

# Capítulo 1

## Gestão do design na prática: *framework* para implementação em empresas

Bruna Ruschel Moreira | Maurício Moreira e Silva Bernardes

### Resumo

Nas últimas décadas, o Design passou a ser executado em níveis cada vez mais complexos. No entanto, ainda existem desafios relacionados com a sua inserção em virtude de uma visão limitada que muitas corporações ainda possuem sobre os seus benefícios. Por isto, a Gestão do Design (GD) compreende-se como um desafio por buscar coordenar as práticas do design de forma integrada nos níveis estratégico, tático e operacional. Assim, o presente capítulo apresenta um *framework* de GD para aplicação em empresas. Esta proposta é resultado da reunião de evidências coletadas no âmbito teórico e em cinco empresas desenvolvedoras de produtos. Os procedimentos metodológicos utilizados foram: revisão bibliográfica, pesquisa de campo com amostra probabilística (realizada com noventa designers), estudos de casos (alcançados com colaboradores e gestores de três empresas) e pesquisa ação (executada nos níveis estratégico, tático e operacional das cinco empresas). Os resultados obtidos permitiram construir um *framework* composto por oito etapas que visam “pretender, engajar, estruturar e executar” a inserção de práticas integradas do Design nas empresas. Por compreender que as companhias possuem diferentes graus de maturidade de utilização do Design, o *framework* também apresenta formas de ser flexibilizado de acordo com o perfil de cada organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Design; *Framework*; Aplicação; Empresas.

### 1 Introdução

O Design está sendo executado em níveis cada vez mais complexos (MORAES, 2010). Como resultado, a prática do designer passou o desenvolvimento de artefatos e passou a abranger a projeção de novas formas de distribuição (KUMAR, 2013; KEELEY et al., 2013), o desenvolvimento de serviços (MORITZ, 2005), a viabi-

lização de maneiras de mediar a mudança social (PAPANEK, 2005; SAUL, 2010), o processo de inovação em ambientes organizacionais (NEUMEIER, 2008; BROWN, 2009; MARTIN, 2009), a projeção de meios que intencionem despertar significados positivos nos usuários (NORMAN, 2005; VERGANTI, 2009), entre outros. Todas estas abordagens estão mediadas por propostas de novas metodologias projetuais (CELASCHI; DESERTI, 2007; VERGANTI, 2009) e diferentes formas de uso das ferramentas do Design à luz da inovação (CAUTELA, 2007; KUMAR, 2013; KEELEY et al., 2013).

Neste cenário, o Design passou a se configurar não mais, apenas, como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção. Hoje, ele também é compreendido como um sistema atuante em termos de tempo (capaz de desenvolver uma inovação multidisciplinar), espaço (capaz de gerenciar simultaneamente os fluxos de informação entre o consumidor e o produto final) e conhecimento (capaz de desenvolver uma competência central na empresa) (BORJA DE MOZOTA, 2003).

No entanto, mesmo com a divulgação de estudos que relacionam o Design com o sucesso de empresas (HERTENSTEIN; PLATT; BROWN, 2001; ALMENDRA; ROMÃO, 2011; DESIGN COUNCIL, 2012; DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2014), ainda nos dias de hoje, há muitos empresários que se perguntam por que investir em Design (RAE, 2013). Por isto, os empresários possuem, muitas vezes, “uma visão fragmentada da aplicação do Design a um contexto reducionista de curto prazo e enxergam seu papel limitado a um projeto” (MARTINS; MERINO, 2011, p. 31). Além disto, elas ainda tendem a manifestar falta de apoio para a utilização integrada das práticas metodológicas do Design nas organizações (BIRKHÖFER et al., 2002; JÄNSCH; BIRKHÖFER; WALTHER, 2005).

Portanto, o contexto instaurado no mercado é paradoxal, pois de um lado existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados para conseguir, assim, se manter em ambientes altamente competitivos (ZURLO, 2010; LUMA INSTITUTE, 2014); e por outro, há o desconhecimento das potencialidades do Design enquanto uma ferramenta estratégica capaz de impactar positivamente a competitividade das empresas (MARTINS; MERINO, 2011; BRASIL, 2014; BORBA; REYES, 2007).

Com isto, a GD faz-se importante por situar o Design em diferentes óticas organizacionais e, sobretudo, num âmbito estratégico (BERNARDES et al., 2013). Com a proposta de implementá-lo como um programa formal de atividades, por meio de sua comunicação e relevância para as metas corporativas e da coordenação de seus recursos em todos os níveis para atingir os seus objetivos, a GD visa a competitividade pela incorporação e utilização do Design como instrumento de sua estratégia empresarial (MARTINS; MERINO, 2011; BORJA DE MOZOTA, 2003).

Por todas estas evidências, verifica-se que a inserção holística do Design no dia a dia de muitas empresas ainda é um desafio (BEST, 2006). Este sintoma pode ser decorrente da visão equivocada que a área possui por muitas companhias, conforme já citado, mas também pode ser agravado pela complexa concatenação que o Design exige entre os setores das corporações (TEIXEIRA, 2000; CELASCHI, 2008).

A partir do contexto apresentado, o objetivo geral deste artigo é descrever um *framework* de GD que foi construído para ser aplicado em empresas desenvolvedoras de produtos. Esta proposta é resultado da reunião de diferentes evidências coletadas no âmbito teórico e nas empresas A, B, C, D e E (que serão apresentadas na seção 3) através das atividades de Pesquisa de Campo, Estudos de Caso e Pesquisa Ação. Para tanto, inicialmente, este artigo fará uma abordagem conceitual acerca da temática da GD e discutirá os desafios relacionados a ela. Após, apresentará os procedimentos metodológicos utilizados para, por fim, apresentar a proposta do *framework*.

## **2 Revisão teórica**

Intitula-se como GD a atividade gerencial que situa o Design dentro das empresas em diferentes níveis organizacionais. Para isto, este tipo de gestão visa implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir os seus objetivos (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Borja de Mozota (2003) aponta que a GD desdobra-se em três

níveis estruturais: operacional, tático e estratégico. O nível estratégico relaciona-se com os princípios norteadores da empresa (BORJA DE MOZOTA, 2003), os fatores culturais da organização (WOLFF, 2010), a capacidade competitiva do organismo (TEIXEIRA; SCHOENARDIE; MERINO, 2011) e os recursos financeiros disponíveis (JOZIASSE, 2008). Estes fatores são administrados com o objetivo de posicionar a empresa de forma estratégica no mercado e de maneira convergente com os seus objetivos para, assim, conseguir sustentar a inovação do modelo de negócios, da marca e da sua rede de contatos.

Para operar estas ações, é importante que as empresas tenham conhecimento sobre os seus objetivos e seus motivos de existências (CABRAL, 2008). Tais fatores são fundamentais para que o gerenciamento do Design no nível estratégico possa fluir de forma coordenada e eficiente (TEIXEIRA, 2005). Por estes motivos, Roda e Krucken (2004) apontam que os designers podem colaborar em tais ações através de atividades que são de suas competências, mas que, sobretudo, relacionam-se com as suas capacidades de articular os desdobramentos da visão estratégica da empresa com o contexto organizacional através da criação de uma sinergia organizacional. Logo, o fato de a GD estar focada no processo de introdução dos conceitos do Design nas empresas acaba por destacar a figura do designer nas organizações devido ao seu entendimento acerca da aplicação dos princípios do Design (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Já o nível tático ocupa-se em gerenciar as táticas, atividades e recursos que atendam a estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003; MARTINS; MERINO, 2011) a fim de desencadear, de forma facilitada, resultados passíveis de serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia (TEIXEIRA; SCHOENARDIE; MERINO, 2011). Esse nível acaba por estreitar a relação de coerência com as definições estratégicas e as táticas processuais das atividades do Design (DOBBINS IN PHILLIPS, 2012) para criar um contexto interno favorável ao posicionamento da companhia de forma estratégica no mercado.

Contudo, verificou-se que as referências encontradas na literatura acerca deste nível, geralmente, mencionam as táticas de uma for-

ma generalista. Portanto, em uma tentativa de elucidar as ações intrínsecas a este nível, compreende-se que elas podem relacionar-se com:

- a) Recursos humanos: desenvolvimento e estímulo dos conhecimentos dos colaboradores através da promoção de atividades destinadas a gerar e realizar a manutenção das suas competências; gerenciamento de plano de carreira aderente com os cargos e atividades necessárias para o atendimento das metas corporativas; coordenação de espaços para socialização e incentivo de boas práticas;
- b) Gerenciamento dos recursos financeiros: gerência dos recursos (disponibilizados pelo nível estratégico) em prol das táticas e atividades necessárias para o intercâmbio entre o pretendido pelo estratégico e o realizado pelo operacional;
- c) Formas de análise e coleta de dados do mercado, sociedade e usuário: apesar do nível estratégico poder indicar norteadores para cenários da inovação, este nível relaciona-se com a organização e sistematização de técnicas de coleta e análise de dados como forma de apoio ao operacional a fim de afunilar as informações sobre o mercado e o usuário;
- d) Facilitação da comunicação e informação: gerenciamento e facilitação, com o apoio de softwares e/ou métodos, da comunicação entre os colaboradores para, assim, fomentar a socialização das informações geradas pela empresa.

E, por fim, o nível operacional compreende a realização, execução (JOZIASSE, 2008; WOLFF, 2010) e a operacionalização do lançamento de bens de consumo (produtos ou serviços) que sejam esteticamente atrativos e possuam qualidade e preço coerente com o posicionamento no mercado pretendido pela empresa (GIMENO, 2000). Estas atividades englobam diferentes formas de articulação das competências dos setores de Design, marketing, engenharia, comercial, vendas, entre outros. Pode-se compreender que este é o nível mais encontrado nas empresas em função de ser responsável pela execução do projeto em si (CABRAL, 2008).

Neste sentido, a literatura disponível sobre o desenvolvimento de projetos é nitidamente mais abrangente do que as referências

existentes sobre a aplicação integrada do Design nas corporações e acerca de métodos de aplicação clara da GD em companhias. No entanto, o presente artigo não citará as metodologias projetuais existentes, mas sim, apenas afirmará que elas não são lineares (BAXTER, 2011), pois compreendem um conjunto complexo de atividades articuladas com diversos setores e pessoas de uma corporação. Portanto, o método de projeto não é absoluto nem definitivo e deve ser flexibilizado com o objetivo de buscar continuamente formas de melhorar os processos (MUNARI, 2008). Dessa forma, a ideia de método enquanto padronização é descartada, pois cada problema projetual possui características inerentes a ele e podem resultar em soluções específicas. Cada propósito projetual implicará em um determinado tipo de processos que, sobretudo, devem ser realizados de forma integrada com os objetivos da empresa (ROZENFELD et al.,2006).

### **3 Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa foi estruturada através dos métodos de revisão bibliográfica, pesquisa de campo, estudos de casos, pesquisa ação e grupo focal. As evidências obtidas com a revisão bibliográfica, pesquisa de campo e estudos de casos resultaram em um diagnóstico sobre a utilização do Design nas empresas (A, B e C), promoveram a compreensão dos contextos das companhias e permitiram identificar suas oportunidades de melhorias no que diz respeito à prática do Design.

Tais análises possibilitaram estruturar as ações de uma Pesquisa Ação que envolveu os níveis estratégico, tático e operacional da GD. Como reflexo, se propôs um plano de implementação às empresas (A, B, C, D e E) que foi devidamente validado por seus gestores antes de sua aplicação. Ao final, se realizou a análise das ações investidas nas companhias a fim de se construir uma estrutura inicial para o *framework*. A partir disto, esta proposta foi levada para um grupo focal composto por especialistas para ser validado e, após isto, ela foi ajustada conforme as discussões geradas, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Após os ajustes sugeridos pelo primeiro grupo de foco, realizou-se um segundo momento de validação com profissionais da área que debateram sobre o material apresentado. Além disto, pode-se observar que o aporte teórico esteve presente ao longo de todo o processo desta pesquisa. Esta prática colaborou para que os universos práticos e teóricos fossem compreendidos através da prática mercadológica e do estado da arte.

A seguir, serão descritas as características dos universos envolvidos e os instrumentos de coleta de dados utilizados em cada atividade.

### 3.1 Pesquisa de Campo

Com o objetivo de verificar a aplicabilidade da GD em empresas, realizou-se uma pesquisa de campo através de amostragem probabilística que contou com noventa profissionais da área do Design, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Características da amostra do capítulo três.

Característica	Qualidade	Nº de envolvidos (quantidade)	Nº de envolvidos (porcentagem)
Idade	Até 25 anos	13	14,4%
	Entre 26 e 30 anos	34	37,8%
	Entre 31 e 35 anos	29	32,2%
	Entre 36 e 40 anos	7	7,8%
	Acima de 40 anos	7	7,8%
Segmento de atuação	Design de produto	42	46,7%
	Design gráfico	16	17,8%
	Design de serviços	4	4,4%
	Outros	28	31,1%
Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	31	34,4%
	Entre 6 e 10 anos	33	36,7%
	Entre 11 e 15 anos	15	16,7%
	Entre 16 e 20 anos	6	6,7%
	Acima de 20 anos	5	5,6%
Número de funcionários das empresas	Até 50 funcionários	46	51,1%
	Entre 51 e 100 funcionários	5	5,6%
	Entre 101 e 200 funcionários	7	7,8%
	Entre 201 e 300 funcionários	3	3,3%
	Entre 301 e 400 funcionários	3	3,3%
	Entre 401 e 500 funcionários	0	0%
	Mais de 500 funcionários	25	27,8%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tal pesquisa foi realizada através da utilização do instrumento questionário, aplicado de forma *online*. A fim de garantir sua aplicabilidade realizou-se, previamente, um inquérito piloto com dez pessoas a fim de afinar a estruturação das perguntas inseridas no material. Após isto, ele foi enviado aos profissionais através de amostra probabilística.

### 3.2 Estudos de caso

Com o objetivo de compreender as dificuldades de inserção do Design dentro das companhias, realizaram-se três estudos com os gestores e colaboradores das empresas A, B e C, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Empresas participantes dos Estudos de Casos.

	Tempo de existência	Segmento de atuação	Produtos desenvolvidos	Número de funcionários
Empresa A	48 anos	Ferramentas e acessórios para pintura	Pincéis, trinchas, rolos, etc.	729
Empresa B	67 anos	Utensílios de limpeza doméstica	Vassouras, esponjas, escovas, etc.	957
Empresa C	45 anos	Utilidades domésticas e organizadores	Potes, organizadores, lixeiras, etc.	684

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 evidencia que as empresas caracterizam-se como maduras, aonde a mais nova possui 45 anos; são de grande porte; e atuam em diferentes segmentos de mercado. Os instrumentos de coleta de dados compreenderam grupos focais e entrevistas em profundidade que foram realizadas com os integrantes de cada empresa. Primeiramente, foram realizados dois grupos focais com os colaboradores, a fim de: a) compreender as barreiras relacionadas com o Design existentes dentro das empresas; b) desdobrar os níveis de atuação dos tipos de inovação praticados em cada um dos objetos de estudos.

Complementar a isso, foram realizadas nove entrevistas em profundidade com os gestores de cada companhia (*Chief Executive Officer*, gerentes de estratégia, gerentes financeiros, gerentes de recursos humanos, gerentes industriais, gerentes comerciais e gerentes de marketing). As entrevistas buscaram compreender como o Design estava vinculado aos seus setores e como as barreiras relacionadas a ele afetavam suas atividades específicas e globais na corporação.

### 3.3 Pesquisa Ação

A fim de implementar o Design de forma mais integral dentro de empresas, foi realizada uma pesquisa ação com as mesmas empresas dos Estudos de Caso (A, B, C), acrescido das companhias D e E, como disposto no Quadro 3.

**Quadro 3 - Empresas participantes da Pesquisa Ação.**

	Tempo de existência	Segmento de atuação	Produtos desenvolvidos	Número de funcionários
Empresa D	67 anos	Brinquedos	Playgrounds, jogos de tabuleiro, triciclos, etc.	525
Empresa E	59 anos	Calçados	Sapatilhas, botas, scarpins, chinelos, etc.	4000

Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações foram realizadas de forma conjunta com a presença de todas as empresas simultaneamente e visaram atingir os seus níveis estratégicos (atividades com os gestores), táticos e operacionais (atividades com os colaboradores). Ao todo, realizaram-se vinte e duas atividades com as companhias.

As intervenções do nível estratégico destinaram-se aos gestores das empresas e foram estruturadas em cinco reuniões direcionadas aos CEOs, somando dez horas de atividades. Além disso, igualmente importante, realizou-se a implementação sob os níveis tático (três atividades) e operacional (quatorze atividades) que se focaram nos colaboradores e somaram sessenta e oito horas. Essas ações foram estruturadas em atividades introdutórias (nível tático) e modulares (operacionais), como apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Ações desenvolvidas na Pesquisa Ação.**

Nível	Ações desenvolvidas	Objetos de estudo	Tempo investido
Implementações de atividades no nível estratégico.	Cinco reuniões de sensibilização	CEOs das empresas A, B, C, D e E.	10h
Implementações de atividades no nível tático.	Três <i>workshops</i> introdutórios	Colaboradores do marketing, Design, engenharia, comercial e vendas das empresas A, B, C, D e E.	12h
Implementações de atividades no nível operacional.	Quatorze <i>workshops</i> modulares		56h

Fonte: Elaborado pelos autores.

As atividades realizadas ao longo da aplicação da pesquisa ação também foram analisadas. Para tanto, elas foram embasadas na:

- a) Comparação entre a observação participante do comporta-

mento dos gestores e colaboradores;

b) Análise dos questionários aplicados durante as atividades implementadas.

A observação participante aconteceu ao longo da implementação de todos os estágios da Pesquisa Ação. Todas as atividades foram registradas através de atas que sintetizaram o fluxo das atividades (tempo e objetivos de cada uma delas); os comentários dos gestores e colaboradores; e o comportamento dos integrantes ao longo do processo de implementação de ações. Portanto, o papel dos pesquisadores aconteceu de forma revelada aonde, em vários momentos, eles se colocaram como mediadores das discussões e atividades realizadas com as empresas.

O questionário foi aplicado ao longo de todas as atividades dos níveis tático e operacional e tiveram como objetivo:

a) coletar as percepções com relação aos registros de lições aprendidas;

b) verificar as sugestões e comentários que pudessem colaborar com as ações seguintes.

### 3.4 Grupo focal

A fim de validar a aplicabilidade do *framework* da GD realizaram-se dois grupos focais com a presença de oito designers. Os integrantes foram selecionados de acordo com as suas afinidades com a área do Design e houve a preocupação em selecionar pessoas relacionadas com o ensino, com a academia e com o mercado a fim de confrontar as opiniões, fomentar a discussão e sustentar a ideia de validar um *framework* com um viés teórico e prático, conforme disposto no Quadro 5.

Quadro 5 - Número de participantes das empresas em cada atividade.

Característica	Qualidade	Quantidade GF 1	Quantidade GF 2
Perfil	Profissional/professor	2	3
	Aluno de doutorado	2	1
CONTINUA			

Idade	Até 25 anos	1	
	Entre 26 e 30 anos	2	1
	Entre 31 e 35 anos	1	1
	Entre 36 e 40 anos	-	1
	Acima de 40 anos	-	1
Segmento de atuação	Design de produto	4	3
	Design gráfico	-	1
	Design de serviços	-	-
Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	3	
	Entre 6 e 10 anos	-	2
	Entre 11 e 15 anos	-	-
	Entre 16 e 20 anos	-	1
	Acima de 20 anos	-	-
	Aluno de doutorado		

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Cada encontro durou, aproximadamente, três horas aonde, primeiramente, foi realizada uma apresentação com a síntese de todos os resultados obtidos com os estudos de caso, pesquisa ação e pesquisa de campo a fim de fundamentar e justificar a estrutura idealizada para o *framework*. Após isto, partiu-se para a apresentação do *framework* em si e, a seguir, foram abertas as discussões entre os participantes. Em ambos os casos, inicialmente, cada integrante emitiu sua opinião sobre o material apresentado e, após isto, partiu-se para uma discussão em grupo.

#### 4 Resultados

A proposta do *framework* começa por uma intenção (localizada no centro do diagrama e representado por um losango) que simboliza o objetivo da ampliação do posicionamento do Design dentro de uma corporação. Por este motivo, todas as partes dos triângulos (ilustrados por oito fases) estão conectadas com a região central a fim de representar a similaridade da intenção de gerir o Design de forma integrada em todas as etapas deste processo.

Como é possível verificar na **Figura 2**, o diagrama apresenta oito triângulos localizados em quatro espaços que possuem sen-

tidos distintos: pretender a mudança (etapas um e dois); engajar para a mudança (etapas três e quatro); estruturar a mudança (etapas cinco e seis); e executar a mudança (etapas sete e oito). Desta forma, a intenção caracteriza-se como o dispositivo inicial deste processo e vai sendo aprofundada, gradativamente, ao longo destas etapas. Ela pode vir de um departamento, de um colaborador, de um gestor ou de qualquer organismo presente na organização que tenha a intenção de gerir o Design de forma integrada.

Figura 2 - *Framework* da Gestão do Design na prática.



Fonte: desenvolvido pelos autores.

A intenção não vem, necessariamente, do topo para a base. Ela pode estar relacionada com colaboradores que não possuem cargos de alta gestão. Além disto, o desencadeamento da manifestação da intenção está relacionado com a vontade da mudança e que, neste caso, pode ter origem pessoal, setorial ou institucional da empresa. Precedido da intenção, inicia-se um processo de articulação dos vetores positivos (VPs) com o objetivo de congregar as pessoas que demonstram interesse e pró-atividade em promover a mudança através da inserção integrada do Design na corporação (1). A presente pesquisa entende que os VPs são colaboradores que compreendem todos os níveis de atuação do Design (ou grande parte dele) e sua importância para a competitividade da empresa e, por isto, o disseminam a fim de que sua aplicação prática seja bem sucedida. A presença deles é capaz de

contaminar positivamente o ambiente que os cercam e, assim, envolver demais colaboradores na busca da aplicação do Design na empresa. Geralmente, estes vetores são caracterizados pela motivação intrínseca que os faz utilizar o Design na corporação de forma ampla, sistêmica e coerente. Estão sempre dispostos a aprender algo novo e se preocupam em utilizá-lo em diferentes operações dentro da empresa.

Por isto, a presença de gestores dentre os VPs se faz interessante, uma vez que eles detêm força política e decisória dentro da empresa. No entanto, neste momento, não se colocam enquanto fatores condicionantes para este processo inicial. Estima-se que a reunião de VPs possa congrega mais força política, e até intelectual, para estruturar formas de sensibilizar os principais atores (funcionários e/ou gestores identificados com poderes decisórios e, com isto, capacidades de persuasão nos níveis em que estão inseridos) que estão vinculados com os níveis estratégico, tático e operacional (2). Portanto, diferente da etapa anterior, a segunda etapa está intimamente relacionada com a presença de gestores e altos gestores e, portanto, suas adesões são fundamentais.

No entanto, as evidências coletadas nesta pesquisa mostram que este ponto coloca-se como, talvez, o mais crítico para o processo de implementação da GD em uma empresa. Ele envolve fatores relacionados com a quebra de paradigmas, pré-disposição para ouvir o novo e, até, conseguir o bloqueio das agendas dos gestores, fator que nem sempre simples. Por isto, estima-se que a contaminação positiva dos gestores se caracterize como um dos processos mais longos durante a busca pela gestão integrada do Design.

A sensibilização destes atores objetiva-se a refletir na estruturação inicial (3) das formas de engajar o corpo da empresa através de, primeiramente, uma relação de sensibilização (4) que visa fomentar o conhecimento intrínseco aos processos e formas de pensar o Design como uma ferramenta capaz de gerar vantagens competitivas para a empresa. Decorrente da sensibilização se inicia o envolvimento com a corporação a fim de pensar conjuntamente as formas de aplicação da GD e, conseqüentemente, a reflexão sobre os problemas frente a esta intenção (5).

Como foi observado nas pesquisas realizadas no presente estudo, a empresa é composta por diversos organismos que, por inúmeros motivos, podem se colocar como entraves para o desenvolvimento de novas formas de pensar e agir. Logo, acredita-se que o engajamento com o corpo da empresa coloca-se como outro obstáculo para o sucesso de qualquer intenção de mudança em virtude de buscar reunir diferentes modelos mentais em um mesmo propósito.

Os resultados desta interação com o corpo da empresa podem proporcionar uma reestruturação das intenções estratégicas da organização através de novas formas de enxergar o negócio, bem como rever suas metas, valores e objetivos (6). A partir disto, inicia-se um processo de formalização da mudança através da explicitação das intenções da corporação após a sensibilização e envolvimento com os colaboradores. Este processo busca nivelar a intenção entre a empresa e os conhecimentos que se fazem necessários para que ela seja colocada em prática. Em função do processo de gestão integrada do Design ser complexo, este momento deve buscar envolver todos os níveis da empresa.

Por fim, se organiza e se alinha o processo de engajamento realizado e conhecimento interno fomentado, a fim de estruturar um projeto piloto (7). Com base nisto inicia-se a fase de gestão e avaliação de projetos que compreende, inicialmente, na execução de um projeto piloto a ser implementado nos moldes da integração das competências do Design em todos os níveis da empresa e vinculados com os princípios pretendidos por ela para, então, ser sistematizado nos projetos seguintes intencionados pela empresa (8).

#### **4.1 Detalhamento de cada etapa do *framework* de Gestão do Design**

Cada triângulo inserido no *framework* da Figura 2 é composto por ações e objetivos específicos que visam, gradualmente, disseminar a intenção da implementação da GD ao longo de todos os níveis da empresa. Em corporações de grande porte, sabe-se que o processo de mudança é longo e envolve etapas e pessoas que possuem diferentes características. Por isto, com o objetivo de especificar cada etapa mencionada anteriormente, apresenta-se o Quadro 6.

**Quadro 6 - Objetivos, entregáveis e impactos organizacionais de cada fase do *framework*.**

Fase	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
1	Articulação com os vetores positivos da empresa.	Identificação dos VPs existentes na empresa.	Reunião de forças internas dentro da empresa através da integração dos VPs.
		Apresentação das intenções claras de mudanças e seus benefícios aos VPs.	Alinhamento das intenções e expectativas dos VPs.
		Construção das evidências que subsidiarão a sensibilização dos PAs.	Reunião de dados que fomentem o discurso dos VPs e evidenciem as vantagens do Design descritas de forma clara e objetiva.
		Identificação dos vetores negativos (VNs) inseridos no processo.	Construção de estratégia que vise minimizar as possíveis barreiras oriundas dos VNs para articular o envolvimento que eles terão no processo de mudança.
2	Sensibilização dos principais atores envolvidos no processo.	Sensibilização conceitual: apresentação da GD, atuação do designer na empresa e os benefícios que estas atividades podem propiciar para a corporação.	Reunião de forças políticas e estratégicas da empresa através da integração entre os PAs e VPs.
		Sensibilização numérica: apresentação de pesquisas que ilustram as vantagens competitivas e financeiras que outras empresas, de diferentes setores, possuem através da utilização do Design.	
		Sensibilização mercadológica: apresentação das análises de como o Design impacta o crescimento dos concorrentes da mesma indústria.	
		Sensibilização estratégica: apresentação dos possíveis cenários de expansão mediados pelo crescimento meramente orgânico e planejado através do investimento em Design.	
			CONTINUA

3	Estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação	Verificação do planejamento estratégico vigente da empresa a fim de analisar se ele está coerente com os princípios pretendidos para a utilização longitudinal do Design na empresa.	Posicionamento e avaliação do planejamento estratégico diante das intenções de mudança.
		Construção da estratégia de sensibilização do corpo da empresa para a mudança, articulando as necessidades processuais e RH necessários.	Estratégia de sensibilização construída com base no perfil da empresa e mensuração dos processos necessários para tal ação.
		Construção da simulação dos investimentos financeiros necessários para que o planejamento estratégico seja colocado em prática.	Clareza na alocação dos investimentos financeiros e todos os processos necessários para a realização da sensibilização com o corpo da empresa.
4	Sensibilização do corpo da organização	Apresentação das intenções de mudanças da empresa visando o Design como um mediador da inovação e da competitividade organizacional.	Aumento da compreensão dos objetivos da empresa e das atividades vinculadas ao processo de mudança.
		Sensibilização conceitual: apresentação das formas de atuação do Design e seus benefícios para o futuro da corporação.	Nivelamento dos modelos mentais entre os colaboradores e gestores.
		Sensibilização mercadológica: apresentação das análises de como o Design pode impactar o crescimento perante os concorrentes e a indústria de forma geral.	
		Sensibilização intelectual: apresentação de ferramentas que buscam articular a sintonia entre a estratégia, o tático e o operacional.	Nivelamento das estratégias pretendidas pela empresa e as ferramentas necessárias para as ações.
			CONTINUA

5	Envolvimento com o corpo da organização	Apresentação formal da nova etapa de envolvimento com o corpo da empresa.	Nivelamento dos objetivos da empresa entre os funcionários e gestores.
		Realização de atividades que se objetivem a identificar os inputs e outputs de cada setor a fim de mapeá-los.	Sinalização clara das etapas de um projeto para todos os envolvidos.
		Realização de atividades que visem identificar os principais problemas existentes durante o processo de desenvolvimento de projetos.	Compreensão dos gargalos existentes nos processos.
		Realização de atividades que busquem apresentar boas práticas desenvolvidas por diferentes setores e/ou empresas.	Percepção de outras formas de fazer o novo; ampliação do networking dos funcionários da mesma empresa ou distinta.
		Realização de atividade que busque remodelar os processos básicos e atores envolvidos no desenvolvimento dos projetos.	Sistema integrado que sinaliza o status do projeto para todos os envolvidos.
		Realização de atividade que busque analisar, conjuntamente com os colaboradores, o planejamento estratégico da empresa com vistas para a inserção integrada das práticas do Design.	Aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores; e avaliação do planejamento estratégico sob outras perspectivas.
6	Reestruturação das intenções estratégicas da empresa	Ajustes dos processos identificados, anteriormente, como deficitários e, conseqüente, construção de estratégias que atendam estes ajustes.	
		Construção das áreas prioritárias aderentes com o planejamento estratégico remodelado, integrando-o com um cenário claro e exequível.	
		Ajustes e apresentação do planejamento estratégico a fim de alinhá-lo com os princípios pretendidos e as informações mencionadas pelos colaboradores na fase anterior.	Aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores.
			CONTINUA

7	Organização e alinhamento	Avaliação do processo de sensibilização e envolvimento com o corpo da corporação.	Aumento do conhecimento organizacional das partes envolvidas.
		Estruturação da gestão do projeto piloto indicando dados como cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento.	Ampliação das responsabilidades de cada parte envolvida.
		Integração das partes envolvidas no projeto piloto a fim de nivelar as expectativas, desafios e pontuar os pontos críticos do projeto.	Ampliação dos objetivos e desafios de cada parte envolvida.
8	Gestão e avaliação de projetos	Gerenciamento prático, do início ao fim, de um projeto que conecte as estratégias da empresa com as áreas prioritárias pretendidas através do uso de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design.	Integração piloto da GD em todos os níveis da empresa.
		Avaliação do projeto piloto e registro de lições aprendidas.	Compreensão dos fatores funcionais e disfuncionais da gestão integrada do Design.
		Gestão e avaliação dos projetos subsequentes, de forma iterativa e contínua, através da estruturação coordenada com as lições aprendidas.	Aprendizado cumulativo ancorado em experiências anteriores e exercícios iterativos.

Fonte: desenvolvido pelos autores.

## 5 Discussão dos Resultados

Considerando os diferentes perfis de empresas desenvolvedoras de produtos, apresentam-se formas de flexibilizar o uso do *framework*. Para tanto, a fim de compreender quais as fases que se fazem mais necessárias para cada tipo de empresa delinea-se, inicialmente, as características de cada etapa através da aplicação de um questionário de diagnose corporativa, como apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7 – Perguntas norteadoras para definição das etapas necessárias do *framework*.**

Etapa	Pergunta	Resposta
1	<p>1.1 Há clareza acerca de quem são os VPs da empresa?</p> <p>1.2 Os VPs estão alinhados com a intenção de inserir o Design de forma mais integrada na empresa?</p> <p>1.3 A empresa possui evidências para subsidiar o processo de sensibilização dos PAs?</p> <p>1.4 Os VNs da empresa estão delimitados e as estratégias para combatê-los alinhadas?</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> em partes</p>
2	<p>2.1 Os PAs da empresa possuem conhecimento acerca do Design, suas funções, benefícios e possibilidades de inserção dentro da empresa?</p> <p>2.2 Os PAs conhecem as vantagens competitivas que outras empresas possuem através da utilização do Design?</p> <p>2.3 Os PAs conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado?</p> <p>2.4 Os PAs conhecem as possibilidades de expansão frente ao crescimento orgânico versus planejado através do investimento em Design?</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> em partes</p>
3	<p>3.1 Os PAs conhecem os componentes do planejamento estratégico da empresa?</p> <p>3.2 Há uma estratégia de sensibilização da empresa com vistas para os processos de sensibilização e engajamento da intenção de mudança?</p> <p>3.3 A empresa possui conhecimento acerca dos investimentos necessários para realizar as atividades de sensibilização e engajamento com os colaboradores?</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> em partes</p>
4	<p>4.1 Os colaboradores da empresa tem conhecimento acerca das intenções de mudanças mediadas pelo Design?</p> <p>4.2 A maior parte dos colaboradores da companhia possuem conhecimento acerca do Design, suas funções, benefícios e possibilidades de inserção dentro da empresa?</p> <p>4.3 A maior parte dos colaboradores da companhia conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado?</p> <p>4.4 O corpo da corporação possui clareza sobre as os fluxos, ferramentas e processos necessários para manter as dinâmicas dos níveis estratégico, tático e operacional em equilíbrio e coerente com as práticas do Design?</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> em partes</p>
<b>CONTINUA</b>		

5	<p>5.1 Já aconteceu alguma apresentação formal para os colaboradores acerca das intenções de mudança da empresa?</p> <p>5.2 Os colaboradores tem conhecimento ou possuem mapeado todos os inputs e outputs de cada setor no processo de desenvolvimento de um produto?</p> <p>5.3 O corpo da companhia possui tem conhecimento ou possui indicado quais são os gargalos de projeto que, comumente, prejudicam seu andamento?</p> <p>5.4 Existe um processo de trocas entre os setores e departamentos com o objetivo de retroalimentar boas práticas internas e/ou externas?</p> <p>5.5 Há ou já houve abertura para que os colaboradores pudessem analisar e discutir, conjuntamente, sobre o planejamento estratégico da empresa?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
6	<p>6.1 Todos os processos identificados como deficitários na empresa foram ajustados a fim de atender mais eficazmente o planejamento estratégico da empresa?</p> <p>6.2 Há definição e clareza nas áreas prioritárias de atuação da empresa? E elas estão coerentes com o planejamento estratégico?</p> <p>6.3 O corpo da empresa possui clareza acerca do planejamento estratégico?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
7	<p>7.1 Os processos de envolvimento e engajamento com a empresa estão analisados?</p> <p>7.2 Há um projeto piloto estruturado que aponte cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento?</p> <p>7.3 As partes envolvidas com o projeto piloto estão alinhadas e possuem clareza acerca de suas responsabilidades, desafios e pontos críticos do projeto?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
8	<p>8.1 Algum projeto de área prioritária já foi gerenciado utilizando-se de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design?</p> <p>8.2 Se sim, este projeto foi avaliado com o objetivo de registrar as lições aprendidas?</p> <p>8.3 Todos os projetos da empresa utilizam de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>

**Fonte: desenvolvido pelos autores**

A partir das respostas obtidas, as empresas poderão posicionar seus contextos a fim de identificar as etapas mais necessárias para utilização do *framework*. Contudo, ressalta-se que tais perguntas compreendem um roteiro básico que podem ajudar a nortear as empresas a definir quais as etapas mais adequadas e necessárias para os seus tipos de perfil. No entanto, cada companhia pode elaborar novas perguntas, caso achar mais pertinente. Assim, este questionário pode ser flexibilizado de acordo com a realidade de cada contexto organizacional.

## 6 Considerações Finais

Mesmo que o *framework* não tenha sido aplicado nas empresas após sua formulação, considera-se que as validações realizadas fomentaram a pertinência que ele possui nos ambientes acadêmicos e mercadológicos. Desta forma, acredita-se que a proposta está aderente com as realidades das empresas e, portanto, é passível de ser aplicada no mercado para, sobretudo, impactar positivamente companhias que pretendem se utilizar dos princípios da GD.

A multidisciplinaridade dos profissionais envolvidos com a pesquisa de campo e os múltiplos segmentos de atuação das empresas envolvidas nos estudos de casos e pesquisa ação ampliaram o respaldo para a generalização da aplicação do *framework* construído. Desta forma, acredita-se que a natureza plural das coletas de dados, percorridas previamente a construção do modelo, reforçam a perspectiva de aderência que ele possui na aplicação de empresas de diferentes setores.

No entanto, faz-se pertinente que haja a continuação desta pesquisa a fim de aplicar o *framework* em diferentes empresas de distintos segmentos com o objetivo de ampliar a discussão sobre seu formato, fases e ações existentes. Certamente sua experimentação prática trará novas abordagens e discussões que podem colaborar para a aplicação da GD em empresas desenvolvedoras de produtos.

## Referências

ALMENDRA, R.; ROMÃO, L. **Design como recurso estratégico empresarial: um estudo dos impactos do Design**. Lisboa: LCF Gráfica, 2011. Projecto FCT n. PTDC/AUR/70607/2006.

BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2011.

BERNARDES, M. M. e S.; OLIVEIRA, C. G. de; RUECKER, S.; SATO, K. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, n. 5, p. 24-34, ago. 2013.

BEST, K. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. Lausanne: AVA Publishing, 2006.

BIRKHÖFER, H.; KLOBERDANZ, H.; SAUER, T.; BERGER, B. Why methods don't work and how to get them work. In: ENGINEERING DESIGN IN INTEGRATED PRODUCT DEVELOPMENT, 3th, 2002, Zielona Góra. **Proceedings...** Zielona Góra, Poland: Design Society, 2002, p. 29-36.

BORBA, G. S. de; REYES, P. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CCJF, 2007. p. 1-8.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design management**: using Design to build value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Centro Brasil Design. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015

BROWN, T. **Change by Design**: how design thinking transforms organisations and inspires innovation. New York: Harper Collins, 2009.

CABRAL, G. G. **Gestão de Design em indústrias de produtos de uso**: um estudo de caso na Companhia Industrial de Vidros (CIV). 2008. 168 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CAUTELA, C. **Strumenti di Design Management**. Milão: Francoangeli, 2007.

CELASCHI, F. Il Design come mediatore tra saperi. In: GERMAK, C. (Ed.) **Uomo al centro Del progetto**: Design per un nuovo umanesimo. Torino: Allemandi & C., 2008. p. 19-31.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione**: strumenti e pratiche per l'icerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. C. Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010. Não paginado.

DESIGN COUNCIL. **Design Delivers for Business**: a summary of evidence from the Design Council's Design Leadership Programme. London, Sept. 2012. Disponível em: <<http://Designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignDelivers%20for%20Business%20briefing.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **Design-Driven Companies Outperform S&P by 228% Over Ten Years**: The 'DMI Design Value Index'. Boston, 10 Mar. 2014. Disponível em: <<http://www.dmi.org/blogpost/1093220/182956/Design-Driven-Companies-Outperform-S-P-by-228-Over-Ten-Years--The-DMI-Design-Value-Index>>. Acesso em: 27 out. 2015.

DWECK, C. S. **Mindset**: the new psychology of success. New York: Random House, 2006.

HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M.; BROWN, D. R. Valuing Design: enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness. **Design Management Institute Review**, Boston, v. 12, n. 3, p 10-19, Summer 2001.

JÄNSCH, J.; BIRKHOFFER, H.; WALTHER, J. The development of Design methods and expertise. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 15th, 2005, Melbourne. **Proceedings...** [S. l.]: Design Society, 2005. p. 1-15.

JOZIASSE, F. Corporate strategy: bringing Design management into the fold. In: LOCKWOOD, T. (Ed.). **Building Design Strategy**: using Design to achieve key business objectives. New York: Allworth, 2008, p. 23-32.

KEELEY, L.; WALTERS, H. PIKKEL, R. QUINN, B. **Ten types of innovation**: the discipline of building breakthroughs. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

KUMAR, V. 101 **Design Methods**: a structured approach for driving innovation

- in your organization. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- LUMA INSTITUTE. A taxonomy of innovation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 92, n. 1-2, p. 30-31, 2014.
- MARTIN, R. **The Design of Business**: why Design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business School, 2009.
- MARTINS, R. F. de F. **A gestão de Design como uma estratégia organizacional**: um modelo de integração do Design em organizações. 2004. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto**: o Design do Design. São Paulo: Blücher, 2010.
- MORITZ, S. **Service Design**: practical access to an engaging field. London: KISD, 2005.
- MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- NEUMEIER, M. **The Designful Company**: how to build a culture of nonstop innovation. Berkeley: New Riders, 2008.
- NORMAN, D. A. **Emotional Design**: why we love (or hate) everyday things. New York: Basic Books, 2005.
- PAPANEK, V. **Design for the Real World**: human ecology and social change. 2nd ed. Chicago: Academy Chicago, 2005.
- PHILLIPS, P. L. **Creating the Perfect Design Brief**: how to manage Design for strategic advantage. 2nd ed. New York: Allworth, 2012.
- RAE, J. What is the real value of Design? **Design Management Institute Review**, Boston, v. 24, n. 4, p. 30-37, Winter 2013.
- RODA, R.; KRUCKEN, L. Gestão do Design aplicada ao modelo atual das organizações: agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Armando Alvares Penteado, 2004. Não paginado.
- SAUL, J. **Social Innovation Inc.**: five strategies for driving business growth through social change. San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- TEIXEIRA, J. C. The Unexplored Capabilities of Design Knowledge. In: DESIGN (PLUS) RESEARCH, 2000, Milan. **Proceedings...** Milan: Politécnico di Milano, 2000. p. 18-20.
- TEIXEIRA, J. de A. **O Design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- TEIXEIRA, J.; SCHOENARDIE, R.; MERINO E. A. D. Design Management: management levels and project development relations. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE, DESIGN MANAGEMENT IN AN ERA OF DISRUPTION, 16th, 2011, Hong Kong. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2011. p. 194-201.
- VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation**: changing the rules of competition by innovating what things mean. Boston: Harvard Business School, 2009.
- WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas**. 2010. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do

Sul, Porto Alegre, 2010.

ZURLO, F. Design Strategico. In: ROMANI, L. (Ed.) **XXI Secolo**: gli spazi e le arti. Roma, Treccani, 26 genn. 2010. Enciclopedia Treccani, v. IV. Disponível em: <[http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico\\_%28XXI\\_Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_%28XXI_Secolo%29/)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

**Como citar este capítulo (ABNT):**

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. **Gestão do design na prática: *framework* para implementação em empresas.** In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa** – Vol. I. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 11-35.

**Como citar este capítulo (Chicago):**

Moreira, Bruna Ruschel, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2017. "Gestão do design na prática: *framework* para implementação em empresas." In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 1:11–35. Porto Alegre: Marcavisual.