodologias de Design para gerenciar outras ações e níveis organizacionais. A palavra Design é frequentemente vista incorretamente com um sentido restrito no aspecto dos produtos ou no visual das empresas; porém o Design vai mais além e é, portanto, um processo cujo objetivo é conectar o aspecto estético e funcional do produto, serviço ou processos em uma organização (KRAMOLIŠ, ŠVIRÁKOVÁ e KRÁL, 2020). Contudo, o Design pode ser utilizado, dentro dos seus princípios, como uma estratégia na parte de processos de Design, como o Design Thinking. Por meio da Gestão de Design se toma decisões sobre diversas áreas, como produção, marketing, recursos humanos, administração (SIERRA, FEDECHEN e KISTMANN, 2019). No que tange à aproximação entre Design e Gestão Empresarial, para que uma organização se beneficie da similaridade entre os processos de tomada de decisão das áreas, a Gestão Empresarial deve abrir mão dos padrões rígidos estabelecidos em prol de atitudes potencialmente inovadoras (BENEDETTO et al., 2017).

Topaloğlu e Er (2017), revelam em suas pesquisas sobre gerenciamento de Design que as funções que o Design pode assumir foram além de seus limites mais tradicionais e se expandiram para incluir atividades, habilidades e responsabilidades relacionadas ao contexto geral de negócios, estratégia e organização; o Design está cada vez mais assumindo novos papéis. Borja de Mozota e Wolff (2019) destacam que a Gestão de Design integra progressivamente palavras usadas na gestão de uma organização – marca, estratégia, valor, mudança – e se afasta de uma visão apenas de gerenciamento de projetos de Design.

Em suma, o gerenciamento de Design, de acordo com Libânio et al. (2019), pode ajudar as organizações a comunicar a relevância do Design, a capacitá-lo como veículo para mudanças e também a coordenar seus recursos em todos os níveis das atividades organizacionais. Nos níveis administrativos estão o planejamento, a execução e o controle. Logo, a gestão vai envolver essas três ações para sobretudo administrar os recursos disponíveis ou sob tutela de acordo com cada nível. Além disso, é possível avaliar os projetos. É preciso de uma estratégia – dada com o Design – que será o grande diferencial competitivo para a organização se manter à frente na competitividade do mercado, que é o valor. Este é obtido com o Design, por se tratar de um recurso de estratégia, para alcançar inovação com objetivo competitivo. É possível, de acordo com Borja de Mozota e Wolff (2019), entender a Gestão de Design – e sua evolução – como um conceito complexo e multifacetado, baseado no surgimento do valor do Design e permitindo que as organizações se beneficiem dele. Kramoliš, Šviráková e Král (2020) sinalizam que nos próximos anos haverá um aumento de organizações com o desenvolvimento de Design, como meta para apoiar estratégias-chave com ênfase no aumento da competitividade por meio da inovação. A influência e as contribuições do Design no ambiente organizacional, de acordo com Topaloğlu e Er (2017), estão passando por uma expansão significativa, com responsabilidades para designers e gerentes de Design, particularmente no contexto de formulação de estratégias dentro das organizações. Estes autores acrescentam que o papel do Design na formação de estratégia não se limita às novas estratégias de produtos ou serviços, mas pode ser entendido para cobrir problemas e contextos de negócios mais amplos. Assim, Benedetto et al. (2017) explicitam que desenvolver métodos para resolver problemas de gestão com embasamento nas técnicas do Design agrega valor à atividade empresarial.

ATIVIDADES E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE DESIGN NOS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS

De acordo com Silva (2018), o Design é um recurso empresarial que pode ser usado como ação estratégica. Neste sentido, Berlato (2019) expõe que a Gestão de Design auxilia nas organizações para que os serviços ou produtos ofertados sejam diferenciados, competitivos e eficientes. Boni, Landim e Rodrigues (2016) também apontam que o Design pode estar presente tanto no nível operacional, quanto na fase estratégica com a tomada de decisões. Assim, a Gestão de Design pode estar nos três níveis administrativos: no nível estratégico, mais relacionado à visão e à missão; no nível tático, com sistemas e processos; e no nível operacional, na execução do projeto. Segundo Silva (2018), a Gestão de Design engloba atividades de gestão seguindo os princípios do Design e as estratégias das organizações, o que possibilita compreender e administrar as ações de processos criativos no desenvolvimento de produtos e serviços.

Nível estratégico

- São definidos os planos, as missões e as políticas globais. No planejamento da organização é introduzido o pensamento de Design (BEST, 2006). Relacionada à gestão de conhecimentos e de rede (MOZOTA, 2003);
- São definidas as políticas de Design, pesquisa e projetos de produtos, integração com os setores da empresa e a alta administração, novas estruturas e soluções; influencia desde a elaboração até o aprimoramento da visão empresarial (ASP, 2019);
- Visualiza a estratégia; averigua as competências, aptidões ou habilidades essenciais; busca referências e conhecimentos sobre o mercado; fornece métodos de design (SEIDEL, 2000);

- Não apenas implanta processos, também é responsável por influenciar os funcionários ou colaboradores no engajamento das ações empresariais, com isso integra o Design à imagem, cultura, identidade e estratégia (BONI, LANDIM e RODRIGUES, 2016);
- Formulação de metas estratégicas incluindo os objetivos relacionados ao Design, com análises competitivas externa e interna, governança corporativa, expectativas do público, ética empresarial e cultural, e missão da organização; seleção da estratégia com equilíbrio entre objetivos de governança e análise SWOT (forças, fraqueza, oportunidades e ameaças); implementação da estratégia, assegura orçamento e comunica a missão do Design na organização (BERLATO, 2019).

Nível tático

- Começa-se a haver uma relação com o Design a partir das equipes, dos sistemas e dos processos das unidades específicas de negócios. Consiste em métodos que atinge o cerne projetual (BEST, 2006). Atua no âmbito estrutural e gerencial das tecnologias e inovações (MOZOTA, 2003);
- Investe em projetos como tática para impulsionar o recurso financeiro (ASP, 2019);
- Responsável pelo Design na alta administração; política clara de Design e de marca; projetos, orçamentos, controles e treinamentos que envolvem o Design; bem como o foco concomitante em inovação e comunicação, mas de forma equilibrada (MOZOTA, 2011, apud BONI, LANDIM e RODRIGUES, 2016). Apesar de não se envolver com o desenvolvimento projetual, fornece mecanismos que relacionam o Design ao êxito empresarial (BONI, LANDIM e RODRIGUES, 2016);
- Coordenação e difusão dos objetivos estratégicos de Design às estratégias empresariais; definição de procedimentos/programas e padrões de desempenho; melhoria de processos de tomada de decisão; orçamento e planejamento com cronogramas; desenvolvimento de planos de marketing, design e produção; desenvolvimento de rede de parcerias; avaliação e desempenho com ferramentas de mensuração (MOZOTA, 2011, apud BERLATO, 2019).

Nível operacional

- Os serviços, as experiências e os artefatos tangíveis podem estar na Gestão de Design (BEST, 2006). Relaciona-se com estratégias de marketing, comunicacionais e produtivas (MOZOTA, 2003);
- Está relacionado a como fazer com que as técnicas, as ferramentas e os processos empregados no desenvolvimento de um projeto de Design, tornem-se uma entrega final (BEST, 2006). Logo, planejar e coordenar pessoas ou recursos necessários para a realização do projeto, cumprindo prazos e orçamentos (BERLATO, 2019);
- Processo de criação e desenvolvimento de produtos, serviços ou experiências, gerando “tangíveis” de Design para os consumidores (ASP, 2019);
- Envolvido na gestão de um projeto de Design, no seu orçamento e equipe; na criação do briefing de Design; na avaliação do projeto; e no design e marketing (MOZOTA, 2011, apud BONI, LANDIM e RODRIGUES, 2016);
- Controle de documentação e de projetos; análise do ciclo de vida do produto; implementação das soluções (MOZOTA, 2011, apud BERLATO, 2019).

Desta forma, é fundamental o entendimento das benfeitorias e dos objetivos que o Design dispõe para o gerenciamento de toda a estrutura da organização (MOREIRA, BERNARDES e ALMENDRA, 2018). Contudo, de acordo com Moreira, Bernardes e Van Der Linden (2016) existem desafios quanto à implementação prática dos conhecimentos do Design nas organizações. As revisões bibliográficas desses autores revelam que a dificuldade de compreensão global da área e as metodologias de Design orientadas à inovação mostram métodos que explicam o que fazer, mas não explicitam exatamente como aplicar de forma prática e focada na realidade das organizações, o que pode afastar mais ainda os modelos de Design das práticas organizações cotidianas.

Silva (2018), em suas pesquisas, traz vários pontos de atuação da Gestão de Design, dentre eles, pode-se destacar os relacionados na Figura 1.

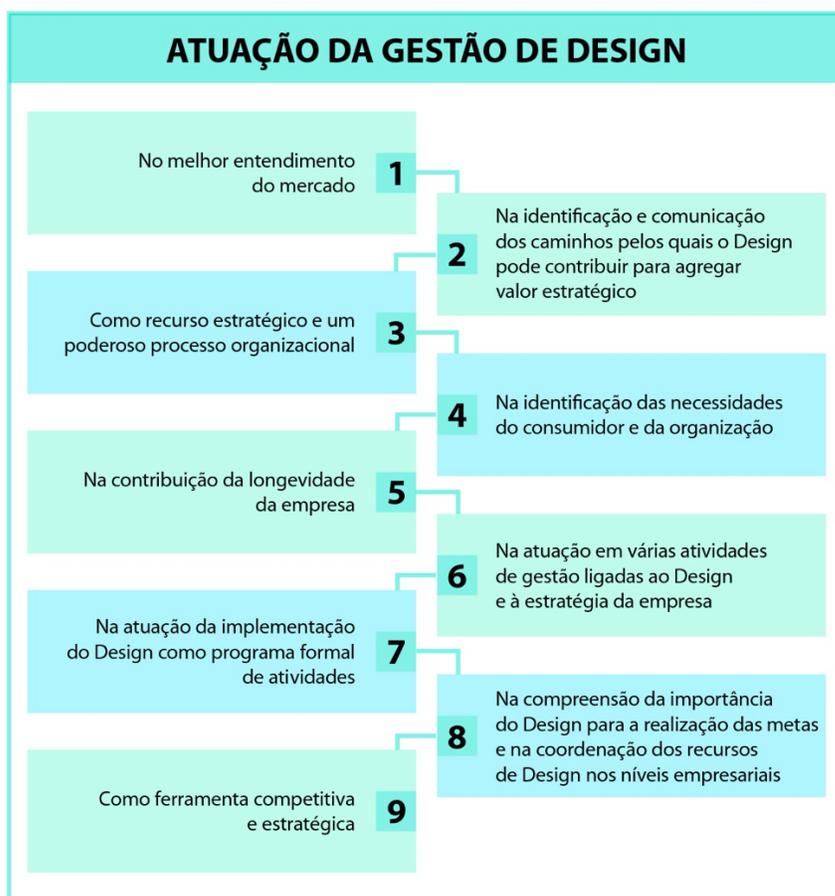


Figura 1. Atuação da Gestão de Design.

Fonte: As autoras (2021), com base em Silva (2018).

Foram também pontuadas por Silva (2018) várias formas de abrangência da Gestão de Design, dentre elas, destaca-se as da Figura 2.

Figura 2. Abrangência da Gestão de Design.

Fonte: As autoras (2021), com base em Silva (2018).



As ações e as abrangências da Gestão de Design envolvem os conhecimentos e as competências dos membros da organização e a preocupação com os clientes; além de englobar os processos de criatividade e inovação para que a empresa se diferencie no mercado, promovendo sua competitividade (SILVA, 2018). Fialkowski e Kistmann (2018) também verificam nos seus estudos que o Design pode articular a inovação porque é uma ferramenta de estratégia potente que pode ser usada pelas empresas para ganhar vantagem competitiva. Assim, para Boni, Landim e Rodrigues (2016), a Gestão de Design propicia condições de uma organização desenvolver um sistema ou uma cultura que tenha como meta ofertar serviços ou produtos inovadores.

Pesquisas realizadas por ASP (2019) confirmam que a Gestão de Design integra e concilia fatores funcionais e técnico-produtivos, gestão de recursos e fatores como tempo, tarefas e pessoas. Os estudos de Moreira, Bernardes e Almendra (2018), com base em Powell (1998), apontaram os fatores intangíveis que se relacionam às intenções da empresa, e os fatores tangíveis para desenvolver tais intenções. Pode-se destacar os fatores que estão relacionados no Quadro 3.

FATORES INTANGÍVEIS		
Propósito – a fim de ser externado do mercado e aos colaboradores	Presença – estabilidade, consistência e significado presentes entre os colaboradores	Pessoas – estruturas das empresas e suas ações e atitudes
FATORES TANGÍVEIS		
Processo – o processo de mudança é complexo, e o Design pode auxiliar já que possui o desenvolvimento no cerne de sua educação e prática	Projetos – gerenciar em uma equipe de projeto amplia a percepção sobre as normas e os valores das organizações	Prática – é a prática de Design por operações diárias, do planejamento de desempenho e do desenvolvimento de Recursos Humanos

Quadro 3. Fatores intangíveis e tangíveis relacionados às intenções da empresa.

Fonte: As autoras (2021), com base Bernardes e Almendra (2018).

Os fatores apontados no Quadro 3 sobre propósito e presença estão articulados ao nível estratégico; sobre projetos e processos, ao nível tático; e sobre prática, ao nível operacional. Enquanto que as pessoas influenciam nas diversas camadas das organizações (MACHADO e KRAUSE, 2020). Best (2012) aponta que o recurso pessoal faz parte de qualquer cultura ou objetivo bem-sucedido, e por isso deve ser bem administrado, pois as organizações precisam de pessoas para fazer seus projetos funcionarem.

Conforme Martins (2004), além dos fatores internos que interferem nos processos do Design em uma organização, também há os fatores externos, como: condições econômicas, demográficas, sociais, culturais, ambientais, mercadológicas e governamentais. Por fim, um outro modelo de Gestão de Design apresentado por Wolff (2010) correlaciona a Gestão de Design em: processo (método projetual, relação entre equipes e integração do Design nos processos da empresa); competência (*know-how* da equipe da área do Design, além do modo de entender e fazer Design); e estratégia (existência de controles estratégicos do Design). Estas dimensões estão interligadas a dois fatores: estrutura (o que a empresa disponibiliza para produção, e aponta como inserir a Gestão de Design) e entendimentos (determinam a opinião das pessoas, e ressaltam o lado humano da empresa).

Assim, para Moreira, Bernardes e Almendra (2018), a Gestão de Design está relacionada a fatores que discriminam elementos tangíveis (pessoas, projetos e estruturas) e, sobretudo, elementos intangíveis (*know-how*, atitudes, técnicas, procedimentos e planos).

BREVE RELAÇÃO ENTRE GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE DESIGN

Na bibliografia estudada, pouco se encontrou como se processa a interação entre as atividades relacionadas à Gestão Empresarial e à Gestão de Design. Alguns autores abordam a Gestão de Design como uma nova forma de administrar. Prado, Pelegrini e Kistmann (2017) destacam que no decorrer das mudanças nas perspectivas gerenciais, a Gestão de Design surge como um novo formato de Gestão Empresarial, sendo tanto um processo estratégico quanto uma ferramenta. Oliveira (2018) também indica que uma nova forma de administrar e fazer negócios no âmbito da Gestão Empresarial mostrou-se necessária diante das diversas mudanças – econômicas, políticas e sociais. Essa nova forma de gerenciar é conduzida por meio do Design e firma um mecanismo progressista de gerenciamento, apontando ofertas inovadoras para a competitividade. O autor (2018) complementa que a inovação deixou de ser algo excepcional e passou a ser incorporado para demonstrar que o Design guia os novos paradigmas de gestão.

Segundo Plentz e Bernardes (2016), as mudanças ocorridas no ambiente organizacional trouxeram a necessidade da utilização de mecanismos que auxiliem as medidas decisórias. O Design, para Benedetto et al. (2017), traz à gestão maiores acertos quanto a essa tomada de decisão por sua característica criteriosa e ao mesmo tempo flexível. Outro fator importante quanto ao gerenciamento de Design nas organizações é no sentido de alcançar os desejos, valores ou expectativas dos consumidores finais. Assim, para Abicht et al. (2017), torna-se fundamental integrar a visão do consumidor no processo de Gestão Empresarial, havendo a necessidade de que seja investigada a Gestão de Design. Quanto ao valor, de acordo com Martins (2004), pode ser considerado como uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, além de beneficiar os clientes. Desta forma, a autora complementa que, os processos de Design podem estar vinculados ao valor que as empresas objetivam gerar.

A Gestão Empresarial, segundo Benedetto et al. (2017), cada vez mais vai perceber o valor gerado pela empresa através do Design e a clareza das relações entre ele e outros segmentos da empresa; completa que este alinhamento entre gestão e Design se traduz em vantagem competitiva. Os autores observam que levar o Design para os processos de gerenciamento empresarial não necessita, obrigatoriamente, da personificação do profissional de Design como gestor. Assim, não objetiva impor o designer na gestão estratégica das organizações, mas mostrar que, nas competências essenciais do gestor, a atitude do Design deve ser percebida.

Martins (2004) menciona algumas atividades relacionadas ao Design como ferramenta competitiva e estratégica para a estabilidade das organizações: a) auxilia na estética, com atributos qualitativos e de valor; b) consolida a identidade corporativa; c) constrói uma filosofia ou cultura empresarial; d) considera reduzir esforços, além de questões temporais e custos financeiros. Assim, segundo a autora, o Design está inserido nas estratégias e decisões organizacionais, respeitando a missão e a visão da organização; além de desenvolver produtos que seguem as tendências, o plano orçamentário e limites de entrega, e externar a imagem apropriada aos clientes da empresa.

METODOLOGIA

Este artigo possui uma abordagem teórica, com procedimento exploratório – revisões de artigos científicos, livros, dissertações, teses e apostila – e natureza qualitativa. Busca-se compreender as áreas de Gestão Empresarial e Gestão de Design para, com isso, traçar uma relação entre suas características e atividades. A fim de alcançar os objetivos traçados, as etapas consistiram em fazer uma revisão teórica sobre: conceitos, atividades e características nos níveis administrativos da Gestão Empresarial e da Gestão de Design; e uma breve relação entre as duas áreas em questão.

Os dados foram coletados nas bases de dados disponíveis no Portal Periódicos Capes, com acesso das informações pelo Cafe, tendo em vista que este meio disponibiliza um acesso expandido das bases. Vale apontar que foram adotadas algumas filtros do conteúdo como: artigos científicos; revisão por pares, para coletar um referencial com maior credibilidade; período dos últimos seis anos, que corresponde de 2016 a 2021, para coletar o que há de mais recente na literatura; e exclusão de línguas como japonês e chinês pela falta de domínio das mesmas. Ainda nesta etapa foram coletadas publicações disponíveis no Google Acadêmico que poderiam contribuir para o embasamento teórico do artigo. Buscou-se o referencial a partir de termos como: gestão de design; design management AND activities; “design management in practice”; “design management” AND “business management” AND activities; “design management” AND activities AND company*; gestão empresarial; e business management.

Vale mencionar que nesta etapa metodológica de coleta de dados, as publicações coletadas serviram como ponte para novos estudos a partir dos seus referenciais teóricos. Desta forma,

no Quadro 4, pode-se verificar a amplitude e a abrangência do referencial estudado para o embasamento teórico deste artigo.

	Ano de Publicação	Título	Autores	Tipo de Publicação
1	1998	“Estratégia: a busca das vantagens competitivas”	PORTER, M. E.	Livro
2	2000	“Moving from Design to Strategy: The Four Roles of Design-Led Strategy Consulting”	SEIDEL, Victor.	Artigo
3	2003	“Design Management: using design to build brand value and corporate innovation”	MOZOTA, Brigitte Borja de.	Livro
4	2004	“Introdução à teoria geral da administração”	CHIAVENATO, Idalberto.	Livro
5	2004	“A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional: um Modelo de Integração do Design em Organizações”	MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas.	Tese (Doutorado)
6	2006	“Design Management: managing design strategy, process and implementation”	BEST, K.	Livro
7	2008	“Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital”	MAXIMIANO, Antonio C. Amaru.	Livro
8	2010	“A Apropriação da Gestão do Design: Um Estudo de Caso no Setor do Vestuário”	TANURE, R. L. Z.; KISTMANN, V. B.	Artigo
9	2010	“Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas”	WOLFF, F.	Tese (Doutorado)
10	2012	“Fundamentos de Gestão de Design”	BEST, K.	Livro
11	2012	“A Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de Londrina-PR”	BUSO, Vanessa Zanardo; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas.	Artigo
12	2012	“O Pensamento Sistêmico como Ferramenta Organizacional da Gestão de Design nos Grupos Produtivos Econômicos Solidários”	PRETO, Seila Cibebe Sitta; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de.	Artigo

Quadro 4. Referencial teórico.

Fonte: As autoras (2021).

13	2013	“Administração: teoria e prática no contexto brasileiro”	SOBRAL, Filipe.	Livro
14	2014	“Apostila de Teorias da Administração I”	TRIGUEIRO, Francisco; MARQUES, Neiva.	Apostila
15	2016	“Gestão de Design: O que as indústrias brasileiras precisam aprender com as grandes marcas?”	BONI, Claudio; LANDIM, Paula da Cruz; RODRIGUES, Osmar Vicente.	Artigo
16	2016	“Implementação simultânea de práticas de Design em empresas desenvolvedoras de produtos”	MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza.	Artigo
17	2016	“Proposição de um sistema de indicadores para avaliar a competitividade através de indicadores de gestão do Design”	PLENTZ, Natália Debeluck; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva.	Artigo
18	2016	“Introdução à gestão de organizações”	SCHULTZ, Glauco.	Livro
19	2017	“A importância da gestão do Design para uma agroindústria gaúcha”	ABICHT, Alexandre de Melo et al.	Artigo
20	2017	“Wicked problems in management: aliando o Design à gestão empresarial na busca por melhores soluções de problemas”	BENEDETTO, Henrique et al.	Artigo
21	2017	“A Gestão do Design e os Espaços Coworking: Estudo de Caso Exploratório”	PRADO, Gheysa Caroline; PELEGRINI, Alexandre Vieira; KISTMANN, Virgínia Souza de Carvalho Borges.	Artigo
22	2017	“Discussing a New Direction for Design Management through a New Design Management Audit Framework”	TOPALOĞLU, Fulden; ER, Özlem.	Artigo
23	2018	“Gestão de Design e Inovação Incremental Guiada Pelo Significado”	FIALKOWSKI, Valkiria Pedri; KISTMANN, Virgínia Borges.	Artigo

24	2018	“Gestão do Design na prática: discussão dos fatores humanos e processuais envolvidos”	MOREIRA, B. R.; BERNARDES, M. M. S.; ALMENDRA, R. A.	Artigo
25	2018	“Gestão do Design: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas empresas da construção civil em Recife”	OLIVEIRA, Antônio Roberto Miranda de.	Dissertação (Mestrado)
26	2018	“Design management as dynamic capabilities: a historiographical analysis”	SANTOS, Renato dos; BUENO, Eduardo Veiga; KATO, Heitor Takashi; CORRÊA, Rúbia Oliveira.	Artigo
27	2018	“Modelo Conceitual de Integração da Gestão de Design em Plataformas Colaborativas”	SILVA, Giorgio Gilwan da.	Tese (Doutorado)
28	2019	“Gestão do Design: desenvolvimento de competências do Designer-gestor”	ASP, Alessandra de Lucas Chazin.	Dissertação (Mestrado)
29	2019	“A abordagem sistêmica da gestão de Design na inovação social em uma unidade de conservação”	BERLATO, Larissa Fontoura.	Dissertação (Mestrado)
30	2019	“Determinant Moments in Design Management”	LIBÂNIO, C.S; AMARAL, F.G; MIGOWSKI, S.A; ZITKUS, E.	Artigo
31	2019	“Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future”	MOZOTA, B.; WOLFF, F.	Artigo
32	2019	“Brazilian Design Management research groups: themes and tendencies”	SIERRA, I.S. FEDECHEN, E.A. KISTMANN, V.S.C.B.	Artigo
33	2020	“Gestão Empresarial em Gotas: Agite Depois de Ler”	GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther.	Livro
34	2020	“Design Management as Crucial Creative Essence for Business Success in Small and Medium-Sized Enterprises”	KRAMOLIŠ, Jan; ŠVIRÁKOVÁ, Eva; KRÁL, David.	Artigo

Neste artigo foram utilizadas 34 referências, das quais 18 artigos científicos, 9 livros, 3 dissertações de mestrado, 3 teses de doutorado e 1 apostila. Embora no Portal Periódicos Capes tenha sido utilizada a filtragem de tempo para 6 anos, foram utilizados outros referenciais anteriores a este período por se tratar de publicações relevantes para este artigo. Estes referenciais mais antigos foram estudados sobretudo a partir das referências bibliográficas coletadas no Portal Periódicos Capes.

A bibliografia investigada permitiu identificar as características e aspectos das áreas de Gestão Empresarial e Gestão de Design, bem como permitiu compreender e estabelecer uma conceituação para as áreas mencionadas. Desta forma, alcança-se os objetivos traçados no início do projeto para sanar o problema identificado por meio da pergunta norteadora: Quais as correlações e as distinções entre as características e as atividades da Gestão Empresarial e da Gestão de Design em cada nível administrativo? Assim, foram estabelecidas as relações e as interações entre as áreas em questão, além da atuação do design nas atividades administrativas das empresas. Para tal, foi possível desenvolver um quadro relacionando as áreas de Gestão Empresarial e Gestão de Design, com seus níveis administrativos – estratégico, tático e operacional –, e, também, três figuras que apontam as atividades em comum nos respectivos níveis.

Também foi possível, com a bibliografia estudada, observar que pouco se discute como se processa a interação entre as atividades relacionadas à Gestão Empresarial e à Gestão de Design, principalmente quando se trata das atividades em comum às duas áreas.

RESULTADOS

Neste artigo foram reunidas referências sobre a conceituação da Gestão Empresarial, incluindo os conceitos de organização e administração, a função dos gestores e suas habilidades necessárias, estratégias competitivas, áreas comuns das organizações, e as principais características de cada nível estratégico. O autor Chiavenato (2004), citado em grande parte das publicações da área da administração, afirmou que a administração é a condução racional das atividades de uma organização, portanto, é essencial para seu sucesso. Schultz (2016) se refere à administração como a operacionalização das atividades a fim de atingir determinado objetivo e o gestor tem a função de cumprir planos e estabelecer metas, buscar informações sobre a realidade da organização em que está inserido, motivar as pessoas e controlar os recursos. Para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, uma organização deve fazer o gerenciamento de seus recursos de forma eficaz. Porter (1998) identificou as Estratégias Competitivas que podem ser utilizadas pelas organizações para obter vantagem em relação aos concorrentes: a estratégia de liderança de custo, a vantagem diferencial, e a estratégia de foco. As organizações devem investir em pelo menos uma delas para obter um bom desempenho e sucesso organizacional.

As organizações se dividem em áreas com profissionais especializados em cada uma delas para alcançar os objetivos propostos, sendo que algumas das principais são as áreas de “produção”, “finanças”, “recursos humanos”, “marketing” e “pesquisa e desenvolvimento” (MAXIMIANO, 2004). Já os integrantes de uma organização se dividem em diferentes níveis administrativos. Trigueiro e Marques (2014) destacam que existem três níveis de administração: o estratégico, composto pela alta administração e com decisões a longo prazo; o tático, composto pela gerência intermediária e com decisões a médio prazo; e o operacional, composto por supervisores e funcionários da linha operacional e com atividades específicas de curto prazo.

Ainda na parte inicial do artigo, foram apresentadas as funções dos gestores no processo administrativo que, segundo Sobral (2013), são planejamento, organização, direção e controle, que, apesar de serem distintos, são interdependentes e relacionadas, de forma que todos os

gestores devem levá-las em consideração. Um bom administrador deve também dominar os recursos técnicos, pessoais e conceituais para obter sucesso nos níveis administrativos. Chiavenato (2004) acredita que o cenário ideal é que todas as habilidades estejam presentes nos gestores, porém às medindo de acordo com sua posição no nível da organização.

Posteriormente, ainda, sobre Gestão de Design, foi apontada a importância que o Design apresenta na estratégia das organizações, a fim de alcançarem vantagem competitiva e se manterem à frente no mercado. Santos et al. (2018) destaca a Gestão do Design como relevante no propósito de manter um diferencial competitivo pelo fato de gerar inovação e criatividade nos produtos ou serviços oferecidos. Nesta perspectiva, o gerenciamento do Design pode facilitar o ganho de eficiência, concorrência e diferenciação dos produtos e serviços comercializados (BERLATO, 2019). Foi visto que a Gestão de Design pode estar nos mais diversos níveis em uma organização, mostrando, de acordo com Preto e Figueiredo (2012), o potencial do Design quando inserido em outros campos ou setores. O nível estratégico abrange desde a concepção até o lançamento e distribuição do que será ofertado, almejando avaliar e proceder com ajustes ou correções necessárias; consistindo, assim, um processo estratégico (MARTINS, 2004). O nível tático está voltado para planejar, implantar e monitorar as ações que viabilizarão as decisões estratégicas (TANURE e KISTMANN, 2010). O nível operacional está voltado para os processos de projeto (MOZOTA, 2003). Estudou-se as influências do Design, bem como seus níveis de Gestão de Design. O Design influencia a oferta (dando sentido ao que é ofertado), os homens (motivando e facilitando a circulação das informações) e a organização (facilitando a formulação de projeto) (MARTINS, 2004). O Design também está presente nos níveis de criação de valor e de competências econômica, controladora ou psicológica.

É válido salientar que o Design não faz parte apenas da execução dos projetos, mas é possível fazer uso das metodologias, métodos, processos e ferramentas do Design para gerenciar outras ações e níveis dentro de uma empresa. O gerenciamento do Design também contribui na tomada de decisões em diversas áreas, como produção, marketing, recursos humanos (SIERRA, FEDECHEN e KISTMANN, 2019). Assim, identificou-se que o Design faz parte dos objetivos das organizações, desde as etapas iniciais do desenvolvimento do plano estratégico e instrutivo, passando por todos os níveis de atividade empresarial (LIBÂNIO et al., 2019). Com isso, Santos et al. (2018) expõem que as empresas precisam de um processo de gestão e uma administração dos seus recursos que objetivam disseminar uma cultura de Design. Contudo, existem desafios para a implantação prática dos conhecimentos do Design nas organizações; há dificuldade na compreensão global da área e suas metodologias, uma vez que seus métodos explicam o que fazer, mas não exatamente como aplicar de forma prática os modelos de Design (MOREIRA, BERNARDES e VAN DER LINDEN, 2016). Todavia, é possível compreender a evolução da Gestão de Design como uma teoria complexa e múltipla com base no surgimento do valor do Design (BORJA DE MOZOTA e WOLFF, 2019).

Ainda, discorreu-se acerca dos pontos onde a Gestão de Design atua, como: no melhor entendimento do mercado, na longevidade da organização, no valor estratégico, na compreensão da importância que o Design apresenta no cumprimento de metas e para coordenar os diversos recursos nos níveis empresariais (SILVA, 2018). Viu-se também sua abrangência: no aprimoramento de produtos e processos, na inovação tecnológica, nos recursos que auxiliam na diferenciação, na moderação dos esforços, recursos financeiros e temporais. Silva (2018) propõe ainda que as ações e as abrangências envolvem conhecimentos e competências, preocupação com os clientes, processos de criatividade e inovação a fim de que a organização se diferencie no mercado, promovendo sua competitividade.

Foram discutidos os fatores determinantes da Gestão de Design. Asp (2019) expressa que a Gestão de Design concilia fatores funcionais e técnico-produtivos, gestão de recursos e fatores como tempo, tarefas e pessoas. Os fatores destacados por Moreira, Bernardes e Almendra

(2018), baseados em Powell (1998), estão articulados com os níveis administrativos das organizações: propósito e presença, no nível estratégico; projetos e processos, no nível tático; e prática, no nível operacional. Ainda foi citado o fator pessoas; mas, de acordo com Machado e Krause, 2020, as pessoas influenciam nos diversos níveis. Além dos fatores internos, os externos também influenciam na organização, como: economia, ambientes sociocultural e demográfico, fornecedores, meio ambiente e política (MARTINS, 2004). Em um modelo de Wolff (2010), os fatores estruturais e entendimentos estão interligados às dimensões processo, competência e estratégia. Logo, percebe-se que os fatores da Gestão de Design definem elementos tangíveis e, sobretudo, intangíveis (MOREIRA, BERNARDES e ALMENDRA, 2018).

Em seguida, apresentou-se uma breve relação entre Gestão Empresarial e Gestão de Design e constatou-se que, na bibliografia estudada, esta relação não é muito discutida, sobretudo no que diz respeito às atividades em comum nas duas áreas. Alguns autores abordam a Gestão de Design como uma nova forma de administrar. Prado, Pelegrini e Kistmann (2017) expressam que com as mudanças nas perspectivas gerenciais, surge a Gestão de Design com uma nova forma de Gestão Empresarial. Da mesma forma, Oliveira (2018) assevera que esta nova forma surge a partir de mudanças econômicas, políticas e sociais, apontando para as inovações por meio do Design. Já em Benedetto et al. (2017), o Design aparece inserido na gestão de uma organização, trazendo tomada de decisões com mais acertos; e Abicht et al. (2017) postulam a necessidade da Gestão de Design dentro da Gestão Empresarial, porque o Design traz a visão do consumidor, o que gera valor para o produto ou serviço. O valor é percebido como vantagem competitiva (MARTINS, 2004), uma ferramenta estratégica para obter a diferenciação e manter a organização no mercado. Por fim, o Design pode contribuir para a estabilidade das organizações de várias formas: a) na estética, com atributos e valor; b) concretizando a identidade corporativas; c) materializando culturas e filosofias empresariais; e d) reduzindo complexidade, tempo e custo de produção (MARTINS, 2004).

DISCUSSÃO

A bibliografia investigada permitiu que fosse desenvolvido um quadro relacionando alguns dos principais aspectos da GE e GD, apresentados pelos autores das respectivas áreas. O quadro foi dividido em três blocos maiores, seguindo os três níveis administrativos - estratégico, tático e operacional. Além de serem apresentadas as funções e atividades, as competências e habilidades indispensáveis, bem como as orientações dos prazos para as áreas estudadas.

NÍVEL ADMINISTRATIVO		GESTÃO EMPRESARIAL	GESTÃO DE DESIGN
Estratégico (Alta Administração)	Funções e Atividades	Traduz as incertezas do ambiente externo, altamente dinâmico, visando o estabelecimento de objetivos. Tem em vista atingir os objetivos macro da organização através das atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada.	Facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico (Influência sobre a empresa). Estabelece metas e ações e identifica o porquê de adotar o design enquanto estratégia e a partir de quando.
	Competências e habilidade indispensáveis	Habilidade conceitual, que consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes, e permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total.	Design visão ou como competência psicológica. Influência na compreensão do ambiente e transformação de procedimentos.
	Prazos	Longo prazo.	Longo prazo.
Tático (Gerência intermediária)	Funções e Atividades	Realiza planos e projetos de setores, áreas ou departamentos a serem realizados pelo nível operacional. Cada área ou função tem seus planos específicos, os quais estejam interligados às ações estratégicas da companhia como um todo.	Ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo projeto (Influência sobre os homens). Torna o planejamento em um plano concreto de onde e como vai ser utilizado o design.
	Competências e habilidade indispensáveis	Habilidade humana, que consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.	Design função ou como competência controladora. Criação do valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
	Prazos	Médio prazo.	Médio prazo.
Operacional (Operacionais)	Funções e Atividades	Força de frente de trabalho da organização, estes administradores executam os projetos. As decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas.	Dá um sentido ao discurso e ao objeto (Influência sobre a oferta). Define certeza e previsibilidade, o que será feito com design.
	Competências e habilidade indispensáveis	Habilidade técnica, que consiste em utilizar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos para desempenhar tarefas específicas, por meio da experiência e educação.	Design ação ou como competência econômica. Criação de valor sobre as funções da organização.
	Prazos	Curto prazo.	Curto prazo.

Quadro 5. Relação entre Gestão Empresarial e Gestão de Design.

Fonte: As autoras (2021).

Também foram desenvolvidos três diagramas para melhor apresentar essa relação. As figuras são compostas pelo diagrama de Venn, no qual para cada uma delas o conjunto universo é um nível administrativo; e os subconjuntos, representados por círculos, são as áreas estudadas neste artigo. As áreas de intersecção entre os círculos são as atividades executadas em ambas as áreas.

Figura 3. Relação entre Gestão Empresarial e Gestão de Design no nível estratégico.

Fonte: As autoras (2021).



Figura 4. Relação entre Gestão Empresarial e Gestão de Design no nível tático.

Fonte: As autoras (2021).





Figura 5. Relação entre Gestão Empresarial e Gestão de Design no nível operacional

Fonte:
As autoras (2021).

Por meio do Quadro 5 e da Figura 3 é possível observar que, no nível estratégico, a Gestão Empresarial tem como principal papel definir os objetivos macro da organização e gerar estratégias baseadas em uma análise de cenário, relacionando-se com o ambiente externo. Neste nível, a Gestão de Design e a Gestão Empresarial têm o papel de realizar o planejamento geral e as políticas globais, auxiliando a definição da missão e a visão organizacional, com atividades de longo prazo e de responsabilidade da alta administração. Porém, os conceitos da Gestão de Design são mais específicos e se referem à definição de políticas de Design, integrando a área à estratégia organizacional por meio da imagem, da cultura e da identidade da organização, facilitando a formulação de um projeto que estimule a visão do núcleo estratégico, incorporando as metas de Design e comunicando sua missão institucional. Como pode ser visto no Quadro 5 e na Figura 4, o nível tático caracteriza-se pela gerência intermediária com atividades a médio prazo, no qual a Gestão Empresarial vai ser responsável por definir as ações para atingir as metas da organização. Esta gestão mapeia e classifica os macronegócios em processos de negócio, organizacionais e de suporte gerencial; também é responsável pela realização de planos e projetos setoriais que serão executados no nível operacional para que cada um tenha seus planos específicos, mas que se interligam. Todavia, a Gestão de Design pode auxiliar na circulação dessas informações que conectam a alta administração ao nível operacional e desenvolve planos mais específicos de marketing, design e produção. Esta gestão vai estar mais envolvida em definir métodos e ferramentas para atender ao projeto de Design e relacionar a área ao sucesso da organização. Além de tornar o planejamento em um plano concreto, de onde e como especificamente o Design poderá ser utilizado. Logo, as duas áreas se relacionam em algumas atividades específicas do nível tático, como o detalhamento dos problemas a serem enfrentados, a realização de orçamentos e planejamentos com cronograma a ser cumprido, bem como o levantamento dos recursos

necessários para a execução dos projetos. Ambas estão na intermediação dos níveis estratégico e operacional, desdobrando as estratégias em objetivos com responsáveis, indicadores e metas.

A principal tarefa da Gestão Empresarial, no nível operacional, Quadro 5 e Figura 5, é executar atividades técnicas do cotidiano, integradas às estratégias da organização por meio de planos de ação e projetos. São gerenciadas questões como cronogramas, custos, recursos humanos e comunicação, que realiza a divulgação formal da missão e visão e a divulgação interna das instruções de trabalho. A Gestão de Design e a Gestão Empresarial, neste nível, realizam processos específicos, coordenando recursos para a execução dos produtos ou serviços, transformando as estratégias em um resultado, com prazo curto e limitado. No entanto, a Gestão do Design procura obter este resultado por meio de estratégias e processos de Design, especificamente. Para isso, participa da criação e desenvolvimento de produtos, serviços ou experiências, procurando dar sentido ao discurso e ao objeto e trabalhando em ações de marketing, produção e comunicação, criando valor sobre as funções da organização.

Como visto no Quadro 5 e Figuras 3, 4 e 5, as atividades executadas na Gestão de Design e na Gestão Empresarial, nos níveis estratégico, tático e operacional, consideram um tempo de longo, médio e curto prazo, respectivamente. Contudo, é válido mencionar que a partir de 2019 novas incertezas no ambiente organizacional foram intensificadas pela pandemia mundial de Covid-19, colocando negócios em risco e fazendo-se necessário buscar novas formas de administrar para que as organizações sobrevivam e mantenham a resiliência. Bechthold et al. (2021) afirmam que as capacidades de adaptação para lidar com adversidades tornaram-se um pré-requisito para as empresas garantirem sobrevivência a curto prazo assim como viabilidade futura. Esta afirmação corrobora com as pesquisas de Kurtz e Varvakis (2013) que apontam a ambidestria associada ao equilíbrio entre a exploração (*exploitation*) – as capacidades da organização de modo eficiente e eficaz em relação aos seus procedimentos e às suas ações – e a exploração (*exploration*) dos recursos e oportunidades de negócio. Para Kurtz e Varvakis (2013), esse equilíbrio permite uma melhor associação dos procedimentos sejam internos ou externos em relação ao conhecimento organizacional. Bechthold et al. (2021) abordam então a pauta de ambidestria organizacional, que diz respeito à capacidade de alinhar as operações atuais de negócios ao mesmo tempo em que permite que a organização e os funcionários se adaptem às mudanças no ambiente.

CONCLUSÃO

A Gestão de Design já é uma realidade no planejamento estratégico das organizações, está presente no escopo da gestão de negócios e nos níveis administrativos. Ao analisar as conceituações da GD apresentadas neste artigo, realizadas por diferentes pesquisadores da área, é possível perceber que possui uma relação direta com os conceitos de Gestão Empresarial, porém se apresentando como uma espécie de extensão mais específica que foca nas atividades do Design para a criar valor e inovar nos processos administrativos. Da mesma forma como é apresentado nas teorias mais clássicas da administração de organizações, o Design também pode ser utilizado como ferramenta para o gerenciamento de recursos com o objetivo de obter vantagem competitiva e atingir os objetivos organizacionais.

Assim, o estudo realizado possibilitou alcançar o objetivo de identificar as características ou aspectos das áreas de GE e GD, com o desenvolvimento de um quadro que foi dividido em três blocos maiores, um para cada nível administrativo (estratégico, tático e operacional), bem como possibilitou estabelecer uma relação das atividades entre as áreas para cada nível administrativo de uma organização. Para tal, três figuras foram desenvolvidas representando as atividades de cada área e as atividades executadas em comum. Apesar da bibliografia sobre administração de organizações ser ampla, durante a realização da pesquisa foram encontradas

dificuldades para referenciar obras mais recentes acerca do tema de Gestão Empresarial. Os pesquisadores com obras mais recentes também fazem referência a obras mais antigas de autores considerados clássicos na área, como Idalberto Chiavenato e Michael Porter. Houve também a dificuldade para encontrar exemplos mais específicos e práticos sobre as atividades realizadas pelos gestores em cada nível administrativo de uma organização, o que gera oportunidades para novas pesquisas com este objetivo.

Referências Bibliográficas

ABICHT, Alexandre de Melo et al. A importância da gestão do Design para uma agroindústria gaúcha. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa** – Vol. I. p. 51-66. Porto Alegre: Marcavizual, 2017. ISBN: 978-85-61965-47-1.

ASP, Alessandra de Lucas Chazin. **Gestão do Design**: desenvolvimento de competências do Designer-gestor. Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial. Rio de Janeiro, 2019.

BECHTHOLD, L.; LUDE, M.; PRÜGL, R. (2021). Crisis Favors the Prepared Firm: How deOrganizational Ambidexterity Relates to Perceptions of Organizational Resilience. In: ZHRER, A.; GLOWKA, G.; SCHWAIGER, K.; RANACHER-LACKNER, V. (Ed.), Resiliency Models and Addressing Future Risks for Family Firms in the Tourism Industry (pp. 178-205). **IGI Global**. <http://doi:10.4018/978-1-7998-7352-5.ch008>.

BENEDETTO, Henrique et al. Wicked problems in management: aliando o Design à gestão empresarial na busca por melhores soluções de problemas. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa** – Vol. I. p. 36-50. Porto Alegre: Marcavizual, 2017. ISBN: 978-85-61965-47-1.

BERLATO, Larissa Fontoura. **A abordagem sistêmica da gestão de Design na inovação social em uma unidade de conservação**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019.

BEST, K. **Design Management**: managing design strategy, process and implementation. Switzerland: Ava, 2006. ISBN: 2940373124

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BONI, Claudio; LANDIM, Paula da Cruz; RODRIGUES, Osmar Vicente. Gestão de Design: O que as indústrias brasileiras precisam aprender com as grandes marcas? In: **Ensaio em Design**: ações inovadoras. Bauru, SP: Canal 6, 2016. ISBN: 978-85-7917-406-3.

BUSO, Vanessa Zanardo; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. A Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de Londrina-PR. **Projética Revista Científica de Design**, V.3, N.1. Londrina, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2012v3n1p130>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. ISBN: 85-352-1348-1.

FIALKOWSKI, Valkiria Pedri; KISTMANN, Virgínia Borges. Gestão de Design e Inovação Incremental Guiada Pelo Significado. **Estudos em Design**. Revista (online). Rio de Janeiro: v. 26, n. 2 [2018], p. 28-53. ISSN: 1983-196X.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. **Gestão Empresarial em Gotas**: Agite Depois de Ler. São Paulo: Cengage Learning, 2020. ISBN-10: 8522112983.

KRAMOLIŠ, Jan; ŠVIRÁKOVÁ, Eva; KRÁL, David. Design Management as Crucial Creative Essence for Business Success in Small and Medium-Sized Enterprises. **Creativity studies**. ISSN 2345-0479 / eISSN 2345-0487. 2020 V. 13 Issue 1: 87-98. DOI: <https://doi.org/10.3846/cs.2020.9904>.

KURTZ, Diego Jacob; VARVAKIS, Gregório. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 3, n. 2, p. 152 - 162, jul./dez. 2013. ISSN 2237-4558.

LIBÂNIO, C.S; AMARAL, F.G; MIGOWSKI, S.A; ZITKUS, E. (2019). Determinant Moments in Design Management. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 01, January - April 2019. 62-76. Doi: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.05>.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional**: um Modelo de Integração do Design em Organizações. 202f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). PPGEP/UFSC /Florianópolis, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN: 978-85-224-4518-9.

MOREIRA, B. R.; BERNARDES, M. M. S.; ALMENDRA, R. A. Gestão do Design na prática: discussão dos fatores humanos e processuais envolvidos. **Gestão e Tecnologia de Projetos**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 59-74, 2018. DOI: <https://doi.org/10.11606/gtp.v13i1.109576>.

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza. Implementação simultânea de práticas de Design em empresas desenvolvedoras de produtos. **Estudos em Design**. Revista. p. 44-65. Rio de Janeiro: v. 24, n. 2, 2016. ISSN: 1983-196X.

MOZOTA, B.; WOLFF, F. (2019). Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 01, January - April 2019. 4-26. Doi: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>.

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

OLIVEIRA, Antônio Roberto Miranda de. **Gestão do Design**: o Design como ferramenta estratégica aplicada nas empresas da construção civil em Recife. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.

PLENTZ, Natália Debeluck; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. Proposição de um sistema de indicadores para avaliar a competitividade através de indicadores de gestão do Design. **Estudos em Design**. Revista (online) p. 23- 44. Rio de Janeiro: v. 24, n. 1, 2016. ISSN 1983-196X.

PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca das vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRADO, Gheysa Caroline; PELEGRINI, Alexandre Vieira; KISTMANN, Virgínia Souza de Carvalho Borges. **A Gestão do Design e os Espaços Coworking**: Estudo de Caso Exploratório. 6º GAMPI Plural, 2017, Joinville, SC. DOI: <https://doi.org/10.5151/gampi2017-01>.

PRETO, Seila Cibele Sitta; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. O Pensamento Sistêmico como Ferramenta Organizacional da Gestão de Design nos Grupos Produtivos Econômicos Solidários. **Projética Revista Científica de Design**, v.3, n.1. Londrina, 2012.

SANTOS, Renato dos; BUENO, Eduardo Veiga; KATO, Heitor Takashi; CORRÊA, Rúbia Oliveira. Design management as dynamic capabilities: a historiographical analysis. **European Business Review**. Vol. 30 No. 6, 2018. pp. 707-719. Emerald Publishing Limited. 0955-534X. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2016-0147>.

Bruna Raphaela Ferreira de Andrade, Marion Litaiff Azize Gomes, Claudete Barbosa Ruschival, Célia Maria da Silva Carvalho

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. ISBN: 978-85-386-0327-6

SEIDEL, Victor. Moving from Design to Strategy: The Four Roles of Design-Led Strategy Consulting. **Design Management Journal**, v. 11. P. 35-40. n. 2, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00017.x>.

SIERRA, I.S. FEDECHEN, E.A. KISTMANN, V.S.C.B. Brazilian Design Management research groups: themes and tendencies. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 01, 2019. Doi: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.06>.

SILVA, Giorgio Gilwan da. **Modelo Conceitual de Integração da Gestão de Design em Plataformas Colaborativas**. 432p. Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2018.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TANURE, R. L. Z.; KISTMANN, V. B. A Apropriação da Gestão do Design: Um Estudo de Caso no Setor do Vestuário. **Design & Tecnologia** - 02 - 2010. PgDesign UFRGS. DOI: <https://doi.org/10.23972/det2010iss02pp22-28>.

TOPALOĞLU, Fulden; ER, Özlem. Discussing a New Direction for Design Management through a New Design Management Audit Framework. **Design for Next**. 12th EAD Conference. Sapienza University of Rome. 12-14 April 2017. Doi: <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353000>.

TRIGUEIRO, Francisco; MARQUES, Neiva. **Apostila de Teorias da Administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES; UAB, 2014.

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas**. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

Bruna R. F. Andrade

brunarfandrade@gmail.com

Marion L. A. Gomes

marionlitaiff@ufam.edu.br

Claudete B. Ruschival

claudete@ufam.edu.br

Célia M. S. Carvalho

ccarvalho@ufam.edu.br