

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Cláudia de Souza Libânio

**COMPETÊNCIAS NA FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO
DE INDIVÍDUOS E EQUIPES NA GESTÃO DE DESIGN:
UM *FRAMEWORK* PARA A INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO**

Porto Alegre

2014

Cláudia de Souza Libânio

**COMPETÊNCIAS NA FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE INDIVÍDUOS E EQUIPES
NA GESTÃO DE DESIGN: UM *FRAMEWORK* PARA A INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre

2014

Cláudia de Souza Libânio

**Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design: um
framework para a indústria do vestuário**

Banca Examinadora:

Professora Márcia Elisa Soares Echeveste, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professor Maurício Moreira e Silva Bernardes, Dr. (PGDESIGN/UFRGS)

Professor Vinícius Gadis Ribeiro, Dr. (DESIGN/UNIRITTER)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que contribuíram para o desenvolvimento e a conclusão desta tese:

Ao meu orientador, professor Fernando Gonçalves Amaral, pela sua dedicação e incentivo constantes. Muito obrigada por acreditar nas minhas ideias e me incentivar, sempre, a seguir o melhor caminho na minha vida acadêmica e profissional.

Ao meu marido Francisco, pela paciência, incentivo e companheirismo na busca dos nossos projetos juntos. E à nossa filha Valentina, nossa maior alegria! Minha parceirinha de tese, agora teremos mais tempo para brincadeiras!

À minha mãe Heloisa, por incentivar o conhecimento e os estudos em minha vida.

Aos meus amigos e colegas que trabalham ou trabalharam comigo no UniRitter, o meu muito obrigada! Sem o incentivo, auxílio e descontração de vocês, este trabalho teria ficado muito mais árduo e difícil.

Aos meus amigos e colegas de mestrado e doutorado, meu agradecimento pela amizade, conversas e auxílio na busca de artigos, estudos e trabalhos em conjunto.

À minha família e amigos de modo geral, por entender como os meus projetos são importantes para mim. Obrigada por estarem ao meu lado!

Ao UniRitter, pelo auxílio e incentivo em minha formação profissional e neste processo de doutoramento.

Aos professores membros da banca de qualificação, pelas preciosas observações que auxiliaram no aprimoramento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS), seu corpo docente e funcionários, pelo apoio recebido.

RESUMO

O objetivo principal desta tese é desenvolver um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (competências individuais, coletivas e organizacionais). Para alcançar o objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos, que correspondem aos cinco artigos constituintes desta tese. O primeiro artigo tem como proposta identificar as competências e delinear como estas relacionam-se e articulam-se no âmbito da Gestão de Design, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificando inter-relações e conexões possíveis sobre o tema em questão bem como aspectos relacionados às competências e à gestão de design. O segundo visa propor um modelo conceitual que evidencie relações e conexões entre aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na gestão de design. Já o terceiro artigo objetiva investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Este artigo também apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes. O quarto artigo visa a sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos e seus envolvidos, identificando fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design no contexto analisado. Para finalizar, o quinto artigo tem como objetivo relacionar o modelo conceitual ao processo de desenvolvimento de produtos e suas fases bem como as atividades do profissional de design, resultando em um *framework* representativo da indústria do vestuário. Este artigo também objetiva avaliar a aplicabilidade do *framework* proposto para viabilidade e melhor estruturação da gestão de design em empresas da indústria do vestuário, pela ótica de especialistas do setor envolvidos com a gestão de design. A metodologia utilizada neste trabalho tem caráter exploratório. Em um primeiro momento, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e, em um segundo momento, uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo multicaso, com realização de entrevistas em profundidade. Como resultado, foi desenvolvido um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências.

Palavras-chave: Gestão de Design. Competências. *Framework*. Indústria do Vestuário.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to develop a framework for training and integration of individuals and teams in design management for companies in the apparel industry, supported by the concepts of competencies (individual, collective and organizational). In order to achieve it, specific purposes were developed, which correspond to the five constituent items of this thesis. The first article is to show how competencies relate and articulate within the Design Management, through a systematic literature review, identifying inter-relationships and connections possible on the subject in question as well as aspects related to competencies and design management. The second proposes a conceptual model that provides evidence about relationships and connections between aspects linked to individual, collective and organizational competencies in design management. The third article aims at investigate the understanding of experts on competencies in design management, as well as the joints and intervening factors in the context of apparel industry in southern Brazil. In addition, this paper presents the objective of ascertaining the structuring of design teams and the relationship of these with the organization, identifying who the participant agents of these teams are. The fourth article aims at systematize the product development process and its stakeholders, identifying determinant moments for the occurrence of design management in the analyzed context. Finally, the fifth paper aims at relate the conceptual model to the product development process and its determinant moments, resulting in a representative framework of the apparel industry. This article also aims at evaluate the applicability of the proposed framework for feasibility and better structuring of design management in companies in the apparel industry, from the perspective of industry experts involved with the design management. The methodology used in this study is exploratory. At first, a systematic literature review of applied nature was developed and, in a second phase, a qualitative research from a multi case study with in-depth interviews was conducted. As a result, we developed a framework for training and integration of individuals and teams in design management for companies in the apparel industry, supported by the concepts of competence.

Key words: Design Management. Competencies. Framework. Apparel and Fashion Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Mapa da Tese.....	23
Figura 02. Evolução temporal das publicações.....	31
Figura 03: Locais dos centros de pesquisa.....	31
Figura 04: Nuvem de palavras resultante da pesquisa em 34 artigos.....	39
Figura 05: Nós e conexões entre as palavras <i>design, management e competenc*</i>	40
Figura 06: Conexões entre os conceitos.....	70
Figura 07: Modelo conceitual destacando as conexões entre os conceitos.....	71
Figura 08: Mapa conceitual destacando os conceitos relacionados à gestão de design e possíveis articulações.....	109
Figura 09: Árvore da Realidade Atual dos os prováveis fatores intervenientes que geram o efeito da não ocorrência da gestão de design.....	111
Figura 10: Modelo conceitual destacando as conexões entre os grupos.....	138
Figura 11: <i>Framework</i> de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário antes da verificação com os especialistas	142
Figura 12: <i>Framework</i> de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Palavras-chave mais recorrentes nos artigos pesquisados.....	32
Tabela 02. Periódicos onde foram publicados os artigos.....	32
Tabela 03: Grupos de análise.....	62
Tabela 04: Caracterização e perfil dos especialistas entrevistados.....	86
Tabela 05: Caracterização das empresas.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e Objetivos	16
1.2 Justificativa do Trabalho	17
1.3 Delimitações do Trabalho	18
1.4 Delineamento do Estudo	19
2 ARTIGO 1 - Relações entre competências e seus efeitos na gestão de design.....	24
3 ARTIGO 2 - Aspectos relacionados às competências na gestão de design: proposição de um modelo conceitual.....	47
4 ARTIGO 3 - Competências e Interações na Gestão de Design.....	77
5 ARTIGO 4 – Fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário.....	118
6 ARTIGO 5 - <i>Framework</i> de Gestão de Design para a Indústria do Vestuário.....	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
7.1 Contribuições Acadêmicas e Práticas	154
7.2 Oportunidades para Pesquisas Futuras	155
REFERÊNCIAS	156
APÊNDICE A – Trabalhos considerados na análise dos dados dos artigos 01 e 02.....	159
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado utilizado no artigo 03 para as entrevistas com especialistas acadêmicos.....	162
APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado utilizado no artigo 03 para as entrevistas com designers inseridos em empresas da indústria do vestuário.....	165

1 INTRODUÇÃO

De maneira geral, as empresas buscam direcionar seus recursos financeiros a produtos, serviços e desenvolvimento de pesquisa no intuito de criar e inovar, diferenciando seus produtos e serviços dos de seus concorrentes. Com isso, as organizações vêm demonstrando interesse em investir em design, percebendo-o como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. Porter (2005) acrescenta que essa vantagem competitiva é decorrente de alguns fatores como, por exemplo, a coordenação das várias atividades e equipes das organizações. Todavia, para que esse investimento em design tenha o retorno esperado, o design precisa ser visto como um elemento estratégico, passando a ser entendido como um processo. Deve tornar-se parte integrante dos objetivos das empresas, sendo pensado desde a fase inicial de estratégias, diretrizes e concepção dos produtos, permeando todos os níveis de atividades das empresas. Com isso, além das demais atividades da organização, a empresa deve passar a desempenhar a atividade de gestão de design.

Constata-se que, gradativamente, a gestão de design vem adquirindo força, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, sendo percebida como um elemento estratégico para as organizações, ganhando reconhecimento como uma atividade multidisciplinar (MAGALHÃES, 1994; BORJA DE MOZOTA, 2003; LIBÂNIO; WOLFF; AMARAL, 2010). O ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), de acordo com proposta realizada por Tomas Maldonado, define gestão de design como “projetar a forma com o significado de coordenar, integrar e articular todos os fatores que de alguma maneira, participam no processo construtivo da forma do produto.” (MALDONADO, 1977, p.60)

Borja de Mozota (2003) conceitua a gestão de design como a implantação do design a partir de um programa formal de atividades na organização, apresentando relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, coordenando os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, almejando alcançar os objetivos da empresa. Entretanto, comumente o design é relacionado apenas à forma final dos produtos, sendo utilizado em fases finais de desenvolvimento de produtos de maneira equivocada. Kotler e Rath (1984) salientam que um erro comum e recorrente nas empresas é a tardia entrada de designers no processo de desenvolvimento de um novo produto, ou então a escolha errada do tipo de profissional para atuar nessa etapa de projeto.

De acordo com Libânio (2011), as empresas podem perder mercado e vantagem competitiva por não utilizarem o design de maneira eficaz e não o tratarem como um

elemento do nível estratégico. Magalhães (1994) afirma que, em nível estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas. Segundo Borja de Mozota (2003), se tratado como elemento estratégico, o design deve ter relação com a missão e os valores da empresa, bem como com o seu planejamento estratégico. A autora também defende que a cultura e as ações da organização devem estar conectadas e em sintonia com o design, objetivando o alcance de melhores resultados pela empresa. Essas organizações são chamadas de empresas orientadas para o design. O Centro Português de Design – CPD (1997) acrescenta que a incorporação da cultura de design pela empresa implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade de design e de integrá-la de modo global na empresa, sendo mais do que somente admitir um profissional de design ou criar um departamento de design.

Inserida na cadeia produtiva têxtil e de confecção, a indústria do vestuário guarda características particulares, como: a proximidade com o consumidor final e o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos, por meio da terceirização. Este último fator, ao mesmo tempo em que exige alto controle gerencial do processo produtivo, possibilita uma celeridade no processo de desenvolvimento de produto.

No contexto mundial, o Brasil está entre os quatro principais países produtores de artigos têxteis (ABIT, 2010), e a Região Sul do país é a segunda maior produtora brasileira de confeccionados, ficando atrás somente da Região Sudeste (ABRAVEST, 2014). De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, as mais de 98.000 indústrias formais no Brasil empregam mais de 600.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Dentro deste contexto, o setor de vestuário do estado do Rio Grande do Sul representa mais de 7.500 destas indústrias e emprega em torno de 21.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Para determinar a segmentação destes mercados, fatores como faixa etária, gênero, grupos sociais e nível de renda são analisados (ABRAVEST, 2014).

Em épocas passadas, a indústria de vestuário não era incentivada a priorizar aspectos como design, qualidade ou tecnologia em seus produtos. O mercado era regido pela produção, e não pela demanda dos consumidores (LEVITT, 1990). Com o aumento da concorrência, a entrada de novos produtos no mercado brasileiro e o avanço nas tecnologias de comunicações, os consumidores se tornaram mais exigentes e o mercado se viu obrigado a rever suas estratégias. Assim, as empresas da indústria do vestuário começaram a direcionar o seu olhar para movimentos do mercado, como: avanços logísticos e tecnológicos, celeridade no tempo de criação, desenvolvimento e divulgação de produtos, a substituição da ênfase dada à produção para os produtos com maior valor agregado, fazendo uso do design, tecnologia e

inovações.

Atualmente, os ciclos de vida dos produtos de vestuário são cada vez mais curtos pois, além das três coleções anuais padrão, algumas empresas criam coleções intermediárias, renovando estes produtos no varejo, sistematicamente. O dinamismo do mercado do vestuário exige constantes atualizações em matérias primas, mudanças nas cores e texturas, inovações e lançamentos de novos produtos para acompanhar as tendências desta indústria. Com isso, os ciclos de desenvolvimentos de produto necessitam ser abreviados para atender a esta dinâmica. Desta maneira, observa-se a relevância da gestão de design, participando desde a elaboração das estratégias até o acompanhamento da aceitação do produto no mercado, tendo um olhar crítico sobre aspectos determinantes relacionados a processos, agentes envolvidos, conhecimentos e informações.

Borja de Mozota (2003) destaca que algumas empresas compartilham um entendimento de estratégia de design que perpassa todos os processos e equipes das organizações, alcançando a cadeia de valor completa, desde o produto até a comunicação. Entretanto, de acordo com Libânio (2011), o que se observa em outras empresas são equipes desenvolvendo suas atividades de maneira isolada, sem compartilhar informações com setores e interlocutores de determinado projeto. Para promover a atividade multidisciplinar, indivíduos, equipes e interlocutores em uma companhia devem compartilhar informações constantemente, trabalhando de maneira integrada (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006) e rompendo padrões pré-estabelecidos. Dualibi e Simonsen Jr. (2009) destacam a necessidade de estimular o empreendedorismo interno nas organizações, testando, experimentando e compartilhando ideias novas, incentivando a integração de equipes e estimulando mudanças. Esse compartilhamento de ações e atividades entre indivíduos colaboram para a criação de rotinas organizacionais (MICHAUX, 2009), desenvolvendo conhecimentos específicos nas empresas, traçando trajetórias particulares, incentivando a aprendizagem coletiva e ampliando possíveis competências coletivas e organizacionais particulares a cada organização. Prahalad e Hamel (1990) citam a aprendizagem coletiva na empresa como uma competência central. Retour afirma que, “se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou de várias competências estratégicas ou “competências-chave” (RETOUR, 2012). O autor ainda salienta que “as competências-chave são consideradas como essenciais e servem como apoio para se ter uma vantagem duradoura em termos de concorrência” (RETOUR, 2012).

A discussão de importância do estímulo à integração de equipes bem como dos arranjos internos nas organizações trazem à tona conceitos que tem clara relação com o debate sobre competências e acerca da abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV). Com relação ao entendimento de competências, segundo Silva, Libânio e Ruas (2013), este conceito está associado a duas perspectivas: a dimensão estratégica e a abordagem de gestão de pessoas. Para colaborar no desenvolvimento do *framework* proposto, este trabalho adotará a visão das competências relacionadas à dimensão estratégica das organizações, que perpassa alguns conceitos, tais como: Visão Baseada em Recursos – RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991), capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) e competência central (PRAHALAD; HAMEL, 2000). Todavia, a RBV é criticada por não considerar como os recursos se integram nas organizações. Neste contexto, surge a perspectiva das capacidades dinâmicas que, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), incentivam o aprendizado de novas habilidades e analisam as forças internas e externas da empresa. Corroborando esta afirmação, Eisenhardt e Martin (2000) salientam que as capacidades dinâmicas propiciam a articulação de recursos, ou seja, a integração, reconfiguração e ganho ou perda destes, fortemente relacionadas às rotinas da organização. Silva, Libânio e Ruas (2013) acrescentam que as capacidades dinâmicas estão relacionadas às habilidades das empresas para se adaptarem ao ambiente no qual estão inseridas. Os autores ressaltam que o ambiente externo influencia na reconfiguração do ambiente interno, afetando, conseqüentemente, os seus recursos. Sendo assim, percebe-se a complementaridade dos conceitos da RBV e das capacidades dinâmicas, uma vez que estas mobilizam os recursos no intuito de alcançar vantagem competitiva sustentável, em ambientes de constante mudança.

As competências individuais, coletivas e organizacionais também são pontos de análise deste trabalho, uma vez que estão ligados aos arranjos internos e a estruturação e integração de equipes em organizações. O conceito de competência, de acordo com Dias *et al.* (2012) é focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa. Já Retour (2012) define competência como um *know-how* operacional validado. As competências individuais se constroem, segundo Loufrani-Fedida e Angué (2009), levando em conta os conhecimentos (saber) e as experiências práticas (saber-fazer e/ou saber-agir), sendo alicerçados pelo comportamento (saber-ser). Ruas (2005) afirma que a competência individual é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às

atitudes do indivíduo envolvido no processo.

Já as competências coletivas, segundo Retour (2012), por seu caráter tácito e pela sua complexidade, são específicas das firmas e, por isso, dificilmente imitáveis. Retour e Krohmer (2006) elencam como atributos das competências coletivas o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo. Já Michaux (2009) destaca que é mais apropriado levar em conta competências coletivas partindo, primeiramente, da natureza do grupo e da situação de trabalho.

No que tange as competências organizacionais, Ruas (2009) afirma que competências coletivas da organização asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa. Borja de Mozota (2003) visualiza o design como um recurso e como uma competência central ou competência-chave. Retour (2012) salienta que as competências-chave são consideradas como essenciais e servem como apoio para se ter uma vantagem duradoura em termos de concorrência. Borja de Mozota (2011) ainda destaca que constituição de uma competência central na firma está pautada no desenvolvimento de novas capacidades de conhecimento, seja na esfera individual ou na organizacional. Corroborando esta afirmação, Kistmann (2001) defende o termo Gestão de Design como uma competência central, vinculado diretamente à política estratégica das corporações. Já Prahalad e Hamel (1990) afirmam que o diferencial competitivo das empresas está nas competências centrais, e não nos seus produtos ou serviços. Avendaño (2005) incentiva o desenvolvimento de uma estratégia de integração pela visão de competências do indivíduo e não pelo produto, pois entende que esse produto é decorrência e não o fim dessa integração. O autor acrescenta, ainda, que o sucesso do produto é uma condição humana, ou seja, do consumidor/usuário.

No campo restrito das competências em design, Borja de Mozota (2011) elenca cinco competências em design: direção das competências que envolvem processo, competências em design, competências em orientação empresarial, competências em sistema e perspectiva e competências interpessoais. Avendaño (2002) afirma que o designer carece de competências para definir políticas de atuação de projeto. Para o autor, as universidades são responsáveis por não formarem designers com competências que atendam ao atual mercado de trabalho e acompanhem as reais necessidades e demandas do setor produtivo.

Estudo realizado por Libânio (2011) em artigos internacionais destaca características e requisitos essenciais dos profissionais de design, como competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), liderança, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação e capacidade de integração. Evidencia-se, nos estudos internacionais, um entendimento mais

avançado da importância da integração da equipe de design com os demais participantes de um projeto (REID *et al.*, 2000; LAUCHE, 2005). Também aparecem conceitos de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), competências das organizações e dos profissionais (BRUCE *et al.*, 1999; BELKADI *et al.*, 2007), liderança nas equipes de design (LEE; CASSIDY, 2007) e do design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006). Ainda de acordo com Libânio (2011), nota-se que certos aspectos foram discutidos primeiramente no exterior, sendo posteriormente debatidos no Brasil. Liderança, autonomia, competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalho em equipe foram elencados como características fundamentais dos profissionais de design, tanto na pesquisa nacional quanto na internacional.

No que tange ao desenvolvimento de produto, Rozenfeld *et al.* (2006) salientam que, historicamente, considerava-se que o êxito de um produto dependeria da genialidade de profissionais específicos. Todavia, os autores defendem que, atualmente, o desempenho do processo de desenvolvimento de produtos depende muito das práticas de gestão e do modelo adotado. Ulrich e Eppinger (2004) destacam que o desenvolvimento de produto é uma atividade multidisciplinar, que conta com contribuições de quase todas as áreas de uma organização. Três áreas são elencadas como participantes-chave de um projeto de desenvolvimento de produto: marketing, design e produção (BAXTER, 2000; ULRICH; EPPINGER, 2004). Entretanto, a composição específica da equipe participante de um projeto de produto depende de características particulares e específicas de cada produto a ser desenvolvido (ROOZENBURG; EEKELS, 1995; ULRICH; EPPINGER, 2004).

Segundo Rozenfeld *et al.* (2006), 85% do custo do produto final está no início do ciclo de desenvolvimento. Após esta fase inicial, as demais determinam somente 15% do custo final. Os autores acrescentam que, nas fases iniciais, concentram-se as maiores incertezas, ocorrem as maiores definições e são fases críticas na determinação do custo final do produto. Quando o projeto conceitual estiver pronto, um grande número de decisões terá sido tomado e um considerável volume de recursos financeiros alocados (BAXTER; 2000).

Sendo assim, a partir do arcabouço teórico apresentado, percebe-se a relação deste com a modelagem da gestão de design para empresas da indústria do vestuário, permeando conceitos de áreas fins e assumindo um caráter de atividade multidisciplinar.

1.1 TEMA E OBJETIVOS

O tema desta tese é o estudo de como os indivíduos, equipes e organização interagem e se integram na gestão de design, procurando entender quais são as etapas do processo de desenvolvimento de produto e os processos relacionados à gestão de design. A discussão da importância do estímulo à integração de equipes bem como dos arranjos internos nas organizações vai ao encontro dos preceitos da gestão de design. Borja de Mozota (2003) e Best (2006) afirmam que indivíduos, equipes e interlocutores em uma empresa devem trabalhar de maneira integrada, compartilhando informações constantemente. Em sua definição de gestão de design, Avendaño (2005) salienta a importância da integração dos diversos agentes participantes da gestão de design e defende também a participação ativa desses envolvidos nas decisões dos produtos.

Com relação ao dinamismo do mercado do vestuário, esse exige processos de trabalho estruturados em função de ciclos de desenvolvimento de produtos cada vez mais abreviados. Neste contexto, nota-se a relevância da gestão de design, participando desde a elaboração das estratégias até o acompanhamento da aceitação dos produtos no mercado, tendo um olhar crítico sobre aspectos determinantes relacionados a: processos, formação das equipes de trabalho, integração dos agentes e das equipes envolvidas e suas competências.

Desta maneira, o objetivo principal desta tese é desenvolver um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (competências individuais, coletivas e organizacionais). A partir desta análise, será possível incentivar a convergência das competências no processo de desenvolvimento de produtos e da gestão de design como um todo. Também permitirá a melhor estruturação e o incentivo à ocorrência da gestão de design em empresas da indústria do vestuário.

Para alcançar o objetivo principal, são elencados objetivos específicos, sendo que cada um desses refere-se a um artigo desta tese. São eles:

a) evidenciar como as competências se relacionam e se articulam no âmbito da gestão de design, por meio da revisão sistemática de literatura, identificando inter-relações e conexões possíveis sobre o tema em questão bem como aspectos relacionados às competências e à gestão de design (Artigo 1);

b) propor um modelo conceitual que evidencie relações e conexões entre aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na gestão de design (Artigo 2);

c) investigar o entendimento de especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes (Artigo 3);

d) sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos e seus envolvidos, identificando fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design no contexto analisado (Artigo 4);

e) Propor um *framework* sustentado por conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria do vestuário (Artigo 5).

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O tema deste trabalho é o desenvolvimento de um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais). Dessa forma, serão trabalhados os seguintes temas: (i) a gestão de design, no que concerne a seus conceitos e aplicações; (ii) as equipes e os profissionais envolvidos na gestão de design, entre eles o gestor de design, o gerente de projetos de design e o designer, explorando seus papéis, funções e competências; (iii) o trabalho multidisciplinar, enfatizando a integração de equipes de trabalho, o grau de participação e envolvimento dos indivíduos envolvidos na gestão de design e as competências dos participantes dessas equipes e (iv) como as competências individuais, coletivas e organizacionais ocorrem e como podem alicerçar a gestão de design.

Borja de Mozota (2003) entende que a gestão de design é a implementação de um projeto como um programa formal de atividades na organização, tendo como um dos objetivos a formação de parceiros-gerentes e designers. A autora também sugere que sejam elaborados métodos para integrar as equipes de design na organização, incentivando a criação de condições e meios propícios para o desenvolvimento de uma atividade multidisciplinar nas

equipes de trabalho. Entretanto, a literatura não trata de forma clara e explícita o papel e as funções dos participantes da gestão de design.

Ainda que a relação entre as áreas de design e de administração pareça sólida, a realidade brasileira é muito diferente (LIBÂNIO, 2011). Poucas empresas têm um entendimento da importância da inserção do design no nível estratégico organizacional e permeando todas as etapas do desenvolvimento de produto. Na maioria das vezes, as equipes de trabalho são separadas em diversos setores nas organizações, trabalham em ritmo acelerado e não trocam informações entre si. Geralmente, quem decide sobre o lançamento de um novo produto, bem como identifica novos nichos de mercado a serem atingidos e novos anseios do consumidor, está no nível estratégico da organização. Empresas que não usam o design de maneira eficaz, nem o encaram como um elemento do nível estratégico organizacional, acabam perdendo mercado e vantagem competitiva em relação ao produto oferecido. “Para ser usado de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes” (MAGALHÃES, 1994, p. 26).

Por se tratar de uma pesquisa pioneira, o desenvolvimento de um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais) ajudará a consolidar um campo de estudos ainda não explorado na área da gestão de design. Propõe-se também a renovação dos debates sobre aspectos relacionados à gestão de design, às competências e ao desenvolvimento de produtos baseados em dados brasileiros e internacionais, abrangendo grandes áreas da Administração e do Design.

Diante do exposto, verifica-se a importância desta pesquisa, pois o mapeamento das etapas, dos envolvidos e dos processos relacionados à gestão de design das empresas inseridas na indústria do vestuário pode potencializar a gestão de design, proporcionando a vantagem competitiva sustentável nas organizações.

1.3 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Por ter um caráter multidisciplinar, este trabalho abrange conceitos e teorias de áreas correlatas, como Administração, Engenharia de Produção e Design. Pela abrangência deste escopo, torna-se inviável o esgotamento de cada um dos conteúdos propostos. Desta maneira,

este trabalho faz uso de teorias correlatas para sustentar a proposição do framework em questão.

A área proposta para o estudo abarca grandes empresas brasileiras da indústria do vestuário. Sendo assim, não é foco de estudo e aplicação deste *framework* em empresas de outros setores que não o acima proposto. A tese também restringe ao estudo de empresas brasileiras, dada a heterogeneidade dos mercados nacional e internacional.

Temas como estrutura organizacional, estratégias, gestão de projetos e processos organizacionais auxiliam nesta tese, mas não são o foco principal de estudo. Sendo assim, estes assuntos não serão abordados em profundidade. O conceito de competência será estudado em profundidade, pois a proposta da tese é que estas competências sustentem a proposição do *framework*. Entretanto, conceitos como aprendizado e *Resource-Based View* (RBV) não serão aprofundados, pois não são o foco deste estudo.

O universo da proposta de pesquisa concerne o estudo da gestão de design, focando nos indivíduos e equipes participantes deste processo. Sendo assim, a formação e integração relacionadas ao *framework* proposto dizem respeito aos indivíduos e às equipes que tem influência na gestão de design, dela fazem parte diretamente e colaboram ativamente para a sua ocorrência.

O *framework* proposto também não avalia o desempenho final das empresas brasileiras da indústria do vestuário, pois não é o objetivo do estudo proposto. O foco é a proposição de um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais). Todavia, esta avaliação de desempenho é recomendação para trabalhos posteriores.

1.4 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Definidos os objetivos deste trabalho, se estabelece o delineamento pelo qual os objetivos serão alcançados, os métodos abordados e a estrutura desta tese.

Método de Pesquisa

Este trabalho pode ser classificado como pesquisa bibliográfica, exploratória e aplicada. Em uma primeira fase, foi utilizada revisão sistemática de literatura, entrevistas individuais e estudo de caso. Na segunda fase deste trabalho, foi utilizada a pesquisa aplicada,

no intuito de identificar, pesquisar e estruturar um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais).

A revisão sistemática de literatura destacou conceitos de gestão de design às competências individuais, coletivas e organizacionais e teve como objetivo identificar o estado da arte do tema em questão, e estará presente nos cinco artigos que serão desenvolvidos neste trabalho. Para auxiliar na identificação das relações e conexões possíveis entre conceitos mais recorrentes dos artigos pesquisados, foram utilizados os softwares NVivo9 System e Mandala, conforme Sinclair et al. (2011). A utilização do software NVivo9 possibilitou a visualização das palavras mais recorrentes nos conjunto dos artigos pesquisados bem como gerou um dendograma que evidenciou as relações entre as palavras. Já o software Mandala possibilitou a visualização de nós e conexões entre gestão de design, competências e conceitos correlatos, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. A seguir, foi conduzida a pesquisa qualitativa, por meio de um estudo multicaso, fazendo uso da técnica de entrevistas em profundidade, com quatro especialistas que atuam na área acadêmica/educacional e dez especialistas inseridos em empresas brasileiras da indústria do vestuário. A amostra foi delimitada em 14 respondentes, em função da recorrência dos dados das entrevistas. Tomando como base os dados levantados, foi elaborado um mapa conceitual e uma Árvore da Realidade Atual (ARA), buscando evidenciar quais são os pontos relevantes e que se destacaram na gestão de design bem como relações de causa e efeito. Para a elaboração da ARA, foram realizadas três reuniões com três especialistas.

A partir da construção do *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, foram feitas entrevistas em profundidade com cinco especialistas anteriormente entrevistados (três designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e dois especialistas em design de moda). Estes especialistas verificaram a estrutura e avaliaram a aplicabilidade da proposta do *framework*, propondo alterações pontuais nos tópicos que julgaram pertinentes. A partir da análise dos resultados das entrevistas com os especialistas, foram feitos os ajustes necessários e, ao final, a finalização da ferramenta.

Estrutura do Trabalho

Esta tese de doutorado está organizada em formato de artigos científicos, conforme orientação do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGEP/UFRGS). A seguir, é apresentada uma breve contextualização dos cinco artigos, para melhor compreensão da estrutura deste trabalho.

Artigo 1 – Este artigo propôs a realização de uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e caráter exploratório. Objetiva mapear o atual cenário de pesquisa das competências na gestão de design e evidenciar como as competências relacionam-se e articulam-se no âmbito da gestão de design, identificando inter-relações e conexões possíveis sobre o tema em questão bem como aspectos relacionados a estes conceitos. Por meio deste estudo, identificou-se o atual estado da arte do tema em questão, bem como o entendimento da gestão de design relacionada às competências individuais, coletivas e organizacionais. A partir desta análise, emergiram conceitos relacionados à gestão de design e às competências, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Artigo 2 – Este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual que evidencie relações e conexões entre aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na gestão de design, visando auxiliar na articulação de conceitos convergentes às competências e, assim, colaborar na integração e formação dos indivíduos e equipes. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e caráter exploratório, mapeando o atual cenário de pesquisa sobre competências em gestão de design e aspectos relacionados a estas competências. Foram identificados aspectos relacionados às competências na gestão de design, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valores, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. Foi proposto um modelo conceitual, no intuito de estabelecer relações e convergências entre os aspectos identificados na pesquisa. Este modelo conceitual também incentiva o entendimento do design como um valor que, juntamente com a cultura de design na empresa, sejam permanentes na organização.

Artigo 3 – A partir da necessidade de gerenciar as atividades de design e reconhecer o design como uma atividade multidisciplinar, propõe-se o estudo para o uso de conceitos

relacionados a competências, aprendizado, capacidades dinâmicas e outros aspectos relacionados. Sendo assim, este artigo tem por objetivo investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com dez designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e quatro especialistas em design de moda. Posteriormente, foi feita uma análise das respostas, possibilitando a comparação dos dados obtidos com o referencial teórico pesquisado. Com este estudo, foi possível identificar e sistematizar o processo de desenvolvimento de produto para empresas da indústria do vestuário, identificando relações, fatores intervenientes e envolvidos em cada etapa deste processo.

Artigo 4 – Este artigo tem por objetivo identificar, no processo de desenvolvimento de produtos e seus envolvidos, fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design no contexto analisado. A metodologia utilizada foi, em um primeiro momento, uma revisão sistemática de literatura e, em um segundo momento, um estudo de caso. Como resultados, foram evidenciados os elementos, os envolvidos, os fatores intervenientes e o processo de desenvolvimento de produto aliados na ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário. Ademais, foram expostos os fases, as atividades do profissional de design e as articulações possíveis para a ocorrência da gestão de design em empresas da indústria do vestuário.

Artigo 5 – Este artigo visa propor um *framework* baseado em conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria do vestuário. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, por meio da realização de entrevistas em profundidade com cinco especialistas do setor envolvidos com gestão de design (três designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e dois especialistas em design de moda). Estes especialistas verificaram e avaliaram a aplicabilidade da proposta do *framework*, bem como fizeram propostas de sugestões e/ou alterações. A partir da análise dos resultados das entrevistas com os especialistas, foram feitos os ajustes necessários e a ferramenta foi finalizada.

Com base nesta estruturação de trabalho, foi elaborado o mapa da tese, ilustrado na Figura 01, para melhor visualização da proposta.

Questão de Pesquisa

Como os indivíduos, equipes e organização interagem e se integram na gestão de design na indústria do vestuário? Além disso, busca mapear quais são as etapas do processo de desenvolvimento de produto concernentes à indústria do vestuário, identificando momentos determinantes para ocorrência da gestão de design.

Objetivo Geral

Desenvolver um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (competências individuais, coletivas e organizacionais).

Artigo 1

Qual a importância das competências no desenvolvimento da gestão de design nas empresas?

Objetivo Específico 1

Evidenciar como as competências relacionam-se e articulam-se no âmbito da Gestão de Design, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificando inter-relações e conexões possíveis sobre o tema em questão bem como aspectos relacionados às competências e à Gestão de Design.

Metodologia dos Artigos 1 e 2

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão sistemática de literatura. Para identificar as conexões entre competências, gestão de design e conceitos correlatos, foram utilizados os softwares NVivo9 System e Mandala.

Resultados do Artigo 1

Identificou-se o atual estado da arte do tema em questão e o entendimento da gestão de design relacionada às competências individuais, coletivas e organizacionais. Emergiram conceitos relacionados à gestão de design e às competências, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valores, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Artigo 2

Quais são os aspectos relacionados às competências na gestão de design, como eles se associam e se articulam nas empresas?

Objetivo Específico 2

Propor um modelo conceitual que evidencie relações e conexões entre aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na Gestão de Design.

Resultados do Artigo 2

Foram identificados aspectos relacionados às competências na gestão de design, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valores, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. A partir deste estudo, um modelo conceitual foi proposto, no intuito de estabelecer relações e convergências entre os aspectos identificados na pesquisa.

Artigo 3

Como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos nas empresas da indústria do vestuário e quem são os envolvidos em cada etapa deste processo?

Objetivo Específico 3

Investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também tem o objetivo de conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes.

Metodologia do Artigo 3

Foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de estudos multicase, com a realização de entrevistas em profundidade.

Resultados do Artigo 3

A partir do estudo realizado, foi possível desenvolver e sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos com base na gestão de design para empresas inseridas na indústria do vestuário, identificando fatores intervenientes, articulações e os envolvidos em cada etapa.

Artigo 4

Quais são os momentos determinantes no processo de desenvolvimento de produtos e quem são os envolvidos na gestão de design?

Objetivo Específico 4

Sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos e seus envolvidos, identificando momentos determinantes para a ocorrência da gestão de design no contexto analisado.

Metodologia do Artigo 4

A partir dos resultados dos artigos 1, 2 e 3, foram identificados os momentos determinantes para a gestão de design.

Resultados do Artigo 4

Evidenciaram-se os elementos, os envolvidos, os fatores intervenientes e os momentos determinantes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário.

Artigo 5

Como estruturar a formação e a integração de indivíduos e equipes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário?

Objetivo Específico 5

Propor um *framework* baseado em conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria do vestuário.

Metodologia do Artigo 5

Foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de estudos multicase, com a realização de entrevistas em profundidade.

Resultados do Artigo 5

Proposta de um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais).

Resultados Gerais

Identificação do estado da arte do tema em questão, bem como das relações e conexões entre gestão de design, competências e conceitos correlatos; Identificação de envolvidos e dos momentos determinantes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário; Proposta do *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário.

Figura 01: Mapa da Tese

2 ARTIGO 1

Relações entre competências e seus efeitos na gestão de design

The relationship between competences and their effects on design management

Relações entre competências e seus efeitos na gestão de design
The relationship between competences and their effects on design management

LIBÂNIO, Cláudia de Souza | clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves | amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

Gradativamente, a gestão de design vem adquirindo força, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, sendo percebida como um elemento estratégico para as organizações. Entretanto, pouco é explorado o papel dos profissionais de design participantes da gestão de design e as suas competências. Desta maneira, este artigo tem como objetivo propor um modelo conceitual que evidencie relações e conexões entre aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na gestão de design. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e caráter exploratório, visando a mapear o atual cenário de pesquisa das competências na gestão de design. Bancos de dados virtuais foram utilizados como meio de busca dos trabalhos, tendo como base as palavras-chave ‘*design management*’ e ‘*competenc*’. Por meio deste estudo, identificou-se o atual estado da arte do tema em questão, bem como o entendimento da gestão de design relacionada às competências individuais, coletivas e organizacionais. A partir desta análise, emergiram conceitos relacionados à gestão de design e às competências, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Palavras-chave: Design; Competências; Gestão de Design; Fatores Intervenientes.

Abstract:

Gradually, the design management has been gaining strength, both in academia or in corporate world, being perceived as a strategic element for organizations. However, the role of the design professional participants and their competencies in design management are little explored. Thus, the goal was to emphasize how competencies are related and joined in design management sphere, identifying interrelationships and connections possible on the subject in question. A systematic literature review of applied and exploratory nature was made, aiming at map the current research scenario of competencies in design management.

Virtual databases were used for seeking work, based on the keywords 'design management' and 'competenc'. Through this study, we identified the current state of the art of the topic, as well as the understanding of design management related to the individual, collective and organizational competencies. Through this analysis, emerging concepts related to design management and competencies, such as learning, capabilities, resources, knowledge, value, interactions, communication, collaboration, market context, organizational culture, organizational structure, work processes, and stakeholders involved.

Keywords: *Design; Competencies; Design Management; Intervenient Factors.*

1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, a gestão de design vem sendo discutida e entendida como uma atividade multidisciplinar, que forma parceiros de trabalho e integra o design no ambiente organizacional. Entretanto, pouco se pesquisa sobre os agentes, setores, profissionais e organizações relacionadas à gestão de design, quem são seus interlocutores e quais são suas atribuições, funções e competências. O profissional responsável pelo design é peça-chave nesse processo, uma vez que é o responsável pelo entendimento, pela ocorrência e pelo incentivo dessas ações integradas e multidisciplinares. No intuito de estabelecer um conceito formal e na tentativa de encontrar um significado que se aplique efetivamente às empresas, definições de Gestão de Design são propostas destacando os níveis das atividades organizacionais, seus agentes participantes, bem como as funções e formas de atuação desses agentes. Borja de Mozota (2003) afirma que a gestão de design tem dois objetivos principais: formar parceiros-gerentes e designers, e desenvolver métodos para integrar o design no ambiente organizacional. Kotler e Rath (1984) corroboram essa afirmação e enfatizam que os designers devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com todas as áreas envolvidas em determinado projeto.

O Design Council (2012) conceitua gestão de design como a atividade total de design, desde a implementação e organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa. Já o Centro Português de Design – CPD (1997) separa em duas maneiras a atuação da gestão do design dentro das empresas: uma, no âmbito do projeto, onde o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; e outra, no plano da empresa em sua totalidade, onde o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. Com relação aos níveis da corporação, Best (2006) afirma que a gestão do

design deve colocar o design em nível global na organização, levando em conta os níveis estratégico, tático e operacional.

De acordo com Borja de Mozota (2003), algumas ferramentas devem ser utilizadas para a inserção do design no sistema de tomada de decisão organizacional, como a inclusão do design no nível da alta administração e a estruturação do departamento de design, entre outras. Ainda segundo a autora, no nível da alta administração, o design pode ser representado por um diretor de design, pelo gestor de design ou por um diretor que pode estar ligado à área de controle de qualidade e design ou à área de comunicação e design. Já no departamento de design, as figuras do gestor de projetos e dos designers se fazem presentes. Diversas características são elencadas ao gestor de design, como: liderança, empreendedorismo, vasto conhecimento técnico, competências específicas, habilidades gerenciais, perfil pró-ativo, capacidade de coordenar, além de motivador e com capacidade de influenciar a equipe. Já um dos aspectos primordiais para bons designers, de acordo com Bruce *et al.* (1999), são as competências, defendendo que a ausência dessas é a maior causa de falhas em projetos de design.

Percebe-se a forte ligação e importância dos envolvidos na gestão de design (BORJA DE MOZOTA, 2003; LIBÂNIO; AMARAL, 2013), bem como das suas características e competências, tanto em nível organizacional quanto de projeto. Estas competências, tanto dos indivíduos, quanto das equipes e da organização, podem ser determinantes para o sucesso ou não da gestão de design nas empresas. Dessa forma, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: qual a importância das competências no desenvolvimento da gestão de design nas empresas? Neste contexto, este estudo tem por objetivo mapear o atual cenário de pesquisa sobre competências na gestão de design, destacando inter-relações e possíveis conexões entre estes conceitos.

2. Referencial Teórico

2.1 Competências

Para Ruas *et al.* (2005), o conceito de competência está relacionado a diversos conceitos e interpretações, como: qualificações, atribuições, desempenho e objetivos, apresentando heterogeneidade conceitual. O autor ainda acrescenta que as competências individuais, coletivas e organizacionais estão ligadas aos arranjos internos e a estruturação e integração de equipes em organizações. O conceito de competência, de acordo com Dias *et al.* (2012) tem foco na estratégia da empresa relacionada ao desempenho e à mobilização. Retour

(2012) define competência como um *know-how* operacional.

2.2 Competências Individuais

Ruas (2005) destaca que o entendimento de competências individuais tem correntes de pensamento com abordagens distintas, como os anglo-saxões e os franceses. De acordo com o autor, os especialistas anglo-saxões têm uma visão mais pragmática, enquanto os representantes da ‘escola francesa’ agregam elementos da sociologia e da economia do trabalho ao entendimento das competências individuais. As competências individuais se constroem, segundo Loufrani-Fedida e Angué (2009), levando em conta os conhecimentos (saber) e as experiências práticas (saber-fazer e/ou saber-agir), sendo alicerçados pelo comportamento (saber-ser). Ruas (2005) afirma que a competência individual é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido no processo. Já Retour (2012) destaca que “no plano individual, o desenvolvimento de competência coletiva pode conduzir a aprendizagens individuais, que traduzem a aquisição de novas competências próprias”.

2.3 Competências Coletivas

Já as competências coletivas, segundo Retour (2012), por seu caráter tácito e pela sua complexidade, são específicas das firmas e, por isso, dificilmente imitáveis. Retour e Krohmer (2006) elencam como atributos das competências coletivas o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo. Já Michaux (2009) destaca que é mais apropriado levar em conta competências coletivas analisando, primeiramente, a natureza do grupo e a situação de trabalho.

Retour (2012) afirma que, “se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou de várias competências estratégicas ou “competências-chave”. O autor ainda salienta que “as competências-chave são consideradas como essenciais e servem como apoio para se ter uma vantagem duradoura em termos de concorrência”. Davenport e Prusak (2003) complementam esta afirmação, salientando que se o grupo não compartilha das mesmas soluções, os indivíduos envolvidos precisam, em conjunto, elaborar ideias novas ou reinventar suas ideias de outras maneiras.

2.4 Competências Organizacionais e Competências Centrais

No que tange as competências organizacionais, Ruas (2009) afirma que “competências coletivas da organização asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa”. Borja de Mozota (2003) visualiza o design como um recurso e como uma

competência central ou competência-chave. Retour (2012) salienta que as competências-chave também são entendidas como essenciais e são utilizadas como apoio para a vantagem sustentável. Borja de Mozota (2003) ainda destaca que constituição de uma competência central na firma está pautada no desenvolvimento de novas capacidades de conhecimento, seja na esfera individual ou na organizacional. Já Prahalad e Hamel (1990) afirmam que o diferencial competitivo das empresas está nas competências centrais, e não nos seus produtos ou serviços. Avendaño (2005) incentiva o desenvolvimento de uma estratégia de integração pela visão de competências do indivíduo e não pelo produto, pois entende que esse produto é decorrência e não o fim dessa integração.

Para Michaux (2009), a noção de competência organizacional, na área da administração, aparece relacionada à literatura estratégica e à abordagem ou teoria dos recursos (*Resource Based View Theory*). A discussão de importância do estímulo à integração de equipes bem como dos arranjos internos nas organizações trazem a tona conceitos que tem clara relação com o debate sobre competências e acerca da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV).

2 Metodologia

Foi desenvolvida uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório, buscando demonstrar conexões e inter-relações entre os temas Gestão de Design e Competências, bem como identificar aspectos correlatos. Foram pesquisados artigos em periódicos que tratassem da gestão de design aliada as competências. Foram utilizados os portais *Science Direct*, *Web of Knowledge* e *Wiley*. Como constructos, foram pesquisados artigos que tivessem as palavras ‘*design management*’ e ‘*competenc*’.

De acordo com Moher, *et al.* (2009), uma revisão sistemática é uma revisão de uma questão claramente formulada que faz uso de métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, além de coletar e analisar dados dos estudos incluídos nesta revisão. Essas revisões sistemáticas propiciam a incorporação de um número maior de objetos pesquisados, uma vez que se limita ao estudo de poucos materiais; contudo, dependem da qualidade dos estudos pesquisados. Biolchini *et al.* (2005) conceituam a revisão sistemática como uma metodologia científica específica que vai além de um simples panorama. Os autores afirmam que a revisão sistemática visa a integrar a pesquisa empírica de modo a criar generalizações. A partir das metodologias propostas por

Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004), Biolchini *et al.* (2005), foi elaborada uma sequência sistemática de etapas para esta pesquisa, conforme observa-se no quadro 01.

Etapas para a revisão sistemática de literatura	Etapas utilizadas nesta pesquisa
1. Desenvolver a questão de pesquisa	Qual o atual cenário de pesquisa sobre gestão de design relacionado às competências e demais aspectos, bem como quais as inter-relações e conexões possíveis entre os temas?
2. Selecionar as bases de dados a serem utilizadas	A pesquisa foi feita na <i>World Wide Web</i> utilizando como base de dados os portais de busca: <i>Science Direct</i> , <i>Web of Knowledge</i> e <i>Wiley</i> .
3. Definir as estratégias de busca (parâmetros, palavras-chave)	Como constructos, foram pesquisados artigos que tivessem as palavras ' <i>design management</i> ' e ' <i>competenc</i> '. Os artigos dos periódicos foram publicados durante os últimos 20 anos (1993 – 2012). As áreas definidas para a busca foram negócios, gestão, ciências da decisão, artes, humanidade, engenharia e finanças.
4. Realizar a busca	Foi realizada a busca nas bases de dados no final do ano de 2012. Foram encontrados 993 artigos.
5. Selecionar os estudos encontrados por meio de critérios estabelecidos	A partir dos critérios estabelecidos (artigos que tratassem de gestão de design e competências), foram selecionados 33 estudos, descartando 960 artigos. A grande quantidade de eliminados deveu-se à abrangência de significados da palavra design. Foram analisadas as bibliografias desses trabalhos, identificando a existência de mais um artigo que trata do tema gestão de design e competências. No total, foram selecionados 34 artigos. Essa triagem foi feita com base na leitura e análise de título, resumo e palavras-chave do artigo.
6. Tabular, resumir e interpretar e avaliar as informações encontradas	As informações dos trabalhos foram organizadas e tabuladas, de maneira que fosse possível desenvolver comparações e análises. Foram tabuladas as seguintes informações: Título do artigo, ano de publicação, autores, centros de pesquisa, periódico publicado, palavras-chave e um resumo crítico de cada artigo. Foi feita uma classificação de competências abordadas nos estudos, bem como uma identificação de aspectos relacionados às competências e que foram abordados nos artigos. Também foram utilizados os softwares NVivo9 System e Mandala (SINCLAIR <i>et al.</i> , 2011) para identificar possíveis conexões entre as palavras mais recorrentes nos trabalhos.
7. Apresentar as conclusões	A partir da análise das informações contidas nos 34 trabalhos, foi possível mapear atual cenário de pesquisa sobre gestão de design relacionado às competências. Também foram identificados aspectos relacionados às competências, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e <i>stakeholders</i> envolvidos.

Quadro 01: Etapas da revisão sistemática de literatura utilizadas nesta pesquisa.

Fonte: Adaptado de Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004), Biolchini *et al.* (2005).

3 Resultados

Os resultados a seguir foram elencados nos seguintes tópicos de análise: panorama geral dos artigos, competências e outros aspectos relacionados a estas.

3.1 Panorama geral dos artigos

Dos 34 artigos selecionados para análise, 95% destes tratavam diretamente de temas relacionados às competências. Com relação a publicação dos artigos ao longo do tempo, percebe-se um foco maior de publicações nos anos de 2005 a 2007, conforme figura 01.

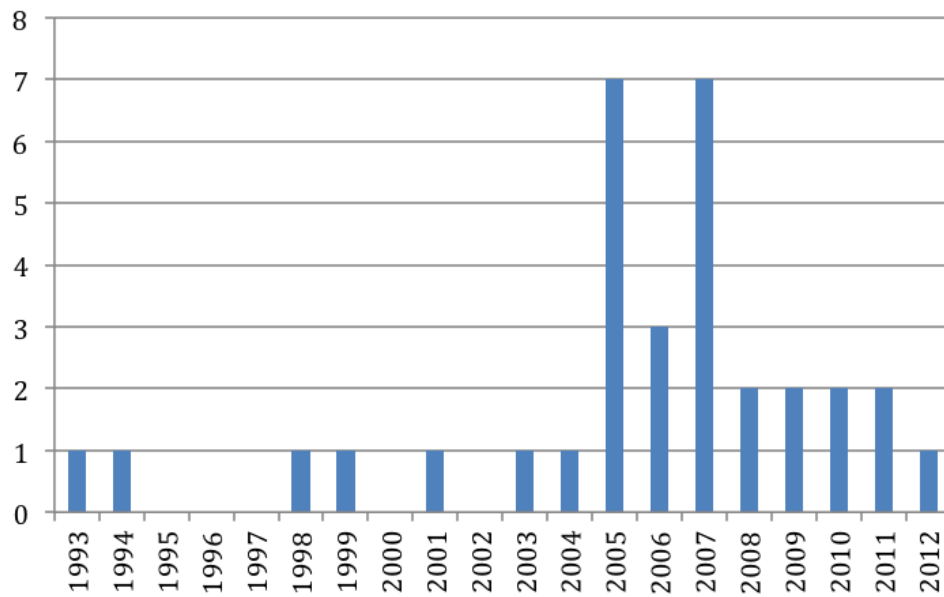


Figura 02: Evolução temporal das publicações.

De acordo com a figura 03, os locais dos centros de pesquisa concentram-se em países, como: Reino Unido com 10 autores dos artigos, seguido dos Estados Unidos da América, com sete, da França com seis e da Itália com cinco autores das publicações. Com 2 autores cada, aparecem Austrália e Holanda. Finlândia, Áustria, Alemanha, Noruega, Espanha, Suécia e Taiwan registram, cada um, um autor por publicação.



Figura 03: locais dos centros de pesquisa

No que concerne as palavras-chave mais recorrentes nos artigos, destacam-se as listadas na tabela 01. Percebe-se grande ocorrência das palavras-chave *'design management'*; *'competence'*, *'design process(es)'* e *'knowledge'*.

Tabela 01: Palavras-chave mais recorrentes nos artigos pesquisados.

Palavras-chave	Quantidade
<i>design management</i>	6
<i>competence (model, resource, core, management, characterisation)</i>	5
<i>design process(es)</i>	4
<i>knowledge (transfer, capturing, collaborative, tacit)</i>	4
<i>product design</i>	3
<i>product development</i>	3
<i>collaborative design</i>	3
<i>design knowledge</i>	2
<i>industrial design</i>	2
<i>case studies</i>	2
<i>innovation</i>	2
<i>organizational learning</i>	2
<i>performance</i>	2

Conforme tabela 02, os periódicos que receberam maior número de artigos são os seguintes: *Design Studies* com 8 artigos, *Computers in Industry* com 4 artigos, *The Journal of Product Innovation Management* e *Strategic Management Journal*, ambos com 3 artigos, *Technovation* e *R&D Management*, ambos com 2 publicações.

Tabela 02: Periódicos onde foram publicados os artigos.

Periódicos	Quantidade
<i>Design Studies</i>	8
<i>Computers in Industry</i>	4
<i>The Journal of Product Innovation Management</i>	3
<i>Strategic Management Journal</i>	3
<i>Technovation</i>	2
<i>R&D Management</i>	2
<i>Systems Research and Behavioral Science</i>	1
<i>Strategic Change</i>	1
<i>International Journal of Management Reviews</i>	1
<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	1
<i>International Journal of Project Management</i>	1
<i>Journal of Operations Management</i>	1
<i>Long Range Planning</i>	1
<i>Business Horizons</i>	1
<i>British Journal of Management</i>	1
<i>CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology</i>	1
<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	1
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	1

3.2 Competências

Os artigos encontrados tratam de competências essenciais, individuais, coletivas, organizacionais, central, colaborativas e estratégicas, bem como a caracterização, criação, desenvolvimento, *performance*, gestão, alocação e conexões destas.

3.2.1 Caracterização das competências

A combinação de recursos internos e externos e a aplicação das competências em design para gerir recursos e guiar as decisões estratégicas de negócios (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003), fazem parte das características das competências evidenciadas nos artigos analisados. Belkadi, Bonjour, e Dulmet (2007) relacionam a construção de uma memória de projeto orientada por meio da caracterização das competências e salientam que estas competências são suportadas por uma estrutura cognitiva.

Alguns trabalhos (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007; BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007; OSTERLUND; LOVEN, 2005) tratam da classificação das competências em individuais, coletivas e organizacionais. Competências acumuladas pelo designer, classificadas como individuais, estão ao longo da cadeia de valor das empresas e no domínio particular (JEVNAKER, 1993). Perfil pró-ativo (LAUCHE, 2005), performance criativa (LEE; CASSIDY, 2007; BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007), caráter empreendedor (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BROWN, 2006) expertise dos funcionários (OLSON *et al.*, 2001), aptidões, atitudes e valores dos designers (RAVASI; LOJACONO, 2005), pensamento estratégico e sistêmico (BROWN, 2006), conhecimento técnico e científico, capacidades cognitivas (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007), conhecimento tácito e explícito dos indivíduos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; VAN AKEN, 2005) e competências em design (BONJOUR; MICAELLI, 2010; VAN AKEN, 2005) podem ser arroladas como competências individuais.

As competências coletivas evidenciadas nos estudos analisados são: estruturação, comunicação e integração de indivíduos e equipes de trabalhos (JEVNAKER, 1993; MISHRA; SHAN, 2009), colaboração entre os membros das equipes (OLSON *et al.*, 2001; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007), construção de networks (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CAPALDO, 2007; BROWN, 2006; DELL'ERA; VERGANTI, 2009), combinação de recursos internos e externos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999), compartilhamento de informações e conhecimentos destas equipes (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007; CAPALDO, 2007; OSTERLUND; LOVEN, 2005) e a construção da equipe de projeto com foco na gestão de competências (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007).

Já as competências organizacionais estão associadas: ao conhecimento organizacional, inserido em rotinas, processos e práticas (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CAPALDO, 2007),

ao design entendido como atividade multifuncional (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003) e como recurso central (BRUCE; MORRIS, 1994; RAVASI; LOJACONO, 2005), à habilidade para alocar e coordenar competências (BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007), à habilidade para codificar, transferir e implantar o conhecimento tácito (SUBRAMANIAM; VENKATRAMAN, 2001), disponibilização de suporte de gestão e feedback nos resultados disponíveis às equipes, boas práticas (LAUCHE, 2005) e capacidade organizacional de design (MUTANEN, 2008; RAVASI; STIGLIANI, 2012), o design refletindo os valores corporativos (OLSON; COOPER; SLATER, 1998) e orientando a renovação estratégica (RAVASI; LOJACONO, 2005), o desenvolvimento da cultura do aprendizado constante (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), *path-creating* e o processo de criação de recursos (AHUJA; KATILA, 2004); alianças organizacionais, criação de valor (CAPALDO, 2007), estrutura com boas informações e uma cultura existente de valores e termos comuns (OSTERLUND; LOVEN, 2005), cultura organizacional (BROWN, 2006; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007), desenvolvimento de capacidades internas da firma aliadas a orientação empreendedora (CHASTON; SADLER-SMITH, 2011) e construção de uma memória de projeto orientada por meio da caracterização das competências (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007).

Outros trabalhos acrescentam as competências centrais, relacionando aspectos como contexto específico (BONJOUR; MICAELLI, 2010), design entendido como recurso central (BRUCE; MORRIS, 1994; RAVASI; LOJACONO, 2005), a integração de todas as capacidades das organizações para produção da competência central em design (BONJOUR; MICAELLI, 2010). Bonjour e Micaelli (2010) ressaltam que o valor da competência central depende de três principais indutores: natureza contingencial e tácita; generalidade para ser replicada; e conformidade com outras negociações, rotinas gerenciais e tecnológicas e capacidades que a empresa já desenvolveu.

Na classificação de competências colaborativas, o trabalho de Mishra e Shan (2009) aborda a integração, coordenação, colaboração e comunicação. Com relação às competências essenciais, Bertola e Teixeira (2003) afirmam que estas perpassam o conhecimento organizacional e estão relacionadas às estratégias de design.

3.2.2 Articulação das competências

Crawford (2005) afirma que a competência não é um constructo isolado único. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) reforçam que as competências são ativadas a partir de características qualitativas das situações de trabalho e a construção destas pode ocorrer a

partir da revisão de projetos passados. Jevnaker (1993) afirma que a criação de competências específicas pode estar ligada à integração de designers independentes na firma. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) enfatizam as conexões das competências com o conhecimento e a situação. Já desenvolvimento destas está associado diretamente ao processo de aprendizado organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005).

Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que a importância de uma estruturada construção da equipe de projeto está diretamente relacionada com a gestão de competências. Segundo os autores, essas equipes devem ter habilidade de coordenar competências ao longo de processos de negócios (BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007).

4 Discussão

A partir da questão de pesquisa proposta anteriormente e dos dados coletados, foram desenvolvidas análises, no sentido de contribuir para uma discussão sobre o tema, evidenciando o estado da arte do tema e a relação das competências aliadas à gestão de design para o alcance da vantagem competitiva sustentável nas organizações. O diferencial competitivo das empresas, segundo Prahalad e Hamel (1990), está nas competências centrais, e não nos seus produtos ou serviços. Com relação a construção de competência central, Nelson e Winter (1982) ressaltam a referência a um contexto específico, indo ao encontro do que propõe Bonjour e Micaelli (2010). Retour (2012, p. 292) salienta que “as competências-chave são consideradas como essenciais e servem como apoio para se ter uma vantagem duradoura em termos de concorrência”. Bertola e Teixeira (2003) afirmam que as competências essenciais perpassam o conhecimento organizacional, relacionando estas às estratégias de design. Bruce e Morris (1994) e Ravasi e Lojacono (2005) visualizam o design como um recurso central, corroborando o entendimento de Borja de Mozota (2003) que ressalta o design como um recurso e como uma competência central.

4.1 Classificação das competências

No que tange a uma classificação das competências relacionadas à estrutura organizacional, algumas considerações prévias podem ser feitas. Osterlund e Loven (2005) destacam a companhia como um sistema aberto composto por três níveis: indivíduo, grupo ou equipe e a própria organização. Se comparada à classificação das competências de Dejoux (2000), notam-se semelhanças no que concerne aos níveis individual, coletivo e organizacional. Michaux (2009) também destaca o princípio de que um sistema é composto

pela conexão de suas partes, integrando o nível individual ao coletivo e, na sequência, ao organizacional e vinculando a abordagem das competências à teoria dos sistemas.

De acordo com o entendimento das competências em nível individual, coletivo e organizacional, estas foram identificadas nos trabalhos pesquisados e subdivididas conforme quadros 02, 03 e 04. Sugere-se uma classificação destas de acordo com adaptações das teorias de Ruas (2005), Borja de Mozota (2003) e Retour e Krohmer (2006).

	Competências Individuais
Conhecimentos	<i>Expertise</i> dos funcionários (OLSON <i>et al.</i> , 2001); Aptidões específicas (RAVASI; LOJACONO, 2005); Conhecimento tácito e explícito dos indivíduos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; VAN AKEN, 2005); Conhecimento técnico e científico, capacidades cognitivas (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007); Competências específicas em design (BONJOUR; MICAELLI, 2010; VAN AKEN, 2005);
Habilidades	<i>Performance</i> criativa (LEE; CASSIDY, 2007; BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007); Pensamento estratégico e sistêmico (BROWN, 2006);
Atitudes	Perfil pró-ativo (LAUCHE, 2005); Caráter empreendedor (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BROWN, 2006); Atitudes e Valores (RAVASI; LOJACONO, 2005).

Quadro 02 – Classificação das competências individuais

Fonte: Adaptado de Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003).

Para Ruas *et al.* (2005), a definição de competência está relacionada a diversos conceitos e interpretações, como: qualificações, atribuições, performance, desempenho e objetivos, apresentando heterogeneidade conceitual. O autor defende que toda a competência individual é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido no processo. Moura e Bitencourt (2006) corroboram essa afirmação, salientando que conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-agir) se completam e se articulam de maneira sistêmica nas organizações. As autoras acrescentam ainda que o desenvolvimento dessas competências deve ser tratado de maneira equilibrada pelas empresas.

Ao relacionar o Quadro 02 com o entendimento de Moura e Bitencourt (2006), apresenta-se como conhecimento toda a parte técnica e científica, ou seja, o saber, como, por exemplo, o domínio de cores e conceitos. Já as habilidades são as que compreendem o saber-fazer, tais como a criatividade, o pensamento estratégico e as aptidões de apresentação e comerciais. Com relação às atitudes, classificadas em saber-agir, têm-se o comprometimento,

o entusiasmo, o foco nos resultados, autoconfiança, construção de relacionamentos e resolução de problemas.

Segundo Retour e Krohmer (2006), os atributos das competências coletivas são o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva, o engajamento subjetivo. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que as competências são ativadas a partir de características qualitativas das situações de trabalho e a construção destas pode ocorrer a partir da revisão de projetos passados. Os autores enfatizam, em seu trabalho, as conexões das competências com o conhecimento e a situação. Estas situações de trabalho também podem ser entendidas como rotinas organizacionais que, aliadas ao conhecimento tácito, podem representar recursos únicos e específicos de uma firma. O conhecimento tácito e a rotina organizacional estão relacionados à Teoria dos Recursos, sendo considerados recursos únicos e específicos das empresas e de difícil imitação por parte dos concorrentes. Estes recursos únicos são de difícil imitação e apresentam grande dificuldade de transferência de uma firma para outra. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) acrescentam que o design pode ser interpretado como uma atividade que pode gerar novos conhecimentos e integrar conhecimentos heterogêneos.

Para promover uma atividade multidisciplinar, indivíduos, equipes e interlocutores em uma companhia devem compartilhar informações constantemente, trabalhando de maneira integrada (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006) e incentivando um ambiente de trabalho colaborativo e participativo. Esse compartilhamento de ações e atividades entre indivíduos colaboram para a criação de rotinas organizacionais (MICHAUX, 2009), desenvolvendo conhecimentos específicos nas empresas, traçando trajetórias particulares, incentivando a aprendizagem coletiva e ampliando possíveis competências coletivas e organizacionais particulares a cada organização. Retour afirma que, “se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou de várias competências estratégicas ou “competências-chave” (RETOUR, 2012).

No que tange a classificação das competências organizacionais, elencadas no quadro 04, Ruas (2005) elenca as competências básicas, as seletivas e as essenciais, também chamadas de *core competence*.

	Competências Coletivas
Referencial comum	Estruturação, comunicação e integração de indivíduos e equipes de trabalhos (JEVNAKER, 1993; MISHRA; SHAN, 2009);
Linguagem compartilhada	Compartilhamento de informações e conhecimentos destas equipes (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007; CAPALDO, 2007; OSTERLUND; LOVEN, 2005);
Memória coletiva	Construção de <i>networks</i> (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CAPALDO, 2007; BROWN, 2006; DELL'ERA; VERGANTI, 2009); Combinação de recursos internos e externos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999);
Engajamento subjetivo	Colaboração entre os membros das equipes (OLSON <i>et al.</i> , 2001; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007); Construção da equipe de projeto com foco na gestão de competências (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007).

Quadro 03 – Classificação das competências coletivas

Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2006).

	Competências Organizacionais
Competências organizacionais básicas	Estrutura com boas informações e uma cultura existente de valores e termos comuns (OSTERLUND; LOVEN, 2005); Alianças organizacionais (CAPALDO, 2007); Disponibilização de suporte de gestão e <i>feedback</i> nos resultados disponíveis às equipes, boas práticas (LAUCHE, 2005); Construção de uma memória de projeto orientada por meio da caracterização das competências (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007);
Competências organizacionais seletivas	Criação de valor (CAPALDO, 2007); Habilidade para alocar e coordenar competências (BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007); Capacidade organizacional de design (MUTANEN, 2008; RAVASI; STIGLIANI, 2012); Desenvolvimento da cultura do aprendizado constante (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010); Desenvolvimento de capacidades internas da firma aliadas a orientação empreendedora (CHASTON; SADLER-SMITH, 2011);
Competências organizacionais essenciais (<i>core competence</i>)	Design entendido como atividade multifuncional (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003); Habilidade para codificar, transferir e implantar o conhecimento tácito (SUBRAMANIAM; VENKATRAMAN, 2001); <i>Path-creating</i> e processo de criação de recursos (AHUJA; KATILA, 2004); Design entendido como recurso central (BRUCE; MORRIS, 1994; RAVASI; LOJACONO, 2005); Design refletindo valores corporativos (OLSON; COOPER; SLATER, 1998); Design orientando a renovação estratégica (RAVASI; LOJACONO, 2005).

Quadro 04 – Classificação das competências organizacionais

Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

4.2 Conceitos relacionados às competências e à gestão de design

A partir dos dados da obtidos na revisão sistemática de literatura, foram analisados possíveis nós e conexões entre os temas competências e gestão de design. Com a utilização do software NVivo9 System, foram identificadas as palavras mais recorrentes nos artigos pesquisados. Na figura 04, é possível perceber acentuada utilização das seguintes palavras:

design, management, product, project, knowledge, team(s), designer(s), competence(ies), strategic, performance, learning, market, e innovation. Também foram identificadas, com menor grau de utilização, outras palavras relacionadas ao tema em questão, tais como: *capability(ies), resources, network, skills, process(es), skills, data, information, collaboration, activities, work, system(s), level, firms, organization e companies, contexto, network e manager(s).*



Figura 04: nuvem de palavras resultante da pesquisa em 34 artigos

Com a utilização do software Mandala, foi caracterizada a relação entre as palavras-chave *competenc**, *design* e *management*, conforme ilustra a figura 05. Esta análise corrobora o resultado da nuvem de palavras, evidenciando relações entre estes conceitos.

A partir destas duas análises advindas dos softwares Mandala e NVivo9, foi possível perceber a relação e articulação destas três palavras com outros conceitos correlatos, tais como: competências, aprendizado, capacidades, recursos e conhecimentos (*competence, resource, resources, capability, capabilities, skills, data, information e knowledge*). Outro grupo de conceitos correlatos também foi identificado: colaboração (*collaboration*), comunicação, interações e processos de trabalho (*process, processes, activities, performance e work*) e *stakeholders* (*designers, manager, team, teams e network*). Um último grupo de conceitos também apresentou relação com o tema pesquisado: contexto de mercado (*market e context*) e estrutura organizacional (*system, systems, level, firms, organization e companies*).

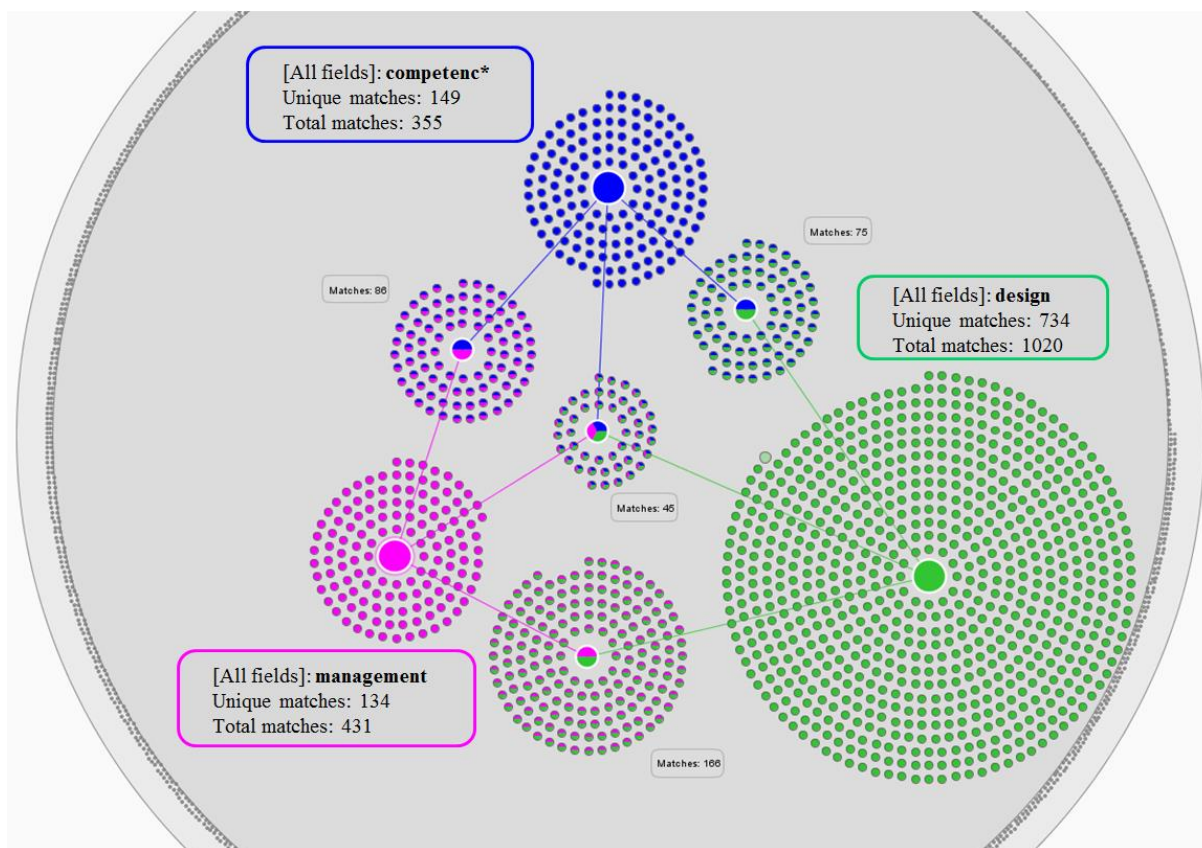


Figura 05: nós e conexões entre as palavras *design*, *management* e *competenc**.

Posterior análise foi feita buscando o contexto da aplicação das palavras: *design*, *management* e *competenc**. Duas relações foram identificadas: o *design* como valor e a importância da cultura de *design* organizacional (*design as value* e *design culture*). Estes conceitos também podem ser relacionados às competências individuais (*designer*, *designers*, *manager* e *managers*), coletivas (*team*, *teams*, *marketing* e *network*) e organizacionais (*firms*, *organization*, *companies*, *system* e *systems*). Quando relacionados às competências na gestão de *design*, estes conceitos podem auxiliar na estruturação e integração das equipes de *design* e seus interlocutores. Desta maneira, os achados da pesquisa evidenciam o seguinte resultado: os conceitos de competência, *design* e gestão apresentam relações entre si. A partir da análise das quarenta ocorrências que apresentam estas relações nos artigos e da nuvem de palavras advinda da análise do NVivo9, foram identificados outros conceitos correlatos, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

5 Conclusão

Este artigo apresentou um mapeamento do atual cenário de pesquisa sobre competências em gestão de design, destacando inter-relações e conexões possíveis entre os temas e demais aspectos identificados. O estudo apresentou um panorama acerca dos artigos analisados, evidenciando um avanço nas publicações ao longo do tempo e localizando mundialmente os centros de pesquisa sobre o tema em questão. Destaca-se um número maior de publicações sobre este tema nos anos de 2005 e 2007 e uma concentração de centros de pesquisa no continente europeu.

Foi desenvolvida uma análise acerca das ligações entre gestão de design e competências bem como a identificação de conceitos relacionados as competências que podem auxiliar na estruturação e integração das equipes de design e seus interlocutores quando da ocorrência e desenvolvimento da gestão de design nas empresas. Depreende-se que as competências perpassam fortemente o conceito de gestão de design e que, quando articuladas, podem auxiliar na estruturação e integração das equipes de design e interlocutores envolvidos na gestão de design.

Os trabalhos selecionados neste estudo tratam de competências essenciais, individuais, coletivas, organizacionais, central, colaborativas e estratégicas, bem como a caracterização, criação, desenvolvimento, *performance*, gestão, alocação e conexões destas. A partir da análise feita nos estudos coletados, pôde-se concluir, também, que estas competências ocorrem em nível individual, coletivo e organizacional e que, quando articuladas à gestão de design, colaboram para o alcance da vantagem competitiva sustentável das organizações. Podem ser destacadas, de acordo com os trabalhos pesquisados, competências individuais relacionadas à: *expertise*; aptidões específicas; conhecimento tácito e explícito bem como técnico e científico; capacidades cognitivas; conhecimentos, habilidades e atitudes específicos de design, criatividade, pensamento estratégico e sistêmico, pró-atividade, empreendedorismo, atitudes e valores pessoais.

Os trabalhos estudados denotaram competências coletivas concernentes à: estruturação, comunicação e integração de indivíduos e equipes de trabalhos bem como compartilhamento de informações e conhecimentos entre indivíduos e equipes; construção de relacionamentos; combinação de recursos internos e externos à empresa; colaboração; construção da equipe tendo como base a gestão de competências. Com base no conjunto de informações coletadas, também foram relacionadas competências organizacionais, tais como: estrutura com informações e cultura de design; alianças e relacionamentos; proximidade da

gestão; *feedback* às equipes; difusão de boas práticas; construção de uma memória de projeto orientada pelas competências; criação de valor e entendimento do design como valor; habilidade para alocar e coordenar competências; capacidade organizacional de design; cultura do aprendizado constante; desenvolvimento de capacidades internas da firma com orientação empreendedora; entendimento do design como atividade multifuncional; habilidade para codificar, transferir e implantar o conhecimento tácito, transformando-o em explícito; *path-creating* e processo de criação de recursos; design como recurso central; design orientando a renovação estratégica.

Outros aspectos relacionados às competências na gestão de design também foram identificados, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. Estes conceitos apresentam relações e possibilitam conexões e articulações com as competências na gestão de design.

Como proposta para futuros trabalhos, sugere-se ampliar ainda mais o leque de pesquisas em portais de busca bem como a realização de um estudo aprofundando possíveis conexões dos aspectos relacionados às competências identificados neste trabalho.

Referências

- AHUJA, G.; KATILA, R. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25: 887–907, 2004.
- ALDERSON, P.; GREEN, S.; HIGGINS, J.P.T. *Cochrane Reviewers' Handbook 4.2.2*, Cochrane Library, Issue 1, Wiley, Chichester, UK, 2004.
- ANDERSON, L.M.; et al. Methods for Conducting Systematic Reviews of the Evidence of Effectiveness and Economic Efficiency of Interventions to Promote Healthy Social Environments. *American Journal of Preventive Medicine*, V.24, 2003.
- AVENDAÑO, L.E.C. Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP/USP*, São Paulo: USP, 2005.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.

- BEST, K. Design Management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA, 2006.
- BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; NATALI, A.C.C.; TRAVASSOS, G.H. Systematic Review in Software Engineering. Technical Report RT - ES 679/05, COPPE/UFRJ, 2005.
- BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P. Design Core Competence Diagnosis: A Case from the Automotive Industry. Ieee Transactions on Engineering Management, VOL. 57, N°2, MAY 2010.
- BORJA DE MOZOTA, B. Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth, 2003.
- BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B. Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. Computers in Industry 58:98–117, 2007.
- BROWN, P. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? Strategic Change, 15: 37–45, 2006.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. Design Studies, v. 20, 1999.
- BRUCE, M.; MORRIS, B. Managing external design professionals in the product development process. Technovation, 14(9) 585-599, 1994.
- CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. Strategic Management Journal, 28: 585–608, 2007.
- CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. British Journal of Management, 2011.
- CPD - CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. Manual de Gestão do Design. Porto: Centro Português de Design, 1997.
- CRAWFORD, L. Senior management perceptions of project management competence. International Journal of Project Management 23:7–16, 2005.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DEJOUX, C. Pour une approche transversale de la gestion des compétences". Gestion, n°6/00, p.15-29, Nov/Dec, 2000.
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. R&D Management 39, 1, 2009.

- DESIGN COUNCIL. Available at: < www.designcouncil.org.uk >. Accessed in: 12 mar. 2012.
- DIAS, G.B.; et al.; 2012. In: DUTRA. J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.
- KOTLER, P.; RATH, G.A. Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 1984.
- JEVNAKER, B.H. Inaugurative learning: adapting a new design approach. *Design Studies* vol 14 n4, 1993.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.
- LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. Design Professionals Involved in Design Management: Roles and Interactions in Different Scenarios: A Systematic Review. In: Chakrabarti, A.; Prakash, R.V. (eds.), ICoRD'13, Lecture Notes in Mechanical Engineering, DOI: 10.1007/978-81-322-1050-4_69, Springer India 2013.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert, 123-148, 2009.
- MICHAUX V. Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.
- MISHRA, A.A., SHAH, R. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management* 27:324–338, 2009.
- MOHER, D.; et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, v.6, n.7, 2009.
- MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D. Development of a Design Audit Tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*, 24:335–368, 2007.
- MOURA, M.C.C.; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE*, São Paulo: v.5, n. 1, 2006.

- MUTANEN, U.M. Developing organisational design capability in a Finland-based engineering corporation: the case of Metso. *Design Studies*, 29:500-520, 2008.
- NELSON R.R.; WINTER S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F. *Design Strategy and Competitive Advantage*. *Business Horizons*, march-april, 1998.
- OLSON, E.M.; WALKER JR., O.C.; RUEKERT, R.W.; BONNER, J.M. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18:258–271, 2001.
- OSTERLUND, J.; LOVEN, E. Information versus Inertia: A Model for Product Change with Low Inertia. *Systems Research and Behavioral Science*, 22, 547-560, 2005.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n° 3, May/June 1990.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38:51-77, 2005.
- RAVASI D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. *International Journal of Management Reviews*, 2012.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences. In: DEFELIX, C.; KLASFERD, A.; OIRY, E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 149-183, 2006.
- RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R. Qualification and certification for the competitive edge in integrated design. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 2:279–289, 2010.
- ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P. Modelling collaborative knowledge to support engineering design project manager. *Computers in Industry* 58:188–198, 2007.
- RUAS, R.L. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R.L. *Competências: compartilhando conceitos e noções*. Porto Alegre, Mimeo, 2009.

SINCLAIR, S.; RUECKER, S.; GABRIELE, S.; PATEY, M.; GOODING, M.; VITAS, C.; BAJER, B. Meditating on a Mandala in Class: Studying Shakespeare's Plays with a Visual Exploration Tool for XML Texts. *Media: Culture: Pedagogy*, 15(1), 2011.

SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22: 359–378, 2001.

VAN AKEN, J.E. Valid knowledge for the professional design of large and complex design processes. *Design Studies* 26:379-404, 2005.

3 ARTIGO 2

**Aspectos relacionados às competências na gestão de design:
proposição de um modelo conceitual**

Aspects related to competencies in design management: conceptual model proposal

Aspectos relacionados às competências na gestão de design: proposição de um modelo conceitual

Aspects related to competencies in design management: a conceptual model proposal

LIBÂNIO, Cláudia de Souza | clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves | amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

Estudos sobre os agentes participantes da gestão de design são desenvolvidos mundialmente, em especial em centros de pesquisa de países como França, Portugal, Estados Unidos e Itália. Todavia, poucos são os relacionamentos feitos entre as competências destes profissionais de design envolvidos na gestão de design e fatores intervenientes. A partir do estudo das conexões de aspectos atrelados às competências individuais, coletivas e organizacionais na gestão de design, este artigo objetiva a proposição de um modelo conceitual. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e caráter exploratório, mapeando o atual cenário de pesquisa sobre competências em gestão de design e aspectos relacionados a estas competências. Bancos de dados virtuais foram utilizados como meio de buscas dos trabalhos, tendo como base as palavras-chave ‘*design management*’ e ‘*competenc*’. Por meio da análise feita, foi possível identificar aspectos relacionados às competências na gestão de design, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valores, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. A partir deste estudo, um modelo conceitual foi proposto, no intuito de estabelecer relações e convergências entre os aspectos identificados na pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Design; Competências; Profissional de Design; Equipes.

Abstract:

Studies on the participating agents in design management are performed worldwide, especially in research centers in countries such as France, Portugal, United States and Italy. However, there are few relationships made between the competencies of these design professionals involved in design management and intervening factors. Based on the study of the connections of aspects linked to individual, collective and organizational competencies in design management, this article aims at proposing a conceptual model. Therefore, a

systematic literature review of applied and exploratory nature was performed by mapping the current situation of research about competencies in design management and aspects related to these competencies. Virtual databases were used as a means of searching for studies, based on the keywords 'design management' and 'competenc'. Through the analysis, it was possible to identify aspects related to the competencies in design management, such as: learning, capabilities, resources, knowledge, values, interactions, communication, collaboration, market context, organizational culture, organizational structure, work processes and stakeholders involved. From this study, a conceptual model was proposed in order to establish relationships and convergences between the aspects identified in the research.

Keywords: *Design Management; Competences; Design Professional; Teams.*

1. Introdução

Definições sobre gestão de design surgem na tentativa de encontrar uma explicação especificamente aplicada às organizações. Borja de Mozota (2003) conceitua gestão de design como a implantação do design como um programa formal de atividades na organização, reconhecendo sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, coordenando os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, almejando alcançar os objetivos da empresa. Bruce, Cooper e Vazquez (1999) destacam a interação e a comunicação entre os setores da empresa bem como o entendimento do papel do design no negócio da empresa como aspectos determinantes para a ocorrência da gestão de design. Estes autores citados entendem a Gestão de Design com uma ação mais ampla e global na companhia, posicionando o design em um patamar maior de responsabilidades na corporação.

Todavia, Borja de Mozota (2003) complementa sua definição de gestão de design destacando dois importantes objetivos: formar parceiros-gerentes e designers, e desenvolver métodos para integrar o design no ambiente organizacional. Desta maneira, aspectos como conhecimentos específicos, design como valor, interações, comunicação, cultura e estrutura organizacional e *stakeholders* envolvidos se mostram importantes aliados na integração e estruturação de participantes, equipes e organização na gestão de design.

Sendo assim, evidencia-se uma forte ligação e importância dos envolvidos na gestão de design, bem como das suas características e competências, tanto em nível organizacional quanto de projeto. Estas características e fatores, tanto dos indivíduos, quanto das equipes e da organização, podem ser determinantes para o sucesso ou não da gestão de design nas empresas. A partir do estudo das conexões de aspectos atrelados às competências individuais,

coletivas e organizacionais na gestão de design, este artigo objetiva a proposição de um modelo conceitual. Desta maneira, questiona-se: quais são os aspectos relacionados às competências na gestão de design, como eles se associam e se articulam nas empresas?

1.1 Competências

Alguns autores classificam as competências relacionadas ao design em individuais, coletivas e organizacionais (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007; BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007; OSTERLUND; LOVEN, 2005). Para Ruas (2005), o conceito de competência está relacionado a diversos conceitos e interpretações, como: qualificações, atribuições, *performance*, desempenho e objetivos, apresentando heterogeneidade conceitual. O autor defende que toda a competência individual é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido no processo. Competências acumuladas pelo designer, classificadas como individuais, estão ao longo da cadeia de valor das empresas e no domínio particular (JEVNAKER, 1993).

Segundo Retour e Krohmer (2006), os atributos das competências coletivas são o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva, o engajamento subjetivo. Retour afirma que, “se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou de várias competências estratégicas ou “competências-chave” (RETOUR, 2012). Já no que tange a classificação das competências organizacionais, Ruas (2005) elenca as competências básicas, as seletivas e as essenciais, também chamadas de competência central (*core competence*).

1.2 Competências em Design

No campo restrito das competências em design, Borja de Mozota (2003) elenca cinco competências em design: direção das competências que envolvem processo, competências em design, competências em orientação empresarial, competências em sistema e perspectiva e competências interpessoais. Estudo realizado por Libânio e Amaral (2013) em artigos internacionais, destacam características e requisitos essenciais dos profissionais de design, como competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), liderança, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação e capacidade de integração. Evidencia-se, nos estudos internacionais, um entendimento mais avançado da importância da integração da equipe de design com os demais participantes de um projeto (REID *et al.*, 2000; LAUCHE, 2005).

Também aparecem conceitos de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), competências das organizações e dos profissionais (BRUCE *et al.*, 1999; BELKADI *et al.*, 2007), liderança nas equipes de design (LEE; CASSIDY, 2007) e do design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006). Bruce *et al.* (1999) complementam salientando que os designers precisam também de troca de informação sobre os projetos, como dados de mercado, especificidades de produção preços, planos e prazos a serem respeitados para melhor alinhamento com o briefing previamente definido.

2. Método

O presente trabalho desenvolveu uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório. As revisões sistemáticas possibilitam a incorporação de uma gama maior de resultados relevantes, em vez de restringir as conclusões das pesquisas de determinado estudo à leitura de poucos materiais. Todavia, dependem da qualidade das fontes primárias pesquisadas.

Para o desenvolvimento coerente de um processo de pesquisa, em uma revisão sistemática, uma acertada sequência de passos metodológicos deve ser observada. Para tanto, foram adotadas metodologias de Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004) e Biolchini *et al.* (2005) conforme quadro 05, elencando etapas importantes para o desenvolvimento da revisão sistemática de literatura.

Anderson <i>et al.</i> (2003)	Alderson <i>et al.</i> (2004)	Biolchini <i>et al.</i> (2005)
1) Desenvolver um quadro conceitual para organizar, agrupar e selecionar as pesquisas; 2) Pesquisa sistemática, recuperação de dados; 3) Avaliar qualidade e sintetizar efetividade das evidências; 4) Resumir a informação sobre outras evidências (aplicabilidade, economia, outros efeitos e barreiras à implementação); 5) Identificar e resumir as lacunas de pesquisa.	1) Desenvolver um protocolo; 2) Formular o problema; 3) Localizar e selecionar estudos para a revisão; 4) Avaliar a qualidade dos estudos; 5) Coletar dados; 6) Analisar e apresentar os resultados; 7) Interpretar os resultados; 8) Melhorar atualizar as revisões.	1) Formular a questão; 2) Selecionar as fontes; 3) Selecionar os estudos; 4) Extratos das informações; 5) Resultados.

Quadro 05: Etapas da Revisão Sistemática de Literatura.

Fonte: Adaptado de Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004), Biolchini *et al.* (2005).

Foram pesquisados artigos em periódicos que tratassem de competências e suas relações com a gestão de design. Utilizaram-se os portais de pesquisa *Science Direct*, *Web of Knowledge* e *Wiley* para a busca dos artigos, fazendo uso das palavras-chave ‘*design*

management e *competenc*'.

Como critérios para realização da busca, foram utilizados os seguintes: coleta dos artigos publicados nos últimos 20 anos que contivessem os termos '*design management*', '*competenc*' e que estivessem vinculados a áreas correlatas da gestão de design e das competências (negócios, gestão, ciências da decisão, artes, humanidade, engenharia e finanças). Foram encontrados 993 trabalhos e, após a leitura realizada por dois pesquisadores, 960 estudos foram eliminados por não tratarem diretamente do tema em questão. A grande quantidade de eliminados deveu-se à abrangência de significados da palavra design. Trabalhos que não tratassem de gestão de design nem mencionassem competências relacionadas ao tema de estudo, foram eliminados. Essa triagem foi feita com base na leitura e análise de título, resumo e palavras-chave do artigo. Depois de selecionados, os 33 estudos foram lidos na íntegra e foram analisadas as bibliografias desses trabalhos, objetivando identificar a existência de outros artigos que não tenham sido encontrados na primeira seleção. Dessa forma, foi encontrado mais um artigo que tratava do tema gestão de design e competências.

A partir da leitura na íntegra dos trabalhos selecionados, as informações foram tabuladas e analisadas. Foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 2005), almejando atingir os objetivos deste estudo. Nesse sentido, foram utilizados os seguintes agrupamentos para a pesquisa: título do artigo, ano de publicação, nomes dos autores, centros de pesquisa, periódico publicado, palavras-chave e um resumo crítico de cada artigo. Foi feita, também, uma seleção de aspectos abordados nos artigos, conexões com conceitos relacionados e classificação de competências abordadas nos estudos. Para auxiliar na identificação das relações e conexões possíveis entre conceitos mais recorrentes dos artigos pesquisados, foram utilizados os softwares NVivo9 System e Mandala (SINCLAIR et al., 2011). A utilização do software NVivo9 possibilitou a visualização das palavras mais recorrentes nos conjunto dos artigos pesquisados bem como gerou um dendograma que evidenciou as relações entre as palavras. Já o software Mandala possibilitou a visualização de nós e conexões entre gestão de design, competências e conceitos correlatos. A partir desta análise, foi proposto um modelo conceitual, articulando as competências na gestão de design e aspectos relacionados a estas.

3. Resultados

Os resultados a seguir foram elencados nos seguintes tópicos de análise: competências, aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações,

comunicação, colaboração, contexto, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

3.1 Competências

Os trabalhos selecionados para este estudo tratam de competências essenciais, individuais, coletivas, organizacionais, central, colaborativas e estratégicas, bem como a caracterização, criação, desenvolvimento, performance, gestão, alocação e conexões destas. A partir da análise feita nos estudos coletados, percebe-se que estas competências ocorrem em nível individual, coletivo e organizacional e que, quando relacionadas à gestão de design, colaboram para o alcance da vantagem competitiva sustentável das organizações. Porter (1998) destaca que essa vantagem competitiva é decorrente de alguns fatores como, por exemplo, a coordenação das várias atividades e equipes das organizações. Retour (2012) acrescenta que ações específicas de gestão das competências “poderiam servir de base a uma reflexão sobre a organização mais pertinente do trabalho a ser efetuado, sobre o grau de autonomia e de iniciativa a ser delegado aos membros desses grupos.”

O diferencial competitivo das empresas, segundo Prahalad e Hamel (1990), está nas competências centrais, e não nos seus produtos ou serviços. Com relação a construção de competência central, Nelson e Winter (1982) ressaltam a referência a um contexto específico, indo ao encontro do que propõe Bonjour e Micaelli (2010). Retour (2012, p. 292) salienta que “as competências-chave são consideradas como essenciais e servem como apoio para se ter uma vantagem duradoura em termos de concorrência”. Bertola e Teixeira (2003) afirmam que as competências essenciais perpassam o conhecimento organizacional, relacionando estas às estratégias de design. Bruce e Morris (1994) e Ravasi e Lojacono (2005) visualizam o design como um recurso central, corroborando o entendimento de Borja de Mozota (2003) que ressalta o design como um recurso e como uma competência central.

3.2 Conhecimentos

Relacionado às rotinas organizacionais, alguns trabalhos destacaram o conhecimento organizacional ligado ao conhecimento de rotinas, processos e práticas (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003), o conhecimento "embebido" nas rotinas organizacionais (CHEN, 2005) e as rotinas de compartilhamento de conhecimento (CAPALDO, 2007).

Outros trabalhos tratam dos conhecimentos tácitos e explícitos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; OSTERLUND; LOVEN, 2005). Jevnaker (1993) destaca o conhecimento

tácito como competência avançada nas ações de profissionais mais experientes. Habilidade para transferir e implantar conhecimento tácito, entendido como recurso estratégico (SUBRAMANIAM; VENKATRAMAN, 2001), é outro ponto de destaque que vai ao encontro do alcance da vantagem competitiva nas organizações. Os autores ainda acrescentam as dificuldades em codificar e transferir o conhecimento tácito, em razão de diferentes culturas, preferências, hábitos e costumes de determinadas regiões. A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (OSTERLUND; LOVEN, 2005) ou mesmo da conversão de conhecimento do nível individual para o nível organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005) e a transferência de conhecimento, tanto tácito e explícito quanto entre as organizações (GANDER; HABERBERG; RIEPLE, 2007; CAPALDO, 2007) são pontos de análise e discussão em alguns trabalhos.

Compartilhar o conhecimento (OSTERLUND; LOVEN, 2005; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010) e, mais especificamente, o compartilhamento de *expertise*, de conhecimento durante a engenharia do processo de design, o conhecimento colaborativo, o *know-how* e o conhecimento relacionado com o desenvolvimento de comunicação geram uma série de informações e novos conhecimentos (ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007).

A importância dos conhecimentos tácitos e codificados do designer, bem como dos conhecimentos específicos em design (VAN AKEN, 2005), a raridade do conhecimento de um campo específico de design, a complexa mudança de práticas tácitas já existentes na empresa (JEVNAKER, 1993); a *expertise* em gestão de design (MUTANEN, 2008), o design como agente de conhecimento para promover inovação (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003) e como uma atividade complexa que gera novos conhecimentos e integra conhecimentos heterogêneos (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007) e a importância de dados e informações disponíveis para o trabalho do designer (LAUCHE, 2005) iniciam uma discussão sobre a relação do conhecimento às práticas e ao campo específico de design.

Outros tópicos de análise abordados nos trabalhos são: gestão do conhecimento para a integração, ou seja, o conhecimento existente capturado, organizado e generalizado (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), o conhecimento da comunidade de usuários (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003), as alianças estratégicas de conhecimento intensivo, o conhecimento que está dentro e fora das barreiras da firma e a habilidade para integrar estes conhecimentos (capacidade distintiva), o conhecimento recíproco (mútuo), *know-how*, competências em design e rotinas organizacionais (CAPALDO, 2007), a ampliação do

conhecimento do indivíduo, o incentivo do conhecimento de *network*, a integração de todos os conceitos em uma base de conhecimento organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005), a captura de conhecimento (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007) e a articulação do conhecimento técnico e científico (BELKADI; BONJOUR; DULMET, 2007).

3.3 Aprendizado

Com relação ao universo de 34 artigos pesquisados, alguns trabalhos abordados perpassam o tema aprendizado (CHEN, 2005; OSTERLUND; LOVEN, 2005; JEVNAKER, 1993; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010). Aspectos de análise e discussão dos artigos são: projetos de desenvolvimento interno como incentivo ao aprendizado sintético e ao desenvolvimento do conhecimento tácito, a terceirização e joint venture como incentivo a aprendizagem analítica, desenvolvendo conhecimento explícito (CHEN, 2005), fluxos de aprendizagem entre os níveis (OSTERLUND; LOVEN, 2005), familiarização dos gestores do topo com novas práticas de design por meio do aprendizado (JEVNAKER, 1993), organização do aprendizado criando uma cultura positiva de aprendizado e sinergia (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), cultura do aprendizado, aprendendo com erros, com a equipe e compartilhando conhecimento (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), aprendizado organizacional como condição essencial para obter a mudança (OSTERLUND; LOVEN, 2005) e a criação de condições necessárias para o aprendizado organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005).

3.4 Capacidades

Ligado ao tópico anterior, alguns trabalhos incentivaram o debate acerca da capacidade de aprendizado organizacional (ALEGRE; CHIVA, 2008; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010). Outros trabalhos versaram sobre análises no que tangem ao desenvolvimento de capacidades internas da firma aliadas a orientação empreendedora (CHASTON; SADLER-SMITH, 2011), a integração de laços fortes (conhecimento mútuo, redução de tempo para o mercado e ações e investimentos feitos em prol do desempenho positivo em alianças interfirmas) e laços fracos em uma mesma aliança representando uma capacidade distintiva e a importância da alavancagem de arquitetura de rede como uma capacidade distintiva relacional (CAPALDO, 2007).

Com relação às capacidades das organizações ligadas ao campo do design, determinados trabalhos enfatizaram os seguintes aspectos: as capacidades na gestão de design

(BERENDS *et al.*, 2011), a capacidade organizacional de design, o design como o coletivo refletindo uma capacidade organizacional (MUTANEN, 2008), o design como capacidade central (RAVASI; LOJACONO, 2005), as capacidades das organizações de design (equipes, departamentos, escritórios nas manufaturas e seus fornecedores) contribuindo para o desenvolvimento de uma competência central corporativa, designers e gestores de design melhorando o processo de design por meio das capacidades operacionais, a relevância da integração de todas as capacidades das organizações para produzir a competência central em design (BONJOUR; MICAELLI, 2010), as capacidades em design contribuindo para a vantagem competitiva sustentável (BONJOUR; MICAELLI, 2010), as capacidades de marketing, tecnológicas e de design (PERKS; COOPER; JONES, 2005) e a construção de capacidades de design (RAVASI; STIGLIANI, 2012).

3.5 Recursos e Valores

No que tange ao processo de criação de recursos, Ahuja e Katila (2004) defendem que as empresas criam caminhos de pesquisa científicos e geográficos únicos que, provavelmente, levarão a criação de recursos heterogêneos. Os autores acrescentam que heterogeneidade emerge quando os caminhos buscados pela firma seguem suas respostas únicas para situações idiossincráticas como, por exemplo, problemas e oportunidades que as empresas enfrentam em suas buscas de inovação locais.

Outro trabalho trata da combinação, transferência e proteção dos recursos nas organizações e em alianças. Gander, Haberberg e Rieple (2007) afirmam que a combinação de recursos pode se dar por meio da cooperação entre as organizações. Entretanto, os autores salientam que pode haver a contaminação de recursos por meio de alianças entre firmas e ressaltam a importância da identificação de recursos que podem ser compartilhados e dos que são valiosos mas que se combinados ou transferidos podem declinar ou enfraquecer como, por exemplo, as rotinas de desenvolvimento de criatividade. Os autores ainda acrescentam os mecanismos de prevenção e proteção de recursos em alianças e citam como barreiras para a transferência e/ou movimentação de recursos, as fronteiras institucionais, distância física, barreiras legais, aspectos ideológicos e culturais (GANDER; HABERBERG; RIEPLE, 2007).

Relacionando os recursos ao campo do design, Bruce e Morris (1994) e Ravasi e Lojacono (2005), em seus trabalhos, abordam o design como recurso central. Jevnaker (1993) ressalta o trabalho dos profissionais de design como um recurso valioso para as empresas.

Com relação ao design entendido como valor, alguns trabalhos abordam o processo de criação de valor (CAPALDO, 2007) ou mesmo a seleção de informação e conhecimento pelo valor (OSTERLUND; LOVEN, 2005). O design refletindo os valores corporativos (OLSON; COOPER; SLATER, 1998) também relaciona-se as estratégias empresariais e evidencia a importância do design fazer parte dos objetivos estratégicos das empresas.

3.6 Interações, Comunicação e Colaboração

Diversos trabalhos tratam das interações entre indivíduos, grupos e equipes de projeto, enfocando os múltiplos atores e ressaltando o trabalho e envolvimento das equipes de projeto (ALEGRE; CHIVA, 2008; BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007, BRUCE; MORRIS, 1994; LAUCHE, 2005; LEE; CASSIDY, 2007; MISHRA; SHAN, 2009; OLSON; COOPER; SLATER, 1998; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007; VAN AKEN, 2005; BONJOUR; MICAELLI, 2010; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007). Alegre e Chiva (2008) exemplificam como interações a experimentação, tomada de risco, interação com ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Berends *et al.* (2011) acrescentam as interações na pesquisa do processo de design: nas tarefas e entre grupos de design. Bruce e Morris (1994) elencam os relacionamentos e interações nos níveis de projeto e estratégico. Jevnaker (1993) ressalta a importância das interações entre design, marketing e estratégia de negócios. Subramaniam e Venkatraman (2001) complementam a relevância do incentivo a comunicação intensa entre membros das equipes de projeto e gestores.

Padrões de colaboração entre equipes e setores (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), a cooperação entre os domínios dos membros da equipe de especialistas (ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007) e a ênfase na colaboração para melhorar performance da equipe de design (GIRARD; ROBIN, 2006) foram temas tratados em artigos enfatizando a colaboração como estratégia para a melhora da performance empresarial e para a busca da vantagem competitiva sustentável das organizações.

Enfocando especificamente o trabalho do designer, um estudo destaca os seguintes pontos: o *feedback* nos resultados disponíveis para o trabalho do designer, o suporte de gestão disponíveis para o trabalho do designer (LAUCHE, 2005). Acrescentando ao campo do design permeando a estratégia organizacional, Brown (2006) enfatiza a relevância da comunicação e o esclarecimento da estratégia corporativa para o atingimento dos objetivos das empresas.

Outro ponto a ser destacado é a importância da comunicação de *experts* com domínios diferentes (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010). Esta comunicação pode ocorrer por meio da troca de informações estruturadas por uma arquitetura organizacional (BONJOUR; MICAELLI, 2010) e pela própria comunicação interna (PERKS; COOPER; JONES, 2005; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007).

3.7 Estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos

Osterlund e Loven (2005) destacam a companhia como um sistema aberto composto por três níveis: indivíduo, grupo ou equipe e a própria organização. Três domínios de projeto foram mencionados por Bonjour e Micaelli (2010): produto, processo e organização. Como processos das equipes de trabalho, Robin, Rose e Girard (2007) elencam: adaptabilidade, comunicação, coordenação, tomada de decisão, interação interpessoal e liderança.

Envolvimento de gestores de diferentes níveis hierárquicos e diferentes funções (RAVASI; LOJACONO, 2005), dos *stakeholders* relevantes em cada etapa de projeto bem como do suporte e envolvimento da gestão do topo nos projetos (MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007) e a integração de diferentes culturas de *stakeholders*, com competências, *expertise*, papéis específicos (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010) foram pontos de discussão em algumas publicações. Brown (2006) também ressalta a relutância no engajamento dos gestores *seniors* com seu desenvolvimento pessoal tornando-se, por vezes, um recurso crítico na organização. Outros *stakeholders* citados nos estudos foram as universidades e centros de pesquisa (PERKS; COOPER; JONES, 2005) e os usuários finais de produtos e serviços (MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007).

No que tange ao campo específico do design, alguns trabalhos abordaram: o contexto do processo de design incluindo partes envolvidas no processo, como os principais atores, outros *stakeholders*, partes de design e suas competências (VAN AKEN, 2005), o *network* de atores (equipes, designers e gestores) com aptidões e rotinas particulares (BONJOUR; MICAELLI, 2010), o envolvimento de designers externos, bem como suas interações, fatores críticos, competências (BERENDS *et al.*, 2011; BRUCE; MORRIS, 1994; PERKS; COOPER; JONES, 2005) e os laboratórios guiados pelo design (PERKS; COOPER; JONES, 2005).

3.8 Contexto de Mercado e Cultura Organizacional

A relevância do contexto de mercado foi tratado em alguns estudos, destacando a importância deste para práticas efetivas de design e para o trabalho do designer (LAUCHE, 2005; RAVASI; LOJACONO, 2005; ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007). Outro ponto abordado foram os diferentes problemas locais apresentados em cada mercado como, por exemplo: necessidades dos usuários, adaptação e/ou desenvolvimento tecnológico, variações em regulamentações no ambiente local, disponibilidade de recursos e materiais, variações culturais, administrativas e institucionais (AHUJA; KATILA, 2004), fatores socioculturais e tecnológicos (PERKS; COOPER; JONES, 2005), contexto específico e condições de mercado e fatores contextuais (CHASTON; SADLER-SMITH, 2011).

Osterlund e Loven (2005) salientam a relevância de uma estrutura definida com informações bem como a definição de uma cultura existente de valores e termos comuns nas organizações. Brown (2006) acrescenta a estes pontos a criação de um propósito comum alinhado com a gestão estratégica e sendo um facilitador da mudança. O autor ainda destaca a importância da cultura organizacional alinhada ao contexto do local. Fatores contextuais articulados com a rapidez do processo de desenvolvimento, esforço de inovação no desenvolvimento de produto e o uso de agências externas de design (PERKS; COOPER; JONES, 2005), contexto organizacional e institucional para as atividades específicas de design (RAVASI; STIGLIANI, 2012) e ambiente e cultura criativa (MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007) também são pontos de discussão em algumas publicações.

O quadro 6 evidencia a ocorrência dos conceitos correlatos na literatura pesquisada.

Autores	Competências Individuais	Competências Coletivas	Competências Organizacionais	Conhecimento	Aprendizado	Capacidade	Recurso	Valor
AHUJA, G.; KATILA, R.			*				*	
ALEGRE, J.; CHIVA, R.						*		
BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M.	*	*	*	*				
BERENDS, H.; et al.						*		
BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C.	*	*	*	*				
BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P.	*	*		*		*		
BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B.			*					
BROWN, P.	*	*						
BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D.		*						
BRUCE, M.; MORRIS, B.			*					
CAPALDO, A.		*	*	*		*		*
CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E.			*			*		
CHEN, S.					*			
CRAWFORD, L.	*							
DELL'ERA, C.; VERGANTI, R.		*						
GANDER, J.; HABERBERG, A.; RIEPLE, A.				*			*	
GIRARD, P.; ROBIN, V.								
HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K.P.	*			*				
JEVNAKER, B.H.		*		*	*		*	
LAUCHE, K.	*		*	*				
LEE, K.C.K.; CASSIDY, T.	*							
MISHRA, A.A., SHAH, R.		*						
MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D.								
MUTANEN, U.M.			*	*		*		
OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F.			*					*
OLSON, E.M.; WALKER JR., O.C.; RUEKERT, R.W.; BONNER, J.M.	*	*						
OSTERLUND, J.; LOVEN, E.		*	*	*	*			*
PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C.						*		
RAVASI, D.; LOJACONO, G.	*		*			*	*	
RAVASI D.; STIGLIANI, I.			*			*		
RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R.		*	*	*	*	*		
ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P.		*		*				
SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N.			*	*				
VAN AKEN, J.E.	*			*				

Continuação do quadro 06

Autores	Interação	Comunicação	Colaboração	Estrutura Organizacional	Processo de Trabalho	Stakeholders	Cultura Organizacional	Contexto de Mercado
AHUJA, G.; KATILA, R.								*
ALEGRE, J.; CHIVA, R.	*							
BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M.								
BERENDS, H.; et al.	*					*		
BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C.								
BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P.	*	*		*	*	*		
BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B.	*							
BROWN, P.		*				*	*	
BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D.	*							
BRUCE, M.; MORRIS, B.	*					*		
CAPALDO, A.								
CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E.								*
CHEN, S.								
CRAWFORD, L.								
DELL'ERA, C.; VERGANTI, R.								
GANDER, J.; HABERBERG, A.; RIEPLE, A.								
GIRARD, P.; ROBIN, V.			*					
HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K.P.								
JEVNAKER, B.H.	*							
LAUCHE, K.	*	*						*
LEE, K.C.K.; CASSIDY, T.	*							
MISHRA, A.A., SHAH, R.	*							
MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D.	*	*		*	*	*	*	
MUTANEN, U.M.								
OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F.	*							
OLSON, E.M.; WALKER JR., O.C.; RUEKERT, R.W.; BONNER, J.M.								
OSTERLUND, J.; LOVEN, E.				*	*		*	
PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C.		*				*		*
RAVASI, D.; LOJACONO, G.				*	*	*		*
RAVASI D.; STIGLIANI, I.								*
RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R.		*	*			*		
ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P.	*		*	*	*			*
SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N.		*						
VAN AKEN, J.E.	*					*		

Quadro 06: Ocorrência dos conceitos correlatos nos artigos pesquisados.

4 Discussão

A partir da questão de pesquisa proposta pelo artigo e dos dados coletados, foram desenvolvidas análises, no sentido de contribuir para uma discussão sobre o tema. Partindo dos dados encontrados na revisão sistemática de literatura, foram analisados possíveis nós e conexões entre os seguintes conceitos: competências, gestão de design, aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. Com a utilização do software NVivo9 System, identificaram-se as palavras mais recorrentes nos artigos pesquisados. Na figura 01, é possível perceber acentuada utilização das seguintes palavras: *design, management, product, project, knowledge, team(s), designer(s), competence(ies), strategic, performance, learning, market, e innovation*. Também foram identificadas, com menor grau de utilização, outras palavras relacionadas ao tema em questão, tais como: *capability(ies), resources, network, skills, process(es), skills, data, information, collaboration, activities, work, system(s), level, firms, organization e companies, contexto, network e manager(s)*. Uma posterior análise foi feita buscando o contexto da aplicação das palavras *design, management e competenc**. Duas relações foram identificadas: o design como valor e a importância da cultura de design organizacional (*design as value e design culture*).

Para sistematizar a análise, os conceitos pertinentes e que apresentavam maiores conexões foram agrupados, conforme tabela 03.

Tabela 03: Grupos de análise

Grupo 01	Competências, Aprendizado, Recursos, Capacidades e Conhecimentos
Grupo 02	Interações, Comunicação, Colaboração e <i>Stakeholders</i>
Grupo 03	Processos de Trabalho, Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Valores
Grupo 04	Contexto de mercado

4.1 Competências, Aprendizado, Recursos, Capacidades e Conhecimentos

Os conceitos de competências, aprendizado, recursos, capacidades e conhecimentos foram agrupados, pois apresentam forte relação e conexões pertinentes para discussão.

Os atributos das competências coletivas, segundo Retour e Krohmer (2006) são: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva, engajamento subjetivo. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que as competências são ativadas a partir de características qualitativas das situações de trabalho e a construção destas pode ocorrer a partir da revisão de projetos passados. Os autores enfatizam, em seu trabalho, as conexões das

competências com o conhecimento e a situação. Estas situações de trabalho também podem ser entendidas como rotinas organizacionais que, aliadas ao conhecimento tácito, podem representar recursos únicos e específicos de uma firma. Ahuja e Katila (2004) defendem que as empresas criam caminhos de pesquisa científicos e geográficos únicos que, provavelmente, levarão a criação de recursos heterogêneos. O conhecimento tácito e a rotina organizacional evidenciam-se como aspectos importantes para a Teoria dos Recursos, pois podem ser considerados recursos únicos e específicos da empresa e de difícil imitação por parte dos concorrentes. Estes recursos únicos são de difícil imitação e apresentam grande dificuldade de transferência de uma firma para outra. Barney (1991) parte de pressupostos de heterogeneidade e imobilidade para elencar quatro atributos relacionados aos recursos, que as firmas devem ter para alcançar a vantagem competitiva sustentável: raridade, valor, dificuldade de imitação e incapacidade de substituição.

Borja de Mozota (2003) destaca que “construir uma vantagem competitiva por meio de recursos internos é estratégico.” Sendo assim, segundo Davenport e Prusak (1998), os recursos podem representar vantagem competitiva para a organização em relação à concorrência. Bertola e Teixeira (2003), Capaldo (2007) e Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento está inserido em “rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. O conhecimento é um recurso estratégico para as organizações e pode estar ‘embebido’ nas rotinas organizacionais (CHEN, 2005).

As empresas também podem incentivar rotinas de compartilhamento de conhecimento (CAPALDO, 2007). Não só compartilhar o conhecimento (OSTERLUND; LOVEN, 2005; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010) como, mais especificamente, o compartilhamento de *expertise*, de conhecimento durante a engenharia do processo de design, o conhecimento colaborativo, o *know-how* e o conhecimento relacionado com o desenvolvimento de comunicação, que geram uma série de informações e novos conhecimentos (ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007). Assim, analisando a relação do conhecimento com as práticas e o campo específico de design, percebe-se a relevância do entendimento do design como atividade multidisciplinar nas organizações. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) acrescentam que o design pode ser interpretado como uma atividade que pode gerar novos conhecimentos e integrar conhecimentos heterogêneos.

Outros trabalhos tratam dos conhecimentos tácitos e explícitos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; OSTERLUND; LOVEN, 2005). Jevnaker (1993) destaca o conhecimento tácito como competência avançada nas ações de profissionais mais experientes. Habilidade

para transferir e implantar conhecimento tácito, entendido como recurso estratégico (SUBRAMANIAM; VENKATRAMAN, 2001), é outro ponto de destaque que vai ao encontro do alcance da vantagem competitiva nas organizações. Os autores ainda acrescentam as dificuldades em codificar e transferir o conhecimento tácito, em razão de diferentes culturas, preferências, hábitos e costumes de determinadas regiões. A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (OSTERLUND; LOVEN, 2005) ou mesmo da conversão de conhecimento do nível individual para o nível organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005) e a transferência de conhecimento, tanto tácito e explícito quanto entre as organizações (GANDER; HABERBERG; RIEPLE, 2007; CAPALDO, 2007) são pontos que colaboram para a disseminação de conhecimento e fortalecem a gestão de design nas organizações. Entretanto, na maioria das vezes, o conhecimento de design é tácito, de acordo com Borja de Mozota (2003). Sendo assim, este seria de difícil codificação, processamento ou mesmo transmissão, em função da sua natureza intuitiva e subjetiva. No entanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), para que as empresas consigam criar conhecimento organizacional, elas devem buscar a conversão do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito.

Davenport e Prusak (1998) salientam que, não havendo políticas e processos formais de conhecimento, as redes informais e auto-organizadas, nas organizações, podem ser grandes condutores e geradores de conhecimento e de pensamento inovador. Borja de Mozota (2003) ainda acrescenta que o design pode levar o conhecimento “aos diferentes estágios do desenvolvimento de novos produtos em termos de mudança de processo, criatividade e dinâmica de trabalho de equipe.” Desta maneira, o conhecimento pode ser entendido como uma experiência acumulada ao longo do tempo, sendo necessário que este seja comunicado e compartilhado em uma organização.

Desta maneira, de acordo com Riel, Tichkiewitch e Messnarz (2010), nota-se a importância das organizações terem uma cultura de aprendizado constante. Esta afirmação tem forte ligação com o pensamento de Prahalad e Hamel (1990), que citam a aprendizagem e o trabalho coletivo na empresa como uma competência central. Borja de Mozota (2003) complementa, salientando que o desenvolvimento de novas capacidades de conhecimento, tanto na esfera individual quanto na organizacional, colabora para a construção de uma competência central na firma. Já o desenvolvimento das competências está associado diretamente ao processo de aprendizado organizacional (OSTERLUND; LOVEN, 2005).

A perspectiva das capacidades dinâmicas, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), incentivam o aprendizado de novas habilidades e analisam as forças internas e externas da empresa. Eisenhardt e Martin (2000) salientam que as capacidades dinâmicas propiciam a articulação de recursos, ou seja, a integração, reconfiguração e ganho ou perda destes, e são fortemente relacionadas às rotinas da organização. Neste sentido, Berends *et al.* (2011) relacionam estas capacidades à gestão de design e Mutanen (2008) salienta a importância da articulação do design na organização e no trabalho dos coletivos. Já Bonjour e Micaelli (2010) congregam estes dois aspectos e concluem que a integração de todas essas capacidades organizacionais pode produzir uma competência central em design. Sendo assim, de acordo com os pressupostos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) sobre capacidades dinâmicas e de Mutanen (2008) e Bonjour e Micaelli (2010) sobre design como recurso, pode-se concluir que:

Resultado 1: incentivado pelo aprendizado e articulado pelas capacidades dinâmicas, o design pode ser entendido como uma atividade de geração e integração de conhecimentos, colaborando para o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais.

4.2 Interações, Comunicação, Colaboração e *Stakeholders*

As interações entre indivíduos, grupos e equipes de projeto, com seus múltiplos e específicos atores foram abordadas em diversos trabalhos pesquisados, emergindo a relevância do caráter multidisciplinar nas atividades de trabalho do contexto estudado. Baxter (1995) acrescenta que boas ideias são geradas por uma equipe interdisciplinar, envolvendo diversos setores em determinado projeto. Para promover uma atividade multidisciplinar, indivíduos, equipes e interlocutores em uma companhia devem compartilhar informações constantemente, trabalhando de maneira integrada (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006) e incentivando um ambiente de trabalho colaborativo e participativo. Esse compartilhamento de ações e atividades entre indivíduos colaboram para a criação de rotinas organizacionais (MICHAUX, 2009), desenvolvendo conhecimentos específicos nas empresas, traçando trajetórias particulares, incentivando a aprendizagem coletiva e ampliando possíveis competências coletivas e organizacionais particulares a cada organização. Retour afirma que, “se certas competências coletivas forem compartilhadas pelo conjunto da empresa, pode-se ter como resultado a detenção de uma ou de várias competências estratégicas ou “competências-chave” (RETOUR, 2012).

Essas interações ocorrem, conforme Alegre e Chiva (2008), a partir da experimentação, tomada de risco, interação com ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Outras interações podem acontecer ao longo do processo de design (BERENDS *et al.*, 2011), entre os níveis de projeto e estratégico (BRUCE; MORRIS, 1994), a partir do envolvimento de gestores de diferentes níveis hierárquicos e diferentes funções (RAVASI; LOJACONO, 2005), dos *stakeholders* relevantes em cada etapa de projeto bem como do suporte e envolvimento da gestão do topo nos projetos (MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007; LAUCHE, 2005). A comunicação pode advir da troca de informações estruturadas por uma arquitetura organizacional (BONJOUR; MICAELLI, 2010) e pela própria comunicação interna (PERKS; COOPER; JONES, 2005; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007). Subramaniam e Venkatraman (2001) destacam a relevância da comunicação constante entre membros das equipes de projeto e gestores. Essas interações incentivam a cooperação entre indivíduos, equipes e setores, podendo haver diferentes domínios entre membros de uma mesma equipe de especialistas. Esta colaboração melhora a *performance* da equipe de design no alcance de bons resultados (GIRARD; ROBIN, 2006) e auxilia na busca da vantagem competitiva sustentável das organizações. Brown (2006) corrobora a importância da comunicação e o esclarecimento da estratégia corporativa para o atingimento dos objetivos das empresas.

Observou-se também a importância da comunicação de *experts* com diferentes domínios (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010), competências (VAN AKEN, 2005), aptidões e rotinas particulares (BONJOUR; MICAELLI, 2010) e a integração de diferentes culturas de *stakeholders*, com *expertise* e papéis específicos (RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010). Slack *et al.* (2012) salientam que todos os gerentes se envolverão em algum momento do projeto. Os autores ressaltam que, nas etapas iniciais, é essencial que sejam envolvidos o máximo possível de *stakeholders*, pois é neste momento que se podem ser avaliadas prevenções de problemas e objeções que possam aparecer em etapas posteriores de projeto. Jevnaker (1993) acrescenta que a criação de competências específicas pode estar ligada à integração de designers ao longo do processo, inclusive de designers independentes na firma. Entretanto, a composição específica da equipe participante de um projeto de produto depende de características particulares e específicas de cada produto a ser desenvolvido (ROOZENBURG; EEKELS, 1995; ULRICH; EPPINGER, 2004). Desta forma, evidencia-se um segundo resultado: as interações, comunicação e colaboração entre indivíduos, grupos, equipes de projeto e *stakeholders* incentivam o conhecimento e as rotinas

organizacionais e, desta maneira, estão relacionadas às competências individuais, coletivas e organizacionais e à gestão de design.

4.3 Processos de Trabalho, Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Valores

Osterlund e Loven (2005) destacam a companhia como um sistema aberto composto por três níveis: indivíduo, grupo ou equipe e a própria organização. Se comparada à classificação das competências de Dejoux (2000), notam-se semelhanças no que concerne aos níveis individual, coletivo e organizacional. Michaux (2009) também destaca o princípio de que um sistema é composto pela conexão de suas partes, integrando o nível individual ao coletivo e, na sequência, ao organizacional e vinculando a abordagem das competências à teoria dos sistemas.

Segundo Porter (1998), a vantagem competitiva das organizações é decorrente de alguns fatores como, por exemplo, a coordenação das atividades e equipes das organizações. Como processos das equipes de trabalho, Robin, Rose e Girard (2007) elencam: adaptabilidade, comunicação, coordenação, tomada de decisão, interação interpessoal e liderança. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que a importância de uma estruturada construção da equipe de projeto está diretamente relacionada com a gestão de competências. Segundo os autores, essas equipes devem ter habilidade de coordenar competências ao longo de processos de negócios (BOUCHER; BONJOUR; GRABOT, 2007).

Quando tratado como elemento estratégico nas organizações, o design tem relação com a missão, os valores e o planejamento estratégico da empresa, de acordo com Borja de Mozota (2003). A autora também defende que a cultura e as ações da organização estão conectadas e em sintonia com o design, tendo como objetivo o alcance de melhores resultados pela empresa. Essas organizações são chamadas de empresas orientadas para o design. Seguindo este ponto de vista, Capaldo (2007) aborda o design como valor e como processo de criação de valor. Olson, Cooper e Slater (1998) tratam do design refletindo os valores corporativos, relacionando as estratégias empresariais e evidenciando a importância do design fazer parte dos objetivos estratégicos das empresas.

Já Osterlund e Loven (2005) salientam a relevância de uma estrutura definida com uma cultura existente de valores e termos comuns nas organizações. Entretanto, conforme afirma o Centro Português de Design (1997), a incorporação de uma cultura de design pela empresa implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade de design e de integrá-la de modo global na empresa, sendo mais do que somente admitir um profissional de design ou

criar um departamento de design. Brown (2006) destaca a importância da criação de um propósito comum alinhado com a gestão estratégica e como um facilitador da mudança, alinhando cultura organizacional ao contexto local do mercado. Desta forma, propõe-se o terceiro resultado: o entendimento do design como um valor, bem como da cultura de design nas empresas, age e permeia nos processos de trabalho e na estrutura organizacional quando da ocorrência da gestão de design.

4.4 Contexto de Mercado

O contexto de mercado pode impactar na reconfiguração do contexto interno das organizações. Desta maneira, as capacidades dinâmicas auxiliam as empresas a se adaptarem ao ambiente externo e segundo Teece, Pisano e Schuen (1997), são determinantes para que as organizações, por meio da mobilização de recursos, alcancem a vantagem competitiva sustentável em mercados dinâmicos. As capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como um “conjunto de processos específicos e identificáveis como desenvolvimento de produtos, tomadas de decisões estratégicas e alianças.” (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Teece, Pisano e Shuen (1997) definem as capacidades dinâmicas como a capacidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Este ambiente externo influencia também na construção da competência central e no *path-dependent* (NELSON; WINTER, 1982), pois esses referem-se a um contexto específico. Lauche (2005), Ravasi e Lojacono (2005) e Robin, Rose e Girard (2007) identificaram a relevância do contexto organizacional para práticas efetivas de design e para o trabalho do designer.

Já as diferentes características e variações locais também foram pontos de análise neste estudo, no momento em que tratam de características peculiares de contextos específicos de mercado. De acordo com a classificação de Kotler e Keller (2006) para análise do macroambiente, os fatores e possíveis tendências levantados nos artigos podem ser classificados conforme o quadro 07.

Resultado 4: o contexto de mercado impacta na reconfiguração do ambiente interno das organizações e, desta maneira, influencia as competências, estando diretamente relacionado à gestão de design e aos demais conceitos correlatos. Este resultado vai ao encontro do entendimento de Osterlund e Loven (2005), que destacam a companhia como um sistema aberto composto por três níveis: indivíduo, grupo ou equipe e a própria organização. Se comparada à classificação das competências de Dejoux (2000), notam-se semelhanças no

que concerne aos níveis individual, coletivo e organizacional. Michaux (2009) também destaca o princípio de que um sistema é composto pela conexão de suas partes, integrando o nível individual ao coletivo e, na sequência, ao organizacional e vinculando a abordagem das competências à teoria dos sistemas.

Ambientes	Fatores e/ou tendências	Artigos
Tecnológico	Desenvolvimento e/ou adaptação de novas tecnologias	PERKS; COOPER; JONES, 2005 AHUJA; KATILA, 2004
	Contexto organizacional para atividades específicas de design	RAVASI; STIGLIANI, 2012
Político-legal	Variações de regulamentações no ambiente local	AHUJA; KATILA, 2004
Natural	Disponibilidade de recursos	AHUJA; KATILA, 2004
Demográfico	Necessidades específicas de usuários, de acordo com a demografia do local	AHUJA; KATILA, 2004
	Características demográficas da população de usuários	
Sociocultural	Variações culturais, administrativas e institucionais de determinadas regiões	AHUJA; KATILA, 2004
	Fatores socioculturais	PERKS; COOPER; JONES, 2006
	Receptividade e esforço à inovação	
	Ambiente e cultura criativa	MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007
Econômico	Condições de mercado e fatores contextuais	AHUJA; KATILA, 2004 CHASTON; SADLER-SMITH, 2011

Quadro 07: Fatores e tendências de contextos específicos do macroambiente.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006) e dos artigos pesquisados.

4.5 Relações entre os conceitos

Com a utilização do software Mandala, foram percebidos nós e conexões entre conceitos correlatos, conforme evidencia a figura 06. Identificaram-se relações entre os seguintes conceitos: competência (*competenc**), design (*design*), gestão (*management*), aprendizado (*learn*), cultura (*culture*) e valor (*value*).

Analisando as informações advindas do estudo realizado com o auxílio dos softwares NVivo9 System e Mandala, percebem-se relações de determinados conceitos. A partir destas relações, propõe-se a articulação destes conceitos correlatos às competências e à gestão de design, resultando em um modelo conceitual.

Resultado 5: Os termos de competência, design e gestão apresentam relações, de acordo com a análise feita nos 40 artigos apresentam as palavras, design, *management e competenc**. A partir destas constatações e do entendimento das competências em nível individual, coletivo e organizacional, outros termos apresentaram conexões, tais como: aprendizado, valores, cultura organizacional, capacidades, recursos, conhecimentos,

interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

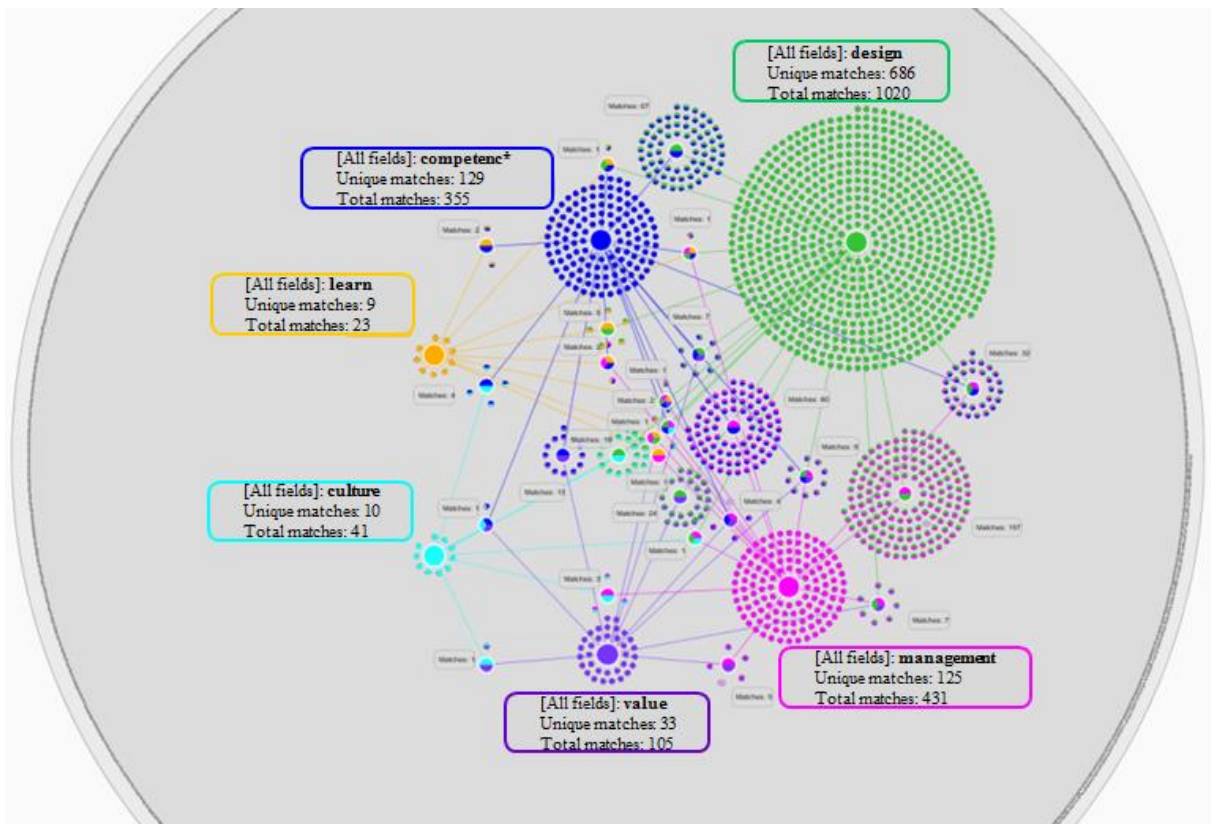


Figura 06: conexões entre os conceitos

4.6 Proposição do Modelo Conceitual

A figura 07 sugere um modelo conceitual, destacando as conexões e articulações entre os conceitos. A partir deste modelo conceitual, observam-se as relações e articulações entre indivíduos, equipes e organização, indo ao encontro do entendimento da empresa como um sistema aberto. Destaca-se, também, a relação entre a estrutura organizacional e o contexto de mercado, tendo em vista que o ambiente externo age sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre os recursos da empresa. “Os recursos estratégicos para a criação de valor na firma são definidos como físicos, humanos ou organizacionais (...) classificados como ativos tangíveis ou intangíveis” (WERNERFELT, 1984) como, por exemplo: tecnológicos, informacionais, pessoas, conhecimentos, rotinas organizacionais, estrutura física, marca, entre outros. No intuito de criar barreiras de entrada, os recursos devem ser heterogêneos e imóveis, apresentando atributos de valor, raridade, dificuldade de imitação e incapacidade de substituição (BARNEY, 1991). Esses recursos podem ser mobilizados pelas capacidades dinâmicas, em ambientes de constante mudança.

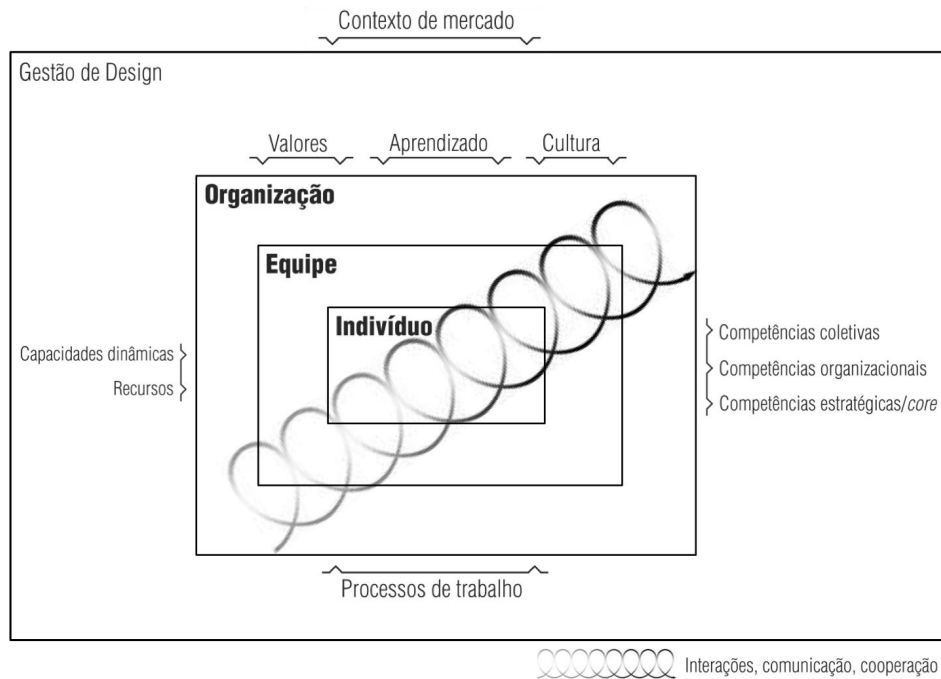


Figura 07: Modelo conceitual destacando as conexões entre os conceitos.

Este ambiente externo influencia na construção da competência central. Aliadas nesta construção estão as capacidades dinâmicas, que são relacionadas às rotinas organizacionais e ao aprendizado de novas habilidades e conhecimentos. O conhecimento também é tido como um recurso, e incorpora-se às rotinas organizacionais, ambos representando recursos únicos e específicos de uma firma. A rotina de pesquisa de tendências na indústria da moda, ou mesmo a rotina do desenvolvimento de produtos nas indústrias de bens de consumo podem ser exemplos de práticas coletivas e recursos únicos e específicos das firmas. Nelson e Winter (1982) defendem que a rotinização das atividades de uma organização é uma forma importante de armazenar conhecimento específico da organização. De acordo com Michaux (2009), essas rotinas organizacionais representam práticas coletivas, resultando em competências organizacionais (capacidade da organização de executar uma tarefa com sucesso) e, algumas dessas, acabam por tornarem-se competências estratégicas (entre as competências organizacionais, aquelas que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva). Novas rotinas e conhecimentos incentivam a aprendizagem e, conseqüentemente, a criação de novas competências individuais, coletivas e organizacionais, bem como de competências centrais.

Outro aspecto que intervém nesta relação do modelo conceitual diz respeito à cultura e aos valores organizacionais, como por exemplo: qualidade e excelência, ética e respeito, inovação e design. O entendimento do design como um valor para a empresa e sua relação

com a missão e os objetivos da empresa vai ao encontro de uma cultura organizacional em sintonia com o design e visando o alcance da vantagem competitiva sustentável.

Resultado 6: a organização dos conceitos identificados em um modelo conceitual pode auxiliar na estruturação e integração das equipes de design e seus interlocutores para a ocorrência e desenvolvimento da gestão de design nas empresas.

5 Conclusão

Esse artigo analisou aspectos relacionados às competências, destacando relações e fatores intervenientes e, a partir disto, propôs um modelo conceitual, no intuito de estabelecer relações e convergências entre os aspectos identificados na pesquisa. Identificaram-se aspectos relacionados às competências e determinantes nesta relação, tais como: aprendizado, capacidades dinâmicas, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Quando agrupados, estes conceitos demonstram ligação e aspectos comuns que favorecem a proposição de um modelo conceitual. O modelo conceitual proposto procurou evidenciar as relações e articulações entre indivíduos, equipes e organização, indo ao encontro da classificação das competências e do entendimento da empresa como um sistema aberto. Também buscou-se, com este modelo conceitual, incentivar a relação entre a estrutura organizacional e o contexto de mercado, demonstrando a importância da conexão do ambiente interno ao externo, acompanhando a dinâmica do mercado. Desta maneira, concluiu-se que estes conceitos, organizados no modelo conceitual proposto, podem auxiliar na estruturação e integração das equipes de design e seus interlocutores, quando da ocorrência e desenvolvimento da gestão de design nas empresas.

A pesquisa realizada tem a limitação de ter sido embasada em uma amostra de artigos encontrados em três portais de busca, não sendo possível aplicar seus resultados e conclusões na totalidade de estudos sobre o tema. Portanto, sugere-se ampliar ainda mais o leque de pesquisas futuras em outros portais de busca bem como realizar um estudo nos anos seguintes, mapeando a evolução das pesquisas sobre o tema em questão.

Referências

AHUJA, G.; KATILA, R. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25: 887–907, 2004.

- ALDERSON, P.; GREEN, S.; HIGGINS, J.P.T. *Cochrane Reviewers' Handbook 4.2.2*, Cochrane Library, Issue 1, Wiley, Chichester, UK, 2004.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation* 28:315–326, 2008.
- ANDERSON, L.M.; et al. *Methods for Conducting Systematic Reviews of the Evidence of Effectiveness and Economic Efficiency of Interventions to Promote Healthy Social Environments*. *American Journal of Preventive Medicine*, V.24, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BARNEY, J.J. Firm resources and sustained competitive advantage. Jay B. Barnes, *Journal of Management*, 1991.
- BAXTER, M.R. *Product Design: A Practical Guide to Systematic Methods of New Product Development*. Boca Raton: CRC Press, 1995.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERENDS, H.; et al. External designers in product design processes of small manufacturing firms. *Design Studies* 32:86-108, 2011.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BEST, K. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA, 2006.
- BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; NATALI, A.C.C.; TRAVASSOS, G.H. *Systematic Review in Software Engineering*. Technical Report RT - ES 679/05, COPPE/UFRJ, 2005.
- BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P. Design Core Competence Diagnosis: A Case from the Automotive Industry. *Ieee Transactions on Engineering Management*, v.57, n2, may, 2010.
- BORJA DE MOZOTA, B. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth, 2003.
- BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B. Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. *Computers in Industry* 58:98–117, 2007.
- BROWN, P. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? *Strategic Change*, 15: 37–45, 2006.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, 1999.

- BRUCE, M.; MORRIS, B. Managing external design professionals in the product development process. *Technovation*, 14(9) 585-599, 1994.
- CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal*, 28: 585–608, 2007.
- CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 2011.
- CHEN, S. Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22:291–314, 2005.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. *Manual de Gestão do Design*. Porto, Portugal; Centro Português de Design, 1997.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DEJOUX, C. Pour une approche transversale de la gestion des compétences". *Gestion*, n°6/00, p.15-29, Nov/Dec, 2000.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 21, n.10/11, 2000.
- GANDER, J.; HABERBERG, A.; RIEPLE, A. A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry. *Journal of Organizational Behavior* 28, 607–624, 2007.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. *Computers in Industry*, v. 57, p. 817-826, 2006.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, v. 29, p. 369-386, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing Management*. Prentice Hall, 2006.
- JEVNAKER, B.H. Inaugurative learning: adapting a new design approach. *Design Studies* vol 14 n4, 1993.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.
- LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. Design Professionals Involved in Design Management: Roles and Interactions in Different Scenarios: A Systematic Review. In: Chakrabarti, A.; Prakash, R.V. (eds.), *ICoRD'13, Lecture Notes in Mechanical Engineering*, DOI: 10.1007/978-81-322-1050-4_69, Springer India 2013.

- MICHAUX V. Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.
- MISHRA, A.A., SHAH, R. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management* 27:324–338, 2009.
- MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D. Development of a Design Audit Tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*, 24:335–368, 2007.
- MUTANEN, U.M. Developing organisational design capability in a Finland-based engineering corporation: the case of Metso. *Design Studies*, 29:500-520, 2008.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F. *Design Strategy and Competitive Advantage*. *Business Horizons*, march-april, 1998.
- OSTERLUND, J.; LOVEN, E. Information versus Inertia: A Model for Product Change with Low Inertia. *Systems Research and Behavioral Science*, 22, 547-560, 2005.
- PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. *The Journal of Product Innovation Management*, 22:111–127, 2005.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n° 3, May/June 1990.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38:51-77, 2005.
- RAVASI D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. *International Journal of Management Reviews*, 2012.
- REID, F.J.M.; et al. The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. *Design Studies*, v. 21, p. 75-97, 2000.

- RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences. In: DEFELIX C., KLASFERD A., OIRY E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert, 149-183, 2006.
- RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.
- RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R. Qualification and certification for the competitive edge in integrated design. CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology 2:279–289, 2010.
- ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P. Modelling collaborative knowledge to support engineering design project manager. Computers in Industry 58:188–198, 2007.
- ROOZENBURG, N.F.M.; EEKELS, J. Product Design: Fundamentals and Methods. Chichester: J. Wiley, 1995.
- RUAS, R.L. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SINCLAIR, S.; RUECKER, S.; GABRIELE, S.; PATEY, M.; GOODING, M.; VITAS, C.; BAJER, B. Meditating on a Mandala in Class: Studying Shakespeare's Plays with a Visual Exploration Tool for XML Texts. Media: Culture: Pedagogy, 15(1), 2011.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact. 3ed. New York: Prentice Hall, 2012.
- SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. Strategic Management Journal, 22: 359–378, 2001.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Sussex, UK, v. 18, n.7, aug. 1997.
- ULRICH, K.T.; EPPINGER, S.D. Product Design and Development. Boston: Irwin, 2004.
- VAN AKEN, J.E. Valid knowledge for the professional design of large and complex design processes. Design Studies, 26:379-404, 2005.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. V.5: 117-130, 1984.

4 ARTIGO 3

Competências e Interações na Gestão de Design

Competencies and Interactions in Design Management

Competências e Interações na Gestão de Design
Competencies and Interactions in Design Management

LIBÂNIO, Cláudia de Souza | clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves | amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

A inserção do design nos objetivos e estratégias corporativas vem sendo tema recorrente de pesquisas, e as organizações estão utilizando-o como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva no longo prazo. Desta maneira, torna-se evidente a necessidade de gerenciar as atividades de design e reconhecer o design como uma atividade multidisciplinar, fazendo uso de conceitos relacionados a competências, aprendizado, capacidades dinâmicas e outros aspectos relacionados. Sendo assim, este artigo tem por objetivo investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com dez designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e quatro especialistas em design de moda. Posteriormente, foi feita uma análise das respostas, possibilitando a comparação dos dados obtidos com o referencial teórico pesquisado. Com este estudo, foi possível identificar os fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design nas empresas da indústria do vestuário, identificando os principais envolvidos em cada etapa deste processo.

Palavras-chave: Gestão de Design; Competências; Interações; Fatores Intervenientes; *stakeholders*.

Abstract:

The inclusion of design in corporate objectives and strategies has been a recurring theme of research, and organizations are using it as a strategic element for gaining competitive advantage in the long term. Thus, it becomes evident the need to manage the design activities and recognize the design as a multidisciplinary activity, making use of concepts related to

competencies, learning, dynamic capabilities and other aspects. Therefore, this paper aims to investigate what experts think about design management competencies, joints and intervenient factors in the fashion industry of southern Brazil. In addition, this article aimed at knowing how they are structured design teams and the relationship of these with the organization and who are the agents participating in these teams. The methodology was exploratory, qualitative, through in-depth interviews with ten designers working in Brazilian firms in fashion industry and four specialists in fashion design. Subsequently, an analysis of the responses was taken, enabling the comparison of data obtained with the theoretical searched. With this study, we identify the phases and activities of design professional, which are decisive for the occurrence of design management in enterprises in the apparel industry, identifying the main coworkers at each stage of this process.

Keywords: *Design Management; Competencies; Interactions, Intervenient factors; stakeholders.*

1. Introdução

Inserida na cadeia produtiva têxtil e de confecção, a indústria do vestuário guarda características particulares, como: a proximidade com o consumidor final e o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos, por meio da terceirização. Este último fator, ao mesmo tempo que exige alto controle gerencial do processo produtivo, possibilita um celeridade no processo de desenvolvimento de produto.

No contexto mundial, o Brasil está entre os quatro principais países produtores de artigos têxteis (ABIT, 2010), e a Região Sul do país é a segunda maior produtora brasileira de confeccionados, ficando atrás somente da Região Sudeste (ABRAVEST, 2014). De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, as mais de 98.000 indústrias formais no Brasil empregam mais de 600.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Dentro deste contexto, o setor de vestuário do estado do Rio Grande do Sul representa mais de 7.500 destas indústrias e emprega em torno de 21.000 trabalhadores (ABIT, 2010). Para determinar a segmentação destes mercados, fatores como faixa etária, gênero, grupos sociais e nível de renda são analisados (ABRAVEST, 2014).

Antigamente, a indústria de vestuário não era incentivada a priorizar aspectos como design, qualidade ou tecnologia em seus produtos. O mercado era regido pela produção, e não pela demanda dos consumidores (LEVITT, 1990). Com o aumento da concorrência, a entrada de novos produtos no mercado brasileiro e o avanço nas tecnologias de comunicações, os

consumidores se tornaram mais exigentes e o mercado se viu obrigado a rever suas estratégias. Assim, as empresas da indústria do vestuário começaram a direcionar o seu olhar para movimentos do mercado, como: avanços logísticos e tecnológicos, celeridade no tempo de criação, desenvolvimento e divulgação de produtos, agilidade, capacidade de resposta (*responsiveness*) e flexibilidade organizacional (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004), a substituição da ênfase dada à produção para os produtos com maior valor agregado, fazendo uso do design, tecnologia e inovações, além de uma eficaz gestão da cadeia de suprimentos (MASSON *et al.*, 2007).

Os ciclos de vida dos produtos de vestuário são cada vez mais curtos pois, além das três coleções anuais padrão, algumas empresas criam coleções intermediárias, renovando estes produtos no varejo, sistematicamente. O dinamismo do mercado do vestuário exige constantes atualizações em matérias primas, mudanças nas cores e texturas, inovações e lançamentos de novos produtos para acompanhar as tendências desta indústria. Com isso, os ciclos de desenvolvimento de produto necessitam ser abreviados para atender a esta dinâmica. Desta maneira, nota-se a relevância da gestão de design, participando desde a elaboração das estratégias até o acompanhamento da aceitação do produto no mercado, tendo um olhar crítico sobre aspectos determinantes relacionados a processos, agentes envolvidos, conhecimentos e informações.

Estudos internacionais evidenciam a importância da integração da equipe de design com os demais participantes de um projeto (REID *et al.*, 2000; LAUCHE, 2005). Também aparecem conceitos de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), competências das organizações e dos profissionais (BRUCE *et al.*, 1999; BELKADI *et al.*, 2007), liderança nas equipes de design (LEE; CASSIDY, 2007) e do design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006) também aparecem como fatores relacionados a gestão de design. De acordo com Libânio e Amaral (2013), certos aspectos foram discutidos primeiramente no exterior, sendo debatidos no Brasil posteriormente. Ainda segundo os autores, características como liderança, autonomia, competências, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalho em equipe foram elencadas como requisitos essenciais aos profissionais de design.

Desta maneira, este estudo tem por objetivo investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também

apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes.

2. Revisão de Literatura

2.1 Competências

As competências individuais, coletivas e organizacionais estão ligadas aos arranjos internos e a estruturação e integração de equipes em organizações. O conceito de competência, de acordo com Dias *et al.* (2012) foca na estratégia da empresa aliada ao seu desempenho e a mobilização contextualizada. Retour e Krohmer (2006) define competência como um *know-how* operacional. Ruas (2005) afirma que a competência individual é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido no processo. O quadro 08 elenca as competências individuais com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Competências Individuais	
Conhecimentos	técnicos, científicos, domínio de conceitos, cores
Habilidades	criatividade, pensamento estratégico, habilidades de apresentação, aptidões comerciais
Atitudes	comprometimento, entusiasmo, autoconfiança, orientação para resultados, construção de relacionamentos, resolução de problemas

Quadro 08: Competências Individuais
Adaptado de Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003)

Já as competências coletivas, segundo Retour (2012), por seu caráter tácito e pela sua complexidade, são específicas das firmas e, por isso, dificilmente imitáveis. Retour e Krohmer (2006) elencam como atributos das competências coletivas o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo, de acordo com o quadro 09. Já Michaux (2009) destaca que é mais apropriado levar em conta competências coletivas analisando, primeiramente, a natureza do grupo e a situação de trabalho.

No que tange as competências organizacionais, Ruas (2009) afirma que “competências coletivas da organização asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa”. Borja de Mozota (2003) visualiza o design como um recurso e como uma competência central ou competência-chave. Retour (2012) salienta que as competências-chave, também chamadas de competências essenciais, auxiliam no alcance da vantagem

competitiva sustentável. Borja de Mozota (2003) ainda destaca que constituição de uma competência central na firma está pautada no desenvolvimento de novas capacidades de conhecimento, seja na esfera individual ou na organizacional. De acordo com a classificação de Ruas (2005), o quadro 10 subdivide as competências organizacionais em básicas, seletivas e essenciais.

Competências Coletivas	
Referencial comum	estrutura a ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.
Linguagem compartilhada	vocabulário comum utilizado no trabalho que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação.
Memória coletiva	aprendizagem (aprendizagens coletivas passadas e orienta as posteriores).
Engajamento subjetivo	mobilização subjetiva das pessoas orientadas para a empresa como um todo. Resolução de imprevistos e algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação.

Quadro 09: Competências Coletivas

Adaptado de Retour e Krohmer (2006)

Competências Organizacionais	
Competências organizacionais básicas	Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo
Competências organizacionais seletivas	Diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado
Competências organizacionais essenciais (<i>core competence</i>)	Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado

Quadro 10: Competências Organizacionais

Adaptado de Ruas (2005)

2.2 Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*)

A discussão de importância do estímulo à integração de equipes bem como dos arranjos internos nas organizações trazem à tona conceitos que tem clara relação com o debate sobre competências e acerca da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV). Com

relação ao entendimento de competências, este conceito está associado a duas perspectivas: a dimensão estratégica e a abordagem de gestão de pessoas. Com relação à dimensão estratégica das organizações, esta perpassa alguns conceitos, como: Visão Baseada em Recursos – RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991), capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) e competência central (PRAHALAD; HAMEL, 2000). A RBV defende que a vantagem competitiva advém da aquisição e proteção de recursos internos da organização. Por recurso, Penrose (1959) entende que são um conjunto de potenciais serviços, que são definidos independentemente da sua utilização. Já Wernerfelt (1984) define recurso como algo que possa ser pensado como uma força ou fraqueza de determinada empresa. Grant (1996) conceitua recursos como ativos tangíveis ou intangíveis das firmas e defende que, a partir destes recursos as empresas podem obter vantagem competitiva sustentável.

Barney (1996) parte de pressupostos de heterogeneidade e imobilidade para elencar quatro atributos relacionados aos recursos, que as firmas devem ter para alcançar a vantagem competitiva sustentável: raridade, valor, dificuldade de imitação e incapacidade de substituição. Wernerfelt (1984) elenca o pioneirismo e os recursos atrativos como importantes recursos internos da empresa na construção de uma vantagem competitiva. O conhecimento tácito e a rotina organizacional evidenciam-se como aspectos importantes para a Teoria dos Recursos, pois podem ser considerados recursos únicos e específicos da empresa e de difícil imitação por parte dos concorrentes. Vasconcellos e Cyrino (2000) acrescentam que uma das condições necessárias para que recursos específicos gerem rendas acima da média de mercado seja a impossibilidade ou a dificuldade de transferência de recursos de uma firma para outra.

Já a perspectiva das capacidades dinâmicas, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), incentivam o aprendizado de novas habilidades e analisam as forças internas e externas da empresa. Corroborando esta afirmação, Eisenhardt e Martin (2000) salientam que as capacidades dinâmicas propiciam a articulação de recursos, ou seja, a integração, reconfiguração e ganho ou perda destes, fortemente relacionadas às rotinas da organização. Silva, Libânio e Ruas (2013) acrescentam que as capacidades dinâmicas estão “relacionadas às habilidades das organizações de se adaptarem ao ambiente ao qual fazem parte” concluindo que, também, o “ambiente externo influencia a reconfiguração do ambiente interno (recursos)”. Sendo assim, percebe-se a complementaridade dos conceitos da RBV e das capacidades dinâmicas, uma vez que estas mobilizam os recursos no intuito de alcançar vantagem competitiva sustentável, em ambientes de constante mudança.

2.2.1 Conhecimento

Davenport e Prusak (2003) definem conhecimento como uma combinação de experiência, valores, informação e *'insight'*, a qual possibilita uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Angeloni (2002) acrescenta que o conhecimento é, cada vez mais, um recurso estratégico para as organizações. Relacionado ao fator estratégico, a autora conceitua a gestão do conhecimento como uma série de atividades de criação, armazenagem, disseminação e utilização eficiente do conhecimento nas empresas. Associado ao campo do design, Borja de Mozota (2003) salienta que o conhecimento de design, quando estratégico, está inserido nas normas e na cultura da empresa, não sendo facilmente perceptível. Davenport e Prusak (2003) acrescentam que o conhecimento pode estar inserido em “rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. Nonaka e Takeuchi (1995) vão além, destacando que, um fator determinante da estratégia da empresa é a definição do tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse em um sistema de implementação.

Dois tipos de conhecimentos devem ser destacados: tácito e explícito. De acordo com Angeloni (2002), o conhecimento explícito é formalizado e está sistematizado nas organizações, podendo ser comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito está relacionado ao conhecimento da pessoa, sendo de difícil transmissão, compartilhamento e formalização. Nonaka e Takeuchi (1995) vão além, afirmando que o conhecimento tácito pode ser subdividido em duas dimensões. Segundo os autores, a primeira é a dimensão técnica, que concernem habilidades relacionadas à expressão *know-how*, e segunda é a dimensão cognitiva, que consiste em modelos mentais, valores e entendimentos tão arraigados que são entendidos como corretos e validados.

De acordo com Borja de Mozota (2003), na maioria das vezes, o conhecimento de design é tácito. Sendo assim, este seria de difícil codificação, processamento ou mesmo transmissão, em função da sua natureza intuitiva e subjetiva. Davenport e Prusak (2003) salientam que, não havendo políticas e processos formais de conhecimento, as redes informais e auto-organizadas, nas organizações, podem ser grandes condutores e geradores de conhecimento e de pensamento inovador. Borja de Mozota (2003) ainda acrescenta que o design pode levar o conhecimento “aos diferentes estágios do desenvolvimento de novos produtos em termos de mudança de processo, criatividade e dinâmica de trabalho de equipe.” No entanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), para que as empresas consigam criar conhecimento organizacional, elas devem buscar a conversão do conhecimento tácito em

explícito e novamente em tácito. Bonsiepe (2011) afirma que o conhecimento é tido como uma experiência acumulada e, assim, precisa ser comunicado e compartilhado em uma organização.

2.3 Estratégia aliada ao design

Outro conceito que merece destaque é o conceito de estratégia. Mintzberg e Quinn (2001) evidenciam um caráter dinâmico, flexível e circunstancial ao processo de estratégia. Já Porter (1989) destaca que existem dois tipos de vantagem competitiva – por custo e por diferenciação – que, relacionadas ao âmbito competitivo, determinam os distintos tipos de estratégias genéricas. Entretanto, o autor aponta que é relevante as empresas observarem, primordialmente, o ambiente externo para serem mais eficientes que os concorrentes (SILVA; LIBÂNIO; RUAS, 2013) mas não considera diferenças em uma mesma indústria nem aspectos internos específicos de cada organização.

Já Borja de Mozota (2003) relaciona estratégia ao design, defendendo que “a estratégia cria uma adequação entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia e do design estratégico depende de se fazerem muitas coisas bem e de integrá-las. O todo importa mais do que qualquer parte individual. A estratégia acertada é fundamental não somente para a vantagem competitiva, como também para a sustentabilidade dessa vantagem.” (BORJA DE MOZOTA, 2003). Borja de Mozota (2003) acrescenta que é primordial a definição de uma estratégia empresarial que incorpore metas de design, a delimitação de uma estratégia de design e a garantia de que a estratégia de design reagrupo produtos, comunicação, ambiente e informações.

3. Método

O método utilizado neste trabalho foi exploratório, seguindo uma abordagem qualitativa e sendo conduzido por meio de pesquisa bibliográfica bem como de entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2012). Malhotra (2012) destaca que a pesquisa exploratória tem como principal foco auxiliar o pesquisador na compreensão da situação-problema. O autor ainda afirma, com relação à pesquisa qualitativa, que esta é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, a partir de pequenas amostras, possibilitando uma melhor percepção e compreensão do problema em questão. Yin (2001) salienta que o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa quando perguntas do tipo “como” e “por que” são colocadas, quando o pesquisador não controla os eventos e quando o foco da pesquisa está em

fenômenos contemporâneos. Gil (2002) destaca, ainda, que a utilização do estudo de múltiplos casos “proporciona evidências inseridas em diferentes contextos”. A amostra é não probabilística, escolhida por conveniência. De acordo com Malhotra (2012), para este tipo de pesquisa, a amostra é pequena e não-representativa, gerando o máximo de discernimento e podendo fazer uso, por exemplo, de entrevistas pessoais com especialistas de determinado setor.

Foram elaborados dois roteiros semiestruturados (Apêndice I e Apêndice II) para utilização nas entrevistas em profundidade. Foram entrevistados dez designers que trabalham em empresas pertencentes à indústria do vestuário e quatro especialistas em design de moda. Segundo Malhotra (2012), os especialistas são pessoas bem informadas a respeito do assunto e do setor de atuação. Os dados foram obtidos através de fontes primárias, sendo utilizado como procedimento de pesquisa uma abordagem direta e pessoal nas entrevistas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e os dados tabulados para posterior análise. Os profissionais entrevistados foram divididos em dois grupos: profissionais de mercado e especialistas. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 2005), almejando atingir os objetivos desta pesquisa.

Para garantir o anonimato dos entrevistados, eles estão identificados como Especialista 1 (E1), Especialista 2 (E2) e Especialista 3 (E3) e assim sucessivamente bem como Designer (D1), Designer (D2), Designer (D3) e assim sucessivamente. A caracterização e perfil dos entrevistados foram organizados e dispostos na tabela 04 e no quadro 11.

Tabela 04: caracterização e perfil dos especialistas entrevistados

	Titulação	Experiência no mercado da moda
Especialista 1 (E1)	Doutor	15 anos
Especialista 2 (E2)	Doutor	15 anos
Especialista 3 (E3)	Mestre, doutorado em andamento	23 anos
Especialista 4 (E4)	Mestre, doutorado em andamento	14 anos

Para a análise das competências, foi utilizada a classificação de Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003) para as competências individuais, a classificação de Retour e Krohmer (2006) para as competências coletivas e a classificação de Ruas (2005) para as competências organizacionais. Também foram identificados pontos relevantes de análise acerca de aspectos relacionados às competências, tais como: aprendizado, conhecimentos, capacidades

dinâmicas, rotinas organizacionais, análise de contexto de mercado, valores e cultura organizacional, cooperação, interações e *stakeholders* envolvidos no processo.

	Cargo do Entrevistado na Empresa	Porte da Empresa
Empresa A	Designer	Pequeno
Empresa B	Gerente do Desenvolvimento Técnico de Produtos	Grande
Empresa C	Gerente do Desenvolvimento de Produtos	Médio
Empresa D	Estilista	Médio
Empresa E	Estilista	Pequeno
Empresa F	Designer	Pequeno
Empresa G	Designer	Médio
Empresa H	Estilista	Grande
Empresa I	Estilista	Pequeno
Empresa J	Designer	Pequeno

Quadro 11: caracterização e perfil dos designers inseridos em empresas da indústria do vestuário.

Analisados os dados obtidos por meio das entrevistas individuais, foi desenvolvido um mapa conceitual do tipo hierárquico, objetivando identificar conceitos referentes aos indivíduos, equipes e organização, bem como suas competências, ressaltando possíveis relacionamentos entre esses conceitos. Novak e Cañas (2008) definem mapas conceituais como ferramentas gráficas para organizar e representar o conhecimento. Os autores salientam que os mapas conceituais devem partir de conceitos mais gerais nos níveis mais altos para conceitos mais específicos nos níveis mais abaixo, apresentando uma estruturação hierárquica dos conceitos elencados, e fazendo uso tanto por meio de diferenciação progressiva quanto de uma reconciliação integrativa. Em outro estudo, Novak e Cañas (2006) conceituam a diferenciação progressiva como um desdobramento de conceitos, e a reconciliação integrativa como o relacionamento de um conceito com outro que, aparentemente, não teria relação.

Também foi desenvolvida a árvore da realidade atual (ARA), visando identificar os problemas centrais relacionados à dificuldade de ocorrência da gestão de design. Foram feitas três reuniões para construção da ARA com a participação de três especialistas. Dois especialistas tem titulação de mestre e um é PhD. Os três especialistas trabalham com engenharia de produção e tem foco de pesquisa em gestão de projetos e gestão de design. Entre os métodos utilizados pela Teoria das Restrições (TOC) pode ser citado o processo de pensamento, que utiliza a ARA como uma das ferramentas para identificar um problema por

meio de sua causa e efeito. Segundo Blackstone (2001), a ARA é utilizada para identificar problemas centrais em um determinado sistema, buscando respostas sobre o que é passível de mudança por meio de relações de causa e efeito.

4. Resultados e Discussão

A partir do objetivo proposto pelo artigo e dos dados coletados, foram desenvolvidas análises, no sentido de contribuir para uma discussão sobre o tema. Os aspectos analisados foram classificados em sete grupos de discussão: características das empresas; processo de desenvolvimento de produto e *stakeholders* envolvidos na gestão de design; competências; articulação de recursos; comunicação, interações e aprendizado; valores e cultura de design nas estratégias organizacionais; monitoramento e variáveis do ambiente externo. O grupo de análise das competências foi subdividido em competências individuais, coletivas e organizacionais.

4.1 Características das Empresas

A empresa A é uma empresa familiar, de pequeno porte, com 36 anos de atuação no mercado dos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, situados na região sul do Brasil. A sua produção é terceirizada e seu produto final é direcionado ao público jovem feminino. Já a empresa B, embora de grande porte, terceiriza inteiramente a sua produção. Está há 49 anos no mercado e iniciou suas atividades como empresa familiar. Posteriormente, foi vendida a um grupo de investidores. Atende aos públicos masculino, feminino e infantil, com mais de 200 lojas no Brasil. A empresa C é uma empresa familiar, de médio porte, com produção própria e 19 anos de atuação voltados para a exportação de produtos esportivos para o público feminino. Atualmente, abriu sua primeira loja no Brasil e está iniciando um projeto de franquias.

A empresa D tem sua produção totalmente terceirizada com a China. Isto ocorre em função do alto investimento da empresa em tecnologia para os seus produtos. Esta companhia é de médio porte, atuando há 38 anos no mercado e tendo como público alvo esportistas do sexo masculino e feminino. A empresa E atua no mercado do estado do Rio Grande do Sul, Brasil há 28 anos. Embora de pequeno porte, tem produção própria, terceirizando somente 30% da sua produção. Composta por uma rede de mais de 20 lojas próprias, a empresa E está presente em outros estados do Brasil pelo sistema de franquias. Define o seu público alvo como jovens mulheres executivas. A empresa F é de pequeno porte, está presente nos estados

do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, Brasil, totalizando nove lojas próprias. Atua há oito anos no mercado e seu público alvo são adultos do sexo masculino. Terceiriza totalmente sua produção.

A empresa G é uma empresa familiar, de médio porte, está há 58 anos no mercado e é uma das maiores redes varejistas do estado do Rio Grande do Sul, com mais de 100 lojas. A empresa H é uma empresa familiar, de grande porte, atuando há 50 anos no mercado de roupas femininas. Tem produção própria, com uma fábrica nacional e outra internacional. A empresa I é de pequeno porte, com seis anos de atuação no mercado do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A sua produção é totalmente terceirizada e seu produto final é direcionado ao público adulto-feminino-esportista. A empresa J é uma empresa familiar, de pequeno porte, com 29 anos de atuação no mercado do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Tem produção própria e seu produto final é direcionado ao público feminino jovem. A tabela 5 demonstra a caracterização das empresas.

Tabela 05: Caracterização das empresas

	Porte	Empresa Familiar	Tempo Atuação	Produção	Público
Empresa A	pequeno	sim	36 anos	terceirizada	jovem feminino
Empresa B	grande	não	49 anos	terceirizada	masculino, feminino, infantil
Empresa C	médio	sim	19 anos	própria	esportivo feminino
Empresa D	médio	não	38 anos	terceirizada	esportivo feminino e masculino
Empresa E	pequeno	não	28 anos	mista	jovens mulheres executivas
Empresa F	pequeno	sim	8 anos	terceirizada	masculino
Empresa G	médio	sim	58 anos	mista	masculino, feminino, infantil
Empresa H	grande	sim	50 anos	própria	feminino
Empresa I	pequeno	não	6 anos	terceirizada	esportivo feminino
Empresa J	pequeno	sim	29 anos	própria	jovem feminino

4.2 Fases e atividades referentes ao processo de desenvolvimento de produto e agentes envolvidos na gestão de design

Os especialistas entrevistados foram unânimes em destacar que a gestão de design inicia já na elaboração das estratégias organizacionais, e salientaram a importância da participação de profissionais de design nesta etapa bem como compondo a alta direção. Isto por que, para que ocorra a gestão de design nas empresas, o design deve estar inserido na cultura e nas estratégias organizacionais, sendo percebido como um valor (BORJA DE

MOZOTA, 2003; LIBANIO; AMARAL, 2013) e como design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006).

Com relação ao que foi exposto pelos profissionais de design nas empresas pesquisadas, parte destas (empresas A, C, D) começaram a relatar o seu processo de desenvolvimento de produto a partir do desenvolvimento de produtos propriamente dito, e ressaltaram que não percebem o design inserido nas estratégias organizacionais. Ademais, estas empresas afirmaram que não há participação de profissionais de design ao longo do processo de definição de estratégias organizacionais e que estes são chamados para opinar em diretrizes pré-estabelecidas pela direção para a nova coleção. Já os entrevistados das empresas E, H e J destacaram que os profissionais de design trabalham na construção das diretrizes das novas coleções em conjunto com os diretores, mas que estes últimos são responsáveis pelo parecer final. As empresas F, G e I enfatizaram que há um profissional de design inserido na direção e que o design é contemplado como um valor nas estratégias organizacionais. Acrescentaram, ainda, que os profissionais de design elaboram as diretrizes para as novas coleções e estão presentes em todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto, atuando direta ou indiretamente.

Sendo assim, se agrupados os dados das entrevistas com os especialistas e com os profissionais de design, o desenho das fases e atividades relacionadas ao desenvolvimento de produto inicia-se com definição de estratégias organizacionais, sendo seguido pela etapa de elaboração de diretrizes da coleção e alinhamento destas com as estratégias da empresa. Ressalta-se que estas estratégias devem estar imbuídas da percepção do design entendido como valor pela empresa. Bruce *et al.* (1999) afirmam que os designers precisam de informações acerca dos projetos, como dados de mercado, especificidades de produção, preços, prazos a serem respeitados para melhor alinhamento com o *briefing* inicial.

A partir da definição das diretrizes para a nova coleção e seus produtos, ocorre a etapa de pesquisa de tendências indo até o monitoramento do mercado, passando pela criação da coleção, produção das peças piloto, produção da coleção, revisão e controle de qualidade e a distribuição dos produtos até o acompanhamento da satisfação dos consumidores pela empresa. Estas fases são compostas de atividades descritas e agentes envolvidos em cada fase e atividade, conforme observa-se na figura 08. É importante ressaltar que, se agrupadas todas as entrevistas, nota-se a participação de algum responsável pelo design, seja o designer ou o estilista ou o diretor do departamento de estilo, nas etapas do processo de desenvolvimento de

produto relatadas pelos entrevistados. Salienta-se, ainda, que cada etapa requer dados, informações e competências que necessitam do envolvimento de diferentes indivíduos, equipes, setores e fornecedores de matérias-primas e/ou serviços, compondo equipes multidisciplinares.

Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos	Dir. Executivo	Dir. Des. Produto	Dir. Estilo	Dir. Marketing	Dir. Planejamento	Dir. Compras	Dir. Produção	Ger. PDV	Ger. Produção	Ger. Qualidade	Estilista/designer	Equipe Compras	Equipe Marketing	Modelista	Piloteira	Costureira	Fornecedores	Sup. Fação	Lojistas	Vendedores	Vitrinista	Representante.Com.	
	Definição de Estratégias Organizacionais																						
Definir estratégias organizacionais baseadas na cultura de design da empresa																							
Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências																							
Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior																							
Definir diretrizes e estratégias de design																							
Planejar a oferta																							
Definir o conceito da nova coleção																							
Identificar tendências																							
Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores																							
Gerar alternativas																							
Definir conceitos																							
Definir matéria-prima																							
Criação da Coleção																							
Desenvolver a Coleção																							
Realizar desenho técnico																							
Elaborar ficha técnica com especificações																							
Produção da Peça Piloto																							
Elaborar ficha de consumo																							
Executar a modelagem																							
Executar a pilotagem																							
Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção																							
Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição																							
Supervisionar a produção																							
Armazenar informações em banco de dados																							
Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs																							
Realizar eventos de lançamentos																							
Monitoramento de Mercado																							
Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores																							
Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos																							

Quadro 12: Fases e atividades referentes ao processo de desenvolvimento de produto e principais agentes envolvidos neste processo nas empresas da indústria do vestuário

A presença de um representante da criação em cada etapa, seja o estilista ou um diretor de estilo, se faz necessária para acompanhamento e monitoramento da peça ao longo do processo de desenvolvimento de produto, conforme observa-se no quadro 12, tendo atuação direta ou indireta. Kotler e Rath (1984) corroboram essa afirmação e enfatizam que os designers devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com todas as áreas envolvidas em determinado projeto. Em sua definição de gestão de design, Avendaño (2003) salienta a importância da integração dos diversos agentes participantes da

gestão de design e defende também a participação ativa desses envolvidos nas decisões dos produtos.

Este profissional de design irá atuar diretamente nas etapas iniciais de elaboração de estratégias de design e diretrizes para uma nova coleção, na pesquisa de tendências, na criação da coleção. Indo ao encontro da importância das etapas iniciais de um projeto, Kotler e Rath (1984) enfatizam que um erro comum e recorrente nas empresas é a tardia entrada de designers no processo de desenvolvimento de um novo produto, ou então a escolha errada do tipo de profissional para atuar nessa etapa de projeto.

O representante da criação também irá acompanhar a confecção da peça piloto, a produção da coleção (modelagem, produção, acompanhamento dos fornecedores) e a revisão final e controle de qualidade das peças produzidas. O especialista A destacou que este representante também será o responsável por passar o conceito da coleção aos representantes comerciais, vendedores, gerentes de loja e demais indivíduos atuantes no ponto de venda. Este representante do setor de criação deverá, sempre, interagir com os demais *stakeholders* responsáveis por cada uma das etapas produtivas. Já na etapa final de monitoramento de mercado, o representante do setor de criação deverá retornar ao ponto de venda, bem como monitorar em redes sociais ou outros meios de pesquisa e *feedback*, como está a aceitação da peça produzida por parte dos consumidores.

Dinsmore e Silveira Neto (2007) elencam os principais envolvidos em um projeto e que devem ser gerenciados: gerente de projetos, responsável pelo projeto, patrocinadores, clientes, equipe de projeto, grupos funcionais e terceiros. Aliados a estes, na indústria do vestuário, estão os fornecedores como agentes externos. O complexo gerenciamento desta cadeia de fornecedores da indústria do vestuário, bem como a troca de informações e conhecimentos com estes agentes, tem como característica o alto número de envolvidos e, por consequência, exigem grande flexibilidade e adaptabilidade para responder as constantes demandas de mercado. Esta terceirização da produção é reflexo de uma dinâmica de mercado e resulta de uma estratégia que propicia maior flexibilidade e agilidade nos processos produtivos, consolidando redes de produção em uma mesma organização.

Há um ponto controverso relacionado à terceirização da produção: a contratação dos pequenos fornecedores pelas empresas de maior porte. Com processos automatizados e fazendo uso de alta tecnologia, as grandes empresas estabelecem relações de trabalho com pequenos fornecedores que, por vezes, trabalham informalmente, com estruturas e processos arcaicos de produção e baixa qualificação gerencial. Além das diferenças em termos de

estrutura, tecnologia, qualidade e escala de produção, estas empresas acabam por ter que administrar um grande número de envolvidos no processo de desenvolvimento de uma peça, dificultando o gerenciamento da produção. Não se questiona a heterogeneidade, que pode proporcionar rica troca de informações e conhecimentos, mas sim formas efetivas de avaliação e controle do fluxo de dados, dos momentos de ocorrência e dos envolvidos em cada uma destas.

Processos de desenvolvimento de produtos como a modelagem, parte da produção e distribuição podem ser automatizados. Entretanto, ao mesmo tempo que o avanço na tecnologia se mostrou um aliado para o aumento da produção, etapas determinantes do processo de confecção ainda são executadas manualmente, como é o caso das bordadeiras ou das costureiras na confecção das peças piloto. De acordo com a ABIT (2010), este setor, apesar dos avanços tecnológicos, permanece intensivo em mão-de-obra. Os entrevistados das empresas C, G e J retiram uma costureira da linha de produção para fazer a elaboração das peças piloto. Estas costureiras detêm conhecimento tácito que, dificilmente, transforma-se em explícito pois não há registro de informações ou conhecimento destas. Nonaka (1991) destaca que o conhecimento tácito diz respeito às habilidades técnicas como, por exemplo, a destreza informal de difícil especificação, ou seja, o *know-how*. O autor exemplifica que o artesão desenvolve uma destreza específica “na ponta dos dedos”, sendo incapaz de explicitar os princípios técnicos relacionados à sua capacidade. Já as empresas C e H relataram que, em suas fábricas, há transmissão de conhecimento e consequente aprendizagem entre as costureiras das linhas de produção, transformando conhecimento tácito existente em novo conhecimento tácito. Desta forma e corroborando a afirmação de Capaldo (2007), evidencia-se a importância do incentivo às rotinas organizacionais de compartilhamento de conhecimento.

Após finalizado o ciclo de produção e distribuição de vestuário, virá o *feedback* dado pelo cliente, que será ferramenta útil para os criadores (BORJA DE MOZOTA, 2003). Este criadores, muitas vezes na figura de um gestor de projetos, diretor de estilo ou mesmo de um gestor de design, deve zelar pelo acompanhamento de três coleções simultaneamente. As coleções de outono/inverno, primavera/verão e auto verão exigem deste profissional o acompanhamento em paralelo de três coleções, por meio do monitoramento da aceitação dos produtos da coleção atual pelo mercado, a produção das peças piloto para a coleção que virá na próxima estação e a pesquisa de tendências para a coleção que virá na sequência. O produto final, ou seja, a roupa, ainda apresenta a particularidade de, segundo Vincent-Ricard

(2008), ser um objeto de consumo que necessita do período de dois anos para ser finalizado, desde a fibra têxtil até a disponibilização deste no mercado. Entretanto, ainda segundo o autor, este produto se renova a cada período de seis meses, com regularidade constante, apresentando uma obsolescência programada.

Considerando os pontos destacados, identifica-se a necessidade identificar e estruturar momentos e atividades relacionadas ao desenvolvimento de peças de vestuário que são determinantes para a ocorrência da gestão de design. Visando diferenciação em seus produtos para atingir a vantagem competitiva sustentável, as empresas da indústria do vestuário necessitam ter um olhar prioritário para etapas deste processo de desenvolvimento de produto, tais como: a etapa inicial, de definição de estratégias e elaboração de diretrizes e do conceito para a nova coleção; a etapa de pesquisa e identificação de tendências; os momentos de criação, troca e retenção de informações e conhecimentos chave/estratégicos; a etapa de agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção; a etapa de transmissão do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais; e o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados, quanto pelo contato direto com os consumidores no ponto de venda ou nos contatos virtuais. Para isto, faz-se necessário auxiliar as empresas a monitorar e avaliar os conhecimentos e informações circulantes durante este processo de desenvolvimento de produto, identificando articulações e fatores intervenientes relacionados a este processo.

4.3 Competências

4.3.1 Competências Individuais

As competências individuais foram classificadas segundo entendimento de Borja de Mozota (2003) e Ruas (2005) e estão listadas nos quadros 13 e 14.

	Profissional de Design	Gestor de Design
Conhecimentos	Multidisciplinares / diversos	Sistema design
	Administração / gestão empresarial / estratégias	Gestão
	Cultura geral	Cultura de projetos
	Moda / design / estilo / domínio de conceitos	Design / moda
	Princípios antropológicos	Antropologia
	Específicos: ergonomia para vestuário / medidas / corporais / acabamento / modelagem	Conforto / financeiro / estilo
	Técnicos / produção / ferramentas de trabalho	Técnicos / produção
	Tecnologia / inovação / novos materiais	Herdados de família
	Mercado / consumidor	Ambiente externo: concorrentes, parceiros, mercado, líderes, intermediários nos processos de compras
	Funcionamento do negócio / planejamento do negócio	Coleção / dos produtos da empresa
Habilidades	de materialização da ideia (prototipagem, desenho, artesanato)	-
	de percepção da cultura, de sinais de tendências novas e atuais	entender os movimentos que estão acontecendo, as tendências (atuais e futuras), o que é um padrão
	sensibilização para o olhar (de sensibilização)	ser um interpretador de culturas
	pensar de forma ampla, abrangente	pensar de forma ampla, abrangente
	de criação/criatividade	-
	de otimização de modelagem (matéria-prima)	para trabalhar e atuar junto a gestão
	para planejar/dosar a coleção	gestão de projetos, acompanhamento de projeto como um todo
	de comunicação	-
de alteridade/se colocar no lugar do outro	-	
Atitudes	Buscar entrosamento nos assuntos de design	conversar com as equipes internas (diversos, <i>stakeholders</i> , do sistema design)
	Respirar atmosfera do sistema design	incentivar o diálogo (franco e aberto)
	manter-se informado sobre o mundo da moda	estimular a criatividade das pessoas, propondo <i>workshops</i> projetuais, momentos de saída de campo
	fazer sondas culturais	ir ao encontro dos indivíduos (entender novas dinâmicas de consumo, ou as que já existem)
	buscar informações e manter o olhar atento para produções especiais	gostar do que a moda faz
	cultivar o hábito da curiosidade	praticar a alteridade
	cultivar o hábito da alteridade	sensibilidade com o sistema relacional
	pró-ativo	repensar resultados
	se inteirar do planejamento do negócio	ser responsável pelo seu negócio, pelo resultado de suas tarefas
	de "vestir a camiseta" (responsabilidade)	reproblematizar o briefing
	buscar engajamento com a equipe	coragem para propor novas ideias
	buscar engajamento com a filosofia da empresa	resolução de problemas
	-	encarar o negócio com paixão
	-	integrador
	-	liderança
-	ir nas lojas, museus, conhecer lojistas, ver exposições de arte, de design, concertos de música (todas as manifestações de criatividade)	
-	ser protagonista do sistema moda, tendo voz na elaboração de um discurso, colaborando para a concretização das instâncias/tendências	

Quadro 13: Competências individuais elencadas pelos especialistas

As competências individuais relatadas pelos especialistas para o profissional de design estão relacionadas ao âmbito do projeto, por meio de conhecimentos técnicos (desenho e produção), específicos (ergonomia, antropometria, design, moda, cultura), multidisciplinares, de mercado e do negócio da empresa. As habilidades estão mais focadas em projeto e

prototipagem, no acompanhamento de mercado (identificação de tendências, percepção da cultura e sensibilização do olhar), na alteridade, na comunicação e no planejamento da coleção. Já a postura atitudinal trata da busca pelo entrosamento nos sistemas design e moda (fazendo sondas culturais, buscando informações, cultivando hábitos da curiosidade e da alteridade), do engajamento com os seus pares, com a organização, sua filosofia e negócio. Estas competências vão ao encontro das elencadas pelos entrevistados das empresas. Estes entrevistados acrescentaram os conhecimentos de coleções anteriores, de modelagem, pilotagem e costura bem como de normas de qualidade. Com relação às habilidades, estas estão mais voltadas à criação, projeto e produção das peças e ao relacionamento com os demais *stakeholders*. Não aparecem habilidades voltadas ao pensamento estratégico.

No que tange às competências individuais do gestor de design, elencadas pelos profissionais das empresas entrevistadas, foram relacionados conhecimentos de mercado (consumidor, tendências e demandas) de todo o processo de desenvolvimento de produto e do projeto, da empresa (do negócio e herdados da família), de gestão, de demais áreas participantes (marketing, produção, qualidade, jurídica e importação) e técnicos. As habilidades estão focadas no pensamento estratégico, de relacionamento com os demais *stakeholders* e equipes, de liderança, de negociação, da captação de tendências e do que o mercado está demandando e de cumprimento do cronograma. As atitudes tratam do comprometimento, orientação para resultados, construção de relacionamentos, de integrador e de solucionador de problemas, conforme entendimento de Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003).

Para o gestor de design, os especialistas destacaram conhecimentos (do sistema design e moda, de gestão, do ambiente externo, da coleção como um todo, e herdados de família), habilidades (para interpretação da cultura e dos movimentos de mercado e para pensar de maneira ampla) e atitudes (incentivo ao diálogo, sensibilidade com o sistema relacional, liderança, pró-atividade e orientação para resultados), mais voltados para o entendimento amplo de todo o processo, em nível estratégico e de gestão.

	Empresa	Designer	Gestor de Design
Conhecimentos	A	de coleção e de coleções anteriores, tendências, domínio de conceitos	do todo da coleção (do processo de desenvolvimento de produto e dos produtos).
		de materiais, tecidos, técnicos	de marketing, de comunicação (promoção).
		-	de tendências novas, mercado, novas demandas.
	B	-	da empresa e do negócio herdados da família
		técnicos: de ergonomia, de criação	técnicos
	C	dominar cores, tecnologias de materiais	do processo de desenvolvimento da coleção
		técnico: de design, informática, produção	de marketing, de design, técnicos, de produção
	D	do mercado, demandas, tendências	do mercado, demandas, tendências
		técnicos	de mercado e de gestão
	E	de conceitos: design, modelagem, costura, cores	de importação, de linguagem jurídica/contratos.
		técnicos, domínio de técnicas de desenho informatizado, de costura, de cores	de gestão e de marketing
	F	de ergonomia	do processo de produção como um todo
domínio de conceitos de design e de cores		de administração e gestão	
G	técnico: computação gráfica, processos produtivos	herdados de família sobre o vestuário, técnicos	
	de moda e vestuário	de marketing, de mercado e das demandas	
H	dados de venda de anos anteriores	de indicadores de vendas, controles de qualidade	
	técnicos, domínio de costura, de cores	de gestão de equipe	
I	técnicas de desenho informatizado, design de superfície, cores, de normas de qualidade	de mercado, de marketing, de gestão	
	técnicos, domínio de técnicas de desenho informatizado, costura, cores, modelagem	de administração e gestão	
J	do mercado, tendências, novas matérias primas	de marketing	
	domínio da coleção como um todo	-	
Habilidades	A	técnicos, de desenho, modelagem, pilotagem	do processo total de desenvolvimento da coleção
		-	domínio de tendências, das tendências que realmente vão funcionar, do negócio, do cliente, do mercado
		técnicas de projeto e criação, manuseio de tecidos	de relacionamento com a equipe, de comunicação
	B	relacionamento com as equipes dos demais setores, de trabalho em grupo	de passar a missão organizacional aos demais colaboradores da empresa
		flexibilidade em função do cronograma, envolvidos, tarefas	técnicas (de maneira geral)
	C	para criar o produto de acordo com o que o cliente deseja, criatividade, captar o DNA da marca	pensamento estratégico
		para trabalhar sob pressão (pressão para cumprir cronograma), organização	-
	D	de desenho	liderança, de ser um líder <i>coaching</i> , de ordem estética
		de relacionamento com os demais da equipe	de domínio de tendências, de conseguir visualizar nas tendências o que realmente vai funcionar.
	E	-	<i>feeling</i> do que vai funcionar em cada região
		-	de relacionamento com a sua equipe e com as demais
	F	de relacionamento	de relacionamento, de gestão de projetos
de percepção sobre o funcionamento da peça (costuras, ergonomia, preço)		de perceber o que vai atender a demanda e o que o cliente não vai comprar	
G	de identificação dos problemas de uma peça	de liderança	
	criatividade	de negociação	
H	de esboçar ideias por meio de croquis	de cumprimento de cronograma e prazos	
	para lidar com imprevistos e novas demandas	-	
I	de desenho	de relacionamento	
	de relacionamento com fornecedores	de identificação de tendências	
J	de desenho, criatividade	ter visão sistêmica	
	de identificação de tendências novas	de identificação de tendências novas	
K	<i>feeling</i> apurado para captar demandas	gerenciar equipe	
	para elaboração de planilhas de controle e gerenciamento dos itens produzidos	cuidados com prazos	
L	de relacionamento com fornecedores, costureiras e modelistas. De criatividade.	para identificação de tendências, negociação com fornecedores e compradores das lojas	
	de relacionamento com os demais da equipe	de liderança	
M	para lidar com imprevistos e novas demandas	relacionamento com a equipe e com as outras equipes	
	para criar o produto conforme o cliente deseja	de negociação com fornecedores, aptidão comercial	
N	criatividade	para coordenar todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto e da coleção	
	de apresentação da coleção aos representantes	de relacionamento com a equipe, de comunicação	
O	criatividade, identificação de tendências novas	para coordenar todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto e da coleção	

Continuação do quadro 14

	Empresa	Designer	Gestor de Design
Atitudes	A	orientação para o que vende, para resultados	de estar sempre acessível à equipe
		resolução de problemas, pró-atividade	-
	B	-	de incentivar a equipe, auxiliar sempre que for preciso.
		de dono do negócio, de comprometimento	de resolução de problemas
		-	de dono do negócio, de comprometimento
	C	comprometimento, resolução de problemas	orientação para resultados, liderança
	D	pró-atividade, resolução de problemas	liderança, construção de relacionamentos
	E	Comprometimento	integrador, incentivador na busca por soluções
		busca por soluções para o projeto	incentivador da criatividade e do trabalho em equipe
	F	Comprometimento	orientação para resultados
		responsabilidade, cumprimento de tarefas, prazos	comprometimento
	G	resolução de problemas, autoconfiança, comprometimento	orientação para resultados, conciliador, construção de relacionamentos
	H	Comprometimento	orientação para resultados
		responsabilidade, cumprimento de tarefas, prazos	construção de relacionamentos
I	comprometimento, autoconfiança	liderança, empreendedora	
	resolução de problemas	orientação para resultados	
J	resolução de problemas, pró-atividade	construção de relacionamentos	
		de dono do negócio, comprometimento, empreendedor	

Quadro 14: Competências individuais elencadas pelos profissionais de design

4.3.2 Competências Coletivas

As competências coletivas relacionadas pelos especialistas e pelos profissionais foram categorizadas, nos quadros 15 e 16, de acordo com a classificação de Retour e Krohmer (2006), que subdivide estas em referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Nota-se que as competências relacionadas ao referencial comum concernem, de acordo com Retour (2006), a ação do coletivo a partir da comparação entre as experiências e representações das pessoas envolvidas, indo ao encontro das percepções de Jevnaker (1993) e Mishra e Shan (2009), que destacaram em seus estudos a importância da estruturação, comunicação e integração de indivíduos e equipes de trabalho. Já a linguagem compartilhada é fortemente utilizada pelas empresas (A, B, C, D, E, G, H e I), seja na comunicação verbal no ambiente de trabalho, no contato com os fornecedores nacionais e internacionais ou mesmo nos registros nas fichas técnicas dos produtos. Os especialistas ainda ressaltaram a importância da linguagem de negócios aos designers e de design aos gestores (E1 e E3) bem como da dificuldade de comunicação dos setores de compras e de estilo (E2). O especialista E2 salientou a dificuldade de comunicação em função das diferentes culturas e idiomas, na importação e exportação de produtos e matérias primas.

Referencial Comum	Astral e atmosfera (<i>mood</i>) das novas coleções deveriam ser elaborados pelo coletivo, de maneira compartilhada
	compartilhamento de informações gera cenários empresariais, orientando atividade projetual e elaboração de produtos
Linguagem Compartilhada	reuniões, <i>lines</i> , provas de peças (onde é importante o parecer de todas as equipes/departamentos envolvidos na coleção)
	ideal que sejam equipes multidisciplinares, estejam relacionadas a gestão e trabalhem próximas das equipes de design
	reunião para definição do que será produzido (participam setores: vendas, produção, diretoria e criação/estilo)
	linguagem de negócios aos designers e de design aos administradores
	problemas de comunicação, de linguagens e culturas diferentes. Por isso é importante a ficha técnica do produto, que especifica/padroniza/registra as informações e linguagens. Quanto mais detalhada, desenhada e visual melhor.
	sistema informatizado, em rede, para modelagem e ficha técnica
Memória Coletiva	dificuldade de comunicação entre os setores de compras e estilo (linguagens diferentes) pode ser resolvida com "treinamentos internos" de moda.
	falta de um padrão com uma linguagem comum para a moda (ficha técnica, medidas, nome do produto adequado), para ter qualidade e precisão nas vendas <i>online</i> e presencial
	padronizar linguagem interna e comum ao pessoal da produção, design e gestor de design (economia de tempo e custo).
	aprendizado dos administradores e dos designers (uns com os outros)
	repensar resultados a partir de informações disponíveis até o momento.
Engajamento Subjetivo	momento de parada das equipes para atividades de integração, discussão, trocas de ideias, aprendizagem uns com os outros (=entrosamento interno e diminuição de ruídos).
	armazenagem das informações de coleções passadas (de criação, das peças, de dados de venda e quantitativos), para acompanhamento da evolução da peça ao longo do tempo (importante que seja feito registro da peça por referência).
	aprendizagem/domínio de todo o processo, para aprimorar as coleções posteriores.
	registro das peças/coleções em fichas técnicas para não desaparecer a informação.
	compreensão dos objetivos da empresa por parte da equipe de design para gerar esforço no alcance destes
	profissionais de design interferindo de forma positiva na gestão, para existir um gerenciamento e conexão maiores.
	setor de design é o mais próximo de todos. Designers devem transitar, interagindo com outros envolvidos no processo.
elos importantes no processo (designer + modelista + pilotista + marketing)	
Engajamento Subjetivo	estabelecer um percurso de empoderamento do design em termos de administração/gestão do negócio, mobilizando os agentes envolvidos, orientados para uma prática sistemática de design, de moda. É papel do administrador proporcionar este tipo de percurso, para que se consiga estabelecer um diálogo significativo, pró-ativo entre os dois.
	checagem em loja, pedindo <i>feedback</i> e trocando informações/impressões (equipes que desenvolveram o produto e equipes responsáveis pela venda devem entrar em contato com cliente final)
	cumprimento de prazos/cronograma em função do trabalho compartilhado, engajamento (rotina auxilia).

Quadro 15: Competências coletivas elencadas pelos especialistas

Com relação a memória coletiva, o posicionamento dos especialistas é claro sobre a valorização do aprendizado e congregação dos colaboradores e registro de informações nos sistemas virtuais ou em servidores. Os profissionais das empresas também destacaram estas competências coletivas, seja no aprendizado entre indivíduos (empresas A, B, C, D, E, F, G, H e I) ou no armazenamento das informações e dados de coleções anteriores em sistemas virtuais ou fisicamente (empresas B, C, E, F, G, J) e de históricos de processos produtivos (empresa H). Este aprendizado entre os indivíduos pode ocorrer por meio da construção de *networks* (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CAPALDO, 2007; BROWN, 2006; DELL'ERA; VERGANTI, 2009) ou mesmo da combinação de recursos internos e externos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999).

No que concerne ao engajamento subjetivo, os especialistas salientaram os seguintes engajamentos: do profissional com a alta gestão, do designer com a modelista, pilotista e com o departamento de marketing, do setor de criação com as equipes de vendas, entre o

profissional de design e as demais equipes envolvidas no processo de desenvolvimento de produto da gestão de design, e entre as equipes para o cumprimento dos prazos e cronogramas em função do trabalho compartilhado, por meio do estabelecimento de rotinas de trabalho. Já os profissionais de design entrevistados evidenciaram este engajamento nas reuniões semanais para análise das vendas (empresa A), na checagem da qualidade (empresa B, H), no respeito às especificações de projeto bem como nos prazos e custos na etapa de produção (empresas C, D, E, F e J) e no trânsito do estilista ao longo do processo de desenvolvimento de produto (empresa E, I). De acordo com Nonaka (1991), os integrantes de uma equipe desenvolvem novos pontos de vista através da troca de ideias e do debate, congregando diferentes óticas, e informações e, assim, desenvolvendo uma nova perspectiva coletiva.

Referencial Comum	EMPRESA A	Integrantes da equipe de criação juntos há tempo, o que possibilita aprendizagem coletiva. Criação da campanha de nova coleção.
	EMPRESA B	Estruturação do desenvolvimento de produtos em três áreas que trabalham interligadas: estilo, planejamento e compras. <i>Line Review</i> : reuniões que antecedem o fechamento da coleção. Todos os produtos são reunidos e as áreas dão seus pareceres sobre os produtos. Diversas <i>expertises</i> reunidas para validação das peças
		Organização da apresentação final da coleção (o que vai para loja): combinação, cores, temperatura, estação, distribuição das peças, cadastro e referência das peças.
		Prova de modelagem: momento onde reúne-se um representante do compras e um do estilo para dar o seu parecer técnico e validar a peça.
		Momento da equipe de criação ir ao ponto de venda, ficar no provador e olhar as reações dos consumidores, pedir <i>feedback</i> e conversar com vendedores das lojas.
		Contato da equipe de criação com os representantes comerciais, identificando o desempenho dos produtos criados e as novas demandas do mercado
	EMPRESA C	Os três designers tem <i>expertises</i> diferentes, o que possibilita uma ação coletiva de trabalho e projeto em função de um compartilhamento de experiências destes.
	EMPRESA D	Reuniões chamadas de ' <i>lines</i> ', onde apresenta-se toda a coleção para os envolvidos, para validação: marketing, criação, direção, gerentes das principais lojas, comercial.
	EMPRESA E	Na criação das coleções há troca de experiências, conhecimentos e envolvimento de pessoas com diferentes <i>expertises</i> .
	EMPRESA F	Reuniões de apresentação da coleção para validação. Nestas reuniões, juntam-se as principais lideranças envolvidas na criação das peças.
	EMPRESA G	Práticas do processo produtivo compartilhadas entre os envolvidos.
	EMPRESA H	Reuniões de apresentação da coleção.
EMPRESA I	Planejamento da coleção por parte da estilista e da diretora.	
EMPRESA J	Reuniões com os envolvidos na criação da coleção para apresentação e validação das peças.	
Linguagem Compartilhada	EMPRESA A	Linguagem comum utilizada pelos indivíduos da equipe de criação, modelagem, produção, marketing, <i>visual merchandising</i> .
	EMPRESA B	Fichas técnicas detalhadas, com desenhos, pois quanto mais visual, melhor.
		Processo de importação utiliza linguagem e desenhos estabelecidos, para outros países entenderem.
		Linguagem própria utilizada pela criação, com nomenclaturas específicas da área da moda.
	EMPRESA C	Linguagem própria da empresa: códigos/referências das peças.
		Linguagem da área da moda adaptada para o uso na empresa.
	EMPRESA D	Desenhos para que os fornecedores chineses entendam o que se quer especificar em um produto.
	EMPRESA E	Linguagem própria utilizada pela criação, com nomenclaturas específicas da área da moda.
	EMPRESA F	-
	EMPRESA G	Linguagem desenvolvida entre os funcionários da equipe de criação e da produção.
EMPRESA H	Linguagem específica de produtos têxteis e de códigos e referências dos produtos.	
EMPRESA I	Linguagem própria de códigos e referências dos produtos.	
EMPRESA J	-	

Continuação do quadro 16.

Memória Coletiva	EMPRESA A	Aprendizagem ao longo do tempo pelos integrantes da gestão no núcleo familiar (empresa familiar). Troca de conhecimentos, informações de mercado e percepções entre os integrantes e entre as equipes envolvidas no desenvolvimento de produtos.
	EMPRESA B	Aprendizado com erros das coleções anteriores, com relacionamentos anteriores com fornecedores. Armazenagem das coleções passadas em servidor.
	EMPRESA C	Aprendizado dos funcionários novos com os mais antigos. Armazenamento das informações e dados de coleções anteriores em sistema virtual.
	EMPRESA D	Aprendizado entre os funcionários com diferentes <i>expertises</i> . Há troca de conhecimentos e experiências de erros e acertos de coleções anteriores também.
	EMPRESA E	Troca de percepções sobre o que o mercado demanda e o que não será bem aceito, em função da <i>expertise</i> e experiências antigas entre os colaboradores. Armazenagem das coleções passadas em servidor.
	EMPRESA F	Aprendizagem no dia a dia, com trocas de conhecimentos e experiências. O <i>layout</i> do ambiente de trabalho em ilhas propicia esta interação. Armazenamento das informações e dados de coleções anteriores em sistema virtual.
	EMPRESA G	Os estilistas antigos tem um conhecimento de coleções anteriores e transmitem aos demais os erros e acertos destas experiências. Armazenagem das coleções passadas em servidor.
	EMPRESA H	Programa de qualidade implantado na empresa, com registro do histórico dos processos produtivos.
	EMPRESA I	Reuniões para troca de informações da coleção da designer com os envolvidos no desenvolvimento de produtos e da designer com os representantes comerciais.
	EMPRESA J	Compartilhamento de conhecimento e informações em reuniões com os envolvidos no desenvolvimento de produto. Armazenagem das informações e desenhos de coleções passadas em pastas físicas.
Engajamento Subjetivo	EMPRESA A	Reuniões semanais para análise do resultado das vendas.
	EMPRESA B	Identificação de erros nas peças e comunicação aos envolvidos para resolução de problemas. São feitas viagens para pesquisa de tendências, com foco no negócio da coleção da sua unidade de negócio, mas sempre olhando o global, pois as vezes eram identificadas tendências que poderiam ser utilizadas por outra equipe de desenvolvimento de outra coleção (outra unidade de negócio).
	EMPRESA C	Mobilização na produção das peças, para que não haja atraso nem aumento de custo, e que o produto final se materialize exatamente conforme projeto de criação.
	EMPRESA D	Engajamento dos envolvidos (equipe de criação, diretores e financeiro) no cumprimento dos prazos, para que as coleções sejam entregues no prazo e com especificações de acordo.
	EMPRESA E	Os estilistas buscam informações sobre tendências e demandas latentes com outros setores. Busca do cumprimento de prazos. Os estilistas acompanham o processo produtivo junto aos fornecedores, sanando dúvidas, para que a coleção seja desenvolvida de acordo com o projeto.
	EMPRESA F	Os envolvidos no desenvolvimento de produto, os fornecedores e os diretores constantemente trocam informações e monitoram ocorrências relacionadas aos produtos, objetivando minimizar não conformidades e possíveis atrasos de produção.
	EMPRESA G	Resolução de problemas identificados ao longo da cadeia produtiva. Os principais envolvidos são, geralmente, os estilistas, fornecedores, costureiras e modelistas.
	EMPRESA H	Respeito às normas de qualidade, buscando respeito aos controles de qualidade das peças.
	EMPRESA I	A cumplicidade entre a responsável pela criação das peças e demais envolvidos no desenvolvimento de produto. Existência de um forte elo de ligação feito por ela com os demais colaboradores.
	EMPRESA J	Envolvimento dos funcionários para cumprimento das especificações de projeto, buscando atender a todas as especificações e vencendo dificuldades de execução.

Quadro 16: Competências coletivas elencadas pelos profissionais de design

4.3.3 Competências Organizacionais

No que tange as competências organizacionais relacionadas pelos especialistas e pelos profissionais, respectivamente elencadas nos quadros 17 e 18, foi utilizada a classificação de Ruas (2005), que as categoriza em competências básicas, seletivas e essenciais, também chamadas de *core competence*.

De acordo com os especialistas e com os profissionais de design, observa-se nos quadros 17 e 18 que as competências básicas relacionam-se às práticas de monitoramento de tendências e de consumo (empresas E, F, G, H, J) bem como na criação de coleções por tema (empresa I) e na percepção do “*timing*” para lançamento da coleção no mercado (empresas C, H).

Básicas	monitoramento de tendências
	monitoramento do consumidor
	coleções por tema
	percepção do <i>timing</i> para lançamento de coleção
Seletivas	sistematização de etapas no desenvolvimento de produtos (processo interno estruturado)
	prática cotidiana do sistema design/sistema moda
	departamento de criação é estratégico, trabalha de "portas fechadas"
	empresas menos verticais e mais horizontais para maior alinhamento e diálogo
	equipes multidisciplinares
	proximidade física dos departamentos de design, modelagem, pilotagem
Essenciais	boa comunicação e integração entre os setores
	a empresa precisa se posicionar no sistema design
	reputação frente a designers, outras empresas, atores
	construção de novas instâncias (concretização de novas propostas) e não somente seguir tendências = papel de protagonista no sistema moda
	para produção destas novas instâncias, estas novas propostas devem ser em primeiro lugar para a moda e depois para o mercado (estratégias de atuação no sistema moda e não somente no mercado)
	cultura de design
	valores da empresa em sintonia com o design, com a moda
	empresa <i>design-oriented</i>
	levar departamentos de design, estilistas para níveis mais altos na empresa
percurso de empoderamento do design na empresa, e esta precisa ter um discurso, um posicionamento	
criação de <i>design centers</i>	

Quadro 17: Competências organizacionais elencadas pelos especialistas

As competências seletivas, em nível de práticas cotidianas, sistematização de etapas, entendimento do setor de criação como estratégico, *layout* do ambiente de trabalho e formação de equipes multidisciplinares com comunicação e integração entre os setores, foram elencadas pelos especialistas. Estas competências seletivas concernem, segundo os profissionais das empresas entrevistados, atividades e relações no que tangem à: fidelidade dos clientes à marca (empresas A e J), antecipação de tendências (empresa B), pioneirismo (empresa C), interações entre os participantes dos projetos (empresas D e I), *layout* do ambiente de trabalho (empresa F), sistematização de rotinas (empresa G), investimento nas capacitações dos funcionários e a visão destes como donos do negócio (empresa B).

As competências essenciais foram identificadas somente nas empresas B e F, por meio de treinamentos de moda que todos os funcionários são incentivados a realizar (empresa B) e o design norteando as estratégias organizacionais com o entendimento da alta direção do design como valor (empresa F). Estas competências relacionadas refletem o percurso de empoderamento do design na empresa (especialista E1) e da inserção do design nos níveis mais altos da empresa (especialista E3) vão ao encontro do entendimento do design

orientando à renovação da estratégia (RAVASI; LOJACONO, 2005) e refletindo os valores corporativos (OLSON; COOPER; SLATER, 1998).

Básicas	Empresa A	Reconhecimento, satisfação e bom relacionamento com os clientes.
	Empresa B	<i>Visual Merchandising</i> trabalha com o Estilo para que o <i>layout</i> das lojas respeite o conceito das coleções.
	Empresa C	Atendimento, no prazo, das demandas dos representantes.
	Empresa D	Incentivo da diretoria em produtos com tecnologia avançada e preços competitivos.
	Empresa E	Contato dos estilistas com os consumidores no ponto de venda, acompanhando a aceitação dos produtos.
	Empresa F	Processos sistemáticos de identificação e antecipação de tendências e identificação de demandas latentes.
	Empresa G	Constantes monitoramentos de tendências em viagens internacionais feitas pela equipe de criação.
	Empresa H	Boa interação do estilista com representantes comerciais, munindo-os com informações chave de produtos. Acertada estruturação no lançamento das coleções no mercado, reunindo agentes determinantes e representativos do setor têxtil.
	Empresa I	Lançamentos de coleções com base em temas para cada coleção.
	Empresa J	Processos sistemáticos de identificação e antecipação de tendências e identificação de demandas latentes. Bom relacionamento com o público alvo, identificando abertura de canais para estreitamento da relação.
Seletivas	Empresa A	Clientes fiéis à marca. Fidelidade à marca passa de geração para geração. Relacionamento do cliente com a marca.
	Empresa B	Vanguardista, conseguindo antecipar tendências. Investimento no desenvolvimento de funcionários da empresa, em treinamentos e capacitações. Funcionários devem ter filosofia de donos do negócio.
	Empresa C	Pioneirismo e tradição no mercado de atuação.
	Empresa D	Acompanhamento do desenvolvimento do produto ' <i>in loco</i> ' junto aos fornecedores, para que as peças mantenham as especificações de projeto, viabilizando especificações complexas.
	Empresa E	Boa interação dos estilistas com os demais envolvidos no processo produtivo.
	Empresa F	<i>Layout</i> do ambiente de trabalho em formato de ilhas, propiciando troca permanente de conhecimento tácito que, em seguida, é transformado em conhecimento explícito e armazenado em ambiente virtual.
	Empresa G	Rotinas de desenvolvimento de produto bem estruturadas.
	Empresa H	Empresa segue rigorosamente normas de qualidade e utiliza indicadores e controles no sistema produtivo.
	Empresa I	Boa interação da estilista com os demais envolvidos no processo produtivo.
	Empresa J	Relacionamento próximo e fidelidade do cliente com a marca.
Essenciais	Empresa A	-
	Empresa B	Treinamentos de moda que todos os funcionários precisam fazer, sensibilizando todos os colaboradores para um olhar sobre a moda (a informação dos treinamentos é repassada a todos os colaboradores).
	Empresa C	-
	Empresa D	-
	Empresa E	-
	Empresa F	Empresa <i>design-oriented</i> . Alta direção tem o design como valor. Design norteia estratégia organizacional.
	Empresa G	-
	Empresa H	-
	Empresa I	-
	Empresa J	-

Quadro 18: Competências organizacionais elencadas pelos profissionais de design

4.4 Articulação de recursos

Relacionando os recursos ao campo do design, Bruce e Morris (1994) e Ravasi e Lojacono (2005) evidenciam o entendimento do design como recurso central. Gander, Haberberg e Rieple (2007) salientam a importância da identificação de recursos que podem ser compartilhados e dos que são valiosos mas que se combinados ou transferidos podem declinar ou enfraquecer como, por exemplo, as rotinas de desenvolvimento de criatividade. Desta maneira, estas afirmações vão ao encontro de entendimento dos especialistas E3 e E4, que ressaltaram que rotinas relacionadas à criatividade abastecem os momentos de criação, tais como: as saídas de campo, as pesquisas de tendência, as viagens para identificação de

novas tendências e a análise do comportamento dos consumidores no mercado. Jevnaker (1993) destaca o trabalho dos profissionais de design como um recurso valioso para as empresas.

Com relação ao entendimento do conhecimento como um recurso, os especialistas ressaltaram que a criação, transmissão e retenção de conhecimentos ocorrem em determinados momentos, como na pesquisa de tendências e criação da coleção, no acompanhamento da produção da peça piloto e na apresentação da coleção, tanto para validação para produção quanto para os representantes comerciais e envolvidos no ponto de venda. Entretanto, ressaltaram que estas ações deveriam acontecer com maior frequência e de maneira constante. O entrevistado E3 sugeriu que “são necessários momentos de parada das equipes para sondagens de campo e também para capacitações”. Identificou-se que, em todas as empresas, ocorrem formas de criação e transmissão de conhecimento. Foram destacados os seguintes momentos de ocorrência de criação e transmissão de conhecimentos nas empresas: interação entre os indivíduos nas equipes multidisciplinares, rotinas de reuniões para apresentação de coleção (todas as empresas), apresentações das coleções aos representantes comerciais (H e I) ou equipes de vendas (J, G) e pelo *layout* de trabalho em ilhas (empresa F). Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) entendem o design como uma atividade complexa que integra conhecimentos heterogêneos, gerando novos conhecimentos. Esse compartilhamento de ações e atividades entre indivíduos colaboram, também, para a criação de rotinas organizacionais (MICHAUX, 2009), desenvolvendo conhecimentos específicos nas empresas, traçando trajetórias particulares, incentivando a aprendizagem coletiva e ampliando possíveis competências coletivas e organizacionais particulares a cada organização. Bertola e Teixeira (2003) e Capaldo (2007) relacionam o conhecimento à ocorrência de rotinas, processos e práticas organizacionais sendo estes, momentos propícios para o compartilhamento de conhecimento.

Grande parte das empresas (A, C, D, E, H, I e J) não percebem a importância da transformação do conhecimento tácito em explícito, pois não destacaram em seus relatos esta prática. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), quando ocorre essa passagem, há a retenção de um conhecimento que se perderia se a pessoa que o detém se desvinculasse da empresa. De acordo com Nonaka (1991), a transformação do conhecimento individual em recurso disponível para os demais na organização é atividade central de uma empresa criadora de conhecimento.

Já a retenção de dados e informações identificada nos processos de armazenamento de coleções passadas, em sistemas virtuais ou em servidores, em todas as empresas pesquisadas, colabora para que haja registro do conhecimento gerado e, também, para a tomada de decisões futuras. Os especialistas corroboram este entendimento, destacando que a retenção de informações deve ser uma prática rotineira nas empresas que compõem a indústria do vestuário. Segundo estes especialistas, esta retenção de dados e informações pode ocorrer por meio de: *backups* de coleções passadas; relatórios estatísticos de vendas, *performance* dos produtos no mercado; e pesquisas de satisfação de clientes, de consumo e de demandas de mercado.

Quando perguntados sobre o conhecimento indicado a um profissional de design, os especialistas salientaram que este indivíduo deve ter determinados conhecimentos, conforme quadro 06. Ademais, ressaltaram a importância do conhecimento de diferentes áreas, além do entendimento de todo o processo de desenvolvimento de produtos da organização. Já os profissionais de design das empresas entrevistadas mencionaram conhecimentos técnicos, de gestão, design, marketing, costura, pilotagem e modelagem, produção e de mercado como determinantes para o profissional de design que transitará ao longo do processo de desenvolvimento de produto, seja ele designer, estilista, diretor de estilo ou gestor de design.

Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que há conexões das competências com o conhecimento e a situação a partir de interações entre os indivíduos e as equipes. Estas situações de trabalho também podem ser entendidas como rotinas organizacionais que, aliadas ao conhecimento tácito, podem representar recursos únicos e específicos de uma firma. O conhecimento tácito e a rotina organizacional estão relacionados à Teoria dos Recursos, sendo considerados recursos únicos e específicos das empresas e de difícil imitação por parte dos concorrentes. Estes recursos únicos são de difícil imitação e apresentam grande dificuldade de transferência de uma firma para outra. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) acrescentam que o design pode ser interpretado como uma atividade que pode gerar novos conhecimentos e integrar conhecimentos heterogêneos.

4.5 Comunicação, interações e aprendizado

De acordo com os profissionais de design das empresas B, C F e I, os departamentos de design, marketing e compras devem trabalhar interligados para que ocorra uma evolução e harmonia no momento da criação até a validação da coleção para produção. Jevnaker (1993) ressalta a importância das interações entre design, marketing e estratégia de negócios. Girard

e Robin (2006) corroboram, afirmando que a cooperação entre os participantes de determinado projeto auxilia diretamente na melhora da *performance* da equipe de design para a busca da vantagem competitiva sustentável nas organizações. Alegre e Chiva (2008) elencam outras interações, como: a experimentação, o diálogo e a conexão com o ambiente externo. Os especialistas E1 e E3 destacaram a importância das sondagem de campo para contato inicial com o mercado. Os especialistas E2 e E4 acrescentaram, mencionando a importância dos contatos dos profissionais de design com o consumidor final no ponto de venda. Os profissionais de design das empresas B, E e G também destacaram estes momentos como primordiais para acompanhamento do desempenho das peças criadas, monitorando a aceitação destas por parte dos consumidores finais. Segundo Riel, Tichkiewitch e Messnarz (2010), a comunicação dos participantes de um projeto com diversas *expertises* gera uma troca rica de informações e conhecimento. Esta comunicação pode ocorrer por meio da troca de informações estruturadas por uma arquitetura organizacional (BONJOUR; MICAELLI, 2010) e pela própria comunicação interna (PERKS; COOPER; JONES, 2005; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007).

Os especialistas ressaltaram ser primordial os momentos de aprendizado, bem como a constante comunicação entre os indivíduos da equipe de design e entre as equipes, para ocorrência da gestão de design. As empresas afirmaram valorizar e incentivar o aprendizado dos profissionais de design, seja por meio de cursos e capacitações (B, C, G), viagens (B, D, G) e *workshops* (A, B, C, G). O aprendizado interno entre os funcionários foi destacado como primordial pelas empresas A, B, D, E, F, G, I e J. Muitas vezes, é a partir deste aprendizado que ocorre a transmissão de conhecimento tácito de um profissional a outro (NONAKA, 1991), seja, por meio de capacitações, reuniões, conversas ou mesmo acompanhando as rotinas e processos de trabalho, sendo uma ação intencional ou não.

Compartilhar o conhecimento (OSTERLUND; LOVEN, 2005; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010) e, mais especificamente, o compartilhamento de *expertise*, de conhecimento durante a engenharia do processo de design, o conhecimento colaborativo, o *know-how* e o conhecimento relacionado com o desenvolvimento de comunicação geram uma série de informações e novos conhecimentos (ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007).

Riel, Tichkiewitch e Messnarz (2010) salientam que a organização do aprendizado cria uma cultura positiva de aprendizado e sinergia, onde é possível aprender com os erros, com a equipe. Osterlund e Loven (2005) afirmam que o aprendizado organizacional é condição

essencial para obter a mudança é que é necessário que a empresa crie condições para a ocorrência do aprendizado interno.

4.6 Valores e cultura de design nas estratégias organizacionais

Todos os especialistas afirmaram que, para a ocorrência da gestão de design nas empresas, estas devem ter a percepção do design como um valor, inserido nas estratégias organizacionais e utilizado como elemento estratégico para o alcance da vantagem competitiva sustentável. O E1 ressalta que “o design deve afetar todos os níveis de uma organização, indo além do seu departamento”. O E2 acrescenta que “deve ser estabelecido nas empresas um percurso de empoderamento do design em termos de gestão do negócio”. Este pensamento vai ao encontro do entendimento de Borja de Mozota (2003), que destaca que o design deve ter relação com os valores da empresa e com o seu planejamento estratégico. A autora salienta ainda que, desta forma, a cultura e as ações da organização estarão conectadas com o design. Essas organizações são chamadas de empresas orientadas para o design e são norteadas por estratégias de design.

Nas empresas A, C, D, E e H, os entrevistados afirmaram que não percebem o design inserido nas estratégias das empresas e que ainda percebem um longo caminho a ser percorrido por estas organizações para que o design seja utilizado como ferramenta estratégica. Já nas empresas B e F, os entrevistados disseram que o design está presente nas ações e na cultura das respectivas empresas e que entendem que estas tem uma cultura de design e entendem o design como um valor. Olson, Cooper e Slater (1998) evidenciam a importância do design fazer parte dos objetivos estratégicos das empresas, refletindo os valores corporativos.

4.7 Monitoramento e variáveis do ambiente externo

Nas etapas iniciais e finais do desenvolvimento de produtos, o monitoramento do ambiente externo é uma ação primordial para o sucesso de um produto no mercado. A etapa inicial, onde é realizada a pesquisa de tendências, elaboração do conceito da coleção e análise dos dados da coleção passada, necessita de informações advindas do mercado.

As empresas da indústria do vestuário fazem uso, fortemente, da terceirização de produção, tanto em termos de aquisição de matéria prima quando da produção de seus produtos finais. O contato do setor de criação e produção com fornecedores também é

sistemático e determinante para o cumprimento do projeto e do cronograma. Estes dois fatores respondem, em grande parte, pelo sucesso ou insucesso de uma coleção no mercado.

O monitoramento do mercado também deve ser feito na etapa final do processo, quando o consumidor entra em contato com a coleção no ponto de venda. Os gerentes e vendedores de loja e os representantes comerciais são *stakeholders* que detém informações valiosas acerca da aceitação ou não dos produtos por parte dos clientes. Os criadores das peças, no momento da ida ao ponto de venda, tem a oportunidade de observar a *performance* e o desempenho do produto criado. Aspectos estéticos, ergonômicos, financeiros, socioculturais, tecnológicos e ligados à marca serão avaliados pelo consumidor neste momento. Pesquisas de opinião e redes sociais também são ferramentas utilizadas nesta etapa, buscando estreitar o contato da organização com o seu público alvo.

Estes momentos de monitoramento do ambiente externo devem fazer parte do processo de trabalho dos *stakeholders* envolvidos nas respectivas etapas da gestão de design, sistematizando esta ação como uma rotina organizacional. Os *stakeholders* responsáveis por esta prática devem internalizar esta prática como parte de suas tarefas, despertando o hábito da curiosidade, da alteridade e do acompanhamento dos movimentos do mercado.

5 Proposição de Mapa Conceitual e da Árvore da Realidade Atual

Para auxiliar na proposição de possíveis relações entre os pontos discutidos, propõe-se um mapa conceitual hierárquico, partindo da relação da gestão de design com três eixos determinantes: indivíduos, equipes e organização, conforme ilustra a figura 09. Por meio desse mapa conceitual, foi possível levantar conceitos relacionados à gestão de design, tais como: indivíduos e equipes envolvidos na gestão de design bem como a própria organização; competências individuais, coletivas e organizacionais; atividades multidisciplinares; rotinas; capacidades dinâmicas; fatores intervenientes; relações; articulações e vantagem competitiva sustentável. Com base nesses conceitos, foram sugeridos alguns agrupamentos, possíveis relações e até mesmo níveis de dependência.

Os conceitos mais amplos, como indivíduos, equipes e organização, são desdobrados em conceitos mais específicos, evidenciando a chamada diferenciação progressiva, conforme proposto por Novak e Cañas (2006). Já a reconciliação integrativa pode ser observada na figura 09 através de linhas tracejadas, sugerindo um relacionamento entre rotinas e atividades multidisciplinares dos indivíduos que desencadeiam competências coletivas; ou pelos fatores intervenientes, relações e articulações que, em conjunto, vão proporcionar a vantagem

competitiva sustentável às organizações. Uma interpretação feita a partir da leitura deste mapa conceitual é que a gestão de design necessita de uma organização que tenha uma cultura de design, que, tanto a organização quanto os seus integrantes, tenham o entendimento do design como um valor estratégico para a empresa, que desempenhe atividades multidisciplinares, capacidades dinâmicas, rotinas e competências organizacionais e que busque uma vantagem competitiva sustentável; que tenha equipes e pessoas com determinadas competências, desempenhem funções e atividades de maneira multidisciplinar e que, ao trabalhar em equipe e executar rotinas, gerem competências coletivas.

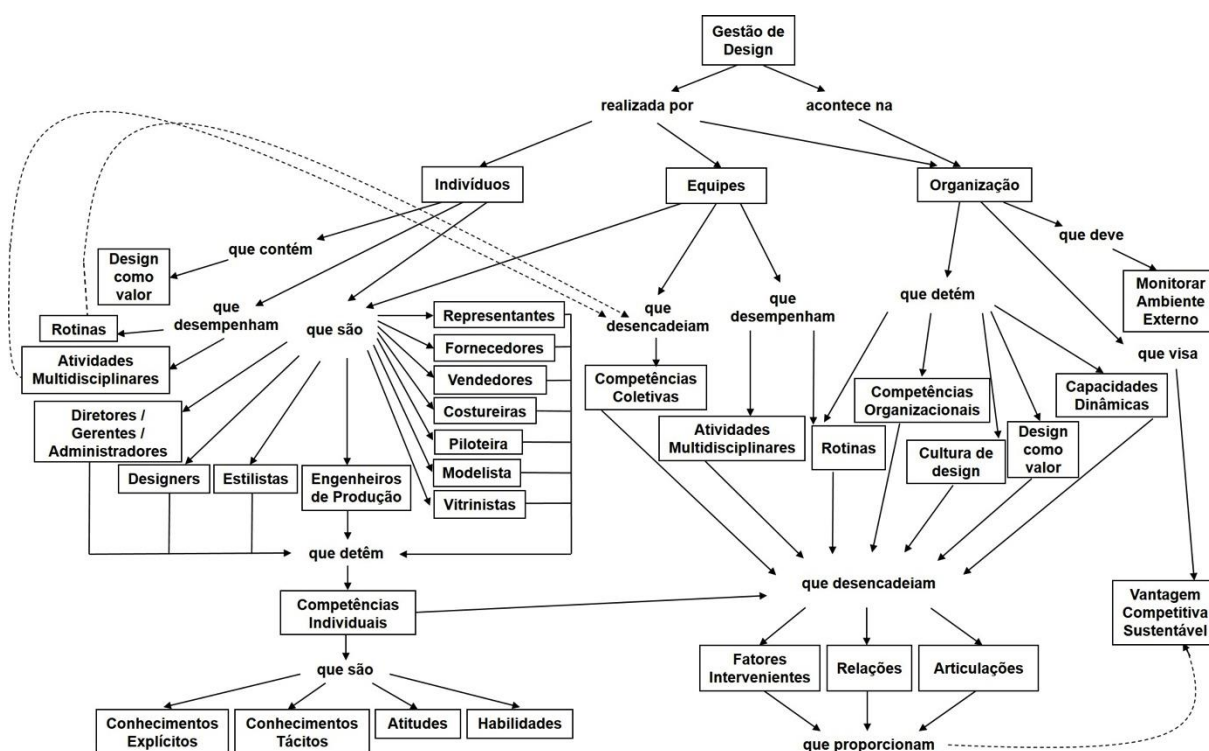


Figura 09: Mapa Conceitual destacando os conceitos relacionados à gestão de design e possíveis articulações.

Por meio da análise dos dados, também foi possível perceber a dificuldade de ocorrência e/ou implementação da gestão de design nas organizações pertencentes à indústria do vestuário. Desta maneira, foi elaborada a Árvore da Realidade Atual (ARA) nos moldes propostos por Blackstone (2001) e Cox e Spencer (2002), conforme ilustra a figura 10. Através dessa ferramenta, foi possível identificar e elencar as prováveis causas, ou seja, os prováveis fatores intervenientes que geram o efeito da não ocorrência da gestão de design.

A árvore da realidade atual possibilita a melhor visualização das prováveis causas que geram o efeito em questão. Através da figura 10, percebe-se que determinadas causas estão relacionadas à falta de ações e/ou materiais de apoio. Já outras causas estão relacionadas ao

‘como fazer’ ou então concernem às competências, qualificações e capacitações dos agentes que atuam direta ou indiretamente na gestão de design.

A primeira causa raiz diz respeito à dificuldade no entendimento do design como valor. Quando tratado como elemento estratégico nas organizações, o design tem relação com a missão, os valores e o planejamento estratégico da empresa, de acordo com Borja de Mozota (2003). A autora também defende que a cultura e as ações da organização estão conectadas e em sintonia com o design, tendo como objetivo o alcance de melhores resultados pela empresa. Essas organizações são chamadas de empresas orientadas para o design. Seguindo este ponto de vista, Capaldo (2007) aborda o design como valor e como processo de criação de valor. Ravasi e Lojaco (2005) enfatizam o entendimento do design como um recurso central da organização e Olson, Cooper e Slater (1998) complementam que o design deve refletir os valores corporativos, relacionando as estratégias empresariais e evidenciando a importância do design fazer parte dos objetivos estratégicos das empresas. Para promover uma atividade multidisciplinar, indivíduos, equipes e interlocutores em uma companhia devem compartilhar informações constantemente, trabalhando de maneira integrada (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006) e incentivando um ambiente de trabalho colaborativo e participativo.

Já a segunda causa raiz identificada na ARA concerne à dificuldade na articulação de competências coletivas e individuais. Belkadi, Bonjour e Dulmet (2007) salientam que as competências são articuladas a partir de características qualitativas das situações de trabalho e a construção destas pode ocorrer a partir da revisão de projetos passados. Os autores enfatizam as conexões das competências com o conhecimento e a situação. Os autores acrescentam que o design pode ser interpretado como uma atividade que pode gerar novos conhecimentos e integrar conhecimentos heterogêneos. Desta maneira, as competências individuais podem ser construídas, segundo Loufrani-Fedida e Angué (2009), levando em conta os conhecimentos (saber) e as experiências práticas (saber-fazer e/ou saber-agir), sendo alicerçados pelo comportamento (saber-ser). Já as competências coletivas, segundo Retour (2012), por seu caráter tácito e pela sua complexidade, são específicas das firmas e, por isso, dificilmente imitáveis. Podem ser desenvolvidas e articuladas a partir de rotinas de trabalho e processos de trabalho específicos de cada empresa.

A terceira causa raiz está ligada às dificuldades relativas aos recursos de infraestrutura organizacional. A partir da combinação de recursos internos e externos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999) bem como da sua integração,

coordenação, colaboração e comunicação (MISHRA; SHAN, 2009), estes recursos, quando relacionados aos indivíduos e a infraestrutura de trabalho, podem ser articulados para o alcance da vantagem competitiva sustentável e para a ocorrência da gestão de design. Uma estrutura com boas informações e uma cultura existente de valores e termos comuns (OSTERLUND; LOVEN, 2005) também colaboram para esta ocorrência.

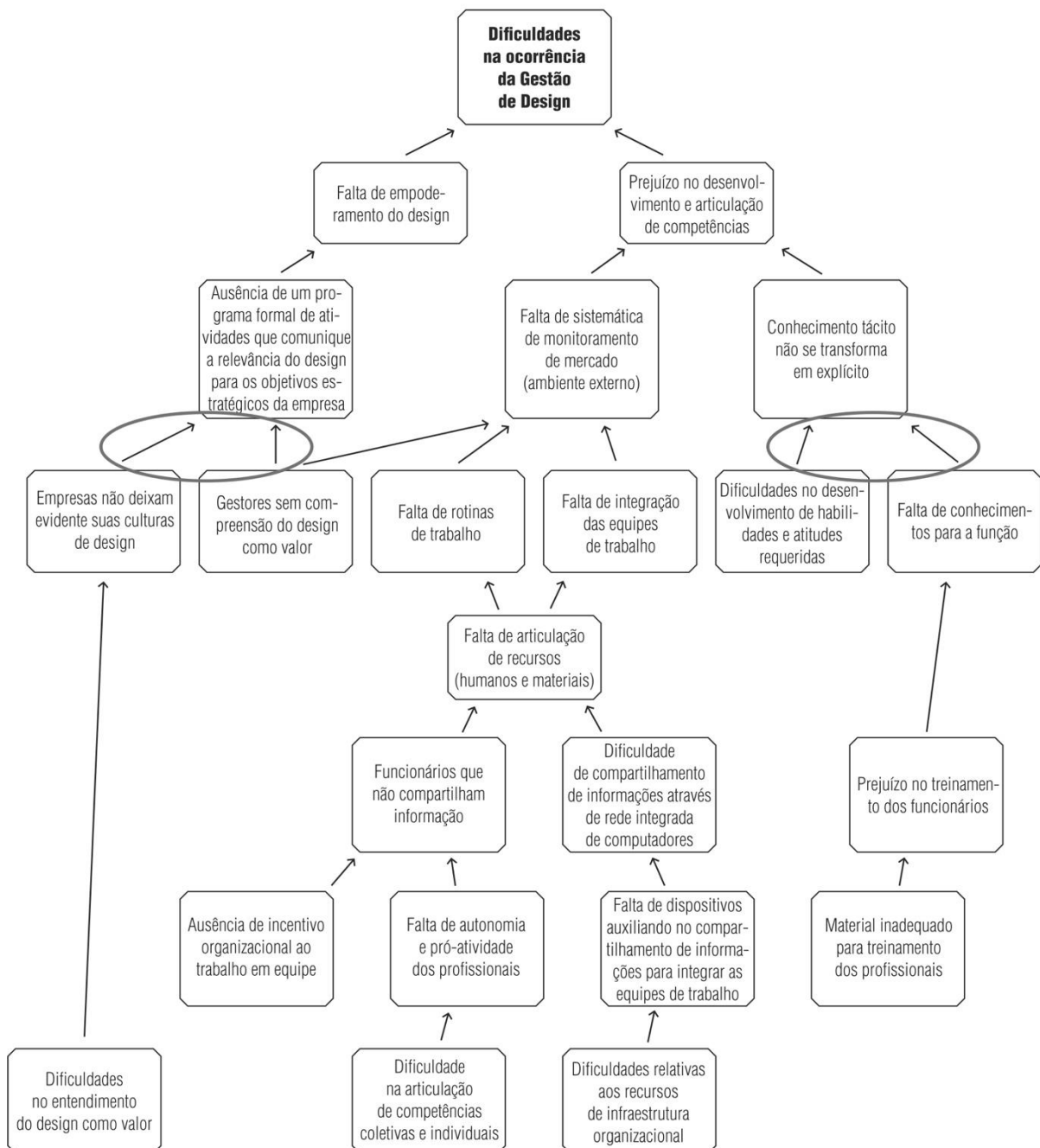


Figura 10: Árvore da Realidade Atual dos os prováveis fatores intervenientes que geram o efeito da não ocorrência da gestão de design

6 Conclusões e pesquisas futuras

Este artigo teve como objetivo investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, assim como as articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Também apresenta como objetivo conhecer a estruturação das equipes de design e o relacionamento destas com a organização, identificando quem são os agentes participantes destas equipes.

Conforme evidenciado, a indústria do vestuário da região sul do Brasil tem alta representatividade no contexto econômico e social do país, embora apresente vasto campo para desenvolvimento da gestão de design bem como do entendimento do design como um elemento estratégico para a vantagem competitiva sustentável.

Desta maneira, nas empresas de vestuário, percebe-se claramente a criação e a ocorrência de conhecimento e informação, seja a partir de práticas e rotinas individuais ou mesmo advindas da integração das equipes de trabalho. Arranjos internos, rotinas de trabalho e uma sistemática de processos poderiam auxiliar no mapeamento destas ocorrências para que, assim, seja possível gerenciar as atividades e recursos (tangíveis e intangíveis) envolvidos na gestão de design.

Faz-se primordial identificar as fases em que ocorrem a criação, transferência e troca de conhecimento e informação e apontar quais são estes conhecimentos e informações bem como os envolvidos e suas atividades em cada etapa. Assim, será possível avaliar a efetividade destas para a ocorrência da gestão do design e, conseqüentemente, para o alcance da vantagem competitiva sustentável nas organizações. Esta pesquisa apresenta a limitação da aplicação em uma amostra heterogênea de empresas inseridas no setor do vestuário, em termos de porte, estrutura e atendimento ao mercado.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo em uma amostra maior de empresas, ou em empresas situadas em outras regiões do Brasil. Também pode ser feito um estudo para desenvolvimento de uma sistemática de avaliação do conhecimento e da informação para aplicação em empresas da indústria do vestuário.

Referências

- ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções. PRADO, M.V. (org.). **Brasil têxtil 2010**: relatório setorial da indústria têxtil brasileira. São Paulo: IEMI, 2010.
- ABRAVEST - Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. **Dados Estatísticos do Setor do Vestuário**. Disponível em <www.abraviest.org.br>. Acessado em 29 de janeiro de 2014.

- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. **Technovation** 28:315–326, 2008.
- ANGELONI, M.T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AVENDAÑO, L.E.C. **Interação designer/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BARNEY, J.B. **Strategic factors markets**: expatiation, lucky and business strategy. *Management Science*, v.32, n.10, 1986.
- BARNEY, J.B. **Firm resourced and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v.7, n. 1, 1991.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. **Computers in Industry**, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BEST, K. **Design Management**: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA, 2006.
- BLACKSTONE, J.H. Theory of Constraints: a status report. **International Journal Production Research**, v. 29, n. 6, p. 1053-1080, 2001.
- BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P. Design Core Competence Diagnosis: A Case from the Automotive Industry. **Ieee Transactions on Engineering Management**, VOL. 57, Nº2, May, 2010.
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. 2ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management**: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth, 2003.
- BROWN, P. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? **Strategic Change**, 15: 37–45, 2006.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. **Design Studies**, v. 20, 1999.
- CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. **Strategic Management Journal**, 28: 585–608, 2007.

- CHRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. Creating agile supply chains in the fashion industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 32, N.8: 367–376, 2004.
- COX, J.; SPENCER, M.S. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. **R&D Management**, 39, 1, 2009.
- DIAS, G.B.; et al. In: DUTRA. J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano: Conquistando resultados através de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. **Dynamic Capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, Chichester, v. 21, n.10/11, 2000.
- GANDER, J.; HABERBERG, A.; RIEPLE, A. A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry. **Journal of Organizational Behavior** 28, 607–624, 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. **Computers in Industry**, v. 57, p. 817-826, 2006.
- GRANT, R.M. **Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration**. Organizational Science, v.7, n.4, 1996.
- JEVNAKER, B.H. Inaugurative learning: adapting a new design approach. **Design Studies**, vol., 14 n4, 1993.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. **Design Studies**, v. 29, p. 369-386, 2008.
- KOTLER, P.; RATH, G.A. Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. **Journal of Business Strategy**, 1984.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. **Design Studies**, 26:191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. **Design Studies**, v. 28, p. 437-462, 2007.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

- LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. **Design Professionals Involved in Design Management: Roles and Interactions in Different Scenarios: A Systematic Review.** In: Chakrabarti, A.; Prakash, R.V. (eds.), ICoRD'13, Lecture Notes in Mechanical Engineering, DOI: 10.1007/978-81-322-1050-4_69, Springer India 2013.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. **Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets.** In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions. Paris: Vuibert, 123-148, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6^oed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MASSON, R.; et al. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, v.18 n.2, 238–254, 2007.
- MICHAUX V. **Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social.** In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MISHRA, A.A., SHAH, R. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27:324–338, 2009.
- MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D. Development of a Design Audit Tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*, 24:335–368, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6, pp.96-104, 1991.
- NOVAK, J.D.; CAÑAS, A.J. The Origins of the Concept Mapping Tool and the Continuing Evolution of the Tool. *Information Visualization Journal*, v.5 (3), 2006.
- NOVAK, J.D.; CAÑAS, A.J. **The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them.** Technical Report IHMC CmapTools 2006-2008, Florida Institute for Human and Machine Cognition, 2008.
- OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F. Design Strategy and Competitive Advantage. *Business Horizons*, march-april, 1998.

- OSTERLUND, J.; LOVEN, E. Information versus Inertia: A Model for Product Change with Low Inertia. **Systems Research and Behavioral Science**, 22, 547-560, 2005.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. **The Journal of Product Innovation Management**, 22:111–127, 2005.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, nº 3, May/June 1990.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. **Long Range Planning**, 38:51-77, 2005.
- REID, F.J.M. et al. **The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions**. Design Studies, v. 21, p. 75-97, 2000.
- RETOUR, D. **Progressos e limites da gestão por competências na França**. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. **La compétence collective comme maillon clé de la gestion des competences**. In: DEFELIX C., KLASFERD A., OIRY E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert, 149-183, 2006.
- RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R. Qualification and certification for the competitive edge in integrated design. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, 2:279–289, 2010.
- ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P. Modelling collaborative knowledge to support engineering design project manager. **Computers in Industry** 58:188–198, 2007.
- RUAS, R.L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R.L. **Competências: compartilhando conceitos e noções**. Porto Alegre: Mimeo, 2009.
- SILVA, F.N.; LIBÂNIO, C.S.; RUAS, R.L. O Estudo das Competências Coletivas em Serviço de Saúde. **Negócios e Talentos**. v.10, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact**. 3ed. New York: Prentice Hall, 2012.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 18, n. 7, aug. 1997.

VASCONCELLOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, Out./Dez. São Paulo, 2000.

VINCENT-RICARD, F. **As espirais da moda**. 5ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, 1984.

WONG, K.C. Using an Ishikawa diagram as a tool to assist memory and retrieval of relevant medical cases from the medical literature. **Journal of Medical Case Reports**, 5:120, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

5 ARTIGO 4

Fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário

Phases and determinant activities of design professional to the occurrence of design management in fashion industry

Fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário

Phases and determinant activities of design professional to the occurrence of design management in fashion industry

LIBÂNIO, Cláudia de Souza | clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves | amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

Atualmente, a gestão de design vem ocupando lugar privilegiado nos debates relacionados à área de design e inovação no segmento da moda. A indústria do vestuário, em particular, apresenta um caráter dinâmico, exigindo constantes atualizações em matérias primas, mudanças nas cores e texturas, inovações e lançamentos de novos produtos para acompanhar as tendências deste setor. Desta maneira, torna-se evidente a necessidade de perceber o design como elemento estratégico bem como utilizar a gestão de design na busca da vantagem competitiva sustentável nas organizações. Sendo assim, este artigo tem por objetivo sistematizar o processo de desenvolvimento de produtos e seus envolvidos, identificando as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design no contexto analisado. A metodologia utilizada foi, em um primeiro momento, uma revisão sistemática de literatura e, em um segundo momento, um estudo multicaso. Como resultados, foram evidenciados os elementos, os envolvidos, o processo de desenvolvimento de produtos e os fatores intervenientes na gestão de design de empresas inseridas na indústria do vestuário. Aliados a estes dados, foram identificadas fases determinantes para a ocorrência da gestão de design ao longo do processo de desenvolvimento de produtos.

Palavras-chave: Gestão de design; modelo conceitual; desenvolvimento de produto; *framework*; indústria da moda.

Abstract:

Nowadays, design management has occupied a privileged place in the debates related to the field of design and innovation in the fashion industry. The apparel industry, in particular, presents a dynamic character, requiring constant updates on raw materials, changes in colors and textures, innovations and new product launches to follow trends in this industry. So, it becomes evident the need to understand design as a strategic element as well as using the design management in the pursuit of sustainable competitive advantage in organizations.

Therefore, this paper aims to systematize the process of product development and those players involved, identifying determinant moments for the occurrence of design management in context analysis. The methodology used in this study was, at first time, a systematic literature review and, secondly, a multiple case study. As results, players involved have been identified as well the product development process and the intervenient factors involved in design management of companies imbricated in the apparel industry. Coupled with these data, we have identified determinant moments for the occurrence of design management, throughout the product development process.

Keywords: *Design management; conceptual model; product development; framework; fashion industry.*

1. Introdução

Constantemente, são desenvolvidas maneiras de sistematizar e compreender a gestão de design nas empresas. O CPD (1997) inicia o processo de desenvolvimento de projetos de design pela fase chamada de reconhecimento ou impulso, descrita como o momento oportuno para se agir, ou seja, o reconhecimento de possíveis oportunidades. A etapa seguinte é a análise. Esta etapa está fortemente relacionada à anterior pois, a partir da oportunidade, deve-se traçar uma estratégia para a resolução identificada e analisar o mercado. A terceira fase é a definição/decisão, onde determina-se o produto de forma elementar, em relação à empresa e ao seu mercado. Já a fase de exploração consiste no aprendizado de como fazer o produto que será desenvolvido. A quinta etapa é a seleção, onde escolhe-se uma opção a partir da avaliação de todas as opções desenvolvidas. A fase de desenvolvimento concerne o detalhamento do que será efetivamente desenvolvido. Posteriormente, tem-se um detalhamento mais rigoroso, na fase de especificação. Por último, tem-se a fase de lançamento do produto no mercado.

Outro modelo abordado é o das autoras Bruce, Cooper e Vazquez (1999), intitulado *framework* para a gestão de design, que expõe uma sequência de passos para a ocorrência da gestão de design. A primeira etapa é chamada de tomada de ação, onde o gestor de design desenha o conceito inicial do projeto. O segundo momento é a avaliação do conceito, seguido pelo seu desenvolvimento. A seguir, acontece a pesquisa pelo designer. O *briefing* seguido pela sua validação são os momentos seguintes. Posteriormente, estão os estágios chamados *Mock up e Mock-ups* (retrabalhados e reavaliados), onde acontecem os momentos da elaboração até a validação do protótipo. Após desenvolvida a versão inicial do protótipo, este

deve ser pensado, experimentado, posto em avaliação, refeito e reavaliado, até a sua aprovação final. Da etapa da produção experimental, parte-se para a produção total dos produtos. Após finalizada a etapa da produção, tem-se a promoção de lançamento e a avaliação do lançamento dos produtos no mercado. Finalizando o processo, acontece a etapa da retirada do produto do mercado.

Focando especificamente na indústria do vestuário, a literatura apresenta os modelos de Treptow (2007), McKelvey e Munslow (2008) e Renfrew e Renfrew (2009). Treptow (2007) elenca a fase de planejamento, que consiste na etapa inicial da sua proposta. A fase a seguir é a elaboração do cronograma da coleção, seguida da definição dos parâmetros e da dimensão (tamanho) da coleção. A quinta etapa consiste na pesquisa de tendências e, na sequência, define-se o *briefing* e o conceito da coleção. O desenvolvimento é a etapa seguinte do processo, que concerne momentos de inspiração, estudo de cores, tecidos e aviamentos, desenhos, modelagem, prototipagem, ficha técnica, definição de preço de venda e elaboração de mostruário. A seguir, há a etapa de lançamento e divulgação, seguida da venda e produção. Após, há a preparação para as entregas até a última etapa, que consiste na reunião de *feedback*.

Já McKelvey e Munslow (2008) sugerem que este processo parta da análise do *brief*, identificando oportunidades inovadoras. A partir desta análise, duas pesquisas devem ser feitas: a pesquisa de inspiração e a pesquisa de direção. A pesquisa de inspiração refere-se aos conceitos e inspirações pessoais. Já pesquisa de direção diz respeito a previsão de modas e tendências, relatórios comparativos e direcionais do varejo, relatórios de feiras e pesquisas de mercado. Estas duas pesquisas direcionam para a etapa seguinte, que é o processo de design propriamente dito. Este processo concerne a definição de cores, silhuetas, proporções, tecidos, impressões, padrões, texturas, amostras e montagem. A prototipagem é a próxima etapa, que consiste no corte plano, padronagem, modelagem, estruturação e definição dos adornos e acessórios. A seguir vem a definição da coleção, onde os trajes e acessórios são postos juntos para a tomada de decisão. A promoção é a etapa final, na qual são definidas as peças publicitárias, o estilo fotográfico e a elaboração do portfólio da coleção.

Para Renfrew e Renfrew (2009), o início do processo se dá pela pesquisa de mercado. Um segundo momento é a identificação do consumidor, seguido pela pesquisa e desenvolvimento. Neste terceiro momento, estão incluídas as seguintes etapas: *briefing* para a equipe de prototipagem, custos finais e pedidos de produção. Após, há a etapa de apresentação da coleção, que consiste na preparação do desfile, no desfile propriamente dito,

no pós desfile, na revisão de pedidos, na confirmação dos produtos para entrega e na definição dos custos finais. Os autores salientam que o processo não é finito e, a partir da última etapa, este inicia outra vez.

Entretanto, observando os modelos relacionados anteriormente, percebem-se lacunas em etapas distintas de cada modelo. Desta maneira, este artigo tem como objetivo identificar as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para ocorrência da gestão de design nas empresas da indústria do vestuário. Sendo assim, a questão que se impõe é: quais são as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design e quais são os principais envolvidos neste processo?

2. Metodologia

A metodologia utilizada consistiu, em um primeiro momento, de uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório (artigo 1 e artigo 2). Este procedimento mapeou o atual estado da arte do tema em questão, bem como o entendimento da gestão de design relacionada às competências individuais, coletivas e organizacionais. Por meio desta análise, também emergiram conceitos relacionados à gestão de design e às competências, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Em um segundo momento, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, qualitativa (MALHOTRA, 2012), por meio de um estudo de múltiplos casos, com a proposição de entrevistas em profundidade. Utilizando dois roteiros semi-estruturados, foram feitas entrevistas com quatro especialistas em design de moda e dez profissionais de design inseridos em empresas da indústria do vestuário da região sul do Brasil (artigo 3). MALHOTRA (2012) afirma, com relação à pesquisa qualitativa, que esta é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, feita a partir de pequenas amostras, possibilitando uma melhor percepção e compreensão do problema em questão. Os resultados das entrevistas foram analisados através de análise de conteúdo (BARDIN, 2005). Desta maneira, foi elaborado um processo de desenvolvimento de produtos com base na gestão de design, identificando os envolvidos em cada etapa deste processo. Os achados da pesquisa também apontaram para a identificação de fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design nas empresas da indústria do vestuário.

3. Proposta

Para a elaboração desta proposta, partiu-se de uma revisão sistemática de literatura sobre gestão de design e competências, da busca na literatura por modelos de gestão de design (específicos da indústria do vestuário) e também de uma pesquisa qualitativa com quatro especialistas e dez profissionais de design. A partir das análises feitas, foram desenvolvidos: um quadro comparativo com os modelos encontrados na literatura que se aplicassem ao estudo, um desenho do processo de desenvolvimento de produtos resultante do estudo multicaso bem como a identificação dos principais envolvidos em cada etapa deste processo. As análises dos dados da pesquisa bibliográfica e das entrevistas em profundidade possibilitaram, também, a identificação das fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design.

3.1 Modelos da literatura

Os modelos de gestão de design identificados nesta pesquisa (CPD, 1997; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; TREPTOW, 2007; MCKELVEY; MUNSLOW, 2008; RENFREW; RENFREW, 2009) podem ser aplicados às empresas da indústria do vestuário. Estes modelos foram ordenados no quadro 19, de maneira que as fases e/ou etapas de cada um correspondam entre si.

CPD (1997)	Bruce, Cooper e Vazquez (1999)	Treptow (2007)	McKelvey e Munslow (2008)	Renfrew e Renfrew (2009)	Adaptação proposta pela autora	Estratégias Organizacionais e Pesquisa/Monitoramento do Ambiente
- Reconhecimento ou impulso	- Tomada de Ação	-	- Análise do Briefing (oportunidades de inovação)	- Pesquisa de mercado	- Elaboração de Diretrizes	
- Análise	- Avaliação do conceito - Desenvolvimento do conceito - Pesquisa pelo designer	- Planejamento e Cronograma - Parâmetros e dimensão da coleção - Pesquisa de Tendências	Pesquisa de Inspiração e Direção de Pesquisa	- Identificação do consumidor	- Pesquisa de Tendências	
- Definição/decisão	- <i>Briefing</i> - Validação do briefing	- <i>Briefing</i> - Conceito da coleção - Desenvolvimento	- O Processo de Design	- Pesquisa e desenvolvimento	- Criação da Coleção	
- Exploração - Seleção	- <i>Mock up</i> - <i>Mock ups</i> (retrabalhados e reavaliados)	-	- Prototipagem	-	- Produção da Peça Piloto	
	- Produção experimental	- Lançamento e divulgação	-	-	- Lançamento e divulgação	
- Desenvolvimento - Especificação	- Produção total	- Vendas e Produção	-	-	- Produção da Coleção - Revisão e Controle de Qualidade	
- Lançamento do produto	- Promoção de lançamento	- Entregas	- Peças Seleccionadas para a Coleção - Promoção	- Apresentação da coleção	- Distribuição nos PDVs e/ou Representantes	
-	- Avaliação do lançamento - Retirada do produto no mercado	- Reunião de <i>Feedback</i>	-	-	- Monitoramento de Mercado	

Quadro 19: comparativo do processo de desenvolvimento de produto de vestuário

Fonte: Adaptado de CPD (1997), Bruce, Cooper e Vazquez (1999), Treptow (2007), McKelvey e Munslow (2008) e Renfrew e Renfrew (2009).

3.2 O processo de desenvolvimento de produto das empresas do vestuário e os envolvidos

O processo de desenvolvimento de peças de vestuário, oriundo das entrevistas com especialistas (artigo 3), inicia com a elaboração de diretrizes da coleção e alinhamento destas com as estratégias da empresa. Ressalta-se que estas devem estar imbuídas da percepção do design entendido como valor pela empresa. Bruce *et al.* (1999) afirmam que os designers precisam de informações acerca dos projetos, como dados de mercado, especificidades de produção, preços, planos e prazos a serem respeitados para melhor alinhamento com o *briefing* inicial.

A partir da definição das diretrizes para a nova coleção e seus produtos, ocorre a etapa de pesquisa de tendências indo até o monitoramento do mercado, passando pela criação da coleção, produção das peças piloto, lançamento e divulgação, produção da coleção, revisão e controle de qualidade e a distribuição dos produtos até o acompanhamento da satisfação dos consumidores pela empresa.

Após, finalizado o ciclo de produção e distribuição de vestuário, virá o *feedback* dado pelo cliente, que será ferramenta útil para os criadores (BORJA DE MOZOTA, 2003). Estes criadores, muitas vezes na figura de um diretor de estilo ou mesmo de um gestor de design, devem zelar pelo acompanhamento de três coleções simultaneamente. As coleções de outono/inverno, primavera/verão e alto-verão exigem deste profissional acompanhamento em paralelo de três coleções, por meio do monitoramento da aceitação dos produtos da coleção atual pelo mercado, da produção das peças piloto para a coleção que virá na próxima estação, e da pesquisa de tendências para a coleção que virá na sequência. O produto final, ou seja, a roupa, ainda apresenta a particularidade de, segundo Vincent-Ricard (2008), ser um objeto de consumo que necessita do período de dois anos para ser finalizado, desde a fibra têxtil até a disponibilização deste no mercado. Entretanto, ainda segundo o autor, este produto se renova a cada período de seis meses, com regularidade constante, apresentando uma obsolescência programada.

É importante ressaltar que, de acordo com a adaptação proposta pela autora, nota-se a participação de algum responsável pelo design, seja o designer ou o estilista ou o diretor do departamento de estilo, nas etapas do processo de desenvolvimento de produtos relatadas pelos entrevistados. Salienta-se, ainda, que cada etapa requer dados, informações e competências que necessitam do envolvimento de diferentes indivíduos, equipes, setores e fornecedores de matérias-primas e/ou serviços, compondo equipes multidisciplinares.

Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos	Dir. Executivo	Dir. Des. Produto	Dir. Estilo	Dir. Marketing	Dir. Planejamento	Dir. Compras	Dir. Produção	Ger. PDV	Ger. Produção	Ger. Qualidade	Estilista/designer	Equipe Compras	Equipe Marketing	Modelista	Piloteira	Costureira	Fornecedores	Sup. Faccão	Lojistas	Vendedores	Vitrinista	Representante Com.
Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências																						
Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior																						
Definir diretrizes e estratégias de design																						
Planejar a oferta																						
Definir o conceito da nova coleção																						
Identificar tendências																						
Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores																						
Gerar alternativas																						
Definir conceitos																						
Definir matéria-prima																						
Criação da Coleção																						
Desenvolver a Coleção																						
Realizar desenho técnico																						
Elaborar ficha técnica com especificações																						
Produção da Peça Piloto																						
Elaborar ficha de consumo																						
Executar a modelagem																						
Executar a pilotagem																						
Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção																						
Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição																						
Supervisionar a produção																						
Armazenar informações em banco de dados																						
Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs																						
Realizar eventos de lançamentos																						
Monitoramento de Mercado																						
Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores																						
Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos																						

Quadro 20: Fases e atividades referentes ao processo de desenvolvimento de peças de vestuário e principais envolvidos na gestão de design das empresas desta indústria

A presença de um profissional de design em cada etapa, seja o estilista ou o designer ou um diretor de estilo, se faz necessária para acompanhamento e monitoramento da peça ao longo do processo de desenvolvimento de produto, conforme observa-se no quadro 20, tendo atuação direta ou indireta. Kotler e Rath (1984) corroboram essa afirmação e enfatizam que os designers devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com todas as áreas envolvidas em determinado projeto. Em sua definição de gestão de design, Avendaño (2003) salienta a importância da integração dos diversos agentes participantes da gestão de design e defende também a participação ativa dos designers e demais envolvidos nas decisões dos produtos.

Este profissional de design irá atuar diretamente nas etapas iniciais de elaboração de estratégias de design e diretrizes para uma nova coleção, na pesquisa de tendências e na criação da coleção. Indo ao encontro da importância das etapas iniciais de um projeto, Kotler e Rath (1984) enfatizam que um erro comum e recorrente nas empresas é a tardia entrada de

designers no processo de desenvolvimento de um novo produto, ou então a escolha errada do tipo de profissional para atuar nessa etapa de projeto.

O profissional de design também irá acompanhar a confecção da peça piloto, a produção da coleção (modelagem, produção, acompanhamento dos fornecedores) e a revisão final e controle de qualidade das peças produzidas. Ele será o responsável por passar o *'mood'*, ou seja, o conceito da coleção aos representantes comerciais, vendedores, gerentes de loja e demais indivíduos atuantes no ponto de venda. Também será dever deste profissional de design interagir com demais *stakeholders* responsáveis por cada uma das etapas produtivas. Já na etapa final de monitoramento de mercado, o profissional de design deverá ir ao ponto de venda, bem como monitorar em redes sociais ou outros meios de pesquisa e *feedback*, como está a aceitação da peça produzida por parte dos consumidores.

Dinsmore e Silveira Neto (2007) elencam os principais envolvidos em um projeto e que devem ser gerenciados: gerente de projetos, responsável pelo projeto, patrocinadores, clientes, equipe de projeto, grupos funcionais e terceiros. Aliado a estes, na indústria do vestuário, estão os fornecedores como agentes externos. O complexo gerenciamento desta cadeia de fornecedores da indústria do vestuário, bem como a troca de informações e conhecimentos com estes agentes, tem como característica o grande número de envolvidos e, por consequência, exigem grande flexibilidade e adaptabilidade para responder às constantes demandas de mercado. Esta terceirização da produção é reflexo de uma dinâmica de mercado e resulta de uma estratégia que propicia maior flexibilidade e agilidade nos processos produtivos, consolidando redes de produção em uma mesma organização.

Etapas do processo de desenvolvimento de produtos como a modelagem, parte da produção e distribuição podem ser automatizadas. Entretanto, ao mesmo tempo que o avanço na tecnologia se mostrou um aliado para o aumento da produção, etapas determinantes do processo de confecção ainda são executadas manualmente, como é o caso das bordadeiras ou das costureiras na confecção das peças piloto. De acordo com a ABIT (2010), este setor, apesar dos avanços tecnológicos, permanece intensivo em mão-de-obra. É prática de algumas empresas retirar uma costureira da linha de produção quando da elaboração das peças piloto. Estas costureiras detêm conhecimento tácito que, dificilmente, transforma-se em explícito, pois não há registro de informações ou conhecimento destas. De acordo com Nonaka (1991), o conhecimento tácito diz respeito às habilidades técnicas como, por exemplo, a destreza informal e de difícil especificação, ou seja, o *'know-how'*. O autor exemplifica que o artesão desenvolve uma destreza específica *'na ponta dos dedos'*, sendo incapaz de explicitar os

princípios técnicos relacionados à sua capacidade. Outras empresas têm como prática, em suas fábricas, a transmissão de conhecimento e conseqüente aprendizagem entre as costureiras das linhas de produção, transformando conhecimento tácito existente em novo conhecimento tácito. Desta forma e corroborando a afirmação de Capaldo (2007), evidencia-se a importância do incentivo às rotinas organizacionais de compartilhamento de conhecimento.

3.3 As fases e atividades determinantes ao longo do processo de desenvolvimento de produtos do vestuário

Considerando os pontos destacados, identifica-se a necessidade de pontuar as fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto que são determinantes para a ocorrência da gestão de design. Visando diferenciação em seus produtos para atingir a vantagem competitiva sustentável, as empresas da indústria do vestuário necessitam ter um olhar prioritário para fases deste processo, tais como:

- i) a fase inicial, de definição de estratégias e diretrizes e do conceito para a nova coleção (Fases e Atividades Determinante 1 – FAD1);
- ii) a fase de pesquisa e identificação de tendências e agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção (Fases e Atividades Determinante 2 – FAD2);
- iii) o momento de definição das peças piloto para validar e iniciar a produção da coleção bem como do registro dos desenhos e fichas técnicas (Fases e Atividades Determinante 3 – FAD3);
- iv) a fase de transmissão do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais (Fases e Atividades Determinante 4 – FAD4);
- v) o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados, quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais (Fases e Atividades Determinante 5 – FAD5);
- vi) os momentos de criação, troca e retenção de dados e informações essenciais, bem como da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais (FAD1, FAD2, FAD3, FAD4 e FAD5).

4. Conclusões e sugestões para pesquisas futuras

Este artigo teve como objetivo identificar as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design nas empresas da indústria do vestuário, localizando-os ao longo do processo de desenvolvimento de produtos. A partir da identificação do processo de desenvolvimento de produtos das empresas da indústria do vestuário e dos envolvidos ao longo deste processo, foi possível definir as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design nas empresas da referida indústria.

Na gestão de design de empresas de vestuário, percebe-se claramente a criação e a ocorrência de conhecimento e informação específicos do setor, seja a partir de práticas e rotinas individuais ou mesmo advindas da integração das equipes de trabalho. Arranjos internos, rotinas de trabalho e uma sistemática de processos poderiam auxiliar no mapeamento destas ocorrências para que, assim, seja possível gerenciar as atividades e recursos (tangíveis e intangíveis) envolvidos na gestão de design.

Sendo assim, nota-se a importância da identificação das etapas determinantes para a ocorrência da gestão de design bem como dos envolvidos em cada etapa e das ações necessárias para esta ocorrência. Assim, será possível avaliar a efetividade das competências para a ocorrência da gestão do design e, conseqüentemente, para o alcance da vantagem competitiva sustentável nas organizações.

Referências

- ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções. PRADO, M.V. (org.). **Brasil têxtil 2010**: relatório setorial da indústria têxtil brasileira. São Paulo: IEMI, 2010.
- ACKLIN, C. Disponível em: <http://www.academia.edu/191256/Lucerne_Design_Management_Model>. Acesso em: 20 fev. 2014.
- AVENDAÑO, L.E.C. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do Design. In: **5o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2002. Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.] 2002.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BARNEY, J.B. **Firm resourced and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.7, n. 1, 1991.
- BEST, K. **Design Management**: managing design strategy, process and implementation. Switzerland: Ava, 2006.

- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management**: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth, 2003.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. **Effective design management for small businesses**. Design Studies, v. 20, 1999.
- CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. **Strategic Management Journal**, 28: 585–608, 2007.
- CPD - Centro Português de Design. **Manual de Gestão do Design**. Porto, Portugal: 1997.
- DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano**: Conquistando resultados através de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- KOTLER, P.; RATH, G.A. Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. **Journal of Business Strategy**, 1984.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCKELVEY, K.; MUNSLOW, J. **Fashion design**: process, innovation and practice. New York: Blackwell Science, 2008.
- MICHAUX V. **Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique**: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1982.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, Vol.69, No.6, pp.96-104, 1991.
- PEREIRA, D. **Competências da Gestão Estratégica do Design no Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro (SC)**. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2009.
- PMBOK. In: Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**: PMBOK. PMI: 2000.
- RENFREW, C.; RENFREW, E. **Developing a Collection**. Ava Publishing: Lausanne, 2009.
- SILVA, C.H. **Balanced scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact**. 3ed. New York: Prentice Hall, 2012.

SVID - Swedish Industrial Design Foundation. **10 points: Attitudes, profitability and Design maturity in Swedish companies**. Disponível em: <
http://www.svid.se/upload/SVID_2011/For_foretag/Undersokningar/Folder_10_points.pdf >.
Acesso em: 03 jan. 2014.

TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 4ªed. Brusque: D. Treptow, 2007.

VALLE, A.B. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VINCENT-RICARD, F. **As espirais da moda**. 5ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, 1984.

6 ARTIGO 5

Framework de Gestão de Design para a Indústria do Vestuário

Design Management Framework for Fashion Industry

Framework de Gestão de Design para a Indústria do Vestuário
Design Management Framework for Fashion Industry

LIBÂNIO, Cláudia de Souza | clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves | amaral@producao.ufrgs.br

Resumo:

As organizações vêm demonstrando interesse em investir em design, percebendo-o como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. O design deve tornar-se parte integrante dos objetivos das empresas, sendo pensado desde a fase inicial de estratégias, diretrizes e concepção dos produtos, permeando todos os níveis de atividades das empresas. Sendo assim, este artigo tem por objetivo propor um *framework* baseado em conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria do vestuário. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com cinco especialistas (três designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e dois especialistas em design de moda). A partir de uma proposta de *framework*, este foi exposto para avaliação dos especialistas. Após esta apreciação, foram feitos os ajustes sugeridos, resultando na proposta final do *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências.

Palavras-chave: Gestão de design; competências; *framework*; indústria do vestuário.

Abstract:

Organizations have demonstrated interest by investing in design, perceiving it as a strategic element to obtain competitive advantage. The design must become an integral part of the corporate goals, since the initial phase of strategies, guidelines and product design, permeating all levels of corporate activities. For this reason, this paper aims to propose a framework based on concepts of competencies by checking and assessing their applicability in design management in the apparel industry. The methodology used in this study was exploratory and qualitative, through in-depth interviews with five experts (three designers who work in companies belonging to the apparel industry and two experts in fashion design). This proposed framework was then exposed to evaluation of specialists. After this assessment, adjustments were suggested, resulting in the final proposal of the framework for training and

integration of individuals and teams in design management for companies in the apparel industry, supported by the concepts of competence.

Keywords: *Design Management; Competencies; Framework; Fashion Industry.*

1. Introdução

Atualmente, é crescente o interesse na pesquisa do design relacionado à estratégia e à gestão nas empresas. Cada vez mais, o design é visto como uma atividade multidisciplinar, que interage com diversos níveis e estruturas nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2002; CHIVA; ALEGRE, 2009; DELL'ERA; VERGANTI, 2010; RAVASI; STIGLIANI, 2012), sendo tema de debates e estudos relacionados à gestão de design (LIBÂNIO; AMARAL, 2011). Segundo Cardoso e Kistmann (2008), a partir de uma perspectiva estratégica, o design pode ser percebido como uma das competências centrais das companhias. Entretanto, de acordo com Libânio e Amaral (2011), pouco se pesquisa sobre os agentes, setores e profissionais de design envolvidos nesse processo, quem são seus interlocutores e quais são suas atribuições, funções e competências.

No intuito de sistematizar processos nas empresas, modelos de gestão de design são pesquisados e constantemente debatidos e repensados. Um entendimento difundido é a divisão da gestão de design em três níveis: estratégico, tático e operacional (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ACKLIN, 2014). Borja de Mozota (2003) defende que, em nível estratégico, o design é uma competência central, ligado à estratégia da empresa. No nível tático, o design é uma competência administrativa e, em nível operacional, o design é entendido como uma competência econômica. Best (2006) explica a gestão de design nesses três níveis. No nível estratégico, as missões, os planos e as políticas globais são definidos e devem estar conectados com o design. No nível tático, as equipes, os processos e os sistemas das unidades específicas de negócios começam a se relacionar com o design. Já no nível operacional, a gestão de design se manifesta nos produtos físicos e tangíveis, nos serviços e experiências.

Na divisão da gestão de design em três níveis, Borja de Mozota (2003) relaciona ao nível estratégico a gestão de conhecimentos e de rede e a própria estratégia. No nível tático, estão relacionadas ações voltadas para a estrutura, gestão de tecnologia e de inovação. Já no nível operacional, estão ações específicas de marketing de marca, produção e comunicação. Outro modelo é o da autora Best (2006), que identifica três momentos de gestão de design: estratégia, processo e implementação. No primeiro momento, a autora afirma que a estratégia

de design insere o pensamento de design na estratégia organizacional. Já o processo de design visa deixar evidente como a estratégia pode se tornar visível e tangível através do design. O processo de design consiste em uma série de métodos reunidos para atender a natureza da pergunta ou do projeto de design. Por fim, a implementação do design consiste em como transformar a estratégia e os processos de design em um resultado final (BEST, 2006).

Já Acklin (2014) intitula o seu modelo de *Lucerne Design Management Model* e dá a ele o formato triangular, classificando as dimensões fundamentais na base, os níveis no lado esquerdo, as atividades no lado direito e movimentos de implementação da gestão de design dentro do triângulo. As dimensões são subdivididas em: liderança em design, gestão de design e *'design thinking'*. Os níveis são: estratégico, tático e operacional. Já os movimentos de implementação concernem: planejamento, coordenação e infusão. Em um segundo triângulo, que evidencia os processos de gestão de design que contribuem para a criação de valor através do design, Acklin (2014) insere processos essenciais, tais como: gestão e design de marca, gestão de design corporativa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Também são inseridos instrumentos de controle, tais como: filosofias, políticas e estratégias de design, programas de design e, por fim, *stage gates* e indicadores-chave de desempenho.

Já o Centro Português de Design - CPD (1997) divide a gestão de design em somente dois níveis: estratégico e operacional. No nível estratégico deve-se levar em conta os seguintes aspectos: o diagnóstico da situação da empresa, bem como seus produtos e suas tecnologias principais em relação aos concorrentes mais próximos, a definição dos campos de atuação da empresa no futuro, a determinação das opções em função dos pontos fortes e fracos da companhia, a integração no desenvolvimento dos produtos das diversas áreas envolvidas, e design e inovação inseridos na cultura empresarial. No nível operacional, concentram-se as atividades de análise e determinação da natureza do projeto, seleção da equipe de trabalho e organização do processo de desenvolvimento que estabeleça a extensão das fases e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até a alta direção e entre os membros das equipes.

Desta forma, nota-se que a literatura apresenta modelos de gestão de design que denotam a importância deste tema para as organizações. Entretanto, percebe-se a carência de uma proposta que sistematize este projeto, para viabilizar a sua aplicação e, conseqüentemente, a ocorrência da gestão de design. Sendo assim, a questão de pesquisa que se impõe é: como estruturar a formação e a integração de indivíduos e equipes para a ocorrência da gestão de design na indústria do vestuário?

2. Método

Este estudo contou com a realização de uma pesquisa bibliográfica, por meio do desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura, bem como de uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa, através da utilização de entrevistas em profundidade. Estas técnicas de pesquisa foram determinantes para a elaboração do *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências. A seguir, são detalhadas as etapas da metodologia utilizada neste estudo.

2.1 Elaboração da proposta do *framework*

A proposta de um *framework* surgiu a partir da definição de termos consagrados da literatura. Wong e Aspinwall (2004) definem *framework* como um conjunto de pressupostos básicos ou princípios fundamentais que formam as bases para uma determinada ação. Auxiliando diretamente nos processos de tomada de decisões e de resoluções de problemas, a estrutura do *framework*, de acordo com Shehabuddeen *et al.* (2000), possibilita a comparação entre diferentes situações. Os autores ainda acrescentam que o *framework* possibilita o desenvolvimento de procedimentos, métodos ou técnicas, com o intuito de traduzir temas complexos para que estes sejam estudados e analisados.

Para a elaboração da proposta do *framework*, foi feita uma revisão sistemática de literatura, mapeando as relações e conexões entre os temas gestão de design e competências, bem como identificando conceitos que apresentavam relações com estes temas, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos. Foram adotadas metodologias de Anderson *et al.* (2003), Alderson *et al.* (2004) e Biolchini *et al.* (2005) para o desenvolvimento da revisão sistemática de literatura, que contou com o auxílio dos softwares NVivo9 e Mandala para auxiliar na identificação destes termos na literatura pesquisada. Desta análise, resultou a construção de um modelo conceitual, por meio da articulação e relação dos conceitos anteriormente mencionados. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, por meio da realização de entrevistas em profundidade com dez designers que trabalham em empresas brasileiras pertencentes à indústria do vestuário e quatro especialistas em design de moda. Através deste estudo, foi sistematizado o processo de desenvolvimento de produtos de empresas da indústria do vestuário e foram identificados os

envolvidos neste processo, bem como mapeados as fases e atividades do profissional de design determinantes para a ocorrência da gestão de design.

A partir dos dados levantados na revisão sistemática de literatura e no estudo de caso, foi desenvolvida uma proposta de *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências. Este *framework* foi construído a partir da integração e articulação dos resultados advindos das pesquisas realizadas.

2.2 Verificação, avaliação e finalização do *framework*

Para verificar a estrutura e avaliar a aplicabilidade do *framework*, foi reunido um grupo de especialistas, composto por três designers que trabalham em empresas pertencentes à indústria do vestuário e dois especialistas em design de moda. As entrevistas realizadas com os cinco especialistas foram gravadas e transcritas. Os dados foram tabulados e analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2005). Utilizou-se uma abordagem direta nas entrevistas e os dados foram obtidos por meio de fontes primárias. Para garantir o anonimato dos cinco entrevistados, eles estão identificados nesta pesquisa como: entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2), entrevistado 3 (E3), entrevistado 4 (E4) e entrevistado 5 (E5).

Ao longo das entrevistas, a proposta do *framework* foi apresentada aos especialistas, e estes tiveram a liberdade de analisar, criticar e sugerir alterações e/ou propor novas ideias, objetivando verificar a estrutura e avaliar a aplicabilidade da ferramenta em questão. Após finalizadas as entrevistas, os dados obtidos foram analisados e considerados para a alteração e montagem final do *framework*.

3. Resultados e discussão

A partir dos exemplos de modelos de gestão de design consagrados (CPD, 1997; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ACKLIN, 2014) e de um estudos feitos por Libânio e Amaral (artigo 1, artigo 2, artigo 3 e artigo 4), propõe-se um modelo conceitual bem como um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (competências individuais, coletivas e organizacionais).

3.1 O Modelo Conceitual

O modelo conceitual (artigo 2) ilustrado na figura 10 evidencia relações e articulações entre indivíduos, equipes e organização, indo ao encontro do entendimento da empresa como um sistema aberto.

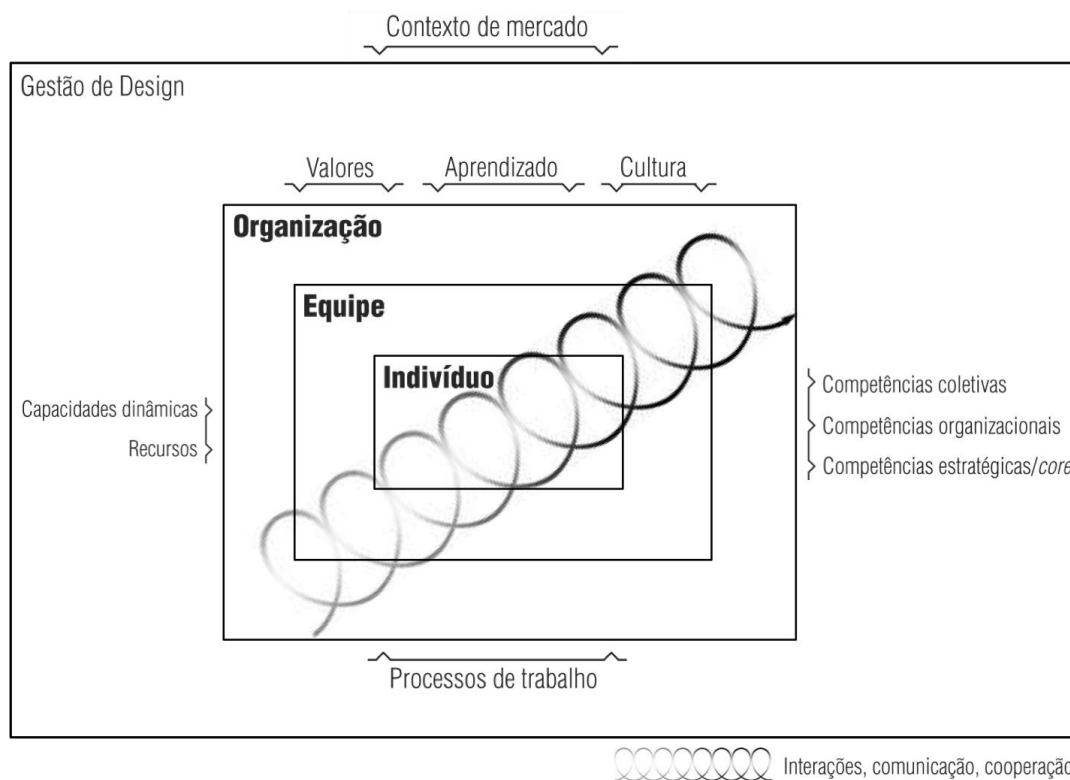


Figura 10: Modelo conceitual destacando as conexões entre os grupos.

A relação entre a estrutura organizacional e o contexto de mercado evidencia o entendimento de que o ambiente externo age sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre os recursos da empresa. Como recursos estratégicos para a criação de valor nas empresas, Wernerfelt (1984) salienta que podem ser físicos, humanos ou organizacionais, sendo “ativos tangíveis ou intangíveis”. Estes recursos podem ser: tecnologias, informações, pessoas, conhecimentos, rotinas organizacionais, estrutura física, marca, entre outros. Ademais, para se criar barreiras de entrada no mercado, os recursos devem ser heterogêneos e imóveis, apresentando atributos de valor, raridade, dificuldade de imitação e incapacidade de substituição (BARNEY, 1991). Esses recursos são mobilizados pelas capacidades dinâmicas, em ambientes de constante mudança.

Este ambiente externo influencia na construção da competência central. Aliadas nesta construção estão as capacidades dinâmicas, que são relacionadas às rotinas organizacionais e ao aprendizado de novas habilidades e conhecimentos. O conhecimento também é tido como

um recurso, e incorpora-se às rotinas organizacionais, ambos representando recursos únicos e específicos de cada empresa. A rotina de pesquisa de tendências na indústria do vestuário, ou mesmo a rotina do desenvolvimento de produtos nas indústrias de bens de consumo podem ser exemplos de práticas coletivas e, desta maneira, recursos únicos e específicos das empresas. Nelson e Winter (1982) defendem que a rotinização das atividades de uma empresa é uma forma importante de armazenar conhecimento específico da organização. De acordo com Michaux (2009), essas rotinas organizacionais representam práticas coletivas, resultando em competências organizacionais (capacidade da organização de executar uma tarefa com sucesso) e, algumas dessas, acabam por tornarem-se competências estratégicas (entre as competências organizacionais, aquelas que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva). Novas rotinas e conhecimentos incentivam a aprendizagem e, conseqüentemente, a criação de novas competências individuais, coletivas e organizacionais, bem como de competências centrais.

Outro aspecto que intervém nesta relação do modelo conceitual diz respeito à cultura e aos valores organizacionais, como por exemplo: qualidade e excelência, ética e respeito, inovação e design. O entendimento do design como um valor para a empresa e sua relação com a missão e os objetivos da empresa vão ao encontro de uma cultura organizacional em sintonia com o design, visando o alcance da vantagem competitiva sustentável.

3.2 O processo de desenvolvimento de produtos do vestuário e as fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design

Primeiramente, há a definição de estratégias organizacionais, que permearão todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos. Este processo inicia-se pela etapa de elaboração de diretrizes da coleção e alinhamento destas com as estratégias da empresa. Ressalta-se que estas estratégias devem estar imbuídas da percepção do design entendido como valor pela empresa. Bruce *et al.* (1999) afirmam que os designers precisam de informações acerca dos projetos, como dados de mercado, especificidades de produção, preços, prazos a serem respeitados para melhor alinhamento com o *briefing* inicial.

A partir da definição das diretrizes para a nova coleção e seus produtos, ocorre a etapa de pesquisa de tendências indo até o monitoramento do mercado, passando pela criação da coleção, produção das peças piloto, produção da coleção, revisão e controle de qualidade e a distribuição dos produtos até o acompanhamento da satisfação dos consumidores pela empresa, conforme ilustra a figura 13. É importante ressaltar que, se agrupadas todas as

entrevistas, nota-se a participação de algum responsável pelo design, seja o designer ou o estilista ou o diretor do departamento de estilo, nas etapas do processo de desenvolvimento de produto relatadas pelos entrevistados. Salienta-se, ainda, que cada etapa requer dados, informações e competências que necessitam do envolvimento de diferentes indivíduos, equipes, setores e fornecedores de matérias-primas e/ou serviços, compondo equipes multidisciplinares. O quadro 21 ilustra as fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos.

Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos	Dir. Executivo	Dir. Des. Produto	Dir. Estilo	Dir. Marketing	Dir. Planejamento	Dir. Compras	Dir. Produção	Ger. PDV	Ger. Produção	Ger. Qualidade	Estilista/designer	Equipe Compras	Equipe Marketing	Modelista	Piloteira	Costureira	Fornecedores	Sup. Fação	Lojistas	Vendedores	Vitrinista	Representante Com.	
	Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências																						
Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior																							
Definir diretrizes e estratégias de design																							
Planejar a oferta																							
Definir o conceito da nova coleção																							
Identificar tendências																							
Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores																							
Gerar alternativas																							
Definir conceitos																							
Definir matéria-prima																							
Criação da Coleção																							
Desenvolver a Coleção																							
Realizar desenho técnico																							
Elaborar ficha técnica com especificações																							
Produção da Peça Piloto																							
Elaborar ficha de consumo																							
Executar a modelagem																							
Executar a pilotagem																							
Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção																							
Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição																							
Supervisionar a produção																							
Armazenar informações em banco de dados																							
Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs																							
Realizar eventos de lançamentos																							
Monitoramento de Mercado																							
Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores																							
Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos																							

Quadro 21: Fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos

Visando diferenciação em seus produtos para atingir a vantagem competitiva sustentável e acompanhando o dinamismo do mercado do vestuário, as empresas desta indústria necessitam ter um olhar prioritário para fases e atividades que são determinantes para a ocorrência da gestão de design como um todo, tais como:

- i) a fase inicial, de definição de diretrizes e elaboração do conceito para a nova coleção (Fase e Atividade Determinante 1 – FAD1);
- ii) a fase de pesquisa e identificação de tendências e agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção (Fase e Atividade Determinante 2 – FAD2);
- iii) o momento de definição das peças piloto para validar e iniciar a produção da coleção bem como do registro dos desenhos e fichas técnicas (Fase e Atividade Determinante 3 – FAD3);
- iv) a fase de transmissão do ‘*mood*’, ou seja, do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais (Fase e Atividade Determinante 4 – FAD4);
- v) o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados, quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais (Fase e Atividade Determinante 5 – FAD5);
- vi) os momentos de criação, troca e retenção de dados e informações essenciais, bem como da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais (FAD1, FAD2, FAD3, FAD4 e FAD5).

3.3 Proposta do *Framework*

Aliada a esta identificação, foi proposta a integração do modelo conceitual no processo de desenvolvimento de produtos e nas fases e atividades determinantes, visando promover, por meio de competências e conceitos correlatos, a formação e integração de indivíduos e equipes em empresas do vestuário. Para tanto, propõe-se um *framework* de formação e integração destes indivíduos e equipes na gestão de design para as referidas empresas, sustentado pelos conceitos de competências individuais, coletivas e organizacionais.

Para a montagem da proposta do *framework* em questão, partiu-se do estudo de modelos consagrados na literatura (CPD, 1997; BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; TREPTOW, 2007; MCKELVEY; MUNSLOW, 2008; RENFREW; RENFREW, 2009) e de um estudo da indústria do vestuário (artigo 3). Junto ao processo de desenvolvimento de produtos, estão postos os cinco momentos determinantes. De acordo com a figura 11, o *framework* inicia com a descrição e/ou verificação do negócio, da cultura organizacional e das metas empresariais, objetivando

alinhar estes com a orientação de design. A seguir, está a etapa de formatação do projeto, considerando o design como um valor em sua essência. O mapeamento do processo de desenvolvimento de produto vem na sequência, com a identificação das entradas (*inputs*), processos e saídas (*outputs*). A partir deste mapeamento, os *stakeholders* que participarão do projeto deverão ser definidos, pontuando as competências e as atribuições requeridas. No processo de desenvolvimento de produto, são pontuadas fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design. A seguir, por meio da aplicação do modelo conceitual, é feito o mapeamento das rotinas e das competências a serem desenvolvidas e incentivadas. Por fim, analisam-se possíveis impactos e restrições da ocorrência da gestão de design e ajustes são procedidos. É importante observar que, antes de iniciar cada projeto, este *framework* seja adaptado ao tipo de projeto que se tem a intenção de começar.

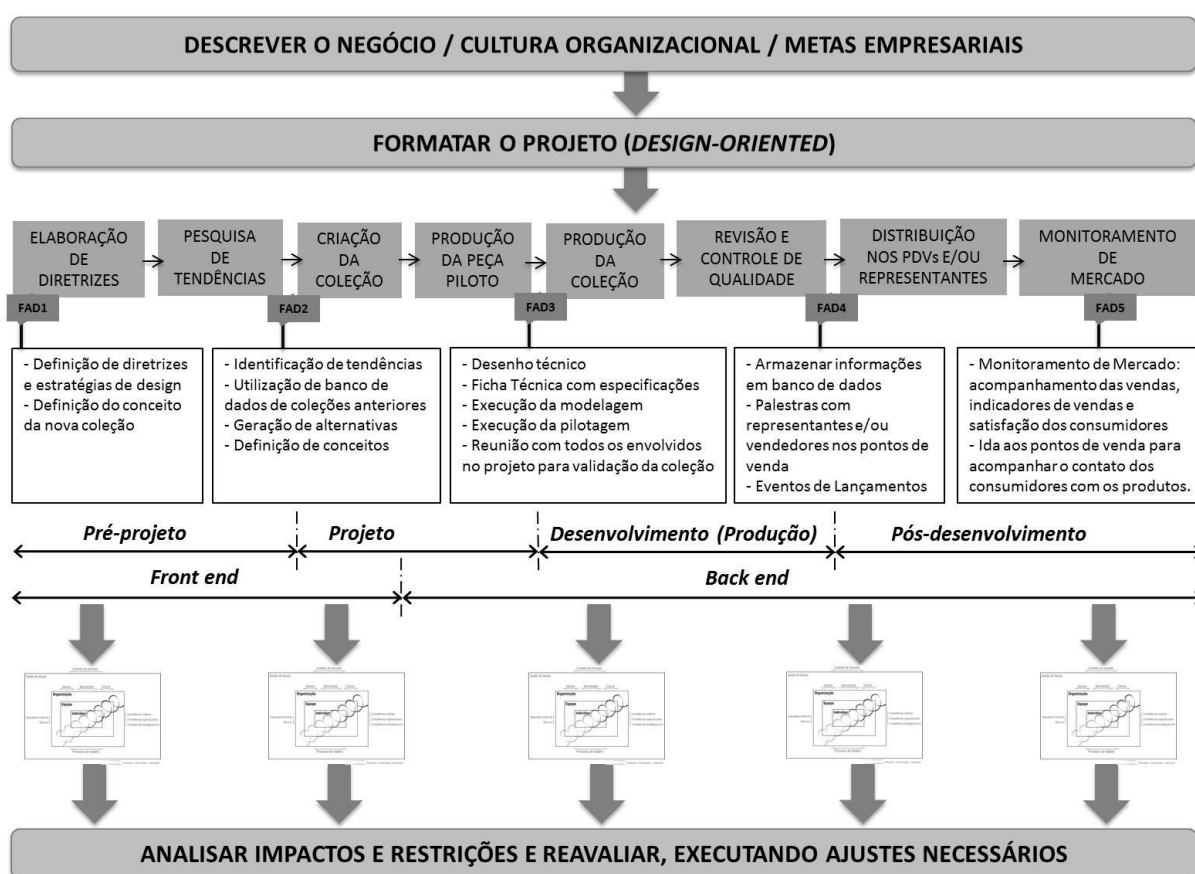


Figura 11: *Framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário antes da verificação com os especialistas.

3.4 Verificação, avaliação e definição do *framework*

A partir das colocações e constatações dos especialistas, o *framework* foi reavaliado, sendo feitos ajustes e correções, objetivando adequar a estrutura do *framework* para torná-lo aplicável à realidade das empresas da indústria do vestuário instaladas no Brasil.

3.4.1 Fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto e os principais envolvidos

Com relação às fases e atividades determinantes (FAD) do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos, ilustrado no quadro 22, os entrevistados, de maneira geral, entenderam-na adequada à indústria do vestuário, e alinhada à dinâmica deste mercado. Entretanto, foi sugerido pelo E2 a inserção da etapa de lançamento e divulgação neste processo, logo após a aprovação das peças piloto da coleção por todos os envolvidos. O E2 salientou que “a preparação de material publicitário deve ocorrer entre a definição das peças-piloto e o lançamento e divulgação da coleção no mercado”. Ademais, ressaltou que o tempo para preparação deste material é curto e, por isso, deve ser cuidadosamente programado. A tarefa de comunicar e promover a nova coleção aos representantes comerciais e lojistas situa-se antes da distribuição desta a estes agentes. Todavia, o E2 ressaltou que “o lançamento e divulgação deve ser antecipado para a etapa anterior para os grandes clientes que, apesar de serem em número menor, impactam fortemente nas vendas da coleção”. Por esta razão, julgou-se relevante e pertinente a inserção desta etapa no processo de desenvolvimento de produtos.

Os entrevistados foram unânimes em concordar que o profissional de design participe e/ou acompanhe, direta ou indiretamente, todas as etapas descritas no processo de desenvolvimento de produtos, conforme evidenciado no quadro 22. Este profissional de design é o responsável pelo entendimento, pela ocorrência e pelo incentivo dessas ações integradas e multidisciplinares. Borja de Mozota (2003) defende que a gestão de design tem dois objetivos: formar parceiros-gerentes e designers, e desenvolver métodos para integrar o design nas organizações. Kotler e Rath (1984) enfatizam que os designers devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com as áreas envolvidas em determinado projeto. Não só o profissional de design, mas todas as equipes envolvidas em determinado projeto devem compartilhar informações, incentivando um ambiente de trabalho integrado, colaborativo e participativo. O entendimento do design como parte de um processo anterior à concretização da forma é o passo inicial no entendimento desse processo como uma

atividade multidisciplinar, que age diretamente na estrutura e nas relações funcionais das empresas e que integra as diversas equipes de trabalho envolvidas em determinado projeto (LIBÂNIO, 2011; MARTINS, 2004; LEMOS, 2006).

Outro ponto que mereceu destaque foi a ligação entre o departamento de marketing e de design no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário. O entrevistado E3 ressaltou que a sinergia entre estes departamentos resultam em uma visão sistêmica, indo ao encontro do dinamismo do mercado do vestuário e da moda de maneira geral. O E1 corroborou esta afirmação, afirmando que “as equipes de marketing e design devem ter grande contato e andarem juntas”.

A participação de alguns envolvidos ao longo do processo também mereceu comentários. O E1 mencionou a importância da participação do diretor de planejamento e controle da produção (PCP) na etapa de elaboração de diretrizes, tendo em vista que ele é responsável pela organização de prazos e análises de viabilidade de determinadas propostas. Com relação ao diretor de compras, o E1 e o E5 destacaram que este diretor deve estar presente na etapa de elaboração de diretrizes, pois ele está diretamente ligado aos fornecedores, que serão peças-chave para a negociação de matérias-primas a serem utilizadas na nova coleção. Já o diretor executivo, de acordo com o entendimento do E1, deve participar da etapa de monitoramento de mercado pois é ele quem identifica produtos que devem ser descontinuados ou mesmo os que devem ser repaginados para participar da próxima coleção.

O papel do gestor de design ficaria sob responsabilidade do diretor de desenvolvimento de produto, diretor de estilo ou mesmo do designer, dependendo do porte e da estrutura da empresa. Este gestor, segundo o Centro Português de Design (1997) atua de duas maneiras na gestão de design das empresas: uma, no âmbito do projeto, onde o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; e outra, no plano da empresa em sua totalidade, onde o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. As funções e responsabilidades do gestor de design estão diretamente relacionadas ao porte e à estrutura das empresas. Segundo Pereira (2009), nas empresas de grande porte, o gestor de design tem a função de supervisionar as equipes engajadas em cada projeto, adaptando-se às particularidades de cada um, e tendo uma visão ampla do negócio, incentivando a integração entre as partes operacional e estratégica da empresa. Já nas pequenas empresas, o autor salienta que, mesmo não desempenhando a supervisão das unidades de negócio, o gestor de design deve buscar ações que levem à integração do processo de projetos com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Independente da estrutura da empresa, Best (2006) afirma que o gestor de design necessita promover a estratégia de design da melhor maneira possível, pensando a organização como um todo. A autora ainda afirma que, para que isso aconteça, o gestor de design deve sensibilizar os *stakeholders* sobre a relevância dessa estratégia de design para a companhia. É importante ressaltar que, apesar dos diferentes portes das empresas, o gestor de design deve possuir características como: liderança, empreendedorismo, vasto conhecimento técnico, habilidades gerenciais, perfil pró-ativo, capacidade de coordenar, além de motivador e com capacidade de influenciar a equipe.

Fases e Atividades do Profissional de Design / Agentes Envolvidos	Dir. Executivo	Dir. PCP	Dir. Des. Produto	Dir. Estilo	Dir. Marketing	Dir. Planejamento	Dir. Compras	Dir. Produção	Ger. PDV	Ger. Produção	Ger. Qualidade	Estilista/designer	Equipe Compras	Equipe Marketing	Modelista	Piloteira	Costureira	Fornecedores	Sup. Fação	Lojistas	Vendedores	Vitrinista	Representante Com.
	Elaboração de Diretrizes e Pesquisa de Tendências																						
Resgatar informações do monitoramento de mercado da coleção anterior																							
Definir diretrizes e estratégias de design																							
Planejar a oferta																							
Definir o conceito da nova coleção																							
Identificar tendências																							
Resgatar informações do banco de dados de coleções anteriores																							
Gerar alternativas																							
Definir conceitos																							
Definir matéria-prima																							
Criação da Coleção																							
Desenvolver a Coleção																							
Realizar desenho técnico																							
Elaborar ficha técnica com especificações																							
Produção da Peça Piloto																							
Elaborar ficha de consumo																							
Executar a modelagem																							
Executar a pilotagem																							
Reunir todos os envolvidos no projeto para validação da coleção																							
Lançamento e Divulgação																							
Reunir todos os envolvidos no projeto para apresentação da coleção																							
Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição																							
Supervisionar a produção																							
Armazenar informações em banco de dados																							
Realizar/participar de palestras aos representantes e/ou vendedores nos PDVs																							
Realizar eventos de lançamentos																							
Monitoramento de Mercado																							
Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação dos consumidores																							
Ir aos PDVs para acompanhar o contato dos consumidores com os produtos																							

Quadro 22: Fases e atividades do profissional de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto das empresas da indústria do vestuário e principais envolvidos

Já o envolvimento dos responsáveis pelos pontos de venda (PDVs) bem como dos representantes comerciais também foi um ponto discutido. O E2 destacou a importância da ligação do diretor de PDV com a empresa. O E2 ainda afirmou que é fundamental que o departamento de compras esteja presente no monitoramento de mercado, pois será ele o

responsável pela reposição de produtos e matérias-primas, caso falte. Para as empresas que utilizam representantes comerciais, o E5 salientou a importância do contato dos representantes com o mercado de trabalho e as empresas-clientes. Neste caso, os representantes também desempenham o papel de monitorar o mercado, acompanhando a aceitação ou não das peças da coleção, atuando diretamente nos pedidos de reposição de produtos.

O comentário sobre a inserção da etapa de lançamento e divulgação da coleção desencadeou a proposição de mais uma FAD. A fase inserida foi posta entre a definição das peças-piloto e o lançamento e divulgação da coleção no mercado. Uma das ações do profissional de design relacionadas à esta fase determinante é o armazenamento de informações em bancos de dados, em função das aprovação e finalização das peças-piloto. Estes bancos de dados atualizados determinam o bom andamento da coleção, seja para abastecer com informações os envolvidos no processo e também como memória coletiva das equipes e da própria organização. Outras duas ações referentes a esta fase estão ligadas a etapa seguinte (lançamento e divulgação da coleção): palestras com representantes e/ou vendedores nos pontos de venda e eventos promocionais de lançamento (desfiles e/ou mídia em veículos como rádio, TV, redes sociais e no próprio *site* da empresa).

Desta maneira, as fases determinantes para a ocorrência da gestão de design e atividades do profissional de design, após verificação e avaliação dos especialistas, podem ser elencadas da seguinte maneira:

i) Na fase inicial, relacionada à definição de estratégias e diretrizes para o conceito da nova coleção, devem ser resgatados dados e informações oriundos do monitoramento de mercado feito ao final do processo da coleção anterior. Também devem ser definidas diretrizes e estratégias de design que estejam alinhadas à estratégia organizacional, à cultura e aos valores da empresa. Desta maneira, será possível definir o planejamento da oferta e o conceito da nova coleção, ambos alinhados às estratégias de design (Fase e Atividades Determinantes 1 – FAD1);

ii) Após a pesquisa de tendências e a consulta ao sistema de banco de dados de coleções anteriormente desenvolvidas, geram-se alternativas bem como definem-se conceitos e matérias primas a serem utilizadas para o desenvolvimento da nova coleção (Fase e Atividades Determinantes 2 – FAD2);

iii) Criado o conceito e os desenhos da coleção, chega o momento de detalhar esta criação para produção das peças piloto. São feitos desenhos técnicos, ficha técnica com

especificações, ficha de consumo, a preparação para a pilotagem (para confecção da peça piloto) e a modelagem (Fase e Atividades Determinantes 3 – FAD3);

iv) A fase de agrupamento das equipes com diferentes *expertises* para discussão e validação de coleção também é considerada uma etapa determinante para a ocorrência da gestão de design (Fase e Atividades Determinantes 4 – FAD4);

v) a etapa de lançamento da coleção acontece por meio de material promocional mas também pela transmissão do conceito da nova coleção aos gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, bem como aos representantes comerciais. Nesta fase, também devem ser armazenadas as informações que ainda necessitam ser postas no sistema, objetivando ter um banco de dados completo, uma vez que os detalhamentos já estão encerrados e a coleção já está sendo posta para produção (Fase e Atividades Determinantes 5 – FAD5);

vi) a fase final é o monitoramento de mercado, por meio, tanto da análise de dados e indicadores, quanto pelo contato direto com os consumidores nos pontos de venda ou nos contatos virtuais, mapeando a aceitação dos produtos no mercado (Fase e Atividades Determinantes 6 – FAD6);

vii) os momentos de criação, troca e retenção de dados e informações essenciais, bem como da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais (FAD1, FAD2, FAD3, FAD4, FAD5 e FAD6).

3.4.2 Estrutura final do *framework*

A estrutura final do *framework*, conforme apresentada na figura 12, integra o processo de desenvolvimento de produtos do vestuário com o posicionamento dos seis fases bem como atividades determinantes ao longo deste processo, mas também, alinhadas e permeando as estratégias organizacionais e a pesquisa e monitoramento constante do ambiente. Com relação às estratégias organizacionais, o E4 afirmou que estão em nível macro, permeando e fazendo parte de todo o processo de desenvolvimento de produtos. Ademais, o E4 também ressaltou que existe uma pesquisa de tendências pontual para cada coleção, que está localizada na segunda etapa do processo de desenvolvimento de produtos. Entretanto, de acordo com o E4 e o E5, existe também uma pesquisa constante que os profissionais de design e demais envolvidos diretamente na gestão de design devem realizar. O E5 salienta que os envolvidos na gestão de design devem cultivar o hábito da curiosidade constantemente, buscando informações sobre outras realidades. Estas ações de pesquisa e monitoramento do ambiente, de acordo a percepção do E5, podem ocorrer por meio de trabalhos de campo, sondas

culturais, momentos de saídas de campo para olhar as pessoas e seus hábitos, entender novas dinâmicas de consumo, identificar sinais disruptivos, ou mesmo na aquisição de informação via *sites*, *blogs*, livros de tendências ou em viagens internacionais. E, segundo o E4, estes monitoramentos devem ser feitos constantemente e incorporados às práticas de trabalho e do cotidiano, se transformando em rotinas na organização.

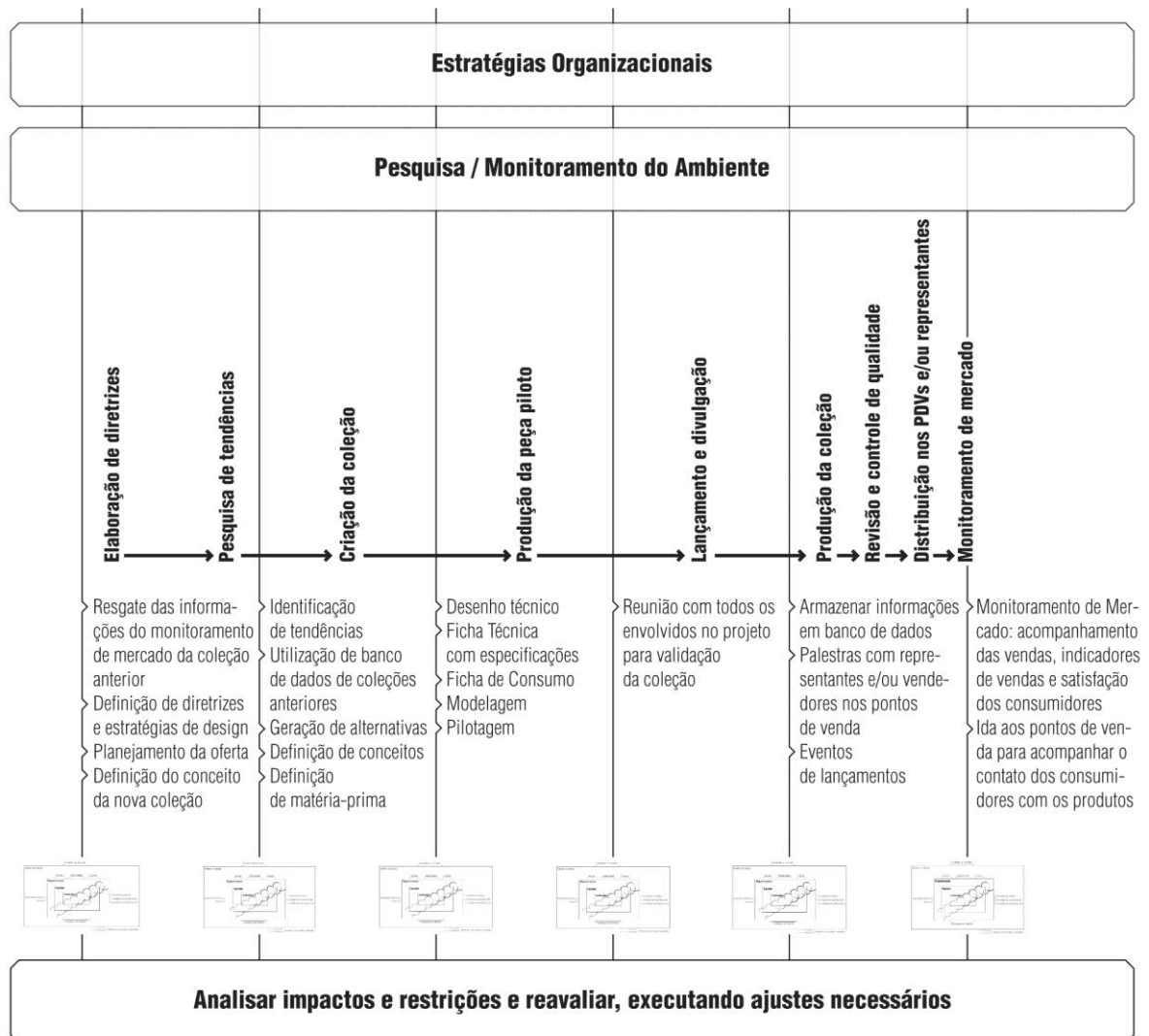


Figura 12: *Framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário.

Desta maneira, tanto as estratégias organizacionais quanto a pesquisa e monitoramento do ambiente estão em âmbito maior, pois estão presentes no dia a dia da empresa e devem ser incorporadas pelos profissionais de design. Sendo assim, fica evidente que as fases e atividades determinantes, permeiam não somente o processo de desenvolvimento de produtos,

mas também estão conectadas, constantemente, às estratégias organizacionais e a pesquisas de ambiente.

Para auxiliar na ocorrência destas seis fases determinantes, utiliza-se o modelo conceitual. Este modelo visa articular os conceitos relacionados às competências, colaborando para a formação e incentivando a integração de indivíduos e equipes na gestão de design.

Após cada fase determinante, a partir da aplicação do modelo conceitual, indica-se a análise dos impactos, avaliando restrições e executando ajustes, se necessário. É importante ressaltar que, antes do início de qualquer projeto que busque a utilização deste *framework*, este seja analisado e adaptado ao tipo específico de projeto, caso esta adaptação seja necessária.

4 Conclusão

Este artigo teve como objetivo propor um *framework* sustentado por conceitos de competências, verificando e avaliando sua aplicabilidade na gestão de design na indústria brasileira do vestuário. A escolha pelo estudo da indústria brasileira do vestuário deve-se às suas características particulares, como: a alta representatividade no contexto econômico e social do país, a proximidade com o consumidor final, o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos e o acentuado dinamismo do mercado. Entretanto, esta indústria apresenta um vasto campo para desenvolvimento da gestão de design bem como do entendimento do design como um elemento estratégico para a vantagem competitiva sustentável.

Desta maneira, os conceitos de competências ampararam a elaboração do *framework*, com o objetivo de auxiliar na formação e integração dos indivíduos e das equipes, para a ocorrência da gestão de design. A partir da articulação das competências (em nível individual, coletivo e organizacional) e outros conceitos correlatos, por meio da aplicação de um modelo conceitual em seis fases ao longo do desenvolvimento de uma coleção, estimula-se a ocorrência da gestão de design.

Com isto, espera-se que o design afete todos os níveis da organização, estando presente em todas as etapas do processo de desenvolvimento de uma coleção. A partir de um percurso de empoderamento do design, em termos de negócio, a empresa conseguirá se posicionar no sistema design, e o design desempenhará um papel estratégico na organização.

Referências

- ACKLIN, C. Disponível em: <http://www.academia.edu/191256/Lucerne_Design_Management_Model>. Acesso em: 20 fev. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BARNEY, J.B. **Firm resourced and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.7, n. 1, 1991.
- BEST, K. **Design Management: managing design strategy, process and implementation**. Switzerland: Ava, 2006.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v.24, n.2, 2003.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. New York: Allworth, 2003.
- CARDOSO, M.A.; KISTMANN, V.B. Modularização e design na indústria automotiva: o caso do modelo Fox da Volkswagen do Brasil. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.8, n.4, 2008.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. **The Journal of Product Innovation Management**. v.26, 2009.
- CPD - Centro Português de Design. **Manual de Gestão do Design**. Porto, Portugal: 1997.
- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries Knowledge Diversity and Innovation. **Long Range Planning**, v.43, p. 123–141, 2010.
- KOTLER, P.; RATH, A. **Design: a powerful but neglected strategic tool**. The Journal of Business Strategy, 5: 16-21, Fall, 1984.
- LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v.11, n. 2, p. 565-594, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCKELVEY, K.; MUNSLOW, J. **Fashion design: process, innovation and practice**. New York: Blackwell Science, 2008.
- MICHAUX V. **Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social**. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). *Gestion des compétences: Nouvelles relations nouvelles dimensions*. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.

- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1982.
- PEREIRA, D. **Competências da Gestão Estratégica do Design no Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro (SC)**. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2009.
- RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. **International Journal of Management Reviews**, 2012.
- RENFREW, C.; RENFREW, E. **Developing a Collection**. Ava Publishing: Lausanne, 2009.
- SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. **Working Paper UC**, Cambridge, 2000.
- TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 4ªed. Brusque: D.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, 1984.
- WONG, K.Y.; ASPINWALL E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11(2), pp.93-104, 2004.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre este estudo, bem como as contribuições e futuras oportunidades de pesquisa no tema em questão.

A realização deste trabalho iniciou-se a partir da questão de pesquisa: “Como os indivíduos, equipes e organização interagem e se integram na gestão de design na indústria do vestuário?”. Além disso, procurou também entender quais são as etapas do processo de desenvolvimento de produto concernentes à indústria do vestuário, identificando fases e atividades do profissional de design que são determinantes para ocorrência da gestão de design. Neste sentido, foi desenvolvido um *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos sobre competências individuais, coletivas e organizacionais.

A escolha pelo estudo da indústria brasileira do vestuário deveu-se às suas características particulares como: a alta representatividade no contexto econômico e social do país, a proximidade com o consumidor final, o elevado número de agentes envolvidos em seus sistemas produtivos e o acentuado dinamismo do mercado. Entretanto, identificou-se que esta indústria apresenta um vasto campo para desenvolvimento da gestão de design, bem como do entendimento do design como um elemento estratégico para a vantagem competitiva sustentável, o que se caracterizou como um desafio e uma oportunidade de pesquisa.

Como ponto de partida desta pesquisa, no primeiro artigo desta tese, foi desenvolvida uma revisão sistemática de literatura para mapear o estado da arte do tema em questão. Esta revisão evidenciou um avanço nas publicações ao longo do tempo, destacando um interesse maior em publicações sobre este tema nos anos de 2005 e 2007, bem como uma concentração de centros de pesquisa no continente europeu. No que tange ao tema competências, denotou-se que estas ocorrem em nível individual, coletivo e organizacional e, quando articuladas à gestão de design, colaboram para o alcance da vantagem competitiva sustentável das organizações. Os conceitos de competência, design e gestão também apresentaram forte relação. Aliados a estes, foram identificados outros conceitos correlatos, tais como: aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos.

Para demonstrar a relação e possíveis conexões entre a gestão de design, competências e outros conceitos correlatos, foi realizada uma revisão sistemática de literatura no segundo

artigo deste trabalho. Os resultados advindos deste estudo permitiram afirmar que, incentivado pelo aprendizado e articulado pelas capacidades dinâmicas, o design pode ser entendido como uma atividade de geração e integração de conhecimentos, colaborando para o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais. Ademais, ficou demonstrado que as interações, comunicação e colaboração entre indivíduos, grupos, equipes de projeto e *stakeholders* incentivam o conhecimento e as rotinas organizacionais e, desta maneira, estão relacionadas às competências individuais, coletivas e organizacionais e à gestão de design. Nesta revisão, também foi possível perceber o entendimento do design como um valor, bem como da cultura de design nas empresas, agindo e permeando os processos de trabalho e a estrutura organizacional quando da ocorrência da gestão de design. Outro fator determinante evidenciado foi o contexto de mercado, que impacta na reconfiguração do contexto interno das organizações e, desta maneira, influencia as competências, estando diretamente relacionado à gestão de design e aos demais conceitos correlatos. Desta maneira, os conceitos de competência, design e gestão, aprendizado, valores, cultura organizacional, capacidades, recursos, conhecimentos, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos apresentaram forte relação. A partir desta constatação, este trabalho desenvolveu um modelo conceitual, que visa a auxiliar na estruturação e integração das equipes de design e seus interlocutores, para a ocorrência e desenvolvimento da gestão de design nas empresas.

Outro ponto que mereceu destaque e colaborou para a elaboração do *framework* foram as entrevistas em profundidade realizadas com 14 especialistas no tema deste estudo. Esta pesquisa denotou que, na gestão de design de empresas de vestuário, há criação e ocorrência de conhecimento e informação, seja a partir de práticas e rotinas individuais ou mesmo advindas da integração das equipes de trabalho. Percebeu-se, também, que arranjos internos, rotinas de trabalho e uma sistemática de processos auxiliam no mapeamento destas ocorrências e, assim, torna possível o gerenciamento de atividades e recursos (tangíveis e intangíveis) envolvidos na gestão de design.

A partir destes estudos realizados, foi elaborado o *framework* de formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design para empresas da indústria do vestuário, sustentado pelos conceitos de competências (individuais, coletivas e organizacionais). Este *framework* identifica fases e atividades do profissional de design que são determinantes para a ocorrência da gestão de design, que são relacionadas ao processo de

desenvolvimento de produtos e articulam-se às estratégias organizacionais e a pesquisas de ambiente. Para incentivar e sistematizar a ocorrência destas seis fases determinantes, o *framework* faz uso do modelo conceitual desenvolvido. Este modelo articula os conceitos relacionados às competências, colaborando para a formação e incentivando a integração de indivíduos e equipes na gestão de design. Após cada processo de aplicação do modelo conceitual, indica-se a realização de uma análise dos possíveis impactos advindos desta aplicação, avaliando restrições e executando ajustes, se necessário.

7.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E PRÁTICAS

Podem ser destacadas contribuições acadêmicas a partir do desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para o mapeamento do estado da arte do tema gestão de design e seus relacionamentos com conceitos de competências. Ademais, a partir deste estudo, foi possível ampliar a compreensão sobre conceitos correlatos (aprendizado, capacidades, recursos, conhecimentos, valor, interações, comunicação, colaboração, contexto de mercado, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de trabalho e *stakeholders* envolvidos) a estes temas, integrando-os e fazendo-os convergir para o incentivo à formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design, tema desta tese.

A criação de um modelo conceitual, a sistematização do processo de desenvolvimento de peças de vestuário, a definição de fases e atividades do profissional de design e o mapeamento dos agentes envolvidos neste processo compõem a proposta do *framework* para a indústria do vestuário e contribuem de maneira prática para este setor, que detém características particulares. Assim sendo, podem ser elencadas contribuições práticas, como a proposta do modelo conceitual, que visa auxiliar a articulação dos conceitos convergentes às competências, estas entendidas em nível individual, coletivo e organizacional, colaborando na integração e formação dos indivíduos e equipes. Este modelo conceitual também incentiva o entendimento do design como um valor que, juntamente com a cultura de design na empresa, sejam permanentes na organização, para que, assim, o design ganhe força e faça parte das estratégias organizacionais, no longo, médio e curto prazo. A identificação de atividades e agentes envolvidos nas fases determinantes também objetiva colaborar, de maneira prática e sistemática, para a ocorrência da gestão de design. Ademais, a o *framework* auxilia os indivíduos participantes a desenvolverem rotinas que são determinantes para a ocorrência desta gestão, tais como: o compartilhamento de conhecimento, a transformação do

conhecimento tácito em explícito, o armazenamento periódico de informações em bancos de dados, a pesquisa constante de tendências e monitoramentos do ambiente externo.

7.2 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do *framework* por meio de uma pesquisa quantitativa em empresas situadas na região sul, ou em outras regiões do Brasil. Com relação às competências na gestão de design, também recomenda-se um estudo para desenvolvimento de uma metodologia de avaliação do conhecimento e da informação relacionados ao processo de gestão de design em empresas da indústria do vestuário. A partir do mapeamento do processo de criação e transferência de conhecimentos nas empresas da indústria do vestuário, poderão verificar-se outros aspectos correlatos capazes de impactar no processo de desenvolvimento de peças de vestuário. A ampliação de pesquisa sobre o estado da arte de aspectos teóricos como aprendizado, RBV e *Design Thinking* também poderão contribuir para estudos futuros relacionados aos temas de competências na gestão de design.

REFERÊNCIAS

- ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções. PRADO, M.V. (org.). **Brasil têxtil 2010**: relatório setorial da indústria têxtil brasileira. São Paulo: IEMI, 2010.
- ABRAVEST - Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. **Dados Estatísticos do Setor do Vestuário**. Disponível em <www.abraviest.org.br>. Acessado em 29 de janeiro de 2014.
- AVENDAÑO, L.E.C. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do Design. In: 5o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.
- AVENDAÑO, L.E.C. **Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP/USP, São Paulo: USP, 2005.
- BARNEY, J.B. **Strategic factors markets**: expatiation, lucky and business strategy. *Management Science*, v.32, n.10, 1986.
- BARNEY, J.B. **Firm resourced and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 7, n. 1, 1991.
- BAXTER, M.R. **Projeto de produto**: guia básico para o design de novos produtos. 2ed. São Paulo: Blucher, 2000.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. **Computers in Industry**, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BEST, K. **Design Management**: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA, 2006.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management**: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth, 2003.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. **Effective design management for small businesses**. *Design Studies*, v. 20, 1999.
- CPD - CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto, Portugal; Centro Português de Design, 1997.
- DUALIBI, R.; SIMONSEN Jr, H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: M.Books, 2009.

- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n.10/11, 2000.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. **Computers in Industry**, v. 57, p. 817-826, 2006.
- ICSID – International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em: www.icsid.org. Acessado em: 20 de fevereiro de 2012.
- KISTMANN, V.B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na porcelana de mesa. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2001.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. **Design Studies**, v. 29, p. 369-386, 2008.
- KOTLER, P.; RATH, A. **Design: a powerful but neglected strategic tool**. The Journal of Business Strategy, 5: 16-21, Fall, 1984.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. **Design Studies**, v. 26, p. 191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. **Design Studies**, v. 28, p. 437-462, 2007.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIBÂNIO, C.S, WOLFF, F., AMARAL, F.G. **Design como Elemento Estratégico para a Melhoria da Competitividade**. 9th Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, pp. 1—11, São Paulo, 2010.
- LIBÂNIO, C.S. **O papel do profissional de design e suas interfaces na gestão de design**: um estudo de caso, Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). **Gestion des compétences**: Nouvelles relations nouvelles dimensions. Paris: Vuibert, 123-148, 2009.
- MAGALHÃES, C.F. **Design Estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1994.
- MICHAUX V. Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (eds). **Gestion des compétences**: Nouvelles relations nouvelles dimensions. Paris: Vuibert - AGRH Gracco CNRS, 13-33, 2009.

- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, nº 3, May/June, 1990.
- REID, F.J.M. et al. The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. **Design Studies**, v. 21, p. 75-97, 2000.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences. In: DEFELIX C.; KLASFERD A.; OIRY E. **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**, Paris, Vuibert, 149-183, 2006.
- RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROOZENBURG, N.F.M.; EEKELS, J. **Product Design: Fundamentals and Methods**. Chichester: J. Wiley, 1995.
- ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H.; SCALICE, R.K.; **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, F.M.; LIBÂNIO, C.S.; RUAS, R.L. **Competências Coletivas em Serviço de Saúde**. Revista Negócios e Talentos, n.2, 2013.
- SINCLAIR, S.; RUECKER, S.; GABRIELE, S.; PATEY, M.; GOODING, M.; VITAS, C.; BAJER, B. Meditating on a Mandala in Class: Studying Shakespeare's Plays with a Visual Exploration Tool for XML Texts. *Media: Culture: Pedagogy*, 15(1), 2011.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Sussex, UK, v. 18, n. 7, aug., 1997.
- ULRICH, K.T.; EPPINGER, S.D. **Product Design and Development**. Boston: Irwin, 2004.
- WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v.5, 1984.

APÊNDICE A – Trabalhos considerados na análise dos dados dos artigos 01 e 02

- AHUJA, G.; KATILA, R. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25: 887–907, 2004.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation* 28:315–326, 2008.
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERENDS, H.; et al. External designers in product design processes of small manufacturing firms. *Design Studies* 32:86-108, 2011.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BONJOUR, E.; MICAELLI, J.P. Design Core Competence Diagnosis: A Case from the Automotive Industry. *Ieee Transactions on Engineering Management*, VOL. 57, Nº2, MAY 2010.
- BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B. Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. *Computers in Industry* 58:98–117, 2007.
- BROWN, P. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? *Strategic Change*, 15: 37–45, 2006.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, 1999.
- BRUCE, M.; MORRIS, B. Managing external design professionals in the product development process. *Technovation*, 14(9) 585-599, 1994.
- CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal*, 28: 585–608, 2007.
- CHASTON, I.; SADLER-SMITH, E. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 2011.
- CHEN, S. Task partitioning in new product development teams: A knowledge and learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22:291–314, 2005.
- CRAWFORD, L. Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management* 23:7–16, 2005.

- DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. *R&D Management* 39, 1, 2009.
- GANDER, J.; HABERBERG, A.; RIEPLE, A. A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry. *Journal of Organizational Behavior* 28, 607–624, 2007.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. *Computers in Industry*, v. 57, p. 817-826, 2006.
- HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K.P. Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management* 36, 2, 2006.
- JEVNAKER, B.H. Inaugurative learning: adapting a new design approach. *Design Studies* vol 14 n4, 1993.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.
- LEE, K.C.K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.
- MISHRA, A.A., SHAH, R. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management* 27:324–338, 2009.
- MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D. Development of a Design Audit Tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*, 24:335–368, 2007.
- MUTANEN, U.M. Developing organisational design capability in a Finland-based engineering corporation: the case of Metso. *Design Studies*, 29:500-520, 2008.
- OLSON, E.M.; COOPER, R.; SLATER, S.F. Design Strategy and Competitive Advantage. *Business Horizons*, march-april, 1998.
- OLSON, E.M.; WALKER JR., O.C.; RUEKERT, R.W.; BONNER, J.M. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18:258–271, 2001.
- OSTERLUND, J.; LOVEN, E. Information versus Inertia: A Model for Product Change with Low Inertia. *Systems Research and Behavioral Science*, 22, 547-560, 2005.
- PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. *The Journal of Product Innovation Management*, 22:111–127, 2005.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38:51-77, 2005.

RAVASI D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. *International Journal of Management Reviews*, 2012.

RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R. Qualification and certification for the competitive edge in integrated design. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 2:279–289, 2010.

ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P. Modelling collaborative knowledge to support engineering design project manager. *Computers in Industry* 58:188–198, 2007.

SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22: 359–378, 2001.

VAN AKEN, J.E. Valid knowledge for the professional design of large and complex design processes. *Design Studies* 26:379-404, 2005.

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado utilizado no artigo 03 para as entrevistas com especialistas acadêmicos

Esta pesquisa é parte importante da minha tese de doutorado e desde já agradeço imensamente pela sua participação. Abaixo seguem algumas perguntas que nortearão esta entrevista.

OBS: Sempre que forem mencionadas “as empresas”, entender como empresas lideradas pelo design, que tem a cultura de design em seus processos e fazem parte da indústria da moda.

Formação: _____

Anos de atuação no ramo da moda: _____

- 1) Como as equipes envolvidas em um projeto de um novo produto devem estar estruturadas? Quais são estas equipes? Devem existir experts com competências, diferentes domínios e papéis específicos? Quais?
- 2) Quais são as competências individuais (relacionadas a: conhecimentos, habilidades e atitudes) de um GESTOR DE DESIGN e de um PROFISSIONAL DE DESIGN (*No final deste documento, mostrar ao entrevistado a tabela 01 de classificação de competências individuais de Ruas, 2005 e Borja de Mozota, 2003*):
 - a. Gestor de design?
 - i. Conhecimentos:
 - ii. Habilidades:
 - iii. Atitudes:
 - b. Profissional de design?
 - i. Conhecimentos:
 - ii. Habilidades:
 - iii. Atitudes:
- 3) No seu entendimento, qual a formação acadêmica mais indicada para:
 - a. Gestor de design?
 - b. Gerentes de projetos / Líderes de equipes?
 - c. Profissional de design?
- 4) Que funções/atribuições dos indivíduos e das equipes de design podem ser relacionadas aos níveis da organização (estratégico, tático, operacional):
 - a. Estratégico (alta direção)?
 - i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:
 - b. Tático (gerência intermediária)?
 - i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:
 - c. Operacional (membros da equipe de projeto, operadores de máquinas...)?
 - i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:

- 5) Deve ser dada autonomia (para tomada de decisões, execução de projetos...) para a equipe de design? Por quê?
- 6) Você acha importante que haja disponibilização de feedback dos resultados finais do projeto às equipes envolvidas? Por quê?
- 7) Como deve ocorrer a comunicação/interação entre a equipe de design e os sócios/diretores?
- 8) E como esta comunicação ocorre entre indivíduos e equipes de diferentes setores ou da mesma equipe? Quais as equipes/setores devem trabalhar em conjunto para a realização de projetos que tenham o design fortemente relacionado às rotinas e práticas da organização?
- 9) Você acha importante que as empresas tenham como rotina a revisão de projetos passados? Por quê?
- 10) Como deve ocorrer a criação e a troca de conhecimentos entre os participantes de um projeto? Você percebe isto acontecendo na prática?
- 11) Você acha que há a ocorrência ou cultura de rotinas de aprendizado ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto? Como este aprendizado deve ocorrer?
- 12) Quais são as pessoas envolvidas com as equipes de design? Como são formadas as equipes de trabalho quando da definição da criação de um novo produto?
- 13) Como você percebe que ocorre a colaboração e a cooperação entre equipe de design e demais setores nas empresas? Você percebe isto acontecendo na prática?
- 14) Com relação às competências coletivas, no seu ponto de vista, existem (*mostrar tabela 02 de classificação de competências coletivas de Retour e Krohmer, 2006*):
 - i. Referencial Comum?
 - ii. Linguagem Compartilhada?
 - iii. Memória Coletiva?
 - iv. Engajamento Subjetivo?
- 15) Qual o seu entendimento sobre a participação de designers/profissionais de design externos (terceirizados, designers que não fazem parte do quadro de funcionários da empresa) nos projetos das empresas?
- 16) Quando do desenvolvimento de um projeto, as empresas costumam fazer um acompanhamento de mercado, monitorando tendências tecnológicas, políticas, demográficas, socioculturais, econômica e naturais?
- 17) Qual a importância da empresa avaliar/monitorar seus concorrentes, fornecedores, substitutos, novos entrantes? Você acha que isto deve ser um processo periódico e constante adotado pelas empresas?
- 18) Como deve ser a cultura de uma empresa que ambiciona desempenhar a Gestão de Design (*conceito de Gestão de Design: É a implantação do design como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.*)?
- 19) Qual a orientação de mercado ideal da empresa que tem a cultura de design?
- 20) Quais são as competências organizacionais que a empresa deve possuir para executar a Gestão de Design (*mostrar tabela 03 de classificação de competências organizacionais de Ruas, 2005*)?
- 21) Ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto, você identifica capacidades dinâmicas relacionadas ao design nas empresas? (Conceito de capacidades dinâmicas: incentivam a aprendizagem, propiciam a articulação/mobilização dos recursos – integração, reconfiguração, ganho/perda, relacionadas às rotinas da organização, capacidade das organizações de se adaptarem ao ambiente externo)?

- 22) Ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto, você identifica a criação, transferência, combinação ou enfraquecimento de recursos (exemplos de recursos: pessoas, conhecimentos, rotinas, recursos tecnológicos, materiais, informacionais, imagem) nas empresas? As empresas utilizam mecanismos de prevenção e proteção de seus recursos? Quais recursos você identifica como raros, com valor, de difícil imitação e insubstituíveis em processos de design?
- 23) Você percebe o design como um valor nessas empresas? Ele orienta os valores corporativos, os objetivos e estratégias das empresas?
- 24) Qual a relação das estratégias das empresas como design? Você acha que a competência central da empresa está relacionada a estratégias de design?
- 25) Você percebe que as estratégias organizacionais estão aliadas ao design e fazem parte dos processos de trabalho nas empresas?
- 26) Quais são os fatores intervenientes que podem ocorrer no processo de desenvolvimento de produtos, nos processos de design e na interação dos indivíduos e equipes?
- 27) No seu entendimento, como inserir e operacionalizar o design desde o início do processo de desenvolvimento de um novo produto?

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado utilizado no artigo 03 para as entrevistas com designers inseridos em empresas da indústria do vestuário

Esta pesquisa é parte importante da minha tese de doutorado e desde já agradeço imensamente pela sua participação. Abaixo seguem algumas perguntas que nortearão esta entrevista.

OBS: Sempre que forem mencionadas “as empresas”, entender como empresas lideradas pelo design, que tem a cultura de design em seus processos e fazem parte da indústria da moda.

Cargo na empresa: _____

Porte / número de funcionários: _____

Localização da empresa: _____

- 1) Como está estruturado o processo de desenvolvimento de produtos na empresa (desenhar o fluxograma ou narrar a sequência das etapas)?
- 2) Quem são os envolvidos (*stakeholders* / indivíduos / equipes / departamentos)? Situar estes envolvidos e outros interlocutores ao longo do fluxograma. Existem experts com competências, diferentes domínios e papéis específicos? Quais?
- 3) Quais são as competências individuais (relacionadas a: conhecimentos, habilidades e atitudes) do GESTOR DE DESIGN, do GERENTE/LÍDER DE PROJETOS e do PROFISSIONAL DE DESIGN (*No final deste documento, mostrar ao entrevistado a tabela 01 de classificação de competências individuais de Ruas, 2005 e Borja de Mozota, 2003*):
 - a. Gestor de design?
 - i. Conhecimentos:
 - ii. Habilidades:
 - iii. Atitudes:
 - b. Profissional de design?
 - i. Conhecimentos:
 - ii. Habilidades:
 - iii. Atitudes:
- 4) Qual a formação acadêmica do:
 - a. Gestor de design?
 - b. Gerentes de projetos / líderes de equipes?
 - c. Profissional de design?
- 5) Quais funções/atribuições dos indivíduos e das equipes de design estão relacionadas aos níveis da organização (estratégico, tático, operacional):
 - a. Estratégico (alta direção)?
 - i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:
 - b. Tático (gerência intermediária)?

- i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:
- c. Operacional (membros da equipe de projeto, operadores de máquinas...)?
 - i. Indivíduos:
 - ii. Equipes:
- 6) A equipe de design tem autonomia para tomada de decisões, execução de projetos?
- 7) Ocorre a disponibilização de feedback dos resultados finais do projeto às equipes envolvidas? Por quê?
- 8) Como ocorre a comunicação/interação entre a equipe de design e os sócios/diretores?
- 9) E como esta comunicação ocorre entre indivíduos e equipes de diferentes setores ou da mesma equipe?
- 10) Quais equipes/setores trabalham em conjunto na realização de projetos que tenham o design fortemente relacionado às rotinas e práticas da organização?
- 11) As informações são de fácil acesso aos integrantes das equipes de trabalho? Como estas informações são armazenadas e disponibilizadas na empresa?
- 12) A empresa tem como rotina a revisão de projetos passados? Isto é determinante no processo de desenvolvimento de produtos?
- 13) Há criação, troca ou transferência de conhecimentos entre os participantes de um projeto? O conhecimento tácito é transformado em explícito? Como? Você percebe geração de conhecimentos na empresa?
- 14) Há a ocorrência ou cultura de rotinas de aprendizado ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto? Como este aprendizado ocorre?
- 15) Quais são as pessoas envolvidas com as equipes de design? Como são formadas as equipes de trabalho quando da definição da criação de um novo produto?
- 16) Você percebe que ocorre a colaboração e a cooperação entre equipe de design e demais setores nas empresas? Que pontos positivos podem ser elencados?
- 17) Com relação às competências coletivas, no seu ponto de vista, existem (*mostrar tabela 02 de classificação de competências coletivas de Retour e Krohmer, 2006*):
 - i. Referencial Comum?
 - ii. Linguagem Compartilhada?
 - iii. Memória Coletiva?
 - iv. Engajamento Subjetivo?
- 18) Qual o seu entendimento sobre a participação de designers/profissionais de design externos (terceirizados, designers que não fazem parte do quadro de funcionários da empresa) nos projetos das empresas?
- 19) Quando do desenvolvimento de um projeto, a empresa costuma fazer um acompanhamento de mercado, monitorando tendências tecnológicas, políticas, demográficas, socioculturais, econômica e naturais?
- 20) A empresa avalia/monitora seus concorrentes, fornecedores, substitutos e novos entrantes? Você acha que isto deve ser um processo periódico e constante adotado pela empresa?
- 21) A empresa detém a cultura de uma empresa que ambiciona desempenhar a Gestão de Design (*conceito de Gestão de Design: É a implantação do design como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.*)?

- 22) A empresa detém competências organizacionais para executar a Gestão de Design (*mostrar tabela 03 de classificação de competências organizacionais de Ruas, 2005*)?
- 23) Ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto, você identifica capacidades dinâmicas relacionadas ao design na empresa? (Conceito de capacidades dinâmicas: incentivam a aprendizagem, propiciam a articulação/mobilização dos recursos – integração, reconfiguração, ganho/perda, relacionadas às rotinas da organização, capacidade das organizações de se adaptarem ao ambiente externo)?
- 24) Quais são os recursos disponíveis (inputs) que a empresa necessita ter para desempenhar a Gestão de Design?
- 25) Ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto, você identifica a criação, transferência, combinação ou enfraquecimento de recursos (exemplos de recursos: pessoas, conhecimentos, rotinas, recursos tecnológicos, materiais, informacionais, imagem) na empresa? A empresa utiliza mecanismos de prevenção e proteção de seus recursos? Quais recursos você identifica como raros, com valor, de difícil imitação e insubstituíveis em processos de design?
- 26) Você percebe o design como um valor para a empresa? Ele orienta os valores corporativos, os objetivos e estratégias da empresa?
- 27) Qual a relação das estratégias da empresa com o design? Você acha que a competência central da empresa está relacionada a estratégias de design?
- 28) Você percebe que as estratégias organizacionais estão aliadas ao design e fazem parte dos processos de trabalho na empresa?
- 29) Quais são os fatores intervenientes que ocorrem no processo de desenvolvimento de produtos, nos processos de design e na interação dos indivíduos e equipes?
- 30) No seu entendimento, como inserir e operacionalizar o design desde o início do processo de desenvolvimento de um novo produto?