

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

Gabriela Faillace Mendonça

**Conflitos entre as perspectivas do mercado profissional e do
mundo acadêmico sobre o papel do design estratégico**

Porto Alegre

2024

Gabriela Faillace Mendonça

Conflitos entre as perspectivas do mercado profissional e do mundo acadêmico sobre o papel do design estratégico

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Dr. Prof^o Guilherme Englert Corrêa Meyer

Porto Alegre

2024

M539c Mendonça, Gabriela Faillace.
Conflitos entre as perspectivas do mercado profissional e do mundo acadêmico sobre o papel do design estratégico / Gabriela Faillace Mendonça. – 2024.
95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2024.
“Orientador: Dr. Profº Guilherme Englert Corrêa Meyer”.

1. Design estratégico. 2. Mercado. 3. Academia. 4. Articulação. 5. Designer. I. Título.

CDU 7.05

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

AGRADECIMENTO À UNISINOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), na modalidade de bolsa de estudos de apoio à Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo (CTIE).

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho para minha família, mas também para todos meus colegas de graduação e de mestrado que estiveram ao meu lado e compartilham da mesma inquietação que eu. Espero que essa pesquisa esteja apenas iniciando uma reflexão de extrema importância e que pode mudar a visão sobre design estratégico que temos tanto orgulho de exercer.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família, amigos e ao meu namorado, em especial, pelo apoio em toda essa jornada acadêmica, mas também durante meus passos de vida. Todo o incentivo que me foi dado, a paciência, o carinho e a compreensão colaboraram para que eu chegasse ao fim desse ciclo orgulhosa do caminho que trilhei. Conciliar vida profissional, pessoal e acadêmica não foi fácil, e, sem eles, nada disso seria possível. Eles se tornaram minha força diária, minha motivação e inspiração.

Agradeço ao meu orientador, Guilherme, por acreditar em mim em mais uma etapa de conquistas e por estar ao meu lado durante toda a graduação e o mestrado, sempre disponível para me auxiliar, acalmar e motivar. Além disso, agradeço a todo o corpo docente da Unisinos, que fez parte de toda a minha formação e contribuiu para que eu me tornasse a profissional que sou hoje.

Em especial, agradeço aos meus colegas e amigos de mestrado, Fernanda e Eduardo, que escutaram, acolheram, ajudaram e incentivaram minhas ideias e preocupações. Com certeza, foi mais leve e divertido ter trilhado esse caminho ao lado de vocês. E, claro, agradeço a todos os colegas que fizeram parte de alguma forma; as inúmeras histórias que conheci e os assuntos que compartilhamos com certeza fizeram a diferença.

E, por fim, agradeço à Unisinos, que tem sido meu espaço de aprimoramento, descoberta, inspiração e formação nos últimos oito anos, ao longo da graduação e do mestrado. Foi o lugar que me permitiu experimentar, expressar minha criatividade, criar novas metas e objetivos, fazer amigos que levo e levarei para a vida toda e onde pude conhecer muitos educadores maravilhosos, dos quais tive orgulho de ser aluna.

RESUMO

O design estratégico tem sido difundido com força dentro de instituições, tanto de ensino quanto empresariais, e junto disso diversas interpretações do conceito vêm surgindo. Inserida dentro desse contexto e percebendo as variações de percepções sobre o design estratégico dentro da academia e no mercado de trabalho, entende-se a necessidade e se utiliza a provocação para desenvolver a pesquisa. Nesta dissertação, investiga-se a necessidade de alinhamento entre esses dois mundos, com o objetivo de compreender as visões e os desafios relacionados ao design estratégico, também acerca da expectativa do acadêmico e do profissional, discutindo a relação e promovendo uma articulação. Para isso, o método elaborado consiste em buscar de forma exploratória, através de uma abordagem qualitativa, os desafios e percepções acerca do tema. Essa pesquisa conta com a realização de entrevistas em profundidade com estudantes e profissionais da área, analisadas posteriormente pelo método de análise de conteúdo e um grupo focal que busca sintetizar o diagnóstico em um modelo visual. Este modelo reúne os achados do grupo focal dos desafios, potenciais do design estratégico e do designer relacionando-os com sugestões para tornar possível uma articulação. Os principais achados se distribuem em três grandes grupos, o primeiro sobre as especificidades do design estratégico na relação mercado e academia, o segundo comenta a crise de legitimidade do papel do designer enquanto profissional e suas derivações e por fim é retomada as expectativas do acadêmico e do profissional acerca da área fazendo ponte com as sugestões futuras.

Palavras-chave: design estratégico; mercado; academia; articulação; designer.

ABSTRACT

Strategic design has been increasingly promoted within both educational and corporate institutions, leading to various interpretations of the concept. Within this context, and recognizing the differing perceptions of strategic design in academia and the job market, this study addresses the need for alignment and uses this inquiry to develop the research. This dissertation investigates the necessity of bridging these two worlds, aiming to understand the views and challenges related to strategic design, as well as the expectations of both academics and professionals, discussing their relationship and promoting a more cohesive articulation. The research employs an exploratory approach, utilizing qualitative methods to examine the challenges and perceptions surrounding the topic. In-depth interviews were conducted with students and professionals in the field, and the data was analyzed using content analysis, along with a focus group that aimed to synthesize the findings into a visual model. This model consolidates the focal group's findings on the challenges and potential of strategic design and designers, offering suggestions to facilitate alignment. The key findings are divided into three main categories: the first addresses the specificities of strategic design in the relationship between the market and academia, the second discusses the legitimacy crisis regarding the designer's role as a professional and its derivations, and finally, the study revisits the expectations of both academics and professionals in the field, connecting these insights to future recommendations.

Keywords: strategic design; market; academia; articulation; designer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do capítulo inicial.....	14
Figura 2 - Diagrama do capítulo 2.1.....	23
Figura 3 - Diagrama do capítulo 2.2.....	34
Figura 4 - Diagrama do capítulo.....	36
Figura 5 - Etapas do processo	41
Figura 6 - Roteiro entrevistas	42
Figura 7 - Rascunho de modelo do diagnóstico.....	69
Figura 8 - Modelo do diagnóstico parte 1.....	83
Figura 9 - Modelo do diagnóstico parte 2.....	84
Figura 10 - Modelo do diagnóstico parte 3.....	84
Figura 11 - Modelo do diagnóstico final	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro do perfil dos entrevistados	38
Tabela 2 - Análise talks Conexões Estratégicas	39
Tabela 3 - Análise das entrevistas com estudantes	45
Tabela 4 - Análise das entrevistas com profissionais.....	54
Tabela 5 - Categorias sinalizadas	63

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO À UNISINOS	3
DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Estrutura da dissertação	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Design Estratégico	18
2.2 Relação entre mercado e academia	27
3 METODOLOGIA	35
2.1 Método	35
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 Análise de conteúdo das entrevistas com estudantes	45
4.2 Análise de conteúdo das entrevistas com profissionais	54
4.3 Análise do grupo focal	62
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

Antes de iniciar uma análise sobre uma parte, é preciso primeiro fazer-se entender o todo, por isso, se busca introduzir o contexto do design trazendo aspectos históricos e decisivos para essa mudança de paradigma dos últimos tempos. Olhando para trás, na época da revolução industrial se foram definidas as facetas do design, principalmente em relação à produção em massa de artefatos tangíveis ou, no caso dos gráficos, artefatos informativos. Por falta de entendimento e espaço para reflexão, os designers costumavam trabalhar sem refletir sobre seu papel no contexto, fazendo com que fosse nítida a cisão entre o que acreditavam que faziam e o que faziam de fato.

No século XVI, os ingleses falavam sobre a finalidade do design e, como o design muitas vezes envolvia desenho, e já no século XVII foi se aproximando o design da arte. Pensando nesses significados tradicionais, pode-se dizer que "fazer design é dar sentido às coisas". Essa síntese é convenientemente ambígua pensando que pode ser entendido como uma atividade criadora de sentido, que reivindica percepção, experiência e talvez aparência como sua preocupação fundamental, essa interpretação é bastante intencional. Mas também pode significar que os produtos de design devem ser compreensíveis para seus usuários.

Um novo mundo se fez a partir do momento em que tudo se tornou mais complexo. Foi explorada uma nova maneira de conceituar o design, como uma prática e como uma atividade possivelmente típica de todos os seres humanos, dessa maneira, além de tudo se torna necessário refletir também acerca do papel desse profissional. Antes desse novo olhar, era comum entender o design como algo reduzido a soluções que em sua essência trabalhavam o funcionalismo de um artefato. Ao longo dos anos, pode-se perceber que a visão sobre o design foi se modificando e hoje, com tantas novas tecnologias, informação e conceitos, o desafio se encontra nas tantas possibilidades de se enxergar o papel do designer e suas competências.

Entrar no mundo do design, ainda mais atualmente com inúmeros novos segmentos, pode se tornar um grande desafio para os novos profissionais que buscam um caminho mais esclarecido que a própria área não consegue desvendar. À medida que novas áreas do design foram sendo criadas, a profissão foi se reinventando não delimitando uma única função, mas sim dando mais liberdade de atuação. Para

pessoas que não têm envolvimento direto com o design, e mesmo para algumas que tenham, fica muito intangível o diferencial que esses profissionais têm em sua formação que possibilita e é essencial em todo tipo de empresa. Isso porque o design estratégico, diferentemente de outros designs, não é definido pelo resultado, ou produto da sua ação como ocorre com o gráfico ou moda, por exemplo, mas sim pelos processos, o que pode dificultar o entendimento. Após me formar em design estratégico e ingressar no mercado de trabalho, me vi enfrentando situações difíceis que já amedrontavam minha vida acadêmica, a dificuldade de encontrar um mecanismo que reconheça o trabalho do designer com papel estratégico. Esse design possui variantes de definições e pretende-se investigar o que poderia estar por trás dessa dificuldade pois vivemos um drama mais intenso do que outros designs no que diz respeito ao contato com o trabalho e o mecanismo de legitimação que se reconhece.

Pensando nos diferentes tipos de design, podemos concluir que quase sempre o que os classifica é um produto ou resultado pelo processo. Por exemplo, o gráfico entrega uma identidade visual, o de produto entrega um objeto físico, o de moda entrega uma coleção de roupas, esses todos têm um objeto mais concreto para manifestar o que fazem, eles se definem por essa entrega, embora essas especificidades ainda tenham dificuldades eles ainda sim lidam com algo mais concreto. Já o design estratégico não é sobre a entrega de resultado tangível/visível, mas sim o processo, esse designer é alguém que elabora o projeto de uma maneira diferente o que torna muito mais difícil ser legitimado. Olhando pelo ponto de vista do mercado profissional, deve-se refletir também sobre o quanto os clientes também são impactados por não saberem o que procuram e onde encontrar. Sabe-se que pelo senso comum a área é mais relacionada com aspectos mais visuais do que estratégicos e quem procura por esse tipo de serviço, não imagina quantas etapas de pesquisa são necessárias para que um designer crie soluções. É muito difícil encontrar com facilidade vagas em empresas, agências, organizações destinadas especificamente para designers estratégicos, isso só ocorre quando já existe um pré conhecimento da área e da cultura de design. Por isso, quando falamos de empresas, o mais comum é encontrar designers, que focam na estratégia, trabalhando em setores semelhantes ao de planejamento. Não evidenciar as capacidades e as diversas habilidades que o designer estratégico tem, tanto em empresas quanto de

forma autônoma, acaba prejudicando no reconhecimento da profissão para futuros clientes que possuem demandas sem saber rapidamente quem poderá solucionar.

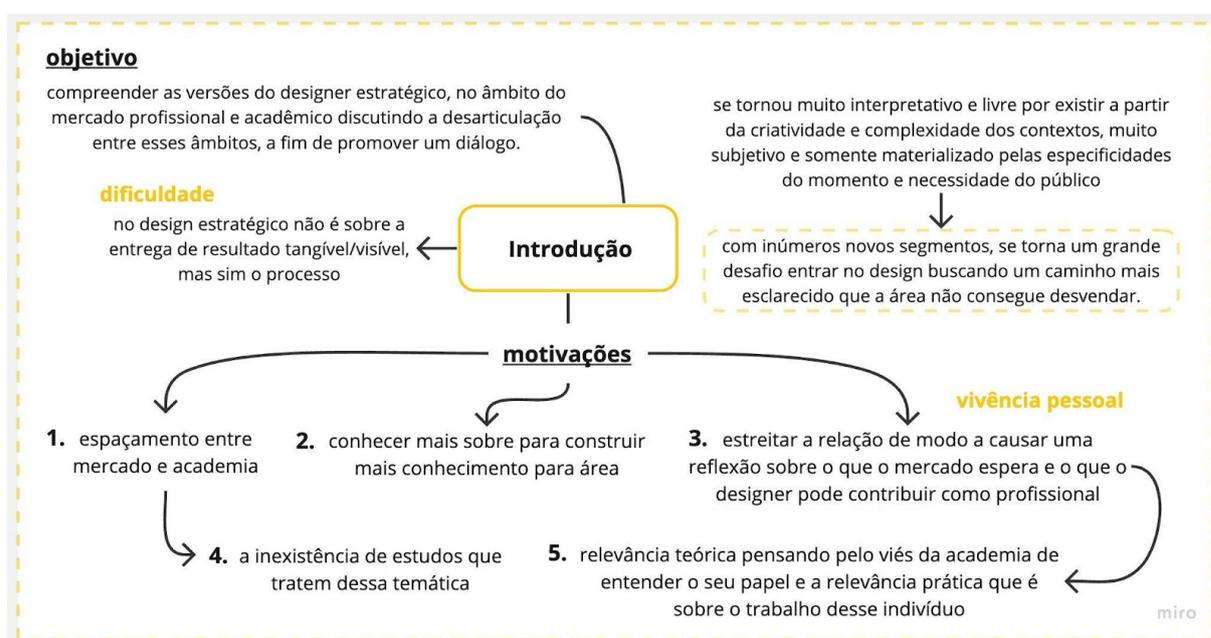
A partir dessa questão, a dissertação pretende examinar os contrastes entre a expectativa do mercado sobre aquilo que o designer estratégico pode fazer e o que ele deve fazer com o contraste do que é especulado na academia, construindo um diagnóstico dos desafios que dificultam esse alinhamento de percepção sobre o tema. Dessa forma, se pretende iniciar a pesquisa buscando compreender as visões dos profissionais sobre o seu papel e sobre o papel do design estratégico no seu dia a dia. Por exemplo, ao entrar em um curso de graduação de design se é impactado pela sua multidisciplinaridade e variedade de caminhos, o que acaba gerando uma surpresa positiva, mas também uma expectativa de performance. Isso é alimentado ao longo do curso ao tentarmos compreender também qual frente de design é trabalhada quando falamos da metodologia estratégica e no que se torna especialista. Esse desajuste de expectativas pode ter relação com outras questões próximas, como uma relação entre teoria e prática que muitas vezes depende da interpretação e entendimento pessoal.

O que se questiona no trabalho é como uma ramificação tão importante do design, com tantos profissionais e estudiosos ainda não conseguiu avançar na compreensão dessas expectativas para entender o que se deve fazer e como se posicionar. O design, em essência, se tornou muito interpretativo e livre por existir a partir da criatividade e complexidade dos contextos, sendo dessa forma muito subjetivo e somente materializado pelas especificidades do momento e necessidade do público-alvo. Assim sendo, no mercado de trabalho, nem todas as empresas enxergam o designer com sua plena capacidade de atuação, deixando claro que ainda depois de muito estudo se faz necessário reivindicar sua importância nos espaços. Se nem mesmo os precursores e diversos autores chegaram a uma mesma visão, como é possível cobrar que no mercado, essa área em crescimento e ascensão já seja muito bem esclarecida? Pode-se dizer então que existe um afastamento entre mercado profissional e mundo acadêmico no que diz respeito ao papel do designer estratégico.

Nessa narrativa serão contemplados capítulos sobre estratégia, design, mercado profissional e mundo acadêmico e suas correlações. Com o objetivo de compreender as versões do designer estratégico, no âmbito do mercado profissional e acadêmico discutindo a desarticulação entre esses âmbitos, a fim de promover um diálogo. Para chegar lá se opta por fazer etapas de aprofundamento com conversas

e entrevistas tanto com profissionais empregados em agências que atuam nessa frente estratégica quanto com estudantes que estão cobiçando seu futuro como planejador. Se pretende também buscar sobre a perspectiva daqueles que não têm relação com a área para entender como eles compreendem o conceito, observando qual associação é feita e o porquê disso, o que o conceito por si só consegue expressar? Até onde e em qual profundidade se consegue chegar tentando justificar e argumentar sobre um termo que não é usual? A partir disso esboçar um diagnóstico com as percepções, desafios e opiniões sobre o tema para criar um modelo/dinâmica que reflita sobre o diálogo acadêmico, social e profissional do âmbito do design.

Figura 1 - Diagrama do capítulo inicial



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A motivação desse trabalho se dá pela vivência em particular do tema em que já se percebem questões conflitantes entre a expectativa criada ao longo da graduação e a realidade do mercado profissional. Essa questão pode ser vista também como uma iniciativa para que outras áreas busquem aprofundar, mas sobretudo esclarecer esse espaço da profissão e como elas são reconhecidas na sociedade. Ao entrarmos no ambiente acadêmico nos deparamos com a imensidão de caminhos que o curso pode nos levar, o que faz com que se criem idealizações do futuro que podemos alcançar, sendo isso outro possível motivo para as confusões sobre a área. Para começar a entrar no mercado, mesmo antes de finalizar a graduação, enfrentam-se diversas dificuldades em relação a como expor e como se

referenciar como designer. Isso porque sabemos que a sociedade generaliza os designers, ou melhor, muitas vezes reduz o trabalho a um foco gráfico ou produtor, fazendo com que o lado estratégico fique sempre em segundo plano e não como uma especialização do designer. Não é obrigação que todos saibam quais as imensas vertentes existem dentro do design estratégico, mas é preciso essas reflexões para que possamos alcançar um nível de questionamento dentro de todas as instituições envolvidas, para deixar mais claro o papel, quais funções, habilidades, capacidades um designer estratégico pode desenvolver e explorar.

Então, além de buscar esse aprofundamento do designer estratégico, essa narrativa busca usar o design estratégico como abordagem e método. Em síntese, podemos elencar cinco fatores que motivam essa dissertação, em primeiro o espaçamento entre mercado e academia, segundo conhecer mais sobre para construir mais conhecimento para área, em terceiro conseguir, de alguma forma, estreitar a relação de modo a causar uma reflexão na academia e uma compreensão do que o mercado espera e o que o designer pode contribuir como profissional; em quarto a inexistência de estudos que tratem dessa temática, já por último a relevância teórica pensando pelo viés da academia de entender o seu papel e a relevância prática que é sobre o trabalho desse indivíduo. A narrativa defende uma cocriação, em que se elabora junto, diante das duas dimensões, o que se pode fazer para equilibrar e contribuir nessa relação. Antes de entrar no problema de pesquisa, vale repassar um resumo dos motivos dessa possível desarticulação entre âmbitos que serão aprofundados nos próximos capítulos e foram passados brevemente nesse. As diversas ramificações que o design pode derivar, o tempo de conhecimento da área estratégica que pode ser considerada nova, a falta de ferramentas que legitimem essa prática, o seu caráter aberto para interpretações e subjetividade, a possibilidade de instauração em muitos tipos de organizações, empresas e instituições pensando desde produtos tangíveis até idealizações de serviços, sua multidisciplinaridade.

1.1 Problema

Essa pesquisa busca compreender como o design estratégico vem sendo percebido e articulado na área, tanto no aspecto conceitual quanto no prático. Então, o problema de pesquisa deste estudo é: como compreender as perspectivas sobre

design estratégico nas dimensões de mercado e academia a fim de estimular essa articulação.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as versões e desafios do design estratégico, acerca da expectativa do acadêmico e do profissional de forma a discutir a relação entre esses âmbitos, a fim de promover, entre estes, uma articulação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Entender os pontos de vista dos profissionais que atuam no mercado de design estratégico;
- b. Entender o ponto de vista do acadêmico da área sobre o papel do design estratégico;
- c. Elaborar uma compreensão sobre design estratégico no que diz respeito às suas especificidades dessa formação;
- d. Examinar a relação das expectativas do mercado e da academia sobre o design estratégico;
- e. Expressar um diagnóstico gráfico dos desafios e possibilidades de articulação do design estratégico nos âmbitos de academia e mercado.

1.3 Estrutura da dissertação

Neste espaço se apresenta a estruturação da pesquisa descrevendo os capítulos e o que tem por objetivo explicar neles. Depois de explicitar o problema, objetivos e a introdução foi necessário um aprofundamento em conceitos essenciais para o tema proposto.

No capítulo 1 temos a introdução, que descreve o contexto, a motivação, o problema de pesquisa, os objetivos que focam em responder ao problema de pesquisa e a justificativa. No capítulo 2 a fundamentação teórica embasa, através da revisão literária de alguns autores, os conceitos principais que guiam a dissertação, pensando na clareza da informação, foi dividido em dois blocos, o primeiro sobre design

estratégico e o segundo a relação entre mercado e academia. Em seguida o método apresenta, no capítulo 3, o que se planejou e como se pretendeu exercitar o processo para que se responda ao problema de pesquisa e aos objetivos, tanto geral quanto específico levando em consideração a motivação da pesquisa. A ideia do método é de promover uma pesquisa exploratória e qualitativa dentro da abordagem e ferramentas do design estratégico.

O próximo capítulo traz a apresentação de resultados após feito a pesquisa de campo e as análises descritas no capítulo do método. Esse capítulo se desdobra em alguns subcapítulos como a análise de conteúdo das entrevistas com estudantes, análise de conteúdo das entrevistas com profissionais e análise do grupo focal. Na sequência o capítulo de discussão dos resultados que aponta as grandes contribuições da pesquisa e para encerrar o capítulo de considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Design Estratégico

O modelo industrial de design na era moderna consistia em uma metodologia de criação de produtos com fórmulas pré-definidas e bem estruturadas. Durante o período de desenvolvimento industrial, esta foi a técnica utilizada para atender às necessidades básicas do consumidor previsíveis e fáceis de decodificar. O movimento de globalização criou novos cenários complexos onde as necessidades não são mais claras e os modelos tradicionais não são mais capazes de atender a demanda do mercado (MORAES, 2010, TONETTO et al., 2019). Os mercados costumavam estabelecer intermediários entre indústrias e consumidores, mas tornaram-se lugares de diálogo entre os sujeitos e suas identidades. Libertando-se da indústria, o design trespassou a dar lugar à liberdade criativa que, por sua vez, demandou a criação de novas ferramentas criativas (FRANZATO, 2010, MORAES, 2010).

Acredita-se que o design tenha evoluído como um campo que abrange tanto a resolução de problemas quanto a orientação e formulação de novos problemas, visando ajudar a melhorar o mundo em que vivemos (MURATOVSKI, 2015). Agora, quando falamos de design como este campo de pensamento, ele é acolhido como uma ideia que apresenta uma perspectiva única do mundo em termos de percepção de valor. Ele usa essa perspectiva como uma ferramenta para projetar atividades centradas no usuário, como serviços, sistemas, processos, experiências, interfaces, entretenimento, comunicações e muito mais. O design habita um reino obscuro, uma espécie de política confusa que envolve organizações, política, mecanismos de mercado, governança, tradição, hábitos... uma salada de fruta. Segundo Hill (2012) "a diferença entre a tradicional prática de design e design estratégico é que o estratégico reconhece que a "matéria escura" faz parte do desafio do design".

As diversas ramificações do design, apesar de algo positivo, contribuem para que a própria profissão não seja totalmente clara e reconhecida em relação ao seu papel na sociedade. Se estima que os designers estejam sempre em sintonia com a comunidade de forma a estarem dispostos a se modificar constantemente em busca do alinhamento entre a indústria, o profissional e a sociedade. Como disse Manzini (2008), é importante que se compreenda que ele opera a partir da realidade em que se está vivendo e encontre soluções pertinentes com o mercado, mas também com

os indivíduos que sobrevivem dele. Estar atento a esse contexto fez com que se propagasse novas maneiras de atuação e de entendimento das práticas do design. Com as evoluções e transtornos do mundo as necessidades de primeira demanda se modificaram e assim como elas a realidade do designer também, que precisa constantemente entrar em equilíbrio com o ambiente para que se projete para ele. A partir disso, com novos desafios, papel e espaço, o design foi tomando uma frente muito mais relacional com a sociedade e com isso muito mais subjetiva e única, dando origem ou expandindo para o lado mais estratégico (MANZINI E MERONI, 2004).

Traduzindo da leitura de Steigleder e Tonetto (2013) o termo design hoje deve ser percebido no seu amplo e diverso sentido da palavra, é projetar, antever problemas e soluções, é idealizar cenários e criar a partir dos objetivos traçados, um mundo futuro. Tendo como partida sua imensa versatilidade, é possível identificar que para além da visão industrial, a sua multidisciplinaridade permite o estudo e foco também na emoção e experiência. Essas características comprovam outro possível motivo de confusão, a possibilidade do design estratégico ser utilizado e instaurado em muitos tipos de organizações, empresas e instituições. Ampliando a área de atuação, se dificulta conseqüentemente o entendimento do diferencial que o design estratégico pode trazer para o local, se é algo passível em muitos ramos, qual sua característica especial que o torna uma peça-chave ou um critério decisivo em um sistema? O design existe do gráfico, até o de produto, contempla serviço, experiência digital, além de pulverizar para moda e urbanismo, por exemplo. Sendo assim, abrange aspectos de funcionalidade, ergonomia, estética, serviço, produto, comunicação, que alinhados no movimento projetual alimentam a base do sistema-produto-serviço.

Uma das intenções deste capítulo, antes de buscar esclarecer o conceito de design estratégico, é apresentar, de forma breve, alguns autores que se relacionam com a temática, para que dessa forma a narrativa crie uma base de referências que ajudam a traçar e chamar a atenção para as diferentes visões sobre a mesma temática. Iniciando as perspectivas e apresentando alguns autores: Zurlo, é um designer e professor italiano que trabalha na intersecção entre design, inovação e estratégia. Ele aborda o design estratégico como uma disciplina que se concentra na transformação e inovação das empresas e organizações. Zurlo destaca a importância do pensamento estratégico no processo de design, buscando criar soluções que agreguem valor aos negócios e aos usuários. Luigi Deserti é um professor e

pesquisador italiano conhecido por suas contribuições no campo do design estratégico. Ele explora a relação entre o design e a estratégia, destacando a importância de uma abordagem integrada para resolver problemas complexos. Deserti defende a ideia de que o design estratégico deve ser uma disciplina estratégica que combina conhecimentos de design, negócios e tecnologia.

Verganti é conhecido por suas pesquisas sobre inovação radical e design visionário. Ele argumenta que o design estratégico deve se concentrar na criação de significado e valor por meio da proposição de novas visões e narrativas. Verganti enfatiza a importância de desafiar as suposições existentes e explorar novos territórios de valor para impulsionar a inovação. Manzini é um dos principais especialistas em design estratégico e sustentabilidade. Ele enfatiza a importância do design como uma abordagem para a inovação social e sustentável. Manzini defende a ideia de que o design estratégico deve envolver a colaboração entre diferentes stakeholders e abordar os desafios sociais e ambientais por meio de soluções criativas. Anna Meroni é uma pesquisadora e professora italiana conhecida por suas contribuições no campo do design estratégico e da inovação social. Ela enfatiza a importância do design como uma disciplina estratégica para a criação de soluções sustentáveis e impacto positivo na sociedade. Ela destaca a importância de envolver os usuários, comunidades locais no processo de design, visando criar soluções que atendam às necessidades e aspirações desses grupos, além de promover a resiliência social e ambiental. Meroni também enfatiza a importância da abordagem colaborativa e participativa no design estratégico, incentivando a cocriação e a colaboração entre diferentes atores, incluindo designers, usuários, organizações e comunidades.

Além dos mais conhecidos e utilizados como referência temos mais quatro autores, que são muito relevantes e importantes para a cadeia do design pois são alguns dos precursores a citar e utilizar a complexidade para explicar o papel do design. Buchanan, um dos pioneiros do design estratégico, define como a aplicação do design na formulação de estratégias para solucionar problemas complexos. Ele destaca que o design estratégico vai além da estética e se concentra na compreensão dos usuários, na geração de insights e na criação de soluções inovadoras. Rowe descreve o design estratégico como uma abordagem que lida com problemas complexos e incertos, onde as soluções não são predefinidas. Ele enfatiza a importância de abordar a incerteza por meio de interações, experimentação e colaboração, utilizando o design como uma ferramenta para desenvolver estratégias

adaptativas. Jeanne Liedtka destaca o design estratégico como uma abordagem centrada no cliente para inovação e estratégia. Ela enfatiza a importância de compreender profundamente as necessidades e desejos dos clientes, envolvendo-os no processo de design para criar soluções estratégicas que atendam às suas expectativas. Roger Martin apresenta o conceito de "pensamento integrativo" no design estratégico. Ele argumenta que o design estratégico envolve a combinação de habilidades analíticas e habilidades de design para resolver problemas complexos, integrando a razão e a intuição em um processo de tomada de decisão.

A partir da breve introdução dos autores, fica claro que o design estratégico é um conceito bem aplicado e de relevância para muitos, porém ainda não se chega em conclusões mais claras e pontuais que consigam simplificar as explicações. O design estratégico, por ser uma abordagem mais recente, ainda vem sendo investigado e cada vez mais internalizado nas instituições. A acelerada difusão do termo "design estratégico" se refere aos últimos 10 a 15 anos (ZURLO, 2006, p.89), sendo bastante associada a questões empresariais, de desenvolvimento estratégico interno e externo em práticas de negócio, como descrito por Ikeda (2017, p. 373) "[...] design estratégico está direcionado à promoção do desempenho e da eficiência de uma empresa [...]". Com este viés, o design assume o papel de ativar o processo de criatividade nas organizações, como capacidade de combinar conhecimentos, incentivando a coprodução de valor entre os autores deste sistema (FREIRE, 2014). Isso porque ele consegue assumir um papel mais articulador e inovador em relação às estratégias e processos de criação dos objetos, pretendendo projetar em meio aos diferentes contextos.

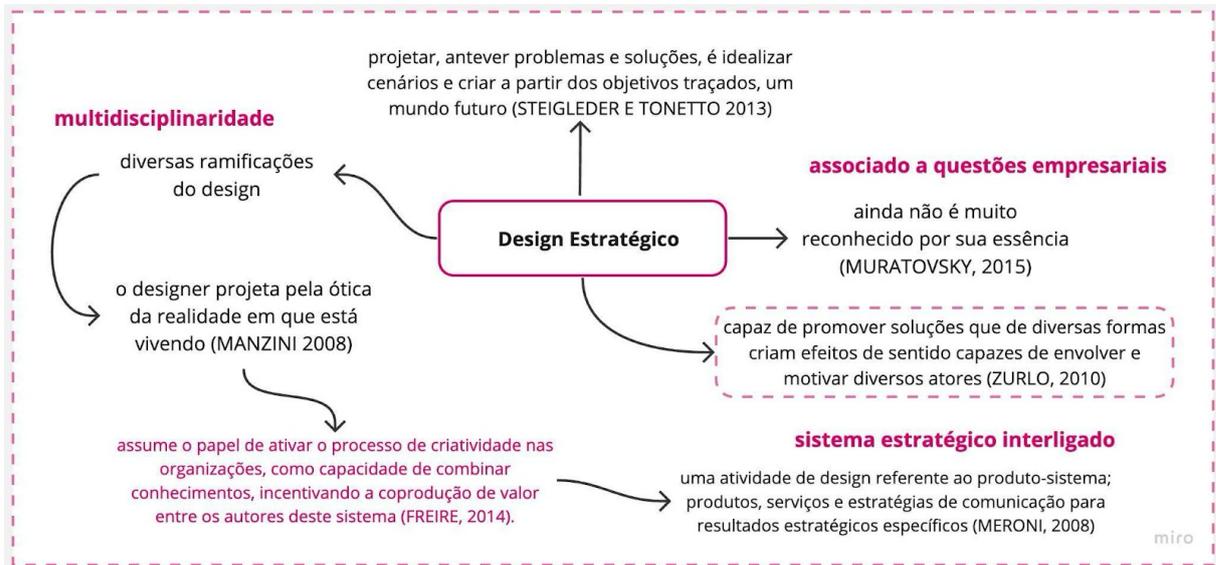
Para auxiliar numa maior capacidade de profundidade e percepção projetual, o sistema-produto-serviço se torna um dos pontos de identificação e diferencial do design estratégico. Vai muito além de ser apenas um recurso corporativo (MURATOVSKI, 2015), que foi citado acima e que é discutido na dissertação como o encontro da expectativa da teoria e da realidade da prática. O sistema propõe a integração dos elementos que constituem um produto, não se restringindo ao físico (produto com uma função, forma e características tangíveis) mas sim a todo conjunto que envolve um produto (o serviço juntamente da comunicação e da experiência). É caracterizado pela aproximação do consumidor em meio ao processo criativo, dando ênfase a novos diálogos que originam novas visões.

Além disso, é uma atividade que considera o interesse coletivo e os valores, que permite a partir de nossas próprias vivências criar conexões com diferentes atores para entender e suprir as diferentes necessidades entendendo a riqueza das diferentes percepções, que é peça chave da estratégia e da aplicação (ZURLO, 2010). De acordo com Freire (2014, p. 6), "os objetos de projeto no qual o design estratégico opera são os ambientes culturais, físicos e relacionais [...] e entrega seu valor para os diversos públicos". O fazer do designer deve ser concentrado em projetar para pessoas em contextos específicos com o intuito de ajudar negócios, comunidades e indivíduos (MURATOVSKI, 2015).

Design estratégico é uma atividade de design referente ao produto-sistema; o corpo integrado de produtos, serviços e estratégias de comunicação que um ator ou redes de atores concebem e desenvolvem para obter um conjunto de resultados estratégicos específicos. (Meroni, 2008, p.1)

De forma resumida, Meroni (2008) esclarece o que podemos concluir que o design estratégico é assim como podemos ver no esquema da figura 2 abaixo. Na sua visão, seria uma abordagem para definir e resolver problemas, ou seja, para projetar decisões em contextos turbulentos e incertos, podendo amparar diversas instituições, organizações, empresas e espaços sociais. A diferença é que o design estratégico aceita a vulnerabilidade do ato projetual, sabe e acredita que mudanças no processo são bem-vindas para um objetivo final mais coerente. Diferente do design tradicional, que se entende a prática de trabalhar com o universo dos objetos, com projetos voltados à indústria, às inovações técnicas ou, ainda, ao universo das representações estéticas, o design estratégico é compreendido por exercer "como uma atividade de projeto" (ZURLO, 2010, p.10), de forma a incitar e conduzir processos de desenvolvimento de estratégias em organizações e comunidades (ZURLO, 2010).

Figura 2 - Diagrama do capítulo 2.1



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A estratégia, portanto, é intervencionista, e é sobre tomar consciência de uma situação à medida que ela se modifica, e se adaptar incessantemente à medida que o faz. Isso é sobre sentir e cuidar. Segundo Meyer (2020), "a estratégia envolve deixar que os outros interfiram naquilo que você está provocando com a situação". Estratégia como elemento de interação processual, que permite pensar sobre o designer estratégico como uma espécie de compositor especulativo (MEYER, 2020).

Seguindo a perspectiva, uma habilidade do design estratégico é promover soluções que de diversas formas criam efeitos de sentido capazes de envolver e motivar diversos atores. Esses resultados dependem então das circunstâncias da ação, dos lugares onde o design opera, de como opera, e por qual razão o faz. "Os efeitos de sentido diferenciam-se de acordo com os atores em jogo, haverá diferentes efeitos, embora às vezes convergentes ou sobrepostos" (ZURLO, 2010, p.10). O sentido se caracteriza como a sua razão de existir podendo entregar seu valor para diversos públicos (FREIRE, 2014). Assim sendo, o design estratégico é uma abordagem completamente centrada no ser humano, sendo o usuário o primeiro parâmetro ao projetar. Isso se torna uma ressalva no dia a dia, pois como um designer vende seu trabalho comunicando o cliente que não existe um processo linear, mas que de alguma forma chegaremos a algum objetivo que não fazemos ideia do que é?

Aproveitando o gancho, abrindo a discussão pela ótica do papel do designer compreende-se que se tem como responsabilidade fomentar as conexões entre os indivíduos, a problemática e a realidade com o intuito de promover e semear um

desenvolvimento mais coletivo (MERONI, 2008). É necessário que o próprio identifique e defina o problema, levando em consideração o bem-estar social, e busque soluções, pois o design estratégico não se limita apenas a uma conclusão, mas sim as que relacionam todos os atores envolvidos e o contexto a ser mudado, a realidade. O designer tem a aptidão de converter visões em suposições viáveis, ao conseguir conceber e influenciar comportamentos (MANZINI, 2008). Na verdade, é mais apropriado considerá-lo capaz de acelerar e guiar a sensibilidade coletiva em direção a uma interpretação coletiva compartilhada de como o futuro pode parecer, selecionando e extraindo o melhor do presente e transformando-o em uma renovação para o futuro.

O designer desempenha um papel crucial na criação de projetos de design estratégico, pois é responsável por identificar oportunidades e soluções para problemas potenciais. O trabalho dos designers não se resume apenas à criação de projetos criativos para satisfazer suas próprias vontades, mas sim para atender às expectativas dos clientes e usuários finais, aplicando sua criatividade para um propósito maior. Para que possam engajar as pessoas de forma clara visualmente, verbalmente e textualmente, é importante que eles saibam como organizar as informações sobre a interação das pessoas com diferentes plataformas. (MURATOVSKI, 2015).

Tornando a discussão mais íntima, como aluna de mestrado em design estratégico na Unisinos e graduada pela mesma em design, reforço a questão trazendo como ponto de vista a linha conduzida pela universidade. Ademais, depois do método, será examinado mais a fundo a visão do design estratégico dentro de um curso que tem essa área de concentração, tanto graduação quanto pós-graduação. O programa de design da Unisinos defende sua abordagem através de um texto descritivo onde a área de concentração do curso é caracterizada. Se acredita em assumir o estudo das estratégias elaboradas pelo Design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade. O curso defende que as estratégias são elaboradas em um processo que envolve todo o seu ecossistema de atuação: o meio organizacional (escritórios de design, empresas e demais organizações), o mercado, a sociedade e o meio-ambiente. Assim, o processo de design é considerado e desenvolvido no âmbito das múltiplas relações instauradas na ação projetual: o enfoque desloca-se do processo

de design em si para o conjunto de relações que esses ecossistemas entre si desenvolvem.

Neste sentido, a elaboração estratégica é compreendida enquanto aspecto transversal para a promoção da inovação, do empreendedorismo e da cultura da sustentabilidade, em organizações de diferentes naturezas visando ao desenvolvimento regional e à transformação da sociedade em direção a cenários futuros. O design estratégico desenvolve um entendimento qualificado sobre processos de design e sobre como líderes podem aplicá-los nas organizações em que atuam. O programa ensina a lidar com situações complexas do mercado de trabalho pela lente do design estratégico, conduzir análise e pesquisa prática, implementar inovação orientada pelo design para estratégias organizacionais. É por essa descrição que a pesquisa entende a área e pretende explorar novas, e diferentes, interpretações.

Depois que são descritas diversas percepções sobre o conceito de design estratégico, para fechar o capítulo se faz importante criar pontes que finalizam ilustrando essa confusão. Conectando com o programa de design da Unisinos, e trazendo os autores mais utilizados, podemos ver como é curiosa a forma que cada um define a área. Inicialmente se ressaltam os próprios professores que constituem os cursos de design estratégico da Unisinos justamente por ser a única universidade do Brasil que possui essa abordagem. Entre eles podemos citar Tonetto, Meyer, Wolff e Costa com o artigo para a revista de design estratégico um caminho pragmático para o design estratégico, influências do design industrial, estudos cognitivos e ciências de gestão, assim como Scaletsky que comenta sobre o design estratégico em ação e junto com Costa resalta a confusão conceitual em um projeto para congresso. Dito isso, esses e outros professores fazem parte do curso de mestrado em design que tem como propósito promover o desenvolvimento de competências para a realização de projetos de investigação científica em design. Ao longo do mestrado o discente desenvolve atividades e práticas de pesquisa no campo de design; produz e dissemina o conhecimento em eventos e periódicos da área; conduz projetos de investigação científica em design, elabora projetos de design em organizações diversas e pratica docência no âmbito acadêmico na área do design. Tudo isso é possível a partir do olhar para aqueles autores que buscam descrever e alimentar o conceito. Assim, em seguida serão apresentados diferentes visões e complementos

de autores que não são associados a instituição justamente para compreender as variações de interpretação e descrição.

Manzini caracteriza o design estratégico pela perspectiva da realidade do contexto em que opera, defende que deve envolver diferentes atores e abordar desafios sociais e ambientais, muito semelhante a Meroni que acredita que focar em comunidades locais estimula uma prática colaborativa que é de extrema importância para o processo. Indo de encontro a isso, Verganti defende a criação de significados a partir de novas visões e narrativas, prezando por explorar novos territórios para impulsionar a inovação. Conectado a inovação Zurlo parte da área organizacional do design e acredita fielmente no poder de transformação do design nesses ambientes, em contrapartida Muratovski possui um pensamento divergente, que defende o design como algo que vai muito além das organizações, deve projetar com o intuito de ajudar indivíduos. Deserti retoma a separação entre design e estratégia como uma ferramenta para resolver problemas complexos enquanto Franzato e Moraes defendem que as ferramentas devem ser desenvolvidas por uma liberdade criativa simples que seja livre do pensamento industrial.

De forma sucinta, o que fica claro com essas comparações de visões é que cada autor destaca um foco como sendo o principal motivador do design estratégico. Cada autor possui uma linha de raciocínio de hierarquização de critérios definidores do conceito, não significa que todos estejam falando coisas completamente distintas, mas sim destacando e experimentando vertentes diferentes de defesa. Zurlo relaciona design estratégico com uma atividade, Manzini como uma abordagem, Meroni e Deserti como uma disciplina e Muratovski como campo... Dessa forma, se torna muito complicado, até mesmo por uma revisão bibliográfica, chegar a uma conclusão sobre as tantas vertentes do design estratégico, que se complementam para as diversas formas de utilização. Além de ser uma área de difícil definição, o mercado e a academia, que são os ambientes que desenvolvem o design e o profissional estratégico, necessitam de uma aproximação que facilite o diálogo de competências e desafios. Para isso, no próximo capítulo é explicado o conceito de mercado e academia e inicia-se a discussão sobre essa relação e posteriormente, demanda o desenvolvimento de um diagnóstico a partir do método.

2.2 Relação entre mercado e academia

Antes de iniciar a discussão sobre a relação entre mercado e a academia, se faz necessário definir o que significam esses conceitos para que seja melhor qualificada a pesquisa. É importante entender o que são esses termos, a que se referem, o que podem nos fazer interpretar e como são encaixados em um mesmo contexto por uma ótica de desacoplamento. Vale ressaltar que a motivação deste capítulo também é enfatizar as vivências e sensações de uma profissional do design que acredita na abordagem estratégica como um potente diferencial. A ideia é que esse capítulo esclareça a motivação da pesquisa e justifique o porquê das escolhas projetuais em cima desses dois conceitos.

Iniciando pela percepção do mercado de trabalho, encontra-se que é uma expressão utilizada para representar as relações entre as empresas que oferecem vagas de trabalho e as pessoas que estão em busca dessas oportunidades, ou seja, a relação entre oferta e demanda sob o aspecto profissional. Por ser um dos primeiros conceitos que busca explicar o vínculo entre trabalhadores e organizações, por isso, pode-se supor que se trata de um termo já esclarecido para todos. Contudo, não se pode negar que se baseia na visão de um "lugar", uma vitrine, catálogo, onde o conjunto de ofertas e de demandas de emprego se enfrentam e se ajustam em função do preço, isto é, dos salários de mercado. É inevitável, quando nos questionamos sobre, não atrelarmos aos métodos de remuneração desse produto, pois por ser uma ação, um trabalho, é mais complexo entender qual a base para qualificar e precificar isso. Procurando um aprofundamento maior, pela visão de Oliveira e Piccinini (2011, p. 3) o ideal é visualizar o mercado de trabalho "como espaço em que ocorrem relações, que se modifica constantemente, dando origem a múltiplas formas de compreender como estas relações podem-se efetuar", relações que acabam não acontecendo com a academia.

No sentido tradicional, o trabalho é um produto que os funcionários vendem, o empregador é o comprador, os salários são considerados preços e o mercado de trabalho é a área onde essas transações ocorrem. No sentido neoclássico, os níveis de emprego também são resultado do conflito entre oferta e demanda, todos os ofícios e profissões e alguns negócios são regidos por regras institucionais e não pela simples lógica comercial da oferta e da procura. Os profissionais movimentam-se e competem em segmentos/ramos específicos do mercado de trabalho, não havendo, portanto,

competição direta por vagas nos diversos setores (OLIVEIRA E PICCININI, 2011). Isso acaba sendo guiado muitas vezes por questões de remuneração pois ultrapassa para o pessoal quando são classificadas as habilidades de alguém. Pela perspectiva do jovem, o mercado de trabalho é um lugar de esperança, pois é na faculdade que se consegue desvencilhar das disciplinas clássicas e cursar o que realmente possui afinidade e sente vontade de fazer todos os dias. Para aqueles que não fizeram curso superior, a esperança se torna ainda mais importante pois o mercado se torna o espaço onde a personalidade e capacidades interpessoais nos possibilitam chegar mais longe e nos diferenciam. Fora o lado motivacional, a remuneração e enxergar a possibilidade de se tornar independente fortalecem muito a imagem do mercado como algo construtor do futuro, que nos preparamos para chegar nesse objetivo e vamos dominar por conta de nosso esforço. Para Pries (2000), cada profissão configura-se como um grupo social baseado em conjuntos específicos de atividades, competências e orientações ocupacionais que estão certificadas socialmente, cujo acesso é regulado por instituições corporativas que constituem uma rede de relações sociais. De forma breve, deve-se compreender o mercado como um espaço de relações sociais, onde existem atores que interferem na estrutura particular de cada segmento profissional e que funcionam a partir da oferta de serviços e habilidades e da demanda de capacitação.

Pensando sobre o conceito de academia podemos falar também sobre organização universitária, instituições, pois são como qualquer outra esfera da educação formal, sendo convocada a assumir um duplo papel, o de educar - que se distingue da mera instrução - e o de preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (TACHIZAWA, 1999). Ou seja, uma organização, ou uma instituição de ensino, é como um organismo vivo, um agrupamento humano em interação, que, ao se relacionar entre si, e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade, que lhe propicia a sobrevivência como unidade. Vale atentar que em todas as definições o ambiente externo sempre está envolvido com a prática dos sistemas de educação em qualquer nível.

Talvez as melhores respostas para um bom tipo de ensino sejam encontradas a partir de um enfoque de natureza mais pedagógica e menos psicológica, mais

relacional e menos individual (GATTI, 1992). Dessa forma a prioridade se torna as conexões e relações entre os atores e os ambientes interno e externo da academia, em um equilíbrio de cenários. Para além da instituição, existe uma questão que não pode ser deixada de lado, o papel do professor e a noção de que continua sendo tratado de modo genérico e abstrato, não levando em conta as circunstâncias reais que delimitam sua esfera de vida e profissão. Tentando tornar medidas mais assertivas, é preciso infiltrar também na base dessa pirâmide convocando a reflexão sobre quem são e como chegam esses alunos aos níveis mais altos de formação, quais suas expectativas. Para diminuir as dificuldades provenientes do ingresso ao nível superior Santos (2000) aponta que a universidade deve hoje estabelecer uma interação mais forte com os estudantes do ensino médio para recrutar os alunos, promover a divulgação dos serviços educacionais, assumir responsabilidades com os graduados e mercado de trabalho e na reorganização dos processos de formação deslocando o enfoque da “aquisição de conhecimentos” para “aquisição de competências” (VEENMAN, WILHELM e BEISHUIZEN, 2004). Entre as competências está a competência social e para atingi-la deve se desenvolver o repertório de habilidades sociais, levando a um olhar mais atento aos problemas de integração dos estudantes ao contexto acadêmico (SOARES, POUBEL e MELLO, 2009).

Afinal, o produto final de uma instituição de ensino é o aluno formado, capacitado e habilitado a exercer a profissão para a qual se preparou. Para isso, a instituição deveria pesquisar e aferir, junto a este mesmo mercado, quais os atributos e qual o perfil de profissional que o mercado estaria demandando. Além disso, as instituições deveriam ampliar o conhecimento prático, do dia a dia das organizações empresariais, exigindo uma aproximação maior com o mercado. Como consequência, muitos estudantes acreditam que o mercado confunde os papéis profissionais, porque desconhecem suas especificidades, o que pode ser consequência da bolha criada pelas instituições que decifram esses diferenciais sem ter uma íntegra imersão no mercado atual (GONDIN, 2002). Tendo em vista a ausência de clareza dessas habilidades e competências que podem ser adquiridas e a insuficiente diferenciação da demanda de cada profissão no mercado de trabalho, ao final da graduação, alguns alunos acabam não conseguindo determinar sua identidade profissional. Em uma pesquisa de Balbachevsky (1998), concluiu-se que a formação oferecida por organizações especializadas em ensino, mesmo quando bem-sucedida, foi sendo submetida a críticas importantes nos últimos tempos. Boa parte das críticas se

concentram no fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu sucesso futuro, qual seja, a sua preparação para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação não-usual.

Com a intenção de contextualizar os conceitos brevemente apresentados e fomentar a discussão dentro da temática, será feita a associação do design estratégico dentro do cenário. O mercado especificamente do design vem se expandindo, mas por si só já causa confusões. Envolve agências, escritórios, hubs de inovação, consultoria e dentro deles ainda a divisão em setores, departamentos... Como dito na introdução e será retomado no método, geralmente os designers estratégicos encontram espaço mais facilmente em agências de publicidade e propaganda que possuem áreas por enfoque. Por exemplo, geralmente é dividida em atendimento ao cliente, direção de arte, criação e conteúdo, social mídia e planejamento. Um designer poderia trabalhar em qualquer área, desde que tenha afinidade e liberdade criativa para inovar pela abordagem estratégica. Além disso existem os *freelancers* que são profissionais autônomos que podem pegar demandas de pequenas ou grandes empresas/marcas e legalizar através do registro MEI (micro empreendedor individual). Ou seja, para além da definição mercadológica geral de expectativas e definições de demanda e oferta, e da confusão de definição do design estratégico como conceito, o mercado de design também é muito amplo, complexo, cheio de opções e necessita bastante esclarecimento.

Já a academia de design foi se diversificando e conquistando lugares pelo mundo inteiro. Trazendo um breve histórico, falando em design, a primeira escola que surgiu foi a Bauhaus em 1919, funcionou por pouco mais de 10 anos e acabou se tornando um próprio movimento de arte. Era uma escola de arte que abrangia arquitetura e design e possuía uma estética muito reconhecida e criativa. No Brasil, Niemeyer foi o principal representante da época e veio se expandindo do conhecimento dos diversos tipos e olhares para a arte. Avançando para os anos 50, a Itália se tornou líder mundial em design pois começaram a usar novos materiais, como plásticos, acrílicos e borracha, atribuindo uma variedade estética maior aos produtos. Com formas orgânicas, era possível juntar funcionalidade e beleza, transformando os objetos em “acessórios de moda” e mantendo a produção em massa usando técnicas modernas (DENIS, 2008).

Com esses exemplos, podemos ver o quanto o design era enxergado muito mais através de objetos e produtos tangíveis e estéticos do que por sua funcionalidade e experiência. Manzini, Zurlo e Meroni, autores citados no capítulo anterior, foram responsáveis pelo reconhecimento do design estratégico, mesmo com pontos de definição divergentes. E então, dando um grande salto, hoje, mais de 100 anos depois, existem muitos cursos, de muitos tipos, pelo Brasil todo, com os diversos focos que o design pode derivar, desde cursos de graduação, tecnólogos até pós graduação, possibilitando que os profissionais se tornem mestres e doutores em design. Com toda essa bagagem histórica e mudança de conceito, promovendo mais a amplitude dele do que a descontinuação de algo, as instituições hoje já estão atualizadas e desenvolvendo novas formas de ensinar como por exemplo separando em cursos diferentes os tipos de design. Mesmo que se tenha um panorama do amplo universo, a escolha do curso é facilitada pela área de concentração que deseja focar. A divisão mais comum hoje é o design visual ou gráfico, de moda e de produto somados à frente do design estratégico.

Não são todas, mas algumas organizações já estão percebendo que o design estratégico pode desempenhar um papel fundamental na criação de valor, diferenciação competitiva e inovação nos projetos. Podemos ver o design estratégico sendo aplicado em diversas áreas de diferentes formas, ganhando espaço e valorização. Uma das principais utilizações do design em empresas é na área de criação de produtos e serviços inovadores, desenvolvendo formas que atendam às necessidades dos clientes e se destaquem no mercado. Em algumas empresas de tecnologia, as habilidades do designer são usadas para projetar a melhoria da experiência do usuário, por exemplo, de forma a proporcionar interações mais intuitivas, agradáveis e eficientes. No meio corporativo, um dos espaços de maior reconhecimento do design estratégico, ele é utilizado para auxiliar as organizações em processos de transformação, ajudando a repensar a cultura, as estruturas e os processos internos para impulsionar a inovação e a competitividade, aplicado para melhorar serviços, considerando todos os pontos de contato com os clientes e buscando oferecer experiências coerentes e de qualidade. E por fim, a utilização mais comum, de criar identidades de marca distintas e coerentes, que transmitam os valores e diferenciais da organização.

A multidisciplinaridade da área começou a ser notada quando empresas, espaços e ambientes profissionais se propuseram a tentar entender e utilizar essa

frente estratégica do design. Também por essas vertentes caracterizadas, o design estratégico é visto como uma disciplina valiosa para as organizações que desejam se destacar no mercado, criando soluções inovadoras, melhorando a experiência do usuário e desenvolvendo estratégias adaptativas. Isso faz com que cresça o número de empresas que estão incorporando equipes internas de design estratégico ou contratando consultorias especializadas para auxiliar no desenvolvimento de estratégias de longo prazo. Porém, mesmo com essa amplitude de atuação e por causa dela, o design estratégico é normalmente confundido com a área de publicidade e propaganda ou com especializações que trabalham com esses diferentes tipos de projetos, como profissionais do marketing, arquitetos, jornalistas... Por ser uma área jovem, o design vem encontrando suas especificidades com o tempo no exercício da própria profissão, uma construção colaborativa com os designers que vão dando vida a área. Por consequência, por falta de um esclarecimento comum do conceito, há grandes reflexões sobre as divergências de pontos de vista quanto ao papel do design e do designer. A partir disso se abre a discussão sobre como o design estratégico foi se encorpando a partir das experiências no mercado e deixando de lado as expectativas pregadas pelas instituições de ensino.

Se questiona se existe de fato uma desarticulação, uma conexão falha entre o mercado e a academia. O conhecimento repassado pela academia é baseado na teoria e vivência de muitos autores precursores e defensores do design estratégico, o que torna míope, de certa forma, a visão que se prega da profissão. É preciso que as instituições preparem os jovens pensando na sua futura atuação no mercado, se propondo a buscar constantemente formas de adaptar a narrativa educacional para a realidade do contexto. O designer deve estar preparado para atuar a partir das necessidades do seu público e do contexto, que são variáveis que não se podem prever, mas que sempre vão se modificar. Levando como referência, o estudante deveria ser preparado dessa mesma forma, a partir da perspectiva de aceitar e entender que mudanças inevitavelmente vão ocorrer, se preparando para olhar dessa forma para o mercado.

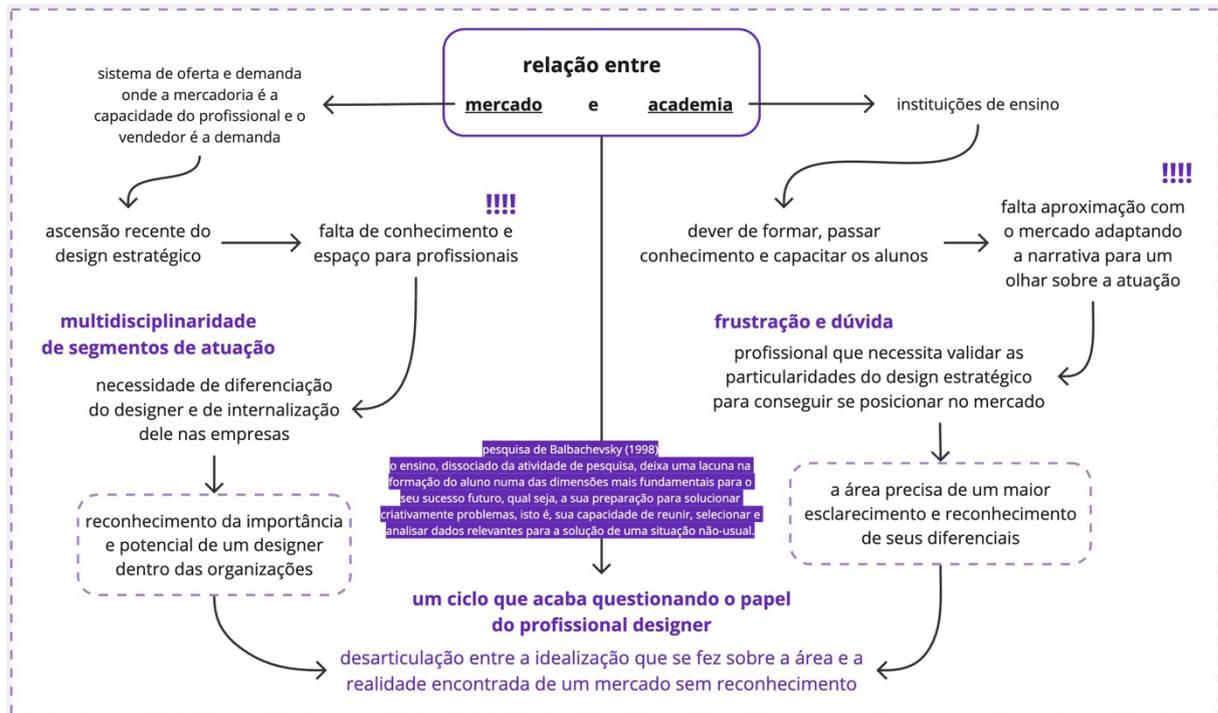
O que acontece hoje é uma ruptura entre a idealização da profissão e a internalização de definições e conceitos, que na prática, ao adentrar no mercado, não são enxergadas da mesma forma. A palavra ruptura significa interrupção de uma continuidade, divisão, e nessa situação é marcada pelo fim da experiência acadêmica e o início das descobertas das demandas do mercado. Essa quebra acaba sendo

reforçada quando muitas instituições, mesmo sabendo da enorme evolução do mercado de design estratégico, não envolvem uma experimentação dessa realidade em dinâmicas de aula que poderiam, de alguma forma, ir aproximando os alunos do trabalho. Como podemos ver, segundo Werbel (2000) graduandos que conhecem o mercado conseguem pensar em caminhos efetivos de empregos, pois comparam mais racionalmente o que está sendo requerido no mercado com as habilidades pessoais que dispõem. A instituição guia o aluno dentro daquilo que acredita e com a maior amplitude de caminhos possível para que ele possa, a partir de suas escolhas, trilhar o rumo que decidir. Porém, ao se ver independente, precisando procurar por vagas, e se posicionar no mercado, vem à tona a falta de artifícios que facilitem e possibilitem a legitimação da riqueza que é o design estratégico. Ainda em ascensão em diversas empresas, é difícil esperar que de forma natural a área seja conhecida em profundidade no que diz respeito ao que ela pode contribuir para a empresa.

Podemos concluir pela fundamentação teórica que desde sempre foi preciso explicar o que é e para que serve o design, entretanto, o que está em questão agora é o entendimento do papel desse designer em meio a essa possível desarticulação. Seria de extrema relevância fornecer encontros com profissionais do mercado durante o tempo na academia e ter entre as disciplinas alguma que se tratasse do atual cenário que vivemos, pois isso vai se modificando com o tempo e é necessário sempre buscar uma atualização que coloque a profissão no seu nível potencial de presença no mercado. Não adianta estimular o desenvolvimento de portfólios se hoje em dia muitas conexões são criadas de outras formas, por outros meios, fazer currículos físicos enquanto a digitalização ganha força...

Por envolver criatividade, ser centrado no usuário, estimular pesquisas e impactar diretamente na vida da sociedade, os novos profissionais saem da academia com muita vontade de fazer a diferença, o que pode acabar gerando frustração por não encontrar com tanta facilidade essa oportunidade. Além disso, quando falamos de jovens graduados, essa motivação pela independência financeira e sucesso na profissão acaba dificultando esse enfrentamento da dura realidade. Entre muitas coisas, isso também resulta na dificuldade de qualificar o trabalho desses profissionais e de aumentar os espaços para esse tipo de atuação no mercado. Por ser um capítulo responsável por abordar mais de um conceito e o encontro entre eles, a fim de contribuir, a figura 3 abaixo esquematiza os principais tópicos trabalhados.

Figura 3 - Diagrama do capítulo 2.2



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Retomando, as capacidades e habilidades de um designer estratégico, em sentido à inovação, não são enxergadas de forma tão clara no mercado. Isso se dá pela falta de conhecimento e informação desses potenciais, afinal, são poucos lugares que ofertam vagas diretas para essa área, demandando dos designers uma argumentação, fundamentação e validação dos seus diferenciais. Para que isso seja possível, esses diferenciais precisam estar claros, mas não apenas para o indivíduo, o ideal seria que a área como um todo achasse uma forma de esclarecer suas particularidades criando uma base do que é singular em cada profissional e o que é coletivo da abordagem.

É importante salientar que até então, o que se traz são argumentos a partir das vivências na profissão e da interpretação das referências que costumam a narrativa e dão mais relevância para os fatos. Espera-se que tenha sido possível esclarecer as motivações que levam essa pesquisa para frente, para realizar o campo exploratório e a partir dos achados construir sínteses que também expliquem essa desarticulação entre mercado e academia. Como dito anteriormente, essa pesquisa ganhará valor ao acrescentar e remodelar os conceitos trazidos na narrativa, a partir das perspectivas que serão investigadas com as ferramentas propostas no método. Essa pesquisa almeja se aproximar de um esclarecimento para área e fornecer uma contribuição para

a academia para que seja possível a criação de uma articulação entre o mercado e a academia, aproximando os espaços. Para responder a esses objetivos, no próximo capítulo se explica a metodologia desenvolvida e suas finalidades.

3 METODOLOGIA

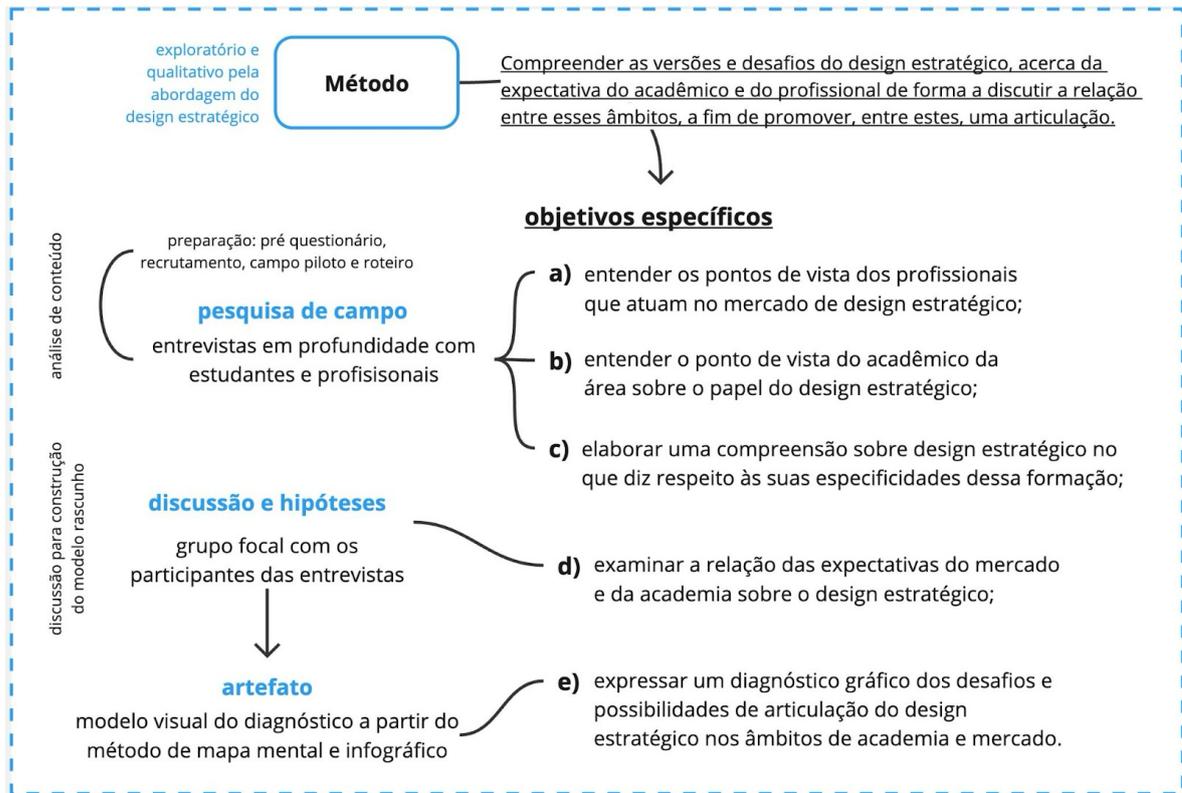
Neste capítulo são apresentadas as etapas do processo para a realização da pesquisa, explicando quais ferramentas e as razões delas serem utilizadas. Junto disso, os objetivos pelos quais a parte de pesquisa de campo é importante para o segmento da projeção.

2.1 Método

Essa pesquisa tem um viés exploratório e qualitativo e se faz possível sob a abordagem do design estratégico. Isso significa que seu planejamento pôde ser flexível até certo ponto, afinal o aspecto exploratório fala sobre a intenção de aprofundar, sob um determinado viés, um conhecimento específico, com o objetivo de aprimorar uma ideia (GIL, 2017). O levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas com indivíduos que se relacionam com a temática trabalhada são fortes aliados desse tipo de pesquisa, nos valendo de textos narrativos, descritivos, esquemas, matrizes etc (GIL, 2017; PRODANOV; FREITAS, 2013). Essa modalidade qualitativa de pesquisa favorece a interpretação de fenômenos sociais, de modo que o ambiente e suas interações são a fonte de dados utilizada para o seu desenvolvimento e análise (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ou seja, a tendência é preocupar-se mais com o processo e seus significados, do que com o produto que resulta propriamente disso, tendo em vista obter ideais mais abrangentes e significativos.

Entendido os objetivos da pesquisa e formando o processo exploratório, abaixo segue um diagrama na figura 4, que objetiva as etapas e ferramentas pretendidas de pesquisa, conectando-as com os objetivos específicos que buscaram ser respondidos. Em seguida será explicado o passo a passo e as especificidades de cada processo e no outro capítulo os resultados dos mesmos.

Figura 4 - Diagrama do capítulo



Fonte: elaborado pela autora (2023)

O campo se inicia com as entrevistas em profundidade semiestruturadas. É um tipo de abordagem em que não há necessidade de rigidez no roteiro, é utilizado um guia de tópicos ou perguntas preparadas antecipadamente de forma a permitir flexibilidade para explorar questões emergentes ou seguir a linha de pensamento do entrevistado. Entendendo os objetivos da pesquisa, foi percebida a necessidade de entrevistas tanto com profissionais atuantes no mercado, que tivessem relação de forma direta ou indireta com design estratégico, quanto com estudantes do curso de graduação específico de design estratégico da Unisinos, que estivessem em diferentes semestres. Depois de visto o quórum necessário, se buscou entender também o tempo disposto para o campo. Com isso, foi proposto e realizado um pré questionário para o recrutamento dos profissionais, com o objetivo de identificar e recrutar aqueles que possuem mais relação com o projeto pensando no cotidiano. O número de profissionais selecionados ditou o número de estudantes a serem recrutados posteriormente.

Com foco em três pontos principais, buscamos avaliar o nível de afinidade dos participantes com o design, compreender a natureza de suas práticas profissionais diárias e obter uma breve visão de suas percepções sobre estratégia. O pré

questionário tinha como início uma contextualização da autora e da temática da pesquisa, pedia nome e atual ocupação. Após, era pedida avaliação do nível de conexão com design de 1 a 5 junto da descrição do que entendia como design e qual nível de conexão de 1 a 5 com design estratégico. Além disso, se questionou qual tipo de relação se tem com a área, direta ou indireta, em forma de pergunta descritiva pedindo detalhes e exemplos de situações vivenciadas. Em seguida, se pediu que detalhasse a experiência profissional, focando nas funções desempenhadas do dia a dia e nas habilidades desenvolvidas com o design. Para finalizar, procurou ser explorada a percepção do entrevistado sobre estratégia, como é compreendida, e de que forma se faz presente no trabalho. Depois de construído foi distribuído para um grupo de dez pessoas, das quais sete responderam e após análise de respostas, foram selecionados quatro participantes. A análise das entrevistas se deu por dados qualitativos que foram utilizados para eliminar participantes semelhantes e promover aqueles engajados que possuíam mais nível de conexão e proximidade com os conceitos.

Como dito acima, já para as entrevistas com estudantes, se optou por um recrutamento direto aproveitando contatos e familiaridade com a Unisinos, minha instituição de graduação. Reforçando, dessa forma, o questionário só foi feito com os participantes profissionais, mas auxiliou na preparação do recrutamento dos alunos, olhando para quantidade e filtro de recrutamento. Se buscou estudantes da graduação do design estratégico de diferentes semestres, o que naturalmente os coloca em estágios diversos do curso, garantindo assim uma variedade de perspectivas complementares à pesquisa. A seleção dos participantes foi orientada não apenas pela diversidade de experiências e faixas etárias, mas também pela relevância de suas perspectivas para o escopo da pesquisa, assim como foi comentado. Abaixo, é possível ver na tabela 1 a relação dos participantes, elencando símbolos de letras para que seja possível descrever com mais facilidade as categorias e a discussão proveniente dos achados.

Tabela 1 - Quadro do perfil dos entrevistados

perfis dos entrevistados	
estudantes	profissionais
A - Mulher - último semestre com experiência de estágio	E - Mulher - agência de publicidade com contato indireto com design estratégico
B - Mulher - segundo semestre sem experiência de estágio remunerado	F - Mulher - professora da área de gestão, inovação e liderança e autônoma focada em pesquisas pela abordagem do design estratégico
C - Homem - penúltimo semestre com experiência de estágio	G - Homem - diretor de planejamento de uma agência focado em produtos digitais
D - Homem - último semestre com experiência de estágio	H - Homem - fundador de consultoria de design estratégico aplicada em processos

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Durante o recrutamento, foram percebidas diversas diferenças de entendimento e interpretação de conceitos à medida que se falava com profissionais e estudantes. As vivências cotidianas de cada um acabam normalmente desenvolvendo vícios de linguagem e familiaridade com diferentes temáticas. Essa questão, somada ao objetivo da pesquisa e com a inconstante clareza do próprio conceito do design estratégico, gerou a oportunidade de uma nova forma de preparação para o campo. Entendendo o contexto, surgiu a ideia e foi realizado de um campo piloto de análise de termos para encontrar compreensões possíveis que pudessem relacionar ou esclarecer a área do design estratégico. O contexto foi importante pois estava ocorrendo *talks* ofertados pelo PPG Design da Unisinos, chamado de “Conexões estratégicas”, convidando pessoas que já estão no mercado, possuem ligação com o design estratégico de alguma forma na sua atuação e convidar egressos, estudantes e interessados para participar de encontros de discussão. Os encontros duravam em média uma hora e meia sendo metade de apresentação e a outra de dúvidas e conversas gerais. Como base das conversas, foram utilizados uma série de conceitos, já estabelecidos pela Unisinos, presentes na descrição da área de concentração do curso, que fazem parte da essência do design estratégico. Tudo isso, a fim de facilitar e encontrar nas conversas derivadas de conceitos, uma forma de clarear e auxiliar no desenvolvimento do roteiro com o objetivo de oferecer a mesma base de compreensão para todos os entrevistados. Tendo isso em vista, após os *talks* foi criada uma tabela (tabela 2 abaixo) que mostra os termos da área de concentração, o palestrante, e sua opinião sobre, com o intuito de materializar o design estratégico

pelos vieses dos temas mais destacados pelos profissionais, podendo ajudar a responder o objetivo específico sobre design estratégico.

Tabela 2 - Análise talks Conexões Estratégicas

Compreensões Possíveis - Conexões Estratégicas			
palestrante	tema	valores levantados	fala do palestrante
Diretor de planejamento da agência focada no digital	Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1. transição do design 2. estratégia é o balanço entre fins, meios e possibilidades 3. cultura empresarial 4. ferramentas do design 5. coletividade de atores 6. metaprojetar e utilizar deliberação visual 	<p>"tem duas formas de pensar a rápida, tradicional e tática e uma forma ampla, especial, a longo prazo"</p> <p>"ver, diagnosticar de forma criativa, prever do construir, e fazer ver, trazer estratégia de forma visual para alavancar outras áreas"</p> <p>"processos customizados com ferramentas de design dentro e fora da Dz"</p> <p>"o design estratégico não tem uma fórmula, é um processo"</p> <p>"enxergo a estratégia como um processo coletivo, com lógica metaprojetual e deliberação visual"</p>
Gestor da área de cultura digital da empresa	Cultura Digital	<ol style="list-style-type: none"> 1. conexão e desconexão 2. aproximação de mercado, favorece a colaboração 3. infoxicação 4. oportunidades 5. hiperconexão 6. transformação digital 	<p>"cultura digital para marcas é sobre narrativas que geram impacto que viram conteúdos "</p> <p>"quando eu penso em cultura digital a primeira coisa que me vem é que rastro de prejuízo isso deixa, exemplo: chat GPT"</p> <p>"minha perspectiva do mercado é de tentar resolver problemas"</p> <p>"cultura digital não necessariamente fala de conexão, pode ser desconexão: é nesse ambiente que trabalhamos produzindo conteúdos para marcas"</p>
CEO da empresa	Inovação	<ol style="list-style-type: none"> 1. empreender 2. rituais de inovação 3. diversidade 4. assumir riscos 5. provocar desconforto e conflito 6. sem consenso 	<p>"consegui identificar uma oportunidade para inovar empreendendo"</p> <p>"repertórios diferentes ajudam a criar"</p> <p>"temos que ser reprovados, deixar o cliente pensando se aprova ou não isso a gente tem que provocar mesmo que não seja aprovado"</p> <p>"inovação não presume consenso, a gente se desconforta, nem todo mundo vai concordar"</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na tabela acima, os 3 *talks* foram resumidos em alguns pontos que formam o que foi nomeado de "compreensões possíveis" dos temas apresentados. Para isso, foi feita a transcrição das falas, depois foram examinadas as unidades de análise, algumas delas foram destacadas como valores conceituais sobre visões da área.

O primeiro palestrante, um profissional de uma agência digital, falou sobre sua experiência ao introduzir o design estratégico na empresa. Ele destacou que esse processo não é imediato, mas a agência estava aberta a mudanças para se adaptar ao mercado. Baseando-se em Lawrence Freedman, ele descreveu a estratégia como o equilíbrio entre objetivos, recursos e oportunidades, permitindo uma atuação mais cuidadosa e antecipada. A partir dessa visão, a agência começou a usar ferramentas de design para organizar o trabalho, o que aumentou a colaboração e a criação de artefatos visuais para guiar as equipes. O palestrante ressaltou que o design estratégico não precisa ser algo formal ou visível, mas intencional e contextualizado, com "estrategistas difusos" desempenhando um papel importante no processo coletivo.

O segundo palestrante, especialista em estratégias digitais, apresentou seis pontos sobre a cultura digital, começando pela importância da conexão entre o digital e o público-alvo. Ele destacou também a "influxação", ou a sobrecarga de informações, que a digitalização trouxe. Usando o exemplo do ChatGPT, mostrou como a tecnologia pode facilitar o pensamento, mas também gera desafios. Ele falou sobre o papel das agências em ajudar as marcas a se conscientizarem sobre sua presença digital, e como hoje o digital é um processo contínuo, sempre "ligado". O palestrante enfatizou que o sucesso nas estratégias digitais depende do envolvimento humano e de entender que o marketing e as agências evoluem conforme as mudanças no comportamento das pessoas.

A terceira palestrante, CEO, reconhecida na lista Under 30 da Forbes, discutiu como a inovação se conecta com o empreendedorismo em sua trajetória. Ela falou sobre como rituais internos em sua agência ajudam a promover a inovação e o engajamento da equipe. Além disso, como empresa certificada B Corp, a sustentabilidade e a diversidade de repertórios na equipe são fundamentais para impulsionar ideias inovadoras. Ela destacou que inovar envolve riscos e que o desconforto e o conflito podem ser estratégias para fomentar a criatividade. Para ela, a inovação deve desafiar o cliente e evitar o óbvio, já que buscar soluções inesperadas é o que realmente gera impacto.

O campo piloto que foi feito como um trabalho preliminar de preparo para a condução da etapa de campo seguinte. Após a sucinta descrição dos aprendizados de forma ampla, foi feita a leitura e produção dos roteiros. Antes, para esclarecer o processo, abaixo, na figura 5, foi disposto um resumo das etapas do processo

mostrando as ferramentas do método do início ao fim da pesquisa junto de suas formas de análise e sua intenção.

Figura 5 - Etapas do processo



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Como dito acima, depois do trabalho preliminar do campo piloto, ainda na etapa de preparação para as entrevistas, foi feito o roteiro semiestruturado levando em consideração as respostas do pré questionário e da tabela construída no campo piloto. Os roteiros das entrevistas seguiram a mesma base, porém com norteadores diferentes. As entrevistas começaram com uma introdução, onde a participação era agradecida, explicado o objetivo da entrevista, e garantida a confidencialidade e anonimato, e era solicitada a permissão para gravar a conversa. Na figura abaixo é possível ver as quatro etapas do roteiro e as perguntas a partir de cada grupo de entrevistados.

Figura 6 - Roteiro entrevistas

ROTEIRO ENTREVISTAS	
ESTUDANTES	PROFISSIONAIS
1. contextualizar com perguntas de abertura	
<ul style="list-style-type: none">• "Você pode me falar um pouco sobre você e seu envolvimento com design estratégico?"• "Como você se interessou pelo curso de design estratégico?"• "O que você entende por estratégia?"	<ul style="list-style-type: none">• "Você pode me falar um pouco sobre você e qual a sua conexão com design estratégico?"• "Como é o seu cotidiano de trabalho, suas funções e demandas?"• "O que você entende por estratégia?"
2. foco nas experiências e percepções	
<ul style="list-style-type: none">• "Quais suas expectativas cursando?"• "Porque a busca pelo design estratégico e não outro design?"• "Quando você pensa em design estratégico, o que vem na sua cabeça?"• "Consegue me descrever alguma característica primordial que um designer deve ter?"	<ul style="list-style-type: none">• "Quando você busca contratar um designer, o que é importante?"• "Quando você pensa em design estratégico, o que vem na sua cabeça?"• "Quando você está trabalhando, em que momento você percebe o design?"
3. aprofundamento	
<ul style="list-style-type: none">• "Pode falar mais sobre o que você entende por design estratégico?"• "Como você enxerga seu futuro na profissão?"• "Você acha que design e inovação andam juntos?"• "O que você entende como diferencial de um designer?"	<ul style="list-style-type: none">• "Pode falar mais sobre o que você entende por design estratégico?"• "Consegue me contar um projeto que tenha alguma relação com design estratégico?"• "Teve algum profissional de design envolvido? Acha que faz diferença?"
4. opiniões e sugestões	
<ul style="list-style-type: none">• "Quais são, na sua opinião, os principais desafios relacionados à área?"• "O que você acredita que poderia ser feito para melhorar a relação do design estratégico na academia e mestrado?"• "Que sugestões você daria para alguém que está começando a se envolver com a área".	<ul style="list-style-type: none">• "Como você enxerga os espaços no mercado para atuação em design estratégico?"• "O que você acredita que poderia ser feito para melhorar a valorização desses profissionais?"• "Quais diferenciais você compreende em ter um designer em empresas?"

Fonte: elaborado pela autora (2024)

As entrevistas encerraram com perguntas finais, antes de agradecer novamente pela participação, explicar os próximos passos do estudo e confirmar se o participante gostaria de receber um resumo dos resultados da pesquisa. Esse roteiro permitiu uma cobertura abrangente dos tópicos relevantes, ao mesmo tempo em que oferecia flexibilidade para explorar questões emergentes durante as entrevistas. As entrevistas em profundidade, com os participantes descritos mais acima, foram realizadas de forma online e síncrona via Teams e gravadas para posterior transcrição

e análise. Com os profissionais foram feitas ao final do dia e com os estudantes pelo fim da manhã. Todas duraram em média uma hora em que os participantes estivessem com plena disposição em suas casas, de forma reservada.

Depois de concluídas as entrevistas em profundidade com quatro profissionais e quatro estudantes, foi feita a compreensão dos dados através de análise de conteúdo. Este método permitiu a identificação e a categorização de temas principais que emergiram das respostas dos entrevistados, proporcionando uma compreensão detalhada e sistemática das suas percepções e experiências. Através dessa técnica, foi possível transformar dados textuais complexos em ideias significativas que contribuíram respondendo ao objetivo da pesquisa. A análise de conteúdo foi feita com o auxílio de uma tabela para melhor visualização dos achados que serviu também de ponto inicial para a próxima etapa de pesquisa.

A próxima etapa é composta por um grupo focal recrutando os mesmos entrevistados que tem como objetivo discutir os resultados das entrevistas em profundidade e sintetizados em categorias de análise. O objetivo do grupo focal é através da discussão, e a partir das categorias, seja possível montar um diagnóstico, inicialmente em rascunho durante a sessão, de um modelo visual. A inspiração se deu pela abordagem do design de fomentar a abertura para depois o fechamento das ideias e materializar de uma forma visual e direta, até para compartilhamento, e possível, sequência da pesquisa. Esse modelo foi desenvolvido a partir da conexão de dois métodos visuais, o mapa mental que é uma técnica utilizada para organizar informações de forma hierárquica e o infográfico que é uma representação projetada para comunicar informações complexas de maneira clara e atraente. A construção tem como objetivo tornar palpável os desafios e potenciais do designer e do design estratégico nessa relação mercado e academia hoje pela visão dos achados da pesquisa. Posteriormente esse rascunho será reelaborado visualmente podendo atribuir outras informações da pesquisa também. Lembrando que uma das dificuldades do grupo focal é engajar os participantes de forma que o diálogo flua e as hipóteses possam surgir. Por essa razão, ter uma estruturação de um material inicial que guie o debate, possibilita também que o mediador não tenha necessidade de interferir tanto durante a dinâmica e possa absorver e levantar os pontos importantes conversados. Devido à disponibilidade dos entrevistados da primeira etapa, participaram do grupo focal apenas três estudantes e dois profissionais. Sendo eles: os profissionais, o homem diretor da agência digital e a mulher de agência de

publicidade, e os estudantes, um menino do penúltimo semestre, outro menino do último semestre e uma menina do segundo semestre. Também foi realizado de forma online síncrona e via Teams, teve duração de uma hora e trinta minutos e foi gravado apenas áudio e feita anotações.

O método de análise do grupo será a própria construção conjunta que elucidará os principais resultados, ou seja, os achados do grupo serão organizados em grandes pilares que formarão o modelo. O rascunho desse modelo foi pensado para ser cocriado na sessão, estimulando a reflexão em cima das análises pelo olhar dos próprios respondentes de forma a validar as hipóteses e fomentar a argumentação de cada tópico. É dito como rascunho pois visualmente será desenvolvido após o grupo, porém as informações contidas serão as mesmas. A cocriação foi iniciada com a metade do tempo da sessão transcorrido, depois de ser embalado pelas conversas guiadas pelas análises de conteúdo, as tabelas. Para iniciar, um esboço simples do rascunho a partir de quadrantes temáticos foi projetado e ia sendo preenchido por partes conforme foi sendo discutido. A ideia é que posteriormente o modelo consiga proporcionar uma compreensão visual forma prática e simples dos desafios e potenciais da profissão e da área de design além das possíveis sugestões para melhorias na relação mercado e academia. Esse esquema precisou ser desenvolvido em duas etapas, primeiro o rascunho em grupo e depois a elaboração visual completa, como forma de sintetizar as provocações em um artefato que possa circular e impulsionar conexões com quem se identifica com a temática e visa auxiliar na melhoria desse cenário. Visando responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, diretamente o último objetivo específico que contempla essa expressão de um diagnóstico gráfico dos desafios e possibilidades de articulação do design estratégico nos âmbitos de academia e mercado.

Depois de descrito o método, o próximo capítulo trará os resultados que surgiram a partir do campo exploratório, tanto a análise de conteúdo como os achados do grupo focal e o resultado do diagnóstico em modelo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentaremos os resultados da análise derivados da pesquisa de campo realizada, composta pelas entrevistas em profundidade e grupo focal.

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas com estudantes

A tabela 3 apresenta todas as categorias identificadas através da análise de conteúdo das entrevistas com estudantes. Como citado acima, os achados foram compreendidos a partir do método de análise de conteúdo visando encontrar, nas 4 entrevistas, temas em comum que possam ser separados em grupos de semelhanças. Foram identificadas 8 categorias, sendo elas: 1) necessidade de reivindicar o diferencial da profissão; 2) compreensão dos diferenciais do design estratégico; 3) falta de clareza do potencial de um designer estratégico; 4) possibilidades de adaptação das metodologias; 5) designer precisa estar aberto à observar o mundo; 6) designer precisa imaginar amplamente o contexto; 7) expectativas dos estudantes e 8) necessidade de estreitar relação entre academia e mercado.

Tabela 3 - Análise das entrevistas com estudantes

análise de conteúdo: entrevista com estudantes		
categoria	descrição	unidades de análise
1.	necessidade de reivindicar a profissão para que o mercado comece a abrir espaço para a área	<p><i>"o designer tem que peitar sim e mostrar que ele tem esse diferencial e acho que isso é super importante"</i></p> <p><i>"é saber mostrar que não sou só um cara que vai fazer cards para o teu Instagram, eu sei projetar para te ajudar na administração da tua empresa, por exemplo."</i></p> <p><i>"como convencer, né? é um pouco ruim, a gente tem que convencer as pessoas de que as coisas funcionam, né? isso é uma coisa que vem muito ligada com o designer, nas outras profissões não existe, né?"</i></p> <p><i>"na minha opinião, o que bate é principalmente a gente ter noção da nossa capacidade, mas como a gente consegue provar para as pessoas que a gente tem esse valor? como é que eles vão entender esse valor?"</i></p>
2.	o que diferencia o design estratégico de outros tipos de design	<p><i>"é que por mais que tenha as estratégias, o design, ele traz uma perspectiva de projeção diferente"</i></p> <p><i>"acho que é importante a gente ter no design estratégico essa percepção mais exploratória."</i></p> <p><i>"eu vejo mesmo como essa metodologia de projeto para te ajudar a desenvolver a alguma coisa, eu não acredito que é só solucionar algo, sabe? eu acho que é mais usar o design estratégico para tu propor traduções, de propor condições"</i></p> <p><i>"o design estratégico é aberto o suficiente pra tu conseguir fazer do teu jeito."</i></p>

			<p><i>"coisas tangíveis... e o design estratégico vai além disso, é mais sobre o processo, não sobre o resultado. essa visão que a sociedade tem sobre design, vai precisar mostrar o valor que aquilo realmente vai gerar, sabe? além da tangibilidade, pensar na experiência daquilo"</i></p>
3.	<p>falta de clareza do potencial de um designer estratégico</p>	<p>como é dificilmente reconhecido o papel de um designer estratégico na sociedade e no mercado</p>	<p><i>"eu acho que o mercado não tem esse conhecimento, da possibilidade de um designer estratégico, então eu não digo que ele não está aberto, mas eu acho que ele não tem noção da existência, sabe?"</i></p> <p><i>"eu sinto que ninguém sabe o que que é...alguém pergunta que tu faz e eu digo que faço design...mas o que que tu faz? tipo, não significa nada falando palavra, né? eu acho que a palavra não traduz, sempre tem que explicar, não é?"</i></p> <p><i>"nem é por uma questão pejorativa, as pessoas nem entendem que as coisas se relacionam, que existe um sistema-produto-serviço...acho que todo mundo pensa muito numa caixinha, ou é design gráfico ou não sei o que é"</i></p>
4.	<p>possibilidade de adaptação das metodologias</p>	<p>interpretar as metodologias e adequar ao projeto o que faz sentido e possa trazer mais insumos</p>	<p><i>"assim a gente cria mais inovação ainda, porque cada um faz do seu jeito"</i></p> <p><i>"é muito importante não ter métodos para seguir como todo mundo... é ir adaptando esse essa metodologia para seu fim."</i></p> <p><i>"acho que a parte da pesquisa é minha favorita, porque conseguimos fazer um projeto melhor, né? fazer os cenários é confuso na minha cabeça é uma coisa que a gente não entende muito bem para que serve, podemos decidir o que usar em cada projeto."</i></p>
5.	<p>designer precisa estar aberto à observar o mundo</p>	<p>a observação é indispensável no processo de projeção e o designer precisa ter como prioridade</p>	<p><i>"olhar para o mundo, acho que o processo de abstração é muito importante no designer."</i></p> <p><i>"habilidade com as pessoas é importante, fazemos projetos para as outras pessoas, né? tem que ter muito tato, tem que saber entender o mundo em que se vive"</i></p> <p><i>"nunca ficar fechado e só se basear na tua vivência, ou de tirar conclusões. talvez a pessoa seja desse outro jeito, então eu sempre vou explorar o máximo, a gente não está projetando para nós mesmos. acho que essa questão da abertura, estar sempre olhando 360°"</i></p>
6.	<p>designer precisa imaginar amplamente o contexto</p>	<p>processo de projeção do designer precisa passar também pela imaginação para se ver dentro do contexto</p>	<p><i>"imaginar que tudo é contexto (...) eu acho que a abstração é a chave para aprender a saber, a criar especulações."</i></p> <p><i>"talvez seja meio polêmico mas o designer não tem que atuar só no que esperam... precisa entender todo ecossistema, do que ele vai mudar para então projetar. é de além, não ir no caminho óbvio, é de expandir o máximo possível."</i></p> <p><i>"realmente uma das qualidades chaves, é ser uma pessoa observadora, tu perceber os problemas que estão ao redor..."</i></p>

7.	<p>expectativas dos estudantes</p>	<p>relatos dos estudantes antes de entrar na experiência de conhecer e aprender sobre o design estratégico</p>	<p><i>"minha expectativa é amadurecer no design e ficar confiante..."</i></p> <p><i>"espírito empreendedor, sempre imaginei fazendo as coisas do meu jeito (...) gerar significado, gerar sentido para as coisas, ajudar a tornar visível algumas coisas que talvez não estão no momento."</i></p> <p><i>"no ambiente que já acredita no design, me vejo indo trabalhar em um lugar que tenha um potencial, mas não cultura de design estratégico justo para conseguir fazer acreditarem, eu acho que qualquer lugar com design estratégico pode melhorar muito... seria um desafio mas seria até mais legal do que trabalhar em um lugar já estruturado"</i></p> <p><i>"o que me atraiu foi a vontade de aprender sobre design mesmo, foi a parte estratégica dessas possibilidades...foi uma quebra de expectativa, essa possibilidade de não ficar preso, ir para diferentes setores e trabalhar com diferentes pessoas. interdisciplinaridade"</i></p>
8.	<p>necessidade de estreitar relação entre academia e mercado</p>	<p>estudantes relatam como seria melhor as oportunidades no mercado se as instituições criassem uma ponte nessa relação</p>	<p><i>"por ser algo recente, é difícil de implementar no mercado, então acho que a instituição tem esse papel (...) eu acho que ela tem essa importância, ela deveria estar auxiliando, só não sei como"</i></p> <p><i>"é frustrante saber da tua capacidade que tu tem depois que tu te forma e tu sente que o mercado não aprecia isso"</i></p> <p><i>"talvez seja uma coisa mais interna, às vezes as empresas divulgando mais qual é o processo de design delas, poderia trazer mais valor a isso, né?"</i></p> <p><i>"eu acho que é o problema do mercado, ele não está preparado ainda, não está ciente do designer estratégico e da capacidade dele, e a instituição poderia ajudar nisso"</i></p>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A tabela foi organizada por colunas, a primeira com o nome da categoria, a segunda com uma breve descrição e a terceira com unidades de análise, ou seja, falas dos participantes que exemplificam a categoria. Em seguida, a descrição das categorias identificadas:

1) *Necessidade de reivindicar o diferencial da profissão.* Os estudantes C e D, contam pelas citações abaixo, mesmo que ainda sem entrar efetivamente no mercado de trabalho, que sentem a necessidade de reivindicar o diferencial da profissão para que o mercado comece a compreender a área e abra espaço para os profissionais.

"o designer tem que peitar sim e mostrar que ele tem esse diferencial e acho que isso é super importante"

"é saber mostrar que não sou só um cara que vai fazer cards para o teu Instagram, eu sei projetar para te ajudar na administração da tua empresa, por exemplo."

Ou seja, é preciso "convencer" e "provar" algo que o próprio conceito já é de difícil compreensão. A busca por maneiras de explicitar seus diferenciais na prática se torna essencial. Os participantes A e B demonstram suas reflexões nas falas abaixo:

"como convencer, né? é um pouco ruim, a gente tem que convencer as pessoas de que as coisas funcionam, né? isso é uma coisa que vem muito ligada com o designer, nas outras profissões não existe, né?"

"na minha opinião, o que bate é principalmente a gente ter noção da nossa capacidade, mas como a gente consegue provar para as pessoas que a gente tem esse valor? como é que eles vão entender esse valor?"

Os participantes enfatizam a dificuldade de convencer as pessoas sobre a eficácia do design estratégico, algo que não se observa em outras profissões. Para eles, a chave está em ter clareza sobre suas capacidades e em como provar esse valor ao mercado, garantindo que ele seja devidamente compreendido e valorizado.

2) *Compreensão dos diferenciais do design estratégico.* Durante a entrevista, os participantes destacaram os diferenciais do design estratégico que os atraíram para o curso, evidenciando suas qualidades na parte estratégica. Participantes C, A e D ressaltam que, mesmo com a presença de estratégias, o design oferece uma perspectiva única de projeção, sendo aberto o suficiente para permitir abordagens personalizadas e mantendo uma visão exploratória.

"é que por mais que tenha as estratégias, o design, ele traz uma perspectiva de projeção diferente"

"o design estratégico é aberto o suficiente pra tu conseguir fazer do teu jeito."

"acho que é importante a gente ter no design estratégico essa percepção mais exploratória."

Esses pontos foram sendo levantados ao refletirem sobre o que entendem como a definição da área, afinal é uma especificidade de conceituação nem tão clara. Interessante pontuar que essas falas de B e D foram de estudantes em momentos distintos do curso. Na primeira citação é possível perceber o "primeiro impacto" da estudante ao cursar os primeiros semestres e já na segunda citação uma breve reflexão em cima da vivência e do processo aprendido.

"eu vejo mesmo como essa metodologia de projeto para te ajudar a desenvolver a alguma coisa, eu não acredito que é só solucionar algo, sabe? eu acho que é mais usar o design estratégico para tu propor traduções, de propor condições"

"coisas tangíveis... e o design estratégico vai além disso, é mais sobre o processo, não sobre o resultado. essa visão que a sociedade tem sobre design, vai precisar mostrar o valor que aquilo realmente vai gerar, sabe? além da tangibilidade, pensar na experiência daquilo"

Os entrevistados veem o design estratégico não apenas como uma ferramenta para solucionar problemas, mas como uma metodologia para propor novas condições e traduções de experiências para dentro de seu contexto. Além disso, enfatizam que o design estratégico se concentra mais no processo do que no resultado final, desafiando a visão tradicional da sociedade sobre design. O foco está em gerar valor que vai além da tangibilidade, contemplando também a experiência proporcionada.

3) *Falta de clareza do potencial de um designer estratégico.* Derivada da primeira categoria, é percebido que tanto na sociedade quanto no mercado há uma dificuldade no reconhecimento do papel de um designer estratégico, de forma a não ser visibilizado seu potencial e capacidades. Logo, é percebida a necessidade de maior aprofundamento nos detalhes da profissão e suas derivações, como é possível ver no trecho abaixo, do estudante C, que comenta sobre a abertura do mercado para conhecer a área:

"eu acho que o mercado não tem esse conhecimento, da possibilidade de um designer estratégico, então eu não digo que ele não está aberto, mas eu acho que ele não tem noção da existência, sabe?"

Essa falta de clareza faria com que a profissão não seja valorizada como deveria, pois, hoje, os estudantes A e D relatam, que enxergam janela para abertura porém não enxergam iniciativa dos outros atores de buscar compreender e abrir espaço para atuação. Muitas vezes, a explicação do que fazem se tornaria necessária, pois o termo "design" por si só não transmite todo o seu significado, gerando confusão.

"eu sinto que ninguém sabe o que que é...alguém pergunta que tu faz e eu digo que faço design...mas o que que tu faz? tipo, não significa nada falando palavra, né? eu acho que a palavra não traduz, sempre tem que explicar, não é?"

"nem é por uma questão pejorativa, as pessoas nem entendem que as coisas se relacionam, que existe um sistema-produto-serviço...acho que

todo mundo pensa muito numa caixinha, ou é design gráfico ou não sei o que é"

Além disso, não se trata apenas de uma questão pejorativa; as pessoas frequentemente não entendem como os elementos se relacionam em um sistema de produto-serviço, pensando de maneira compartimentada, limitando o design ao gráfico ou a outras categorias mais conhecidas.

4) *Possibilidades de adaptação das metodologias.* Essa categoria traduz um pouco da trajetória dos estudantes na academia. Ao ter conhecimento sobre as metodologias de projeto, e testando-as nas atividades, os estudantes puderam perceber na prática as diversas possibilidades de interpretação das metodologias de forma a utilizar o que é mais produtivo ao projeto. A visão de projeto ao longo do aprendizado vai se tornando mais particular e desenhada, conseguindo ter maior clareza da afinidade com cada ferramenta no processo:

"acho que a parte da pesquisa é minha favorita, porque conseguimos fazer um projeto melhor, né? fazer os cenários é confuso na minha cabeça é uma coisa que a gente não entende muito bem para que serve, podemos decidir o que usar em cada projeto."

O vasto conhecimento das ferramentas de design e a liberdade de aplicação delas diante do problema a ser solucionado, é o que torna a capacidade do designer tão diferenciada, rica e adaptável a contextos. Sendo assim, uma profissão que tem a oportunidade de se ramificar e fazer parte em diversos tipos de organizações e empresas.

*"assim a gente cria mais inovação ainda, porque cada um faz do seu jeito"
"é muito importante não ter métodos para seguir como todo mundo... é ir adaptando essa metodologia para seu fim."*

A profissão se beneficia da possibilidade de adaptação, permitindo que cada designer inove à sua maneira e se ramifique em diferentes tipos de organizações e empresas. A importância de não seguir métodos rígidos é enfatizada, adaptando as metodologias aos fins específicos de cada projeto.

5) *Designer precisa estar aberto a observar o mundo.* Dito na academia e experimentado nas experiências projetuais que envolviam outros atores, fora fictícios, os estudantes relatam a importância da observação no processo de projeção. Além

disso, é muito importante a abstração fazer parte desse desenvolvimento pois possibilita que o designer se veja como um mediador entre o projeto e o público alvo priorizando os temas realmente relevantes para a execução da ideia.

"olhar para o mundo, acho que o processo de abstração é muito importante no designer."

O designer precisa estar aberto a interpretação do mundo, aberto a se colocar no lugar das pessoas para que seja possível projetar de acordo com a realidade do seu público alvo. Essa capacidade é um dos diferenciais que a abordagem do design estratégico traz para os profissionais, é uma nova forma de palpar e codificar os desafios propostos.

"habilidade com as pessoas é importante, fazemos projetos para as outras pessoas, né? tem que ter muito tato, tem que saber entender o mundo em que se vive"

"nunca ficar fechado e só se basear na tua vivência, ou de tirar conclusões. talvez a pessoa seja desse outro jeito, então eu sempre vou explorar o máximo, a gente não está projetando para nós mesmos. acho que essa questão da abertura, estar sempre olhando 360°"

A habilidade interpessoal é essencial, pois os projetos são realizados para outras pessoas, exigindo tato e compreensão do mundo em que se vive. Manter-se aberto e evitar conclusões baseadas apenas em vivências pessoais é crucial, explorando todas as possibilidades e mantendo uma visão ampla e inclusiva.

6) *Designer precisa imaginar amplamente o contexto.* A imaginação é indispensável para que o designer consiga se inserir no contexto, especulando sobre os problemas ao seu redor e compreendendo onde é possível fazer a diferença. Compreender que tudo pode ser contexto faz parte da criatividade que a profissão estimula, e de entender que cada situação e espaço envolve inúmeros detalhes e minúcias que podem, e às vezes devem, ser levados em consideração.

"imaginar que tudo é contexto (...) eu acho que a abstração é a chave para aprender a saber, a criar especulações."

É importante a clareza de que é um trabalho que envolve pessoas, sentimentos, vivências e bagagens, podendo ser um projeto focado nos atores, no bem-estar, no

cenário... E é isso que faz com o que seja tão rica a experiência de trabalho de um designer.

“talvez seja meio polêmico mas o designer não tem que atuar só no que esperam... precisa entender todo ecossistema, do que ele vai mudar para então projetar. é de além, não ir no caminho óbvio, é de expandir o máximo possível.”

“realmente uma das qualidades chaves, é ser uma pessoa observadora, tu perceber os problemas que estão ao redor...”

Além disso, o designer não deve limitar-se ao que é esperado, mas sim compreender todo o ecossistema em que está inserido e identificar oportunidades de mudança antes de projetar. Isso significa expandir as possibilidades além do caminho óbvio e explorar ao máximo. Uma das qualidades essenciais é a capacidade de observação, permitindo ao designer identificar os problemas ao seu redor e compreender as nuances do contexto em que trabalha.

7) *Expectativas dos estudantes.* Essa categoria traz os relatos dos estudantes antes de entrar na experiência de conhecer e aprender sobre o design estratégico. Nessa fase da entrevista, os estudantes mostram (em exemplo: *B e D*) o que vinham refletindo acerca da área profissional e o que almejavam conquistar com ela.

"minha expectativa é amadurecer no design e ficar confiante..."

"espírito empreendedor, sempre imaginei fazendo as coisas do meu jeito (...) gerar significado, gerar sentido para as coisas, ajudar a tornar visível algumas coisas que talvez não estão no momento."

As citações retratam um pouco da curiosidade e motivação que os levaram até o curso e as expectativas do que iriam e gostariam de aprender. Por ser a primeira perspectiva, fica bem em evidência que isso foi mudando e moldando conforme a trajetória no curso.

"no ambiente que já acredita no design, me vejo indo trabalhar em um lugar que tenha um potencial, mas não cultura de design estratégico justo para conseguir fazer acreditarem, eu acho que qualquer lugar com design estratégico pode melhorar muito... seria um desafio mas seria até mais legal do que trabalhar em um lugar já estruturado"

"o que me atraiu foi a vontade de aprender sobre design mesmo, foi a parte estratégica dessas possibilidades...foi uma quebra de expectativa, essa possibilidade de não ficar preso, ir para diferentes setores e trabalhar com diferentes pessoas. interdisciplinaridade"

Eles expressam o desejo de amadurecer no design, ganhar confiança e desenvolver um espírito empreendedor, buscando fazer as coisas do seu jeito e gerar significado. A curiosidade e motivação que os levaram ao curso são evidentes, assim como suas expectativas de aprendizado. Os estudantes mencionam a vontade de trabalhar em ambientes que ainda não possuem uma cultura de design estratégico, vendo isso como um desafio estimulante, além de um desejo de explorar a interdisciplinaridade e a flexibilidade de atuar em diferentes setores e com diversas pessoas. Essa perspectiva inicial foi se transformando ao longo da trajetória acadêmica, moldando suas visões e objetivos.

8) *Necessidade de estreitar a relação entre academia e mercado.* Os estudantes contam que sentem dificuldades de adentrar ao mercado de trabalho e enxergam oportunidades para que a academia estreite laços com o mercado. Dessa forma, a transição seria mais natural e as habilidades dos profissionais mais reconhecidas.

"talvez seja uma coisa mais interna, às vezes as empresas divulgando mais qual é o processo de design delas, poderia trazer mais valor a isso, né?"
"eu acho que é o problema do mercado, ele não está preparado ainda, não está ciente do designer estratégico e da capacidade dele, e a instituição poderia ajudar nisso"

Mesmo que estejam abertos, o mercado não parece preparado para internalizar e formalizar seus processos e ferramentas com a visão do design estratégico. Identificam-se obstáculos e lacunas na transição dos estudantes do ambiente acadêmico para o mercado de trabalho. Isso destaca a necessidade urgente de uma maior integração e preparação para essa transição por parte das instituições acadêmicas e do mercado.

"por ser algo recente, é difícil de implementar no mercado, então acho que a instituição tem esse papel (...) eu acho que ela tem essa importância, ela deveria estar auxiliando, só não sei como"
"é frustrante saber da tua capacidade que tu tem depois que tu te forma e tu sente que o mercado não aprecia isso"

Por ser uma área relativamente recente, há desafios na implementação plena no mercado. Nesse sentido, a academia desempenha um papel crucial em auxiliar os estudantes a se prepararem para esses desafios e em promover uma maior conscientização sobre as habilidades dos designers estratégicos.

4.2 Análise de conteúdo das entrevistas com profissionais

A tabela 4 apresenta todas as categorias identificadas através da análise de conteúdo das entrevistas com profissionais da área do design. Foram identificadas 8 categorias, sendo elas: 1) falta de clareza sobre o design estratégico; 2) potencial interdisciplinar do design estratégico; 3) prioridade de processos coletivos; 4) reconhecimento do design como valor da entrega; 5) generalização do termo design; 6) variedade de definições sobre a área; 7) falta de compreensão da aplicabilidade do design estratégico e 8) número limitado de empresas que trabalham com design estratégico.

Tabela 4 - Análise das entrevistas com profissionais

análise de conteúdo: entrevista com profissionais		
categoria	descrição	unidades de análise
1. falta de clareza sobre o design estratégico	dificuldade do mercado e do público em geral de identificar a profissão e suas capacidades dentro de diferentes segmentos	<p><i>"o que não pegou foi a nomenclatura (...) nunca me chamei designer estratégico"</i></p> <p><i>"então eu vejo que tem muito esse tabu assim, de não poder dizer que tu faz estar estratégico por não ter uma definição muito concreta"</i></p> <p><i>"acho que tem muito ruído, porque design estratégico sempre tem que vir com uma explicação, né? então, nunca usei designer mas eu entrego o design estratégico mesclado no que eu faço."</i></p> <p><i>"as pessoas não entendem ainda a contribuição das disciplinas do design para execução da estratégia".</i></p>
2. potencial interdisciplinar do design estratégico	reconhecimento da capacidade do design estratégico de conectar diferentes disciplinas e abordagens para abordar desafios complexos.	<p><i>"o design estratégico permite integrar diferentes disciplinas e perspectivas para abordar desafios complexos e impulsionar a inovação."</i></p> <p><i>"o design é uma área que tu consegue conectar a tua disciplina original, consegui conectar administração com as práticas do design, fez todo o sentido"</i></p> <p><i>"cara, não precisa eliminar o que tu aprendeu antes. parece que tinha que eliminar o teu background e construir outro, mas é muito massa que dá para conectar os vários mundos"</i></p>

3.	<p>prioridade de processos coletivos</p>	<p>adaptabilidade de metodologias mediante contexto de projeto e foco em compartilhamento de ideias para alcançar diferentes perspectivas</p>	<p>"essa triangulação que a gente vê muito em pesquisa é poder trocar uma ideia, porque o caminho é o meu viés, né? (...) é por isso que eu preciso ter mais pessoas comigo"</p> <p>"tem vários processos de pessoas e cultura que são, colaborativos (...) formalizar alguns processos e propor algumas ferramentas que faziam sentido para todo mundo mesmo que não tenha a base teórica a gente dialoga e trabalha junto e na mesma batida"</p> <p>"para mim o processo do design é coletivo, nem que seja entre designer e público, precisa de trocas de perspectiva"</p>
4.	<p>reconhecimento do design como valor da entrega</p>	<p>pela percepção do cliente, o design estratégico não é reconhecido como valor na entrega final dos projetos</p>	<p>"a agência é muito valorizada por conta da nossa entrega de estratégia, é um diferencial nas nossas apresentações, no nosso trabalho, e isso os clientes falam..."</p> <p>"se está dando retorno para mim, eu não preciso mais desse feedback de estou fazendo design estratégico ou não? eu não falo..."</p> <p>"não falo da entrega de design estratégico. eu falo, sou uma consultoria de design e inovação porque os cliente reconhecem minha forma de entrega"</p> <p>"percebem que tem um jeito diferente mas ninguém sabe que é a diferença do design estratégico"</p>
5.	<p>generalização do termo design</p>	<p>a forma que o termo design é comumente usado para diversos fins, o que acaba confundindo e distanciando do significado verdadeiro da profissão</p>	<p>"assim, o que eu acho que deve estar acontecendo também é que muita gente incorporou a linguagem de design lógicas de design também dentro desse universo de consultoria estratégica."</p> <p>"eu via muito o design, só dividido em tipos, de produto, design de mobiliário, design gráfico, design de moda, meio que segmentado por esses. É essas divisões do design, que é o padrão do público comum, digamos assim, conhecido."</p> <p>"hoje em dia existe design de tudo, tudo é design, e ao mesmo tempo nada"</p> <p>"design é usado como adjetivo quase"</p>
6.	<p>variedade de definições sobre a área</p>	<p>profissionais esclarecem suas visões sobre a definição de design estratégico pensando na sua utilidade no cotidiano</p>	<p>"para mim, design é a execução da estratégia."</p> <p>"o design estratégico escancara a complexidade do que vai atuar"</p> <p>"é perceber que o design estratégico não vai ser só para deixar as coisas bonitas, sabe? é pra deixar a coisa muito bem funcional,</p>

			<p><i>não necessariamente um produto, mas também uma empresa..."</i></p> <p><i>"eu espero que a estratégia seja uma pessoa que projeta estratégia baseado em abordagens e lógicas de design para mim."</i></p>
7.	<p>falta de compreensão da aplicabilidade do design estratégico</p>	<p>escassez no mercado de "espaços" que compreendam com mais clareza o que faz o design estratégico</p>	<p><i>"eu entendo que existe uma carência do mercado de entender o que que faz o design estratégico e tem poucas empresas que fazem isso"</i></p> <p><i>"vergonha de dizer que faz design estratégico...a gente tem vergonha de dizer porque parece que a gente não tem propriedade sobre aquilo porque ninguém conhece o que fazemos"</i></p> <p><i>"é preciso apresentar de forma mais clara e prática a aplicação do design estratégico nas organizações"</i></p> <p><i>"porque ninguém entende o que é quando falamos de design estratégico"</i></p>
8.	<p>número limitado de empresas que trabalham com design estratégico</p>	<p>dificuldade de encontrar empresas que conheçam e tenham o design estratégico como abordagem cotidiana</p>	<p><i>"tem muitas poucas empresas que fazem isso, né?"</i></p> <p><i>"naturalmente eu não me lembro de mais empresas, muitas empresas até têm mas não enxergam assim, no máximo chamam de consultorias de estratégia"</i></p> <p><i>"poucas empresas se dedicam em tentar entender o que é a área, muito menos trabalham com isso"</i></p> <p><i>"precisa de sorte, de se estar num lugar aberto a entender o que são e as ferramentas do design estratégico..."</i></p>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A tabela foi organizada por colunas, a primeira com o nome da categoria, a segunda com uma breve descrição e a terceira com unidades de análise, ou seja, falas dos participantes que exemplificam a categoria. Em seguida, em tópicos, a descrição das categorias identificadas:

1) *Falta de clareza sobre o design estratégico.* Os profissionais participantes são provocados a comentar as dificuldades que percebem nas pessoas e no mercado de reconhecer as capacidades da profissão e criarem espaços para sua atuação. O design estratégico ocupa um lugar confuso na cabeça das pessoas acerca do seu serviço, do que envolve, como trabalha e qual sua relevância.

"acho que tem muito ruído, porque design estratégico sempre tem que vir com uma explicação, né? então, nunca usei designer mas eu entrego o design estratégico mesclado no que eu faço."

"as pessoas não entendem ainda a contribuição das disciplinas do design para execução da estratégia".

Além disso, complementam que a nomenclatura não facilita a identificação da área, por ainda não ter sido muito disseminada e não possuir uma assimilação direta vinculada às habilidades da profissão. Por conta disso, muitos daqueles que cursam e se desenvolvem como designers estratégicos não se "promovem" dessa forma, por causar estranheza e demandar sempre uma "sinopse" do que significa.

"o que não pegou foi a nomenclatura (...) nunca me chamei designer estratégico"

"então eu vejo que tem muito esse tabu assim, de não poder dizer que tu faz estar estratégico por não ter uma definição muito concreta"

O que acontece muitas vezes é os profissionais se intitularem de acordo com sua área mais específica de atuação ou interesse além de criar vínculos com o lado das profissões de comunicação e publicidade, por exemplo, ser conhecido como "consultor estratégico de marca", segundo experiências comentadas durante a etapa das entrevistas e insumos durante a fase de recrutamento.

2) *Potencial interdisciplinar do design estratégico.* A capacidade que o design estratégico tem de conectar diferentes disciplinas foi o que mais aproximou os profissionais do curso de mestrado. Isso porque se torna ainda mais útil quando se faz possível relacionar com seus cursos anteriores. Essa abordagem do design potencializa a resolução de desafios complexos integrando diferentes tipos de ferramentas no mesmo processo.

"o design estratégico permite integrar diferentes disciplinas e perspectivas para abordar desafios complexos e impulsionar a inovação."

"o design é uma área que tu consegue conectar a tua disciplina original, consegui conectar administração com as práticas do design, fez todo o sentido"

"cara, não precisa eliminar o que tu aprendeu antes. parece que tinha que eliminar o teu background e construir outro, mas é muito massa que dá para conectar os vários mundos"

Como é possível ver nas citações dos entrevistados *E*, *G* e *F*, uma das grandes qualidades percebidas é que durante o processo, as experiências de design acabam sendo enriquecidas pelas bagagens dos profissionais.

3) *Prioridade de processos coletivos*. A adaptabilidade de metodologias mediante contexto de projeto auxilia diretamente na liberdade projetual e definição de envolvimento de atores. Os profissionais contam que o compartilhamento de vivências e ideias são muito importantes para que diferentes perspectivas sejam alcançadas.

"essa triangulação que a gente vê muito em pesquisa é poder trocar uma ideia, porque o caminho é o meu viés, né? (...) é por isso que eu preciso ter mais pessoas comigo"

Essa troca pode ocorrer de várias formas, de acordo com as necessidades de projeto, pode ser entre profissionais para visões de criação, entre público alvo e designer com o intuito de já validar algumas hipóteses etc.

"tem vários processos de pessoas e cultura que são, colaborativos (...) formalizar alguns processos e propor algumas ferramentas que faziam sentido para todo mundo mesmo que não tenha a base teórica a gente dialoga e trabalha junto e na mesma batida"
"para mim o processo do design é coletivo, nem que seja entre designer e público, precisa de trocas de perspectiva"

Essa prática de triangulação é muito comum dentro do design pois o intuito é projetar melhorias e soluções visando o bem comum entre os atores, ou seja, é sempre focando em projetar para o outro, com o usuário no centro, e para isso se torna extremamente necessário o movimento de conhecimento e troca com outros.

4) *Reconhecimento do design como valor da entrega*. Quando defendido e exposto pelos termos do design, as entregas de trabalho não são reconhecidas pelos clientes. Isso significa que eles percebem que existe um diferencial, valorizam e buscam por ele, porém, não entendem que envolve design e só enxergam o resultado de um jeito diferente com entrega de estratégia ao final.

"a agência é muito valorizada por conta da nossa entrega de estratégia, é um diferencial nas nossas apresentações, no nosso trabalho, e isso os clientes falam..."
"se está dando retorno para mim, eu não preciso mais desse feedback de estou fazendo design estratégico ou não? eu não falo..."

*“não falo da entrega de design estratégico. eu falo, sou uma consultoria de design e inovação porque os clientes reconhecem minha forma de entrega”
“percebem que tem um jeito diferente, mas ninguém sabe que é a diferença do design estratégico”*

Dessa forma, o que acontece é que as empresas utilizam internamente as ferramentas de design estratégico para a elaboração e resolução da demanda apresentada. O processo de design é muito rico e coopera para resultados diferentes, porém, o uso da metodologia não é vendido como parte principal do projeto pelo escasso reconhecimento da área. Então, as poucas empresas que gerenciam essas práticas, as evidenciam internamente no time projetual.

5) *Generalização do termo design.* Uma das coisas que chama atenção é que mesmo com o termo "design" amplamente disseminado em diversos segmentos, mas seu papel ainda é mal compreendido por muitos, devido, em parte, à sua própria nomenclatura. Essa ampliação do conceito parece a uma absorção das lógicas de design em áreas como a consultoria estratégica, conforme citado por muitos profissionais do setor.

“assim, o que eu acho que deve estar acontecendo também é que muita gente incorporou a linguagem de design lógicas de design também dentro desse universo de consultoria estratégica.”

“eu via muito o design, só dividido em tipos, de produto, design de mobiliário, design gráfico, design de moda, meio que segmentado por esses. É essas divisões do design, que é o padrão do público comum, digamos assim, conhecido.”

Tradicionalmente, o design era categorizado em segmentos como design de produto, mobiliário, gráfico e moda. Essas divisões, conhecidas pelo público em geral, estabelecem uma visão segmentada do que é o design. Contudo, a falta de uma conceituação clara fez com que o termo fosse generalizado, distanciando-se de seu verdadeiro significado e prejudicando a percepção profissional.

*“hoje em dia existe design de tudo, tudo é design, e ao mesmo tempo nada”
“design é usado como adjetivo quase”*

Hoje, a palavra "design" é usada de forma ampla dando origem a expressões como "design de tudo" e "design como adjetivo" refletem essa diluição do termo. Isso afeta diretamente os profissionais da área, que veem sua especialização muitas vezes reduzida a um rótulo genérico.

6) *Variedade de definições sobre a área.* Profissionais esclarecem suas visões sobre as possíveis definições de design estratégico. Essas percepções foram formadas ao longo de suas trajetórias no curso e a cada nova bagagem no currículo. Eles destacam que o design estratégico vai além de aspectos estéticos, buscando funcionalidade e aplicabilidade, não apenas em produtos, mas também em empresas.

“é perceber que o design estratégico não vai ser só para deixar as coisas bonitas, sabe? é pra deixar a coisa muito bem funcional, não necessariamente um produto, mas também uma empresa...”

Comentam que mesmo estudando a área, só foi possível começar a compreender de fato o conceito do design, ao adaptá-lo dentro das suas realidades e projetos. Por causar estranheza e trabalhar diversas ramificações, ou seja, como produtos, serviços, gráficos etc., o termo do design estratégico acaba sendo munido de definições variáveis.

"para mim, design é a execução da estratégia."

"o design estratégico escancara a complexidade do que vai atuar"

“eu espero que a estratégia seja uma pessoa que projeta estratégia baseado em abordagens e lógicas de design para mim.”

Para alguns entrevistados, o design é visto como a execução da estratégia, enquanto outros percebem que o design estratégico revela a complexidade de suas áreas de atuação. A expectativa é que essa abordagem projete estratégias baseadas em lógicas de design, criando soluções inovadoras e eficazes.

7) *Falta de compreensão da aplicabilidade do design estratégico.* Nessa categoria foi discutida a escassez do mercado de ter "espaços" que compreendam com mais clareza o que faz o design estratégico. E conseqüentemente a escassez de "estímulos" por parte das empresas de buscar se atualizar com frequência. Os entrevistados destacam a importância de apresentar de forma mais clara e prática a aplicação do design estratégico nas organizações, pois muitos não entendem no que ele se consiste.

"é preciso apresentar de forma mais clara e prática a aplicação do design estratégico nas organizações"

"porque ninguém entende o que é quando falamos de design estratégico"

Além de existir uma carência do mercado em entender, existe a necessidade de uma maior integração entre a academia e o espaço profissional. Isso se dá também pela falta de empresas especializadas na área e que espalhem os aprendizados dos processos. Essa lacuna gera uma carência no mercado em compreender o que o design estratégico realmente faz, com poucas empresas atuando na área.

*"eu entendo que existe uma carência do mercado de entender o que que faz o design estratégico e tem poucas empresas que fazem isso"
"vergonha de dizer que faz design estratégico...a gente tem vergonha de dizer porque parece que a gente não tem propriedade sobre aquilo porque ninguém conhece o que fazemos"*

Muitos profissionais relatam até mesmo sentir vergonha de dizer que trabalham com design estratégico, devido à percepção de falta de propriedade sobre o tema, já que poucos conhecem de fato suas contribuições e impactos.

8) *Número limitado de empresas que trabalham com design estratégico.* Os profissionais relatam a dificuldade em encontrar empresas que valorizem e adotem o design estratégico como abordagem central. Poucas empresas se dedicam e se mostram dispostas a conhecer e aplicar as ferramentas que o design estratégico oferece. Muitos lembram que, embora algumas empresas possam ter práticas relacionadas, frequentemente as tratam apenas como consultorias de estratégia.

*"naturalmente eu não me lembro de mais empresas, muitas empresas até têm mas não enxergam assim, no máximo chamam de consultorias de estratégia"
"poucas empresas se dedicam em tentar entender o que é a área, muito menos trabalham com isso"*

A falta de dedicação em compreender essa área reduz significativamente o número de empresas reconhecidas por abrir novas oportunidades para profissionais, tornando-as quase invisíveis no mercado.

*"tem muitas poucas empresas que fazem isso, né?"
"precisa de sorte, de se estar num lugar aberto a entender o que são e as ferramentas do design estratégico..."*

Estar em um ambiente receptivo a essas práticas é quase uma questão de sorte, destacam alguns, ressaltando a necessidade de mais abertura e reconhecimento das ferramentas do design estratégico nas organizações.

As visões coletadas nas entrevistas com profissionais e com estudantes relacionados com de design estratégico revelam uma intersecção significativa entre suas percepções e desafios enfrentados na área. Ambos destacam a falta de clareza do conceito de design estratégico, tanto no mercado quanto na sociedade, dificultando a valorização e a compreensão de suas capacidades. A necessidade de reivindicar e demonstrar o diferencial da profissão é um ponto comum, refletindo a frustração com a falta de reconhecimento e a obrigação constante de explicar e justificar seu valor. Além disso, tanto os profissionais quanto os estudantes enfatizam o potencial interdisciplinar do design estratégico e a importância de processos coletivos e adaptáveis, que permitem uma abordagem mais inovadora e inclusiva dos projetos. No entanto, os profissionais ressaltam mais a necessidade de legitimar a prática no mercado e enfrentar a generalização do termo "design", enquanto os estudantes apontam a urgência de uma maior integração entre academia e mercado para facilitar a transição e o reconhecimento das habilidades dos novos designers. Essas semelhanças e divergências ressaltam a necessidade de esforços conjuntos para promover a área, aumentar a conscientização sobre suas capacidades e criar espaços que valorizem e integrem plenamente o design estratégico.

4.3 Análise do grupo focal

Como dito anteriormente, o método de análise do grupo se dá pela realização do diagnóstico que reúne em grandes pilares os achados durante a sessão do grupo focal. A análise de conteúdo foi enviada previamente para os participantes com o intuito de já fomentar possíveis questões e não utilizar muito tempo do encontro para repassar com tanta profundidade os tópicos. As tabelas com as categorias extraídas a partir da análise de conteúdo foram colocadas em um documento online e enviado para eles, separadamente, via WhatsApp, meio de contato do recrutamento. Esse material foi enviado com uma semana de antecedência do encontro do grupo, as instruções foram para que lessem o documento e sinalizassem, no próprio documento online, uma categoria de cada tabela, que mais chamaram atenção, e durante o grupo, comentar as escolhas. Ademais, será descrito como se deu a lógica da construção, detalhando as etapas de troca e convergência para a definição dos

tópicos. Os principais pontos serão abordados aqui e em seguida a descrição do modelo resultante.

Para iniciar, foi pedido para que os participantes compartilhassem quais foram as categorias sinalizadas para depois dar sequência às conversas para enfim o desenvolvimento do modelo.

Tabela 5 - Categorias sinalizadas

categorias sinalizadas	
estudantes	profissionais
<p>A - Mulher tabela estudantes: necessidade de reivindicar o diferencial da profissão;</p> <p>tabela profissionais: falta de compreensão da aplicabilidade do <i>design estratégico</i></p>	<p>E - Mulher - tabela estudantes: necessidade de estreitar relação entre academia e mercado;</p> <p>tabela profissionais: potencial interdisciplinar do <i>design estratégico</i></p>
<p>B - Mulher - tabela estudantes: compreensão dos diferenciais do <i>design estratégico</i>;</p> <p>tabela profissionais: potencial interdisciplinar do <i>design estratégico</i></p>	<p>F - Mulher - tabela estudantes: designer precisa imaginar amplamente o contexto;</p> <p>tabela profissionais: generalização do termo <i>design</i></p>
<p>C - Homem - tabela estudantes: falta de clareza do potencial de um <i>designer estratégico</i>;</p> <p>tabela profissionais: generalização do termo <i>design</i></p>	<p>G - Homem - tabela estudantes: compreensão dos diferenciais do <i>design estratégico</i>;</p> <p>tabela profissionais: número limitado de empresas que trabalham com <i>design estratégico</i></p>
<p>D - Homem - tabela estudantes: necessidade de estreitar relação entre academia e mercado;</p> <p>tabela profissionais: variedade de definições sobre a área</p>	<p>H - Homem - tabela estudantes: possibilidade de adaptação das metodologias;</p> <p>tabela profissionais: reconhecimento do <i>design</i> como valor da entrega</p>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Inspirados pela leitura das tabelas e pelas categorias que mais chamaram a atenção, o primeiro ponto trazido no grupo focal foi sobre a amplitude da grade curricular e como foi decisiva na escolha da Unisinos como instituição, tanto na etapa de graduação quanto de mestrado compreendendo os diferenciais que a abordagem estratégica do design oferece. Isso porque oferece um vasto olhar para o design, não restringindo a uma área específica, mas sim buscando utilizar a abordagem estratégica. Focando nas vivências dos estudantes, eles detalharam durante o grupo focal as experiências que tiveram com a cadeira de ateliê de projeto, ressaltando sua importância, porém expressando a falta de um contato mais próximo e feedbacks mais realistas dos clientes. Essa cadeira dura o semestre todo e é feita em parceria com

uma empresa que trabalha com a segmentação de design escolhida como enfoque, como gráfico, produto etc. Olhando para essa experiência em particular que o curso de design estratégico da graduação Unisinos oferece, relatam sentir falta de mais encontros com os parceiros e além disso, uma brecha muito grande entre um momento e outro. Os projetos acabam tendo em média três encontros com os profissionais, sendo que, às vezes, ocorre um no início para passar o briefing e outro ao final para entrega, sem tempo reservado para dúvidas e trocas, o que dificulta o envolvimento maior com o projeto e empresa.

Ouvindo as vivências, os profissionais acrescentam que além de residuais deixados durante a passagem acadêmica, essa falta de conexão com os parceiros, faz com que os alunos não consigam dar sequência ao networking iniciado e potencialmente desenvolvedor, e apenas essa mudança, já tornaria mais rica as experiências e mais integrada com o cotidiano e com o mercado de trabalho. Pensando dessa forma, o achado que se chegou foi que a medida que mais conexões fossem se estabelecendo entre os parceiros e os alunos, mais fácil seria a transição para o mercado em ambas partes. Isso porque o design estratégico ganharia cada vez mais espaço de atuação e reconhecimento construído com o tempo enquanto o futuro profissional já estaria se preparando e projetando as expectativas.

Ainda que já inseridos no mercado, os profissionais comentam que mesmo agregando o design estratégico como um curso extra, também enxergam dificuldade de vender novos projetos a partir dessa nomenclatura. Embora estejam familiarizados, os participantes em geral discutem que a identificação do conceito só é direta para aqueles que possuem algum tipo de interação com a instituição de ensino. E ainda que acostumados com a área, buscam através de sua própria interpretação uma ressignificação do termo que faça sentido nos seus cotidianos. Mesmo que o termo esteja sendo disseminado ele ainda é mais generalizado do que enfatizado com clareza a sua devida capacidade. O interessante do grupo focal foi visualizar com mais clareza que esses pontos convergem em ambos os tipos de participantes.

Ao iniciar essa reflexão, se percebeu que a sensação de necessitar impor valor e gerar reconhecimento para a área se torna mútua entre os entrevistados. Pensando nisso, os profissionais destacam a sugestão e necessidade da introdução de práticas organizacionais nos currículos acadêmicos de forma a simular e preparar os alunos para esse tipo de vivência. Favorecer a entrada e atuação dos designers estratégicos nas empresas, vendendo o conceito de design estratégico para os clientes e

demonstrando seu valor e benefícios é essencial. Segundo eles, para quebrar a carência de conhecimento da área é necessário um esforço contínuo de educar clientes e empresas. Pela perspectiva dos estudantes, isso pode se tornar possível e mais fluido a partir de um maior envolvimento das instituições no processo de inserção do design e dos estudantes no mercado. Trouxeram a sugestão da universidade providenciar momentos de troca com os alunos, podendo ser workshops, para buscar entender as dificuldades e ouvir feedbacks construtivos para então desenvolver, em conjunto, novas dinâmicas acadêmicas. Pela voz dos estudantes, a própria matéria que exige estágio obrigatório poderia ser uma ponte para explorar novas relações e compartilhamento de experiências entre todos envolvidos.

A partir dessa conversa, o grupo se voltou para o desenvolvimento das informações do modelo, objetivando a discussão dos desafios, potenciais e sugestões de articulação da academia e mercado. Como disposto abaixo, esse rascunho com quadrantes foi projetado na tela para que se pudesse ir preenchendo conforme discussões. A discussão iniciou retomando os pontos sinalizados com a leitura das tabelas de análise de conteúdo proporcionando o afunilamento da argumentação até o momento. Dessa forma, a cocriação do diagnóstico buscou embasamento direto nas categorias fazendo uma releitura e hierarquia destes no modelo. Salientando, no próximo capítulo de discussão de resultados, esse e outros pontos serão detalhados e mais aprofundados.

Iniciando pelos desafios enfrentados pela área do design estratégico, os quatro principais tópicos expostos foram: dificuldade na clareza do conceito; valorização do diferencial de projetos a partir da abordagem; generalização do termo; limitação de empresas que utilizam e abrem espaço para o design estratégico. Importante ressaltar que esses tópicos foram definidos em consenso, ou seja, tanto estudantes quanto profissionais concordam ou tiveram vivências que corroboram para tamanha relevância. Segundo os participantes, a dificuldade na clareza do conceito é um empecilho geral para aqueles que pretendem trazer protagonismo a área como sua profissão. Isso porque não ter clareza alimenta a falta de reconhecimento e valorização do design dentro das empresas devido a falta de conhecimento suficiente para compreender os potenciais. Um grande desafio em decorrência disso é a dificuldade de valorização dos diferenciais de um projeto que utilizou ferramentas, metodologias e a abordagem do design estratégico. O resultado excepcional chama a atenção, entretanto, o desenvolvimento do projeto não é vendido sob os termos do

design. Isso significa que muitas vezes o design estratégico se faz presente e influente em todo processo criativo, porém não é relatado aos clientes como um diferencial em função da confusão de conceito. Outro desafio que se relaciona diretamente a isso é a limitação de empresas que utilizam e abrem espaço para o design estratégico se tornar parte essencial e ostentada. O que se pode perceber é que todos esses tópicos formam um ciclo de recorrências onde um desafio alimenta o outro. Analisando dessa maneira, a notória generalização do termo design é o início e fim do ciclo que promove o consentimento e a própria consequência da ampla e ao mesmo tempo específica visão que se é possível ter com o design.

Comentando os potenciais do design estratégico encontramos: interdisciplinaridade permite a atuação do design em diversas temáticas; adaptação das metodologias; foco no usuário e imersão no contexto; participação em áreas organizacionais. Ao debater sobre os desafios foi possível visualizar com mais clareza os diferenciais que o design estratégico tem de outras áreas. A interdisciplinaridade, aspecto a ser discutido com mais força no próximo capítulo, permite que o design estratégico se envolva com diferentes temáticas e diferentes atores. Foi possível compartilhar essa hipótese com o grupo e verificar com base nas suas vivências exemplos de situações diferentes em que a abordagem estratégica do design foi inserida. Dessa mesma forma, as metodologias desenvolvidas são passíveis de adaptação mediante ao problema a ser resolvido. Como mostra o próximo tópico, o design estratégico favorece o foco no usuário e a imersão no contexto, tomando conta do objetivo do projeto e buscando a adequação metodológica comentada acima. Por fim, um dos espaços capazes de usufruir desses potenciais e que faz parte de sua origem é a esfera organizacional. Ou seja, a área do design estratégico trata não só do desenvolvimento de artefatos e criação de sistemas-produtos-serviços com beleza e funcionalidade, mas também de objetivos de negócios, logísticas internas e planejamento de tarefas.

Dando sequência ao gancho acima, e trazendo o profissional para o centro, para que seja possível que todos potenciais da área serem aproveitados, aqui são comentados os desafios do designer estratégico: reconhecimento das capacidades; necessidade de reivindicar seu papel e importância nas empresas; espaços para atuação no mercado; segurança e autoestima profissional. A falta de reconhecimento das capacidades acaba sendo uma consequência da desvalorização e desconhecimento da área. E por causa disso, se torna vital a necessidade do designer

reivindicar seu papel, importância e qualidade dentro das empresas para ir conquistando seu espaço e mudando a percepção das pessoas sobre o design. Como recém citado, o desafio de espaços para atuação hoje é enfrentado a partir de iniciativas dos próprios profissionais e é perceptível quando se percebe a falta de vagas destinadas ao design estratégico dentro de empresas que já trabalham com outros tipos de design, criatividade ou estratégias de marca. Enfim, a soma dessas dificuldades e o papel protagonista que o designer deve exercer para conseguir sua presença de forma relevante nas empresas, geram desafios pessoais de segurança e autoestima profissional. Segundo os participantes, a sensação de encarar esse desafio sozinho faz com que inúmeras dúvidas surjam sobre próprio merecimento e reais capacidades provocativas para conquistas desses lugares.

Já os potenciais do designer comentados foram: adaptabilidade dentro das instituições, pensamento projetual que busca sempre compreender o contexto; olhar aberto à observação exploratória; capacidade resolutiva que contempla todos os pontos de contato do problema. O primeiro ponto traça o paralelo com os desafios descrevendo a adaptabilidade a diversos tipos de empresas que o profissional adquire durante suas experiências e devido a fortaleza do viés estratégico em todas as suas ações. Dando sequência, os próximos pontos se ancoram em reforçar os diferenciais explorados no designer estratégico. Comentando sobre a diferença no pensamento projetual que busca para além de uma resolução simples do problema, mas uma imersão no contexto em que os atores envolvidos e o problema se constituem. Para que isso seja possível, o olhar aberto à observação exploratória é necessário e se torna uma capacidade muito utilizada e frequente. Dessa forma, conseguindo abordar todo ecossistema envolto do objetivo de pesquisa, o designer possui uma capacidade resolutiva apta para contemplar todos os pontos de contato presentes no problema.

Por fim, durante o grupo focal, após as etapas de discussão anteriores que buscaram definições dentro do escopo de desafios e potenciais, chegou o momento de refinamento para obter sugestões para a articulação. Sendo ela entre o mercado e a academia levando em consideração todos os pontos já levantados em busca daquelas que sejam mais viáveis, possíveis e ágeis para o momento. E foram elas: iniciativas que busquem a divulgação do design estratégico para empresas; favorecimento do networking com as empresas parceiras na cadeira de ateliê; oferta de cadeiras preparatórias para o mercado, com talks e trocas de experiências; estimular empresas que utilizem a abordagem do design estratégico no seu dia a dia

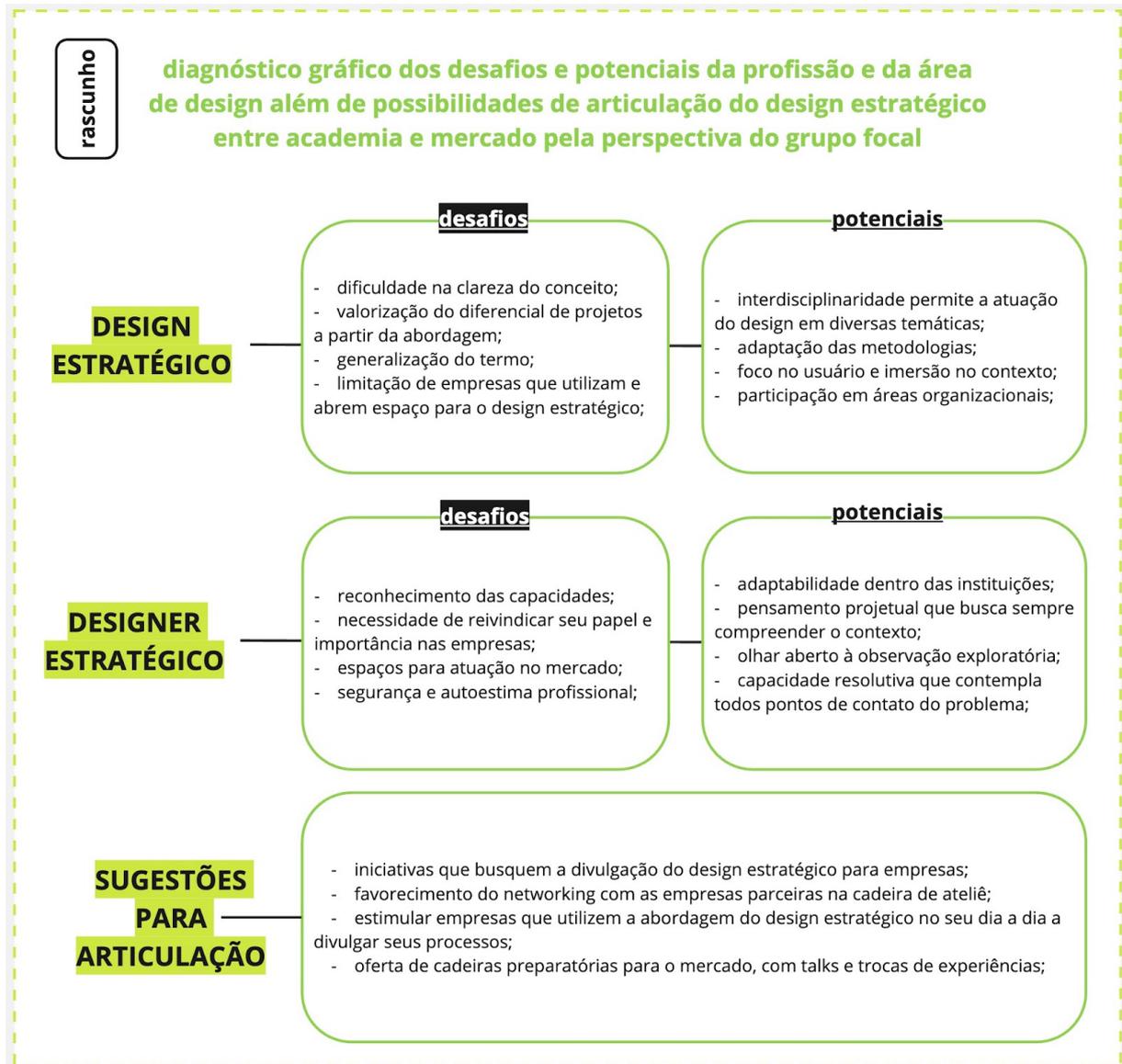
a divulgar seus processos. Essas ideias foram propostas através do olhar realista dos profissionais que ouvindo as problemáticas dos estudantes e vivenciando no seu cotidiano, compreenderam que seriam plausíveis de serem alcançadas na prática.

Pensando nessa perspectiva, é fundamental que a instituição assuma um papel de protagonismo ao impulsionar essas iniciativas, uma vez que já dispõe de recursos internos, quórum e contexto favorável para implementar essas novas dinâmicas rapidamente. A proposta de divulgar o design estratégico para empresas está diretamente ligada ao impacto pessoal de fortalecer a confiança de designers e jovens profissionais, garantindo que eles reconheçam suas capacidades e estejam mais preparados para se posicionar no mercado.

Essa ação visa, essencialmente, diminuir as inseguranças que muitos enfrentam ao entrar no mercado de trabalho, promovendo um ambiente em que os designers possam desenvolver e aplicar suas habilidades de forma mais confiante. A parceria com empresas, especialmente na cadeira de ateliê, já proporciona um espaço concreto para que essa interação ocorra de maneira significativa, criando oportunidades de networking e promovendo uma integração prática entre a academia e o mercado. Além disso, a oferta de cadeiras voltadas especificamente à preparação para o mercado, com a inclusão de talks e trocas de experiências, não só motivaria os profissionais envolvidos, como também incentivaria os estudantes a aprimorar sua confiança e vislumbrar novas possibilidades profissionais. Esse formato de disciplina criaria um ambiente de construção colaborativa, onde tanto profissionais quanto estudantes poderiam explorar futuros possíveis e delinear novas propostas para o design estratégico.

Por fim, estimular empresas que já utilizam a abordagem do design estratégico a divulgar seus processos de trabalho de forma mais aberta e transparente seria uma maneira direta e eficaz de consolidar essas práticas no dia a dia. Isso não apenas contribuiria para o fortalecimento do design estratégico como abordagem relevante no mercado, mas também permitiria um maior entendimento das suas aplicações práticas entre os profissionais em formação.

Figura 7 - Rascunho de modelo do diagnóstico



Fonte: elaborado pela autora (2024)

No próximo capítulo, serão discutidas as principais contribuições da pesquisa, aprofundando os insights e construções apresentadas no diagnóstico. Serão detalhados os processos que levaram à elaboração visual do modelo final, com ênfase na forma como as informações foram organizadas e estruturadas para representar as interações entre a academia e o mercado no campo do design estratégico. Serão abordados os desafios e as oportunidades identificados ao longo das análises, conectando-os com as necessidades práticas do mercado e as diretrizes acadêmicas. Essa seção também refletirá sobre como o modelo visual facilita a compreensão e aplicação dos conceitos discutidos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão comentadas as contribuições a partir de grandes tópicos de discussão desta pesquisa. O presente trabalho buscou provocar a reflexão sobre a relação entre a academia e o mercado, cruzando com a percepção e objetivos de estudantes e profissionais, dentro da área do design estratégico. Realizando de fato a pesquisa de campo, foi percebido a relevância do momento de compartilhamento de experiências entre os participantes envolvidos, que oportunizou a conversa sobre tópicos sensíveis como a insegurança profissional, as dúvidas acerca do preparo e entre outras. O grupo focal, por exemplo, acabou promovendo um próprio espaço de desabafo, à medida que a necessidade de dar voz a esses estudantes que enfrentam os dilemas "sozinhos", foi percebida.

Revisando o campo exploratório, foram identificados grandes tópicos que constituem a base síntese dos principais achados da pesquisa, estes serão explicitados no decorrer do capítulo. E são eles 1) especificidades do design estratégico na relação mercado e academia; 2) crise de legitimidade do papel do designer enquanto profissional e 3) expectativas do acadêmico e do profissional. Essas contribuições estiveram presentes, de diferentes formas e em diferentes vozes, ao longo da dissertação, refletindo a riqueza e a complexidade das perspectivas analisadas. Elas fornecem uma base para futuras investigações e iniciativas que busquem aprimorar a articulação entre os diversos atores envolvidos no campo do design estratégico. Ademais, o modelo iniciado no grupo focal foi fonte de inspiração e compreensão do contexto para delinear as três grandes contribuições da pesquisa que serão explicadas a seguir.

1) Especificidades do design estratégico na relação mercado e academia. Iniciando a discussão do tópico depois de envolver-me com o campo e a literatura, defendo que mercado e academia devam manter as linguagens próprias de cada cultura. Nesse sentido, a pesquisa não pretende sugerir que a academia vire mercado, ou que o mercado incorpore a academia, mas sim que uma cultura estimule a outra. Antes de explicar com mais profundidade, é importante recuperar a literatura e fazer um retrospecto da fundamentação teórica que descreve esses conceitos. A academia é descrita como uma organização ou instituição de ensino que deve cumprir um duplo papel: educar, de forma a ir além da mera instrução, e preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Essa perspectiva se apoia na

visão de que a academia é um organismo vivo em constante interação, tanto internamente quanto com o ambiente externo, influenciando e sendo influenciada por ele. A instituição acadêmica é vista como um espaço de interações sociais onde se constrói a realidade social, oferecendo um ambiente de ensino que não apenas transmite conhecimentos, mas também desenvolve competências e habilidades sociais necessárias para o sucesso profissional. O mercado de trabalho é descrito como o espaço onde se encontram as ofertas de trabalho e a demanda por mão-de-obra, funcionando como uma vitrine onde se ajustam preços e salários. É percebido como um local de esperança para os jovens, oferecendo a possibilidade de independência financeira e sucesso profissional, mas também é um espaço onde se enfrentam desafios relacionados à remuneração e qualificação profissional. A discussão sobre o mercado inclui a ideia de que cada profissão é um grupo social com atividades, competências e orientações ocupacionais específicas, reguladas por instituições corporativas. Portanto, quando se diz que a pesquisa não pretende sugerir que a academia vire mercado e que o mercado incorpore a academia, significa buscar utilizar da melhor forma seus atributos individuais para que possam se relacionar entre culturas e viabilizar uma articulação positiva. O modelo visual pretende deixar mais claro esses atributos potenciais e desafios para contribuir na estimulação dessa articulação, buscando caminhos para iniciar uma abertura para conversa e provocar mudanças.

Recorrendo a literatura como ponto de partida para entendimento da relação desses três pilares, academia, mercado e design; sobre a pesquisa em design Friedman (2003) fala sobre o desafio, "de construir teoria em meio a um pano de fundo de práticas e terminologias diversas, destacando a necessidade de clareza para promover crescimento e compreensão no campo", colaborando para a necessidade de maior disseminação e aderência da área. Em resumo, Friedman aponta a importância de estabelecer uma base teórica sólida e um vocabulário comum para a pesquisa em design, de modo que o campo possa avançar de maneira eficaz e seja melhor compreendido tanto dentro quanto fora da comunidade de design. A crítica aqui fica pautada na percepção de haver uma sugestão, de que as teorias, que usualmente se desenvolvem no mundo acadêmico, poderiam ser construídas a partir de uma base de práticas. Ou seja, a base de práticas estimula a construção teórica. Parecendo dizer que a academia precisaria estar posicionada em um alicerce que tenha a ver com um alicerce de mercado. Não fazendo jus à proposta, de uma cultura

estimular a outra, mas argumentando aqui em um tom onde apenas um estímulo ou uma cultura dita o funcionamento da outra. O que se pode refletir dessa citação é a provocação de que é preciso inicialmente haver uma movimentação interna em busca de esclarecimentos de conceitos e diferenciais para assim, priorizar uma articulação mais coerente.

O que se defende é a ideia de se criar uma dinâmica em que se preze pela existência da cultura e particularidades da academia e do mercado, com suas próprias características. E a partir dessas especificidades estimular a conexão entre elas com uma cultura buscando alimentar a outra através de novas perspectivas e vice-versa. Trazendo alguns exemplos, pode ter potencial falar sobre questões de prazo na academia, mesmo que se tenha traçados em relação ao ano letivo, já pode ter situações em que se experimenta o planejamento de um cronograma. Pode ser pedido em seguida do briefing um momento de construção de cronograma em que encaixam e entendem o projeto cruzando com as datas de varejo e com o que está acontecendo no próprio contexto comercial. Outra forma de estimular a academia a partir da cultura do mercado seria a possibilidade de incorporar as solicitações dos clientes, ter uma dinâmica mais ágil de entregas e feedbacks semelhante a de mercado, adotar procedimentos comuns às agências de publicidade e escritórios de design em todos momentos do projeto, de forma a aproximar esses mundos. Após a conclusão do projeto, nas empresas é comum ser feita uma avaliação interna para analisar o sucesso do projeto em termos de objetivos atingidos e feedback do cliente. Um relatório pode ser gerado para documentar o processo e a simulação de possíveis resultados. Outro aspecto que poderia ser simulado são as refações e mudanças na rota dos projetos, dessa forma se poderia trabalhar a tolerância à frustração, o recebimento de críticas e a própria insegurança. Aprender formas de lidar com os imprevistos é fundamental para explorar os potenciais do designer na resolução de problemas complexos com criatividade. Existem universidades que se deslocam mais em direção ao mercado e outras menos, acredito que encontrar o equilíbrio o que é possível para a instituição e essencial para os estudantes, seja a forma ideal de investir na mudança.

Por ser um curso recente e uma área de turva compreensão, percebe-se que as iniciativas exemplificadas acima favorecem o papel da instituição como mediador e impulsionador da área. Embora existam disciplinas que incentivam essa conexão, promovendo a associação com empresas reais, as relações dos alunos com o

mercado ainda possuem caráter superficial. Defendo que a academia deva abrir espaço para os alunos compartilharem suas percepções e dentro disso, desenvolverem dinâmicas que busquem auxiliar na jornada profissional. Isso poderia ocorrer de forma colaborativa e inspirada na cultura do mercado que está acostumada a oferecer dinâmicas construtivas com os próprios clientes. Pelo lado do mercado, as entrevistas com profissionais revelaram, de forma implícita, que as empresas ainda têm dificuldades para entender os potenciais de um designer e o valor que o design estratégico pode agregar. Segundo os profissionais, é necessária uma maior conscientização sobre as capacidades da área, pois muitas vezes as contribuições dos designers não são plenamente reconhecidas.

Para o mercado, reservar um espaço para um aprofundamento da área pode ter potencial. Existem espaços dentro do mercado que estimulam debates de caráter teórico, mais próximo do acadêmico, geralmente promovidos por empresas que se relacionam mais com a temática. Quando essas iniciativas são tomadas, geralmente a empresa organizadora busca envolver, promover e captar outros profissionais para fazer parte, como uma facilitação no cruzamento de informações. Olhando por esse viés, uma medida inicial possível se dá através do favorecimento das relações através de uma comunicação mais eficaz, de forma que facilite o intercâmbio de ideias e práticas. Durante as entrevistas em profundidade, os estudantes deixaram claro o quanto sentiam falta de ações que os aproximassem do mercado ainda no período da graduação como forma de conexão e aprendizado.

"mesmo que eu faça faculdade e estude parece que não sei nada pra enfrentar meu futuro profissional, ele é uma incógnita pra mim, e mesmo que eu trabalhe sozinho, não sei nem precificar"

"eu queria já poder ter experiências para ver como é na prática, até para aprender a conversar com os clientes da melhor forma"

"acho que tem coisas que a instituição poderia ajudar, se tivessem mais ações relacionadas ao mercado, acho que todo mundo se interessaria em fazer, porque mesmo que a gente já saiba de algo, é criar conexão que é muito importante nessa profissão".

Isso pode ser feito reiterando demandas de trabalho com a necessidade de envolvimento específico de mais designers, juntos ou não de outros tipos de profissionais. Pode ser explorado pelas empresas parceiras através da cadeira de Ateliê que já iniciou a ponte. Recapitulando, a cadeira de Ateliê de Projeto percorre o curso todo e promove simulações de desenvolvimento de projetos. A instituição busca

a cada semestre uma empresa parceira que tenha tipos de especialização diferentes para aproximar os estudantes de situações de mercado reais. É nesse recorte que se enxerga a possibilidade de promoção e divulgação da iniciativa que viabiliza demandas de trabalho específicas para designers. Através desse contato é possível encontrar mais colaboradores e parceiros da causa de disseminação e valorização do design. Dessa forma, o mercado consegue abrir espaços para atuação, permitindo que o designer seja protagonista de projetos utilizando a abordagem estratégica no dia a dia e promovendo a conscientização sobre a área.

Para que estas ações tenham determinada relevância, é preciso que o esforço venha tanto dentro da academia quanto dentro do mercado, alimentando a cultura de design internamente e tornando assim viável uma articulação posterior. Compreendendo os obstáculos, a área do design estratégico tem como desafio o reconhecimento de suas especificidades e isso é em grande parte causado pela nomenclatura. Essa discussão precisa ser estudada para que as iniciativas e a estimulação entre culturas aconteçam de forma fluída e motivadoras. "O design é uma das atividades humanas mais onipresentes, mas menos compreendidas, muitas vezes sofrendo de uma falta de terminologia precisa que reflita seu amplo escopo" (HESKETT, 2005). O desafio de buscar diferenciar as diversas subcategorias e especializações dentro de um campo tão vasto é algo que o design ainda não soube resolver de forma tão clara. Podemos ver como Margolin e Buchanan (1995) reforçam essa visão sobre o termo design, quando comentam sobre ele abranger "ampla gama de práticas, desde o gráfico até o de produtos, contribuindo para a confusão sobre o que constitui exatamente o design. Essa variedade torna difícil definir o campo devido à sua natureza interdisciplinar". Ainda que comentado há alguns anos, esse residual ainda é presente hoje, algo bem discutido e visível no cotidiano do mercado. Trazendo exemplos de interpretação, na vida pessoal quando buscamos por serviços ou somos impactados na internet, conforme foi discutido na pesquisa. Essas tecnologias e aplicativos que promovem a facilitação da criação de artefatos, ferramentas que entregam o desenvolvimento de ilustrações, diagnósticos de pesquisa, esqueletos de produtos, muitas vezes endossam a sensação de que todos podem se intitular designers. Observo que a visão do design hoje é tão ampla que parece levar o design estratégico a perder seu impacto e especificidade. Então, além da pouca disseminação do design estratégico, existe uma dificuldade de categorização e confusão no reconhecimento dos tipos de design em geral.

Existem duas formas que os autores, profissionais, estudantes da área buscam caracterizar o design estratégico. Uma delas é a partir de uma visão mais aberta, que foca na relevância do processo do design como um todo, apresentando ferramentas gerais e utilizando, muitas vezes, exemplificações tangíveis focando nos resultados finais. A outra é a partir da exploração dos diferenciais oferecidos pela vertente estratégica, que busca apresentar o processo como parte mais importante e o pensamento projetual como particularidade essencial da abordagem. "O design estratégico não se trata apenas de criar objetos ou experiências bonitas, mas de usar o design como uma ferramenta estratégica para resolver problemas de negócios complexos" (BROWN, 2008). Pensando nisso, um caminho para o design estratégico alcançar espaços é provocar para que não haja a redução do termo para apenas um tipo de design. É preciso evocar os diferenciais fazendo com que as especificidades não sejam descoladas do conceito. Para isso, entendo que seja necessário, que os estudantes e profissionais dispostos a alimentar a cultura de design estratégico internamente, como dito no primeiro tópico de discussão, trabalhem em cima deste direcional.

Pelos olhos de Friedman (2003), "o desafio de desenvolver uma terminologia consistente surge da natureza interdisciplinar e da variedade de contextos em que é aplicado. Uma terminologia clara é essencial para o avanço da pesquisa em design". A capacidade de integrar diferentes disciplinas e perspectivas é um dos principais fatores que atraem jovens e até mesmo profissionais de outras áreas para o curso de design estratégico.

"quando estava em busca do design e descobri que a vertente estratégica abriria mais portas, adorei"

"hoje, todo tipo de conhecimento é válido, poder fazer um mestrado que potencialize a minha área e traga inovação é um diferencial"

Isso ocorre porque essa abordagem não só permite, mas também incentiva a conexão entre conhecimentos prévios e novas práticas. É dessa forma que o design estratégico não apenas aborda questões de maneira mais holística, mas também impulsiona a inovação ao desafiar as abordagens tradicionais. Essa natureza colaborativa do design estratégico promove uma sinergia entre diferentes campos, enriquecendo o processo criativo e ampliando o leque de possibilidades para a resolução de problemas. Essa abordagem interdisciplinar é essencial para enfrentar

os desafios contemporâneos, que frequentemente exigem soluções que transcendem as fronteiras disciplinares. O potencial interdisciplinar do design estratégico não apenas reforça sua relevância no ambiente acadêmico e profissional, mas também destaca sua importância como campo vital para a inovação e a criatividade. Ao celebrar a diversidade de experiências e conhecimentos, o design estratégico se estabelece como um campo dinâmico e inclusivo, capaz de enfrentar desafios complexos de maneira eficaz e integrada.

2) Crise de legitimidade do papel do designer enquanto profissional. Depois de discutidos os aspectos que promovem o reconhecimento do design estratégico, o segundo tópico comenta sobre o lado do profissional, comentando sobre sua constituição e papel. A partir da interpretação da pesquisa, se percebe a existência de uma crise de legitimidade profissional. Muitos estudantes demonstram sentir a pressão de mostrar que o design estratégico vai além das funções tradicionais atribuídas aos designers.

"como tem muita gente que não conhece a área, eu fico na responsabilidade de mostrar minha competência através desses diferenciais"

"eu me sinto meio rebelde, parece que quero mostrar muito trabalho para verem que minha qualidade de entrega é distinta e daí ter abertura para falar do design estratégico no trabalho"

Os participantes da pesquisa expressaram que, diferente de outras profissões onde o valor é mais imediatamente reconhecido, os designers estratégicos frequentemente enfrentam a necessidade de "convencimento" da eficácia de suas abordagens. Esse desafio, entretanto, também oferece uma oportunidade para que os designers estratégicos refinem suas narrativas e estratégias de comunicação, evidenciando como suas contribuições podem resolver problemas complexos de maneira inovadora. Diversos campos vêm conduzindo sistematicamente reflexões sobre o reconhecimento profissional. Estudado um grupo de publicitários, Rocha (1985, p.44-53) compreendeu o publicitário constituído pela "expectativa social" da profissão, "que espera que esta possua certos requisitos e que seus profissionais tenham passado duras provas", quanto pelos "mecanismos de legitimação" acionados pelos próprios profissionais. Esse processo de construção da imagem profissional é moldado tanto por influências externas, como as expectativas sociais e internas (MEYER, 2010).

A ausência de um conhecimento específico universalmente reconhecido no design aumenta a importância dos processos que qualificam o designer. Em outras palavras, o designer pode buscar demonstrar seu domínio no campo do design por meio da aplicação de processos que os diferenciam. Alguns dos processos discutidos nas entrevistas foram: a busca pela compreensão abrangente do contexto no qual um produto, serviço ou sistema será desenvolvido, maior ênfase em soluções inovadoras que não apenas atendem às necessidades imediatas dos usuários, mas também antecipam futuras necessidades, considerar toda a jornada do usuário, buscando criar experiências integradas e coerentes, envolver tipos de colaboração para garantir que diferentes perspectivas sejam consideradas. Além de ver os problemas como parte de sistemas mais amplos e buscar soluções que considerem o impacto em todo o sistema. No campo do design, essa é a única maneira de proceder. Ao contrário de outras áreas, como a engenharia, onde se pode demonstrar habilidade por meio de conhecimentos específicos como o cálculo de uma suspensão, o designer deve assegurar aos interessados que sua trajetória profissional seguiu os processos que o qualificam como designer. É na especificidade desses processos e na maneira como o designer os utiliza que a profissão se diferencia de outras disciplinas afins. Portanto, são essas formas de legitimação que garantem a autonomia do design como profissão.

Para o mercado começar a compreender a área, é crucial que os designers se posicionem quando oportunizado pelas empresas, destacando suas capacidades únicas e os diferenciais de seus processos e abordagem. Isso envolve não apenas realizar seu trabalho com excelência, mas também educar os clientes e empregadores sobre o verdadeiro alcance e potencial do design estratégico. Dessa forma, se percebe a necessidade da busca por mecanismos que viabilizem a legitimação. Da forma como diz Meyer (2010), após estabelecer os mecanismos de legitimação profissional, o designer pode exercer plenamente sua atividade, aproveitando o reconhecimento e a confiança adquiridos ao completar esse processo. Assim, seria reconhecido como um designer de fato, assumindo integralmente suas responsabilidades.

"O poder do design estratégico reside em sua capacidade de abordar a complexidade dos desafios contemporâneos integrando insights de múltiplas disciplinas e criando valor por meio de abordagens inovadoras" (BUCHANAN, 2001). Percebo através das discussões que os participantes entendem o design estratégico

não resumido apenas à habilidade de criar soluções visuais, mas à capacidade de pensar sistematicamente e integrar perspectivas diversas para gerar valor. Para atingir esse reconhecimento, é fundamental que os profissionais estejam cientes de suas capacidades e desenvolvam maneiras eficazes de comunicá-las. A clareza sobre o impacto e os resultados tangíveis que podem oferecer é a chave para superar as barreiras de entendimento e obter o devido reconhecimento no mercado. "O design é um campo que desafia a categorização fácil, pois envolve práticas diversas que se sobrepõem a outras disciplinas, tornando a tarefa de estabelecer uma definição clara um empreendimento complexo" (MARGOLIN, BUCHANAN, 1995). Ao reivindicar seu diferencial, os designers estratégicos não apenas fortalecem sua posição profissional, mas também ampliam a percepção do valor do design na sociedade e no mercado de trabalho. Unindo forças com o mesmo objetivo, existem outras iniciativas do design em busca do reconhecimento como por exemplo as associações de designers. Refere-se a organizações ou grupos que representam e apoiam profissionais da área de design. Desempenham um papel crucial na promoção do design, no estabelecimento de padrões profissionais, e no oferecimento de recursos para o desenvolvimento dos designers. São fundamentais para o fortalecimento e valorização da profissão, fornecendo uma estrutura de apoio e promovendo o avanço do design como uma disciplina essencial para a inovação e o desenvolvimento econômico. Exemplificando, facilitam a troca de ideias e a colaboração entre designers por meio de eventos sociais, conferências e plataformas online, conectam profissionais, oferecem workshops e seminários e fornecem materiais educativos e cursos online.

Além disso, é possível perceber que o esforço constante para demonstrar o valor do design estratégico, e de seu papel como designer, pode ser frustrante e gerar inseguranças.

*"nunca sei se to fazendo certo, parece que me formando, não sei nada e ainda tenho que encontrar uma vaga que se encaixe minimamente"
"volta e meia eu comento no estágio sobre design estratégico e nem sempre me deixam usar a abordagem ou me comportar como"*

Isso contribui para que não se sintam plenamente realizados com as funções que desempenham por ainda precisar se impor como profissionais. A insegurança profissional no campo do design estratégico decorre principalmente da identidade

profissional em evolução, da necessidade de provar constantemente seu valor, da adaptação a múltiplos contextos e da colaboração interdisciplinar. Esses fatores podem afetar a satisfação no trabalho, levando à desmotivação, desgaste emocional e decisões de carreira hesitantes, comprometendo, assim, a criatividade dos designers. Para mitigar essas inseguranças, é essencial investir em educação contínua e capacitação, demonstrar o impacto do design estratégico, construir uma rede de suporte e promover a autoconfiança por meio da reflexão sobre conquistas e definição de objetivos realistas. Essas estratégias não apenas ajudam os designers a navegar pelas incertezas do campo, mas também a fortalecer seu senso de valor e propósito em suas carreiras. A ainda necessidade de reivindicar o valor do design estratégico destaca a importância de uma maior conscientização sobre o impacto e a relevância dessa área no contexto contemporâneo, exigindo uma redefinição do papel dos designers como agentes de transformação.

O papel do designer enquanto profissional foi bastante discutido durante o campo, gerando contribuições sobre as vivências e provocações sobre as dificuldades enfrentadas. Relatando as experiências fica evidente que assim como a área, o profissional ainda não tem o valor de seu papel valorizado. Como foi visto na fundamentação teórica, o design estratégico é uma abordagem que evoluiu da prática tradicional do design, expandindo seu escopo para incluir o uso do design como uma ferramenta estratégica em diversos contextos organizacionais e empresariais. Isso significava utilizar o design não apenas para criar produtos ou serviços, mas também para moldar a direção e a visão de negócios. Observando o que comenta Nussbaum (2005) "os designers estratégicos usam suas habilidades para alinhar o processo criativo com os objetivos estratégicos, garantindo que o design contribua diretamente para o alcance das metas de negócios". A citação enfatiza a importância de ver o design como uma parte integrante da estratégia de negócios, onde o designer estratégico atua como um mediador entre o potencial criativo e as necessidades empresariais. Designers estratégicos utilizam suas habilidades de design não apenas para criar soluções visuais ou funcionais, mas para agregar valor real ao negócio. Isso pode incluir a aplicação de pensamento crítico, análise de dados e colaboração com outras áreas da empresa para garantir que o design esteja alinhado com as necessidades e objetivos da organização.

A particularidade do designer está na forma de lidar com a resolução de problemas a partir da minúcia de ter o olhar voltado para o contexto e atores envolvidos, concordando com a citação a seguir:

"O designer leva em conta a 'questão social', o designer preocupa-se com a função social de seus produtos, o designer faz algo que representa aquilo que o público quer, e estes aspectos fazem parte da caracterização e distinção da atividade de design" (Meyer, 2010, p.72)

A percepção limitada do papel do design estratégico, muitas vezes restrita a aspectos estéticos, pode impedir que as organizações entendam seu valor como uma ferramenta crucial para a resolução de problemas complexos e o desenvolvimento de estratégias de negócios. Como podemos ver na citação a seguir, de Liedtka (2015, p.21) "Os designers estratégicos estão em uma posição única para preencher a lacuna entre soluções criativas e a estratégia de negócios, permitindo que as organizações inovem de forma mais eficaz". Além disso, a dificuldade em quantificar o impacto do design em termos de métricas tangíveis contribui para a subvalorização de suas contribuições. A falta de envolvimento dos designers nas decisões estratégicas iniciais e preconceitos organizacionais que favorecem abordagens baseadas exclusivamente em dados quantitativos também são barreiras significativas. A comunicação ineficaz do valor do design para públicos não especializados pode resultar em uma percepção subestimada de suas contribuições. Por fim, a rápida evolução tecnológica e a subestimação das competências analíticas e criativas dos designers podem dificultar ainda mais seu reconhecimento. Para superar esses desafios, é essencial que os designers eduquem continuamente seus pares e partes interessadas, defendam o design como uma disciplina estratégica e comuniquem claramente seu impacto potencial dentro das organizações.

3) Expectativas do acadêmico e do profissional. O terceiro tópico buscou entender as versões e desafios do design estratégico acerca das expectativas do acadêmico e do profissional. Durante as entrevistas, notamos que os estudantes de design estratégico almejam e veem a possibilidade de trabalhar em ambientes que ainda não adotaram essa cultura como um desafio estimulante.

"espírito empreendedor, sempre imaginei fazendo as coisas do meu jeito (...) gerar significado, gerar sentido para as coisas, ajudar a tornar visível algumas coisas que talvez não estão no momento."

"no ambiente que já acredita no design, me vejo indo trabalhar em um lugar que tenha um potencial, mas não cultura de design estratégico justo para conseguir fazer acreditarem, eu acho que qualquer lugar com design estratégico pode melhorar muito... seria um desafio, mas seria até mais legal do que trabalhar em um lugar já estruturado"

Eles percebem isso como uma oportunidade de introduzir novas abordagens e provocar mudanças significativas que podem mudar a receptividade da área. Essa expectativa está ligada ao desejo de serem agentes de transformação, trazendo inovação para espaços tradicionais e muitas vezes resistentes a mudanças. Além disso, os estudantes valorizam a flexibilidade oferecida pelo design estratégico, que permite transitar por diferentes setores e colaborar com profissionais de diversas áreas. Essa variedade é vista como um caminho para o crescimento pessoal e profissional, ampliando suas perspectivas e habilidades e até mesmo colabora para que a possibilidade de trabalhar onde ainda não há design, aconteça. Outro aspecto que os estudantes destacam é a capacidade do design estratégico de promover a interdisciplinaridade, incentivando o diálogo entre diferentes áreas do conhecimento. Essa abordagem não só enriquece o processo criativo, mas também amplia o impacto das soluções desenvolvidas, tornando-as mais abrangentes e fazendo com que seu desenvolvimento possa ser mais colaborativo entre diferentes tipos de profissionais. A expectativa é que essa prática possa também prepará-los melhor para os desafios complexos do mercado atual, que exige soluções integradas e inovadoras.

Por outro lado, os profissionais já inseridos no mercado têm expectativas mais focadas na aplicação prática do design estratégico.

"por já ter outra formação, meu trabalho hoje não tem o design estratégico como foco, mas eu utilizo ele para alavancar minhas entregas"

"o design estratégico hoje é o que diferencia minha empresa, criei sozinha, hoje tenho sócio, mas os clientes só foram vendo relevância quando comecei a usar as ferramentas"

"falar, comentar, usar o nome, hoje não funciona no mercado, o importante é usar na prática e eles verem resultado, sair do campo das ideias"

Eles veem seu papel como essencial para agregar valor ao trabalho diário, destacando que o processo detalhado do design estratégico não apenas agrada aos clientes, mas também acrescenta e facilita a implementação de projetos complexos a longo prazo. O design estratégico é visto como uma ferramenta que melhora a eficiência e a qualidade das entregas, tornando as soluções mais robustas e

sustentáveis. Essa visão prática reflete a experiência acumulada dos profissionais, que reconhecem o impacto positivo que o design estratégico pode ter na resolução de problemas reais e na melhoria contínua dos processos dentro das organizações.

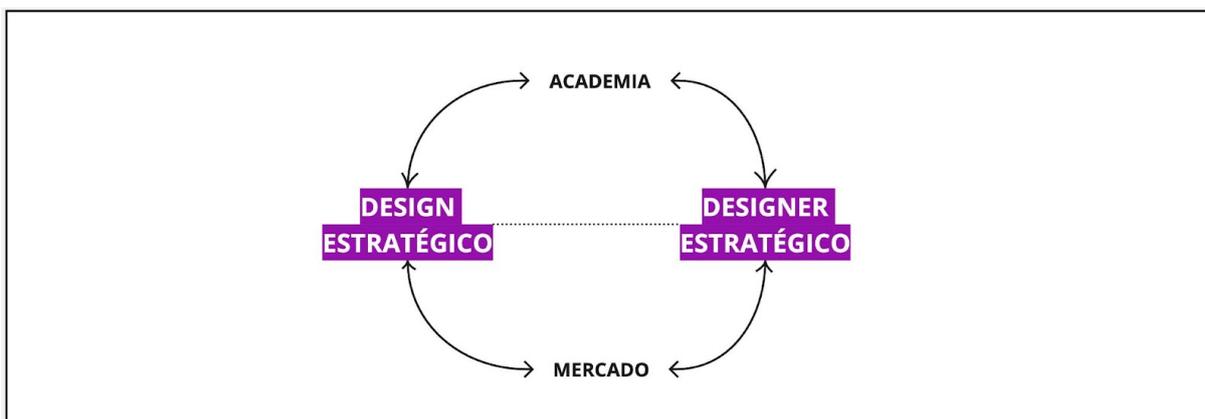
Essa abordagem pode ser um diferencial competitivo, proporcionando soluções inovadoras que atendem tanto às demandas do mercado quanto às expectativas dos clientes. As expectativas e percepções do design estratégico variam conforme o contexto e a experiência dos envolvidos. Por isso, é importante que essa área reconheça suas competências únicas tanto no mercado quanto na academia. Sugiro que o design estratégico mantenha suas diferentes abordagens, mas busque integrar características que fortaleçam sua consistência e relevância. Podemos ver o design estratégico como uma ferramenta de planejamento estratégico, focada em objetivos internos, ou como uma abordagem criativa central na concepção de artefatos, mais imersiva no contexto. Em ambas as abordagens, há um foco na inovação e na solução completa de problemas. Para que essas expectativas se concretizem, é crucial enfrentar os desafios discutidos neste capítulo. O designer deve desempenhar um papel ativo na promoção e valorização do design estratégico enquanto as empresas precisam entender o valor que o design pode trazer para suas melhorias internas. Uma colaboração mais estreita entre academia e indústria pode ser benéfica, promovendo um intercâmbio de conhecimentos e experiências que fortaleçam a prática do design estratégico e ampliem suas aplicações em diversos contextos.

Ademais, é recomendável que as organizações integrem o design estratégico em seus processos de tomada de decisão, assegurando que ele desempenhe um papel fundamental na definição de direções estratégicas. Isso pode ser alcançado através da criação de cargos ou departamentos específicos dedicados ao design estratégico, garantindo que sua voz seja ouvida nos níveis mais altos de gestão. Por fim, é vital fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a criatividade, incentivando os colaboradores a explorar novas ideias e soluções. Isso pode ser feito através de políticas que incentivem o pensamento criativo e a experimentação, além de reconhecer e recompensar iniciativas bem-sucedidas. Com essas propostas, o design estratégico pode se consolidar como uma disciplina essencial tanto no meio acadêmico quanto no mercado, ampliando seu impacto e contribuindo para a transformação e inovação em diversos setores.

Abaixo trago o processo de construção do modelo do diagnóstico dos achados do grupo focal. Descrevendo os desafios e potenciais do design estratégico e do

designer, além das sugestões para articulação que foram descritos no subcapítulo anterior. Antes de iniciar, importante ressaltar que é um modelo desenvolvido a partir dos achados da pesquisa e que pode ser evoluído no futuro dentro de outras construções e provocações, é passível de aperfeiçoamentos. A construção parte do posicionamento dos pilares dentro de um sistema cíclico onde o design estratégico, academia, mercado e o designer se relacionam e se retroalimentam constantemente. Isso significa que são conceitos que se conectam sem uma linearidade definida ou hierarquia. Pode-se perceber no desenho que a área do design estratégico e o profissional designer se conectam diretamente um com o outro, enquanto a academia e o mercado não possuem nenhum elo direto. Isso demonstra o retrato do que foi visto na pesquisa, do cenário atual que os participantes relatam presenciar. Como é possível ver na primeira figura abaixo:

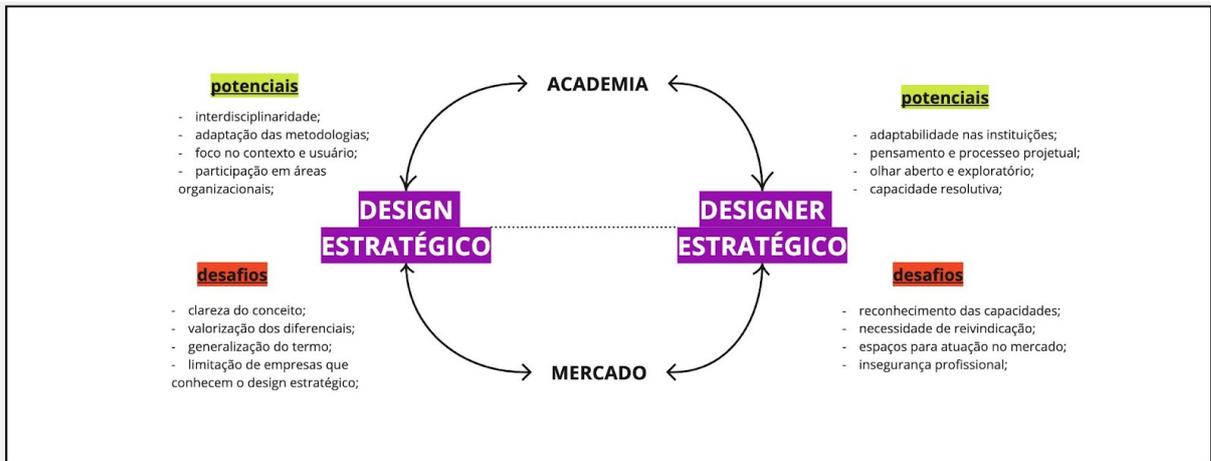
Figura 8 - Modelo do diagnóstico parte 1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Dando sequência, foram posicionados os potenciais e desafios sintetizados ao lado do seu conceito correspondente. Ressaltando, esses achados foram extraídos da vivência do grupo focal e explorados tanto pelos estudantes quanto pelos profissionais buscando uma definição consensual entre os participantes. Além disso, eles foram detalhados na minúcia quando mostrado o rascunho, no subcapítulo da análise do grupo focal. Ao analisar essa construção, foi percebido ao colocar lado a lado, que tanto os potenciais quanto os desafios são complementares entre o design e o designer. Isso significa que os potenciais e desafios são uma releitura um do outro, encaixando dentro do viés e do tom do conceito que se buscou estudar, criando uma aproximação entre os pilares do esquema.

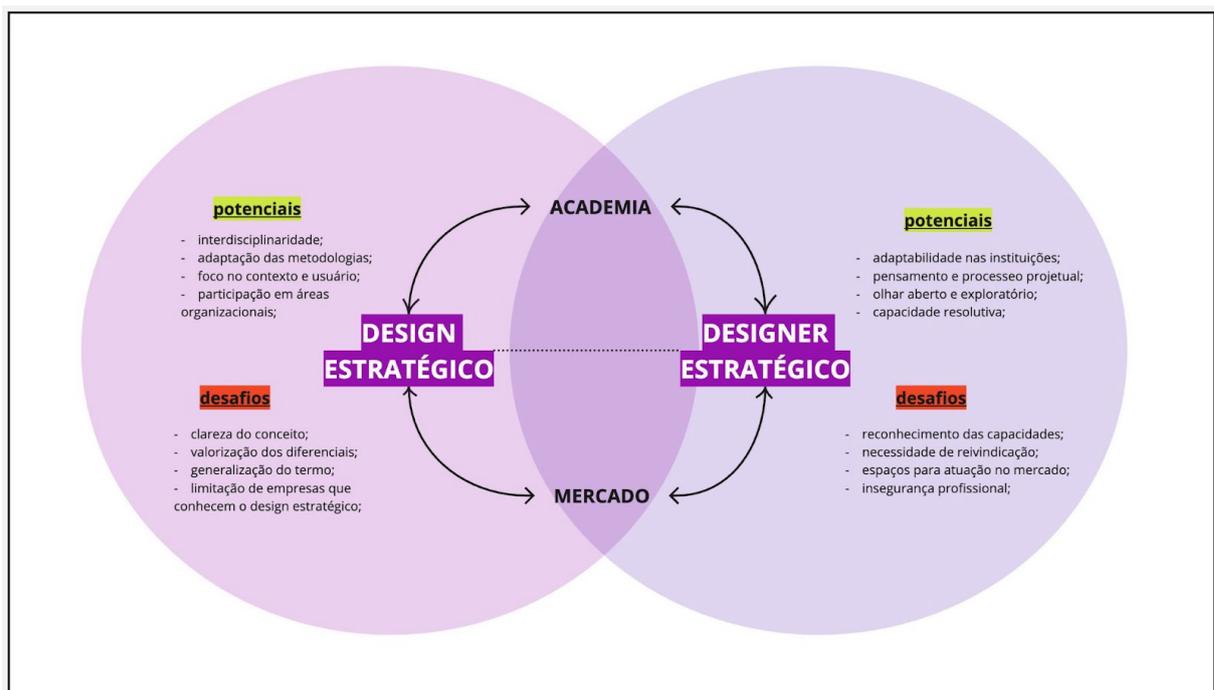
Figura 9 - Modelo do diagnóstico parte 2



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Buscando entender melhor a correlação, foi traçada uma área entre os conceitos, unindo dentro de um mesmo organismo os pilares trabalhados, de um lado design estratégico, academia e mercado e do outro designer, academia e mercado mantendo sempre a correlação área e profissional. Ao fazer isso, se tornou visível a aproximação entre academia e mercado e a conexão que se criou ao mesclar seus desafios e potenciais em busca de uma forma de articulação.

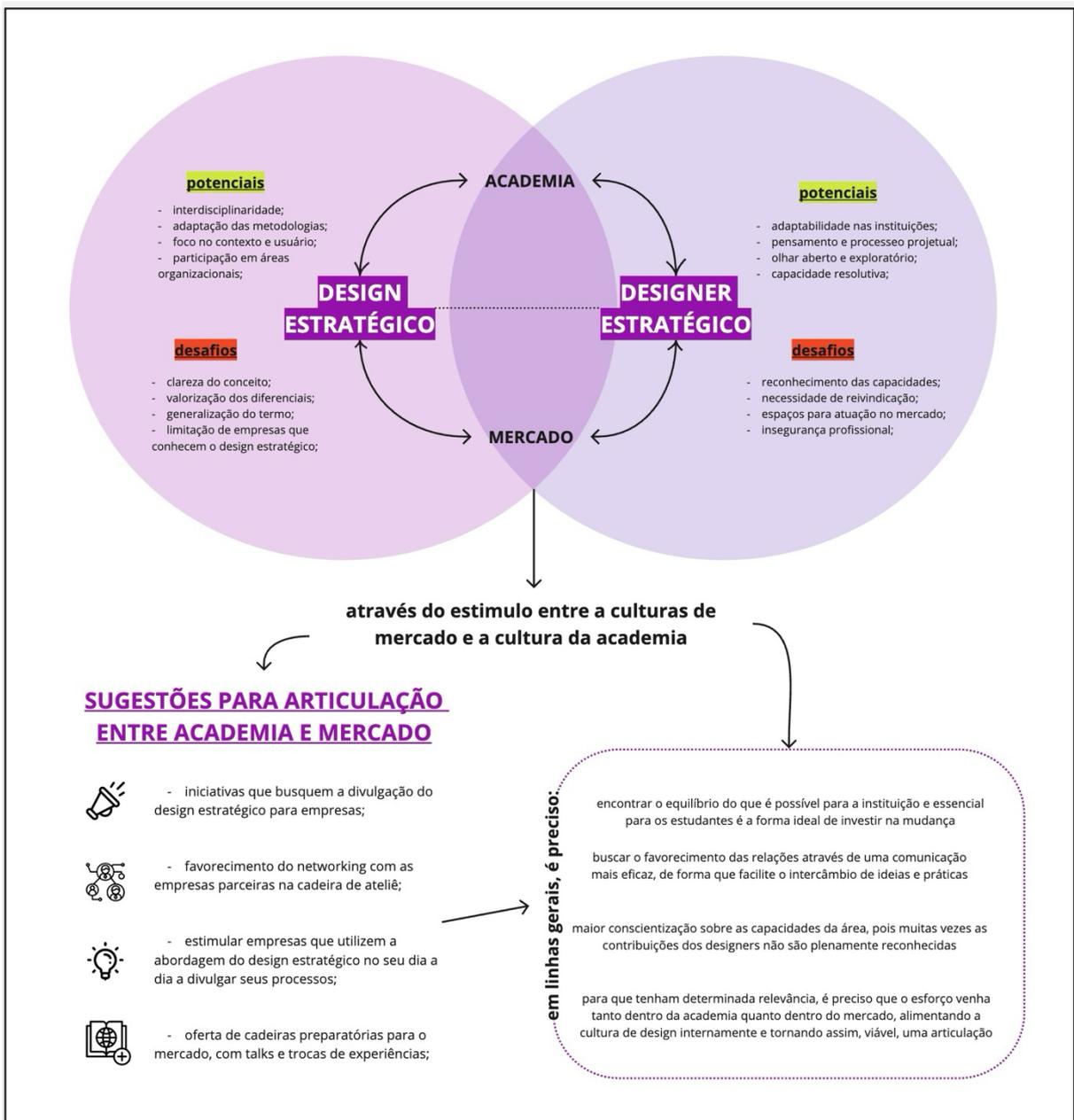
Figura 10 - Modelo do diagnóstico parte 3



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Observando o espaço de intersecção entre os eixos, foi posicionada as sugestões para tal articulação que foram discutidas ao final da pesquisa de campo e aprofundadas no capítulo atual. Ou seja, através do estímulo entre a cultura de mercado e a cultura de academia é possível provocar mudanças dentro das áreas e fomentar a articulação a partir de iniciativas que se movimentam em prol da disseminação do design estratégico e valorização e reconhecimento do profissional.

Figura 11 - Modelo do diagnóstico final



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na figura acima é possível ver o modelo do diagnóstico final, que sintetizou a relação entre os pilares design estratégico, mercado, academia e designer. Além de demonstrar as conexões e interações entre os eixos e trazer os desafios e potenciais que foram discutidos no campo. As sugestões para a articulação de desenvolveram a partir da percepção da intersecção entre mercado e academia que se deu pela análise dos achados complementares.

Para encerrar, este capítulo abordou as principais discussões e achados da pesquisa sobre a interação entre a academia e o mercado no contexto do design estratégico. Ao longo da investigação, destacamos a importância de se preservar a identidade de cada um desses mundos, enquanto se busca uma colaboração mútua que promova a troca de ideias e práticas. As conversas com estudantes e profissionais revelaram desafios como a insegurança profissional e a necessidade de reconhecimento das especificidades do design estratégico. Também vimos que a comunicação clara e eficaz entre os dois lados pode facilitar o intercâmbio de conhecimentos e preparar melhor os alunos para o mercado. O design estratégico, com sua abordagem interdisciplinar, tem o potencial de enriquecer tanto a academia quanto o mercado, estimulando a inovação e a criatividade. No entanto, é essencial que os profissionais se posicionem, demonstrando o valor de suas contribuições e ajudando a educar o mercado sobre o impacto positivo que podem ter. Além das propostas discutidas, dos desafios encontrados e das expectativas estudadas, existem várias outras iniciativas que podem ser adotadas. Como a criação de programas de mentoria que conectem estudantes e profissionais experientes para facilitar a troca de conhecimentos práticos e teóricos, além de ajudar os estudantes a compreender melhor as necessidades do mercado e a desenvolver habilidades relevantes. E para garantir ao mercado que o design estratégico esteja alinhado com as metas organizacionais, é crucial promover a educação contínua dos profissionais, oferecendo treinamentos e workshops que abordem as últimas tendências e práticas da área. Isso não apenas mantém os designers atualizados, mas também reforça a importância do design estratégico como um elemento central na formulação de estratégias de negócios.

Assim, a pesquisa conclui que a construção de uma relação mais integrada e equilibrada entre academia e mercado pode levar a um reconhecimento mais amplo e uma valorização do design estratégico como uma área essencial para enfrentar desafios contemporâneos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta dissertação, foi explorada a complexa interseção entre o design estratégico no âmbito acadêmico e no mercado profissional. Este estudo revelou a importância de compreender as diferentes perspectivas e desafios enfrentados por profissionais e acadêmicos na área, destacando como essas visões podem ser articuladas para fomentar uma colaboração mais efetiva. A pesquisa foi guiada por uma questão central: como compreender as perspectivas sobre design estratégico nas dimensões de mercado e academia a fim de estimular essa articulação. Buscando compreender como o design estratégico vem sendo percebido e articulado na área, tanto no aspecto conceitual quanto no prático.

Recapitulando a jornada, essa pesquisa iniciou a partir de motivações pessoais buscando transformar a inquietação em uma provocação para os envolvidos na área. Para iniciar partindo da delimitação da temática foi feito o estudo bibliográfico na fundamentação teórica estabelecendo a base conceitual de contexto e justificando sua relevância. Ela analisa teorias e estudos existentes, situando o trabalho dentro do campo acadêmico e identificando lacunas no conhecimento atual. Esse estudo inicial é essencial para legitimar a pesquisa, orientar a formulação de hipóteses e garantir que os argumentos estejam fundamentados.

Depois de compreendida a base teórica, a próxima etapa foi o planejamento da parte prática. O chamado método alinha os objetivos e processos a serem seguidos criando etapas dos próximos passos da pesquisa. Descreve os procedimentos e técnicas, garantindo transparência e justificando as escolhas projetuais. As ferramentas para a realização do campo foram definidas a partir das metodologias do design estratégico. Além disso, foi prevista a forma como as dinâmicas seriam analisadas, buscando justificar o investimento e envolvimento com elas. O método de análise de conteúdo foi utilizado para interpretar e sistematizar as informações qualitativas de forma estruturada, permitindo a identificação de padrões, temas e significados. Ele envolve a codificação das informações e a organização em categorias, facilitando a compreensão e a extração de insumos significativos.

Neste trabalho foram definidos meios de recrutamento, um por fonte direta e outro via pré questionário, para dar sequência às entrevistas em profundidade que foram compreendidas pelo método de análise de conteúdo. Após essas etapas, foi realizado o grupo focal com os mesmos participantes para troca e desenvolvimento

cocriado de uma síntese dos achados do campo. Todo planejamento tendo em vista a temática, o problema e objetivos geral e específicos.

Detalhando os objetivos específicos, para iniciar foi percebida a necessidade de entender os pontos de vista dos profissionais que atuam no mercado de design estratégico para adquirir insumos para posterior cruzamento. Tendo isso em vista, também se buscou entender o ponto de vista do acadêmico da área sobre o seu papel. Visando cumprir os dois primeiros objetivos, foram realizadas entrevistas em profundidade com os dois grupos de atores, profissionais e estudantes, a fim de coletar informações que pudessem ser categorizadas via análise de conteúdo para esquematização de achados. Durante as entrevistas, o terceiro objetivo também foi concebido, compreendendo o design estratégico no que diz respeito às especificidades da formação. Através das experiências dos estudantes foi possível perceber tanto os diferenciais do curso quanto às dificuldades na instituição, que descrevem a especificidade da área. Olhando para o próximo objetivo, foi possível examinar a relação das expectativas do mercado e da academia sobre o design estratégico através da realização do grupo focal, que foi feito após a etapa das entrevistas, que proporcionou presenciar os pontos de conexão entre as experiências dos participantes. Nesse mesmo grupo, a fim de sintetizar todos os achados e promover de fato possíveis mudanças, foi construído um diagnóstico gráfico dos desafios, potenciais e possibilidades de articulação do design estratégico nos âmbitos de academia e mercado que materializou em um artefato os pontos principais discutidos.

Através de entrevistas em profundidade e grupos focais, foi possível não apenas identificar as expectativas e demandas desses dois mundos, mas também criar um diagnóstico gráfico que sugere caminhos para uma articulação mais eficaz. Para isso, a participação ativa dos atores envolvidos na temática, tanto profissionais quanto estudantes, foi essencial para a conclusão deste projeto, particularmente durante as etapas de entrevistas no campo exploratório. A dedicação e o entusiasmo demonstrados pelos participantes foi perceptível na profundidade com que compartilharam informações, percepções e opiniões autênticas. Essas contribuições não apenas enriqueceram a pesquisa, mas também forneceram achados, capturando uma variedade de experiências que sustentaram o avanço do projeto. Além disso, a sessão do grupo focal destacou-se como uma etapa crucial, proporcionando um diferencial significativo para a finalização da pesquisa. Os participantes se engajaram

ativamente na cocriação de um modelo que facilitou um entendimento mais profundo das prioridades relacionadas à problemática investigada. Essa colaboração permitiu identificar os pontos mais relevantes e passíveis de modificação na prática cotidiana.

É importante relembrar as limitações da pesquisa por conta do número e oferta de participantes considerando a pesquisa sobre o design estratégico e apenas tendo a Unisinos como fonte de universidade especializada. Pensando na diversidade de perspectivas possíveis, incluir participantes leigos e pessoas abertas à temática do design estratégico poderia ter enriquecido a pesquisa, proporcionando insights sobre o entendimento público da área. Explorar o que essas pessoas percebem sobre o design estratégico, as informações que recebem e seus interesses na área ajudaria a identificar oportunidades para melhorar a comunicação e desenvolver novas ações. Isso poderia ajudar a direcionar iniciativas que visem tornar o design estratégico mais acessível e compreensível para um público mais amplo.

No entanto, cada projeto em design estratégico é único devido às variadas experiências e bagagens dos participantes, e essa pesquisa reflete essa diversidade. A riqueza do design estratégico reside justamente em sua capacidade de se adaptar e integrar múltiplas visões, reconhecendo que cada contribuição traz um valor único ao entendimento coletivo. Mesmo com um amplo conjunto de entrevistas, novas entrevistas ou diferentes dinâmicas poderiam certamente ampliar os achados, mas sempre como uma forma de complementar e aprofundar a investigação inicial. Essa abordagem aberta e flexível permite que a pesquisa evolua continuamente, incorporando novos insights e adaptando-se às mudanças nas percepções e necessidades do campo. Assim, a investigação não se encerra com este estudo, mas se posiciona como um ponto de partida para futuras explorações e colaborações no design estratégico.

Como parecer final, acredita-se que por meio da colaboração e do envolvimento dos diversos participantes, o projeto conseguiu alcançar seu objetivo de compreender as diferentes interpretações e desafios do design estratégico. Ao considerar as expectativas tanto do meio acadêmico quanto do profissional, o estudo promoveu uma discussão rica sobre a relação entre esses âmbitos, buscando fomentar uma articulação eficaz entre eles.

A pesquisa também abriu espaço para novas questões e provocou o início de caminhos que podem inspirar outros projetos. Desdobramentos podem incluir uma análise mais detalhada das especificidades das formações de especialistas no design

estratégico em comparação com outros campos do design. Essa investigação pode revelar as nuances entre as diferentes abordagens e preparar terreno para que as diferenças sejam mais bem compreendidas e potencializadas.

Outra possibilidade de continuidade seria explorar mais profundamente o mercado, investigando como as empresas promovem a profissão na prática. Estudos de caso específicos poderiam ser utilizados como referência para entender como o design estratégico é aplicado de maneira concreta nas organizações, oferecendo insights sobre as melhores práticas e desafios reais enfrentados por essas empresas. A ampliação desse estudo pode trazer contribuições significativas para o campo, ao aprofundar a compreensão do papel do design estratégico na academia e no mercado, ajudando a fortalecer ainda mais a relevância dessa área.

Além disso, iniciativas futuras poderiam investigar como os profissionais de design estratégico se adaptam às constantes transformações tecnológicas e às exigências do mercado global. O cenário contemporâneo, com sua crescente complexidade e interconectividade, demanda abordagens ainda mais colaborativas e inovadoras. Nesse sentido, o design estratégico se posiciona como uma ferramenta crucial para navegar essas mudanças, oferecendo soluções que integram diferentes disciplinas e culturas. A investigação também poderia se expandir para explorar a importância da diversidade de pensamento e das experiências culturais no processo criativo do design estratégico, aprofundando a compreensão de como essas influências impactam a prática e os resultados obtidos.

Por fim, a pesquisa reafirma que o design estratégico não é apenas uma prática orientada para resultados, mas uma abordagem que abraça a ambiguidade e a incerteza como parte de seu processo. Isso faz dele um campo fértil para constantes inovações e descobertas, incentivando uma mentalidade de aprendizado contínuo tanto na academia quanto no mercado. O estudo deixa claro que, ao promover uma maior colaboração entre essas esferas, é possível fortalecer o design estratégico como uma área fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos, contribuindo para a construção de um futuro mais criativo e resiliente.

REFERÊNCIAS

- BROWN, T. (2008). **Design thinking**. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- BUCHANAN, R. (2001). **Design research and the new learning**. *Design Issues*, 17(4), 3-23.
- DENIS, R. **Uma introdução à história do design**. [s.l.] São Paulo Ed. Blucher, 2008.
- FRANZATO, C. 2014. **O princípio de deslocamento na base do metadesign**. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 11, Gramado, 2014. Anais... São Paulo, Editora Edgard Blücher, p. 1187- 1196.
- FREIRE, Karine. **Inovação social dirigida pelo design**. In: Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Blucher, 2017.
- FRIEDMAN, K. (2003). **Theory construction in design research: Criteria, approaches, and methods**. *Design Studies*, 24(6), 507-522.
- GATTI, Bernardete A. **A formação dos docentes: o confronto necessário professor x academia**. *Cad. Pesqui.* [online]. 1992, n.81, pp.70-74. ISSN 0100-1574.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONDIM, S. M. G. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 7, n. 2, p. 299–309, jul. 2002.
- HESKETT, J. (2005). **Design: A Very Short Introduction**. Oxford University Press.
- IKEDA, M. **Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology**. [s.l.: s.n.], 2007.
- LIEDTKA, J. (2015). **Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction**. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938
- MANZINI, Ezio. **Design: Quando todos fazem design. Uma introdução ao design para inovação social**. 1 ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017
- MANZINI, Ezio. **Design para inovação social e sustentabilidade. Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. 1 ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MARGOLIN, V., & BUCHANAN, R. (1995). **The Idea of Design**. The MIT Press.
- MERONI, Ana. **Strategic design: Where are we now? Reflection round the foundations of a recent discipline**. *Strategic Design Research Journal*, vol. 1, número 1. Unisinos, 2008.
- MEYER, G. E. C. **Strategic Design, Cosmopolitics and Obscure Situations**. *Strategic Design Research Journal*, v. 12, n. 3, 30 mar. 2020.

MEYER, Guilherme Corrêa. *Conflito, Negociação e Transformação: o Designer e o Processo de Desenvolvimento de Produto*. 2010. Tese (Doutorado em Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010

MORAES, Dijon de. **Limites de Design**. 3. ed. São Paulo: Studio Nobel, 2008. 200 p

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURATOVSKI, Gjoko. Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 1, n. 2, p. 118–139, 2015.

NUSSBAUM, B. (2005). **The power of design**. *BusinessWeek*, 17.

OLIVEIRA, S. R. DE; PICCININI, V. C. **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 5, p. 1517–1538, 1 out. 2011.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PRIES, Ludger. **Teoria sociológica del mercado de trabalho**. In: TOLEDO, Enrique De La Garza. Tratado latinoamericano de sociologia del trabajo. México: FCE/Flacso - Sede México, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, E. **Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SANTOS, S. M. (2000). **As responsabilidades da universidade no acesso ao ensino superior**. Em: A. P. Soares, A. Osório, J. V. Capel, L. S. Almeida, R. M. Vasconcelos & S. M. Caíres (Eds.), Transição para o ensino superior (pp. 69-78). Braga: Universidade de Minho.

SCALETSKY, C. (ed.). 2016. **Design estratégico em ação**. São Leopoldo, Editora Unisinos, 148 p

SOARES, A. B.; POUBEL, L. N.; MELLO, T. V. DOS S. **Habilidades sociais e adaptação acadêmica: um estudo comparativo em instituições de ensino público e privado**. Aletheia, n. 29, p. 27–42, 2009.

STEIGLEDER, Ana Paula; TONETTO, Leandro Miletto. A INTERFACE ENTRE DESIGN ESTRATÉGICO E MARKETING ESTRATÉGICO. **Revista Destaques Acadêmicos**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 151-160, jun. 2013.

TACHIZAWA, T. **Gestão de instituições de ensino**. [s.l.] FGV Editora, 1999 - ISBN 85-225-0280-3.

TONETTO, Leandro Miletto; MEYER, Guilherme Englert Corrêa; COSTA, Filipe Campelo Xavier da; *et al.* **A pragmatic path for strategic design: Influences from industrial design, cognitive studies and manegement sciences**.

Veenman, M. V. J., Wilhelm, P., & Beishuizen, J. J. (2004). **The relation between intellectual and metacognitive skills from a developmental perspective**. *Learning and Instruction*, 14, 89-109

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2020.

WERBEL, J. D. (2000). **Relationships among career exploration, job search intensity, and job search effectiveness in graduating college students**. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 3

