

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

**UBIRATAN SILVA DA SILVA**

**O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO DESIGNER EM EQUIPES  
MULTIDISCIPLINARES:  
O caso PROCERGS RS**

**Porto Alegre**

**2015**

UBIRATAN SILVA DA SILVA

O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO DESIGNER EM EQUIPES  
MULTIDISCIPLINARES:  
O caso PROCERGS RS

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

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Correa Meyer

Porto Alegre

2015

S586p Silva, Ubiratan Silva da  
O papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares: O caso PROCERGS RS / por Ubiratan Silva da Silva. -- Porto Alegre, 2015.

155 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2015.  
Orientação: Prof. Dr. Guilherme Correa Meyer, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Aspectos sociais. 3.Designers. 4.Grupos de trabalho – Multidisciplinarietà. I.Meyer, Guilherme Correa. II.Título.

CDU 7.05  
7.05-051

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Ubiratan Silva da Silva

O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO DESIGNER EM EQUIPES

MULTIDISCIPLINARES:

O caso PROCERGS RS

Dissertação ou Tese 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

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Leandro Miletto Tonetto – UNISINOS

---

Prof. Dr. Vinicius Gadis – UNIRITTER

---

Prof. Dr. Guilherme Correa Meyer – UNISINOS

Dedico ao meu pai Odilon da Silva e minha mãe Nelly Silva da Silva e aos meus filhos Ulisses e Yasmin por me darem a vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, base de tudo o que eu acredito.

Em especial a meu pai Odilon da Silva (in memorian) que me ensinou o valor da educação como ferramenta transformadora do ser humano e valores como honestidade e responsabilidade. A minha mãe Nelly Silva da Silva que sempre acreditou no potencial do seu filho. A Minha irmã Elza Dolores da Silva que plantou em minha alma e coração o amor pela arte e descobriu minha vocação para o Design. A Luna Clara Fernandez de Cândido, minha companheira que debateu comigo as questões do trabalho, revisou os escritos e suportou o meu humor nesse período de lutas intensas com amor e compreensão.

Ao meu orientador Professor Dr. Guilherme Correa Meyer que possui a humildade dos grandes, conhecimento, objetividade e mais que me orientar, me motivou a chegar até o fim da pesquisa como um amigo. Aos professores fantásticos que conheci ao resolver cursar o desafiante curso de mestrado, em especial Professor Dr. Celso Scaletsky por renovar em mim a admiração pelo design e por ser designer e pelo interesse permanente em evoluir e pesquisar, Professor Dr. Felipe Campelo Xavier pelas contribuições ao trabalho e diálogo permanente e fraterno, Professor Dr. Gustavo Borba por ministrar as aulas sobre inovação mais interessantes e divertidas mesmo sendo aos sábados pela manhã e por ter criado de forma espontânea e inovadora o logotipo da turma, a famosa estrela , Professor Dr. Leandro Tonetto que com seu talento, vasto conhecimento e bom humor transforma aulas de metodologia científica em momentos inesquecíveis, ao Professor Dr. Carlo Franzatto pelas discussões inteligentes em idiomas híbridos e também as estimadas professoras Professora Dra. Karine Freire e Professor Dra. Ione Betz pela humildade e imenso saber.

Aos colegas especiais que conheci na melhor turma de Mestrado em design de todos os tempos, Juliana Wolfarth pelo apoio inestimável que me socorreu em diversos momentos, Fernanda Ferreti, Isabel Cris D'avilla companheiras de ideias e de espírito, Gustavo Reis exemplo de dedicação e parceiro de guitarra e revistinhas, a Débora Lemos, Caco Arnt, Raul Merch, Pedro Piantá, Adriana Galli Velho, Monica Greggianin Arlete Fante, Viviane Peçaibes, Kaori Ishirara e família linda, Clarissa Brinkmann e família linda, Ane Rose, Tobias Camargo (parceiro de caronas), Aline Von Ahnt, Viviane Almada, Ederson Locatelli, Priscila Westphal pela simpatia de

sempre motivar, Adriano Debus, Marina Rambo, Sílvio Vasconcellos, Marcelo Halpern, e Luciane Candido, Sandra Heck, Livia Menezes e Marcelo Turchetti e o fugaz Marcelo Finkler. Fiz questão de mencionar todos os estimados colegas e agradecer a oportunidade de ter podido conviver e conhecer vocês. Creio não ter esquecido ninguém, e me desculpo se o fiz.

As minhas chefes e colegas de trabalho Jeanine Heller e Lucienne Panno pelo apoio inestimável para a realização da pesquisa e aos colegas Alessandra Nunes, Heli Meurer, Marcos Falavenna e Eunice Alves pela motivação permanente. A empresa PROCERGS RS pelo apoio e disponibilidade de se colocar como campo de investigação científica e compreender a importância do design.

As minhas bandas Zumbira e os Palmares e Grass Effect que compreenderam e apoiaram o momento acadêmico de seu vocalista, guitarrista, compositor.

Aos meus filhos Ulisses e Yasmin, é por vocês tudo o que eu faço.

"A vida só é possível re-inventada."

(Cecília Meireles)

## RESUMO

A sociedade contemporânea passa por transformações significativas. Uma nova sociedade fluída, desmaterializada, interconectada e complexa surge. Para atender as demandas deste contexto, o designer precisa se adaptar a novos tempos, novos arranjos profissionais e sociais. Além disso, precisa se relacionar com outros, atuando integrado com diferentes áreas do conhecimento para poder desenvolver soluções que atendam às demandas complexas dessa nova configuração de sociedade. A pesquisa de que trata esta dissertação tem por objetivo contribuir para a reflexão sobre o papel e as competências do designer quando integrando equipes multidisciplinares nas organizações. Como procedimentos metodológicos foram escolhidas as técnicas de grupo focal, aplicadas a indivíduos designers, e entrevistas em profundidade semiestruturadas aplicadas a indivíduos não designers integrantes de equipes de uma grande empresa pública de tecnologia da informação. Ao final deste estudo de caso pretende-se contribuir para a reflexão sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes e em diálogo permanente com outras áreas do conhecimento.

**Palavras-chave:** Papel do designer. Designer em equipes. Competências do designer, equipes multidisciplinares.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão tradicional do processo de design .....	36
Figura 2 – A nova visão do processo de design.....	37
Figura 3 – Síntese das visões sobre as competências do designer dos designers, não designers e visão comum.....	126

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do nível de experiência no cargo aplicada na empresa PROCERGS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 2 – Quadro descritivo da atuação do designer na empresa descrito pelo profissional de design mais antigo em atividade .....	66
Quadro 3 – Categorias, subcategorias e unidades de análise selecionadas da transcrição do grupo focal realizado com designers.....	71
Quadro 4 – Quadro das categorias, subcategorias e unidades de análise de conteúdos aplicada a transcrição das entrevistas realizadas com os não designers .....	86
Quadro 5 – Quadro comparativos de competências do designer.....	125

## LISTA DE SIGLAS

DCH	Design Centrado no Humano
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul
UCD	User-centered Design
WWW	World wide web

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA .....	24
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	24
1.3 OBJETIVOS .....	24
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>24</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 A DEFINIÇÃO DO TERMO DESIGN.....	27
2.2 O PAPEL DO DESIGN E DO DESIGNER NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
2.3 MUDANÇAS NOS PAPÉIS NO PROCESSO DE DESIGN .....	35
2.4 COMPETÊNCIAS.....	38
2.5 SOBRE EQUIPES E MULTIDISCIPLINARIDADE .....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1 DESIGNERS .....	47
<b>3.1.1 Procedimento</b> .....	<b>48</b>
3.1.1.1 Seleção dos Participantes.....	48
3.1.1.3 Perfil dos participantes .....	49
3.1.1.4 Roteiro de aplicação do Grupo Focal .....	50
3.1.1.5 Protocolo de aplicação do grupo focal.....	51
3.1.1.6 Registro das informações do grupo focal .....	52
3.2 NÃO DESIGNERS .....	53
<b>3.2.1 Procedimento</b> .....	<b>54</b>
3.2.1.1 Seleção dos Participantes.....	55
3.2.1.2 Roteiro de perguntas da entrevista em profundidade semiestruturada .....	55
3.2.1.3 Protocolo de aplicação das entrevistas .....	56
3.2.1.4 Registro das informações.....	57
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO – TÉCNICA PARA TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS E CONSTRUÍDAS.....	58
<b>3.3.1 Procedimento de análise de conteúdo</b> .....	<b>59</b>
3.3.1.1 Preparação.....	59
3.3.1.2 Categorização .....	60

3.3.1.3 Seleção das unidades de análise .....	61
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1 NEGOCIAÇÕES PRÉVIAS .....	62
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	64
<b>4.2.1 Histórico da atuação de designers na empresa .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2 Sobre o fluxo de trabalho na empresa .....</b>	<b>67</b>
4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE – DESIGNERS (GRUPO FOCAL) .....	68
<b>4.3.1 Perfil dos Participantes do grupo focal - Designers .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.2 – CATEGORIAS DE ANÁLISE APLICADAS AOS DESIGNERS .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.3 Quadro de Categorias, subcategorias e unidades de análise do grupo focal realizado com designers .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.4 Descrição do quadro de análise de conteúdo do grupo focal - Designers .....</b>	<b>75</b>
4.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE – NÃO DESIGNERS (ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADAS).....	82
<b>4.4.1 Perfil dos Entrevistados - Não Designers .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.2 Quadro de Análise de Conteúdos – Entrevistas em Profundidade – Não Designers .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.3 Descrição do quadro de análise de conteúdo das entrevistas em profundidade - Não Designers .....</b>	<b>91</b>
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>99</b>
5.1 SOBRE O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO DESIGNER.....	99
5.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO DESIGNER NO DESEMPENHO DE SUA ATIVIDADE .....	116
5.3 OS MÚLTIPLOS PAPEIS DO DESIGNER.....	121
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA PROCERGS RS.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO B – GUIA DE APLICAÇÃO DO GRUPO FOCAL APLICADO AOS DESIGNERS DA EMPRESA ESTUDADA.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO C – GUIA DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADAS APLICADO AOS NÃO DESIGNERS.....</b>	<b>145</b>

<b>ANEXO D – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM GRUPO FOCAL E ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....</b>	<b>147</b>
--	------------

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos atuais de diversas áreas do conhecimento humano apontam que profundas transformações vêm ocorrendo na sociedade (MORIN, 1991; CASTELLS, 1999; LEVY, 2000, BRANZI, 2003). Anteriormente vivíamos em uma realidade marcada por conceitos e práticas mais estáveis, com regras estabelecidas e de certa forma previsíveis. Esse período foi caracterizado por muitos autores como sendo a primeira modernidade (BAUMAN, 2000; BRANZI, 2003) que vai até aproximadamente 1990 e por outros autores foi denominada de cenário estático (LEVITT, 1990; MAURI, 1996) e também projeto moderno de sociedade (MANZINI, 2004).

Tratava-se de um mundo sólido, definido, que se caracterizava pela busca de ordem, métodos e quantificação dos conceitos. Buscava-se uma realidade concreta e essa busca obcecada pela ordem, estabilidade e controle se configurava no projeto moderno de sociedade.

Como afirma Manzini (2004) existiam containers disciplinares seguros nos quais qualquer indivíduo poderia se posicionar, sentindo-se bem definido em sua própria identidade profissional (MANZINI, 2004). Uma estabilidade fruto de uma sociedade composta por indivíduos que se amparavam em comportamentos lineares e que julgavam ser este o caminho para felicidade de todas as pessoas e o equilíbrio da sociedade. Este era o ideal de progresso vigente na época e norteou a evolução industrial e tecnológica, bem como parte da ética e da estética de grande parcela do pensamento no século XX.

Essa configuração da sociedade moderna e industrial trazia consigo o surgimento de atividades e funções até então subestimadas. Como afirma Michel Foucault:

o fluxo do controle de cima para baixo e o fato de tornar a ação de supervisionar uma atividade profissional de alta competência eram traços que uniam uma série de invenções dita modernas como as escolas, as casernas militares, os hospitais, as clínicas psiquiátricas, os hospícios, os parques industriais e os presídios (FOUCAULT, 1969).

Todas essas instituições da sociedade moderna eram fábricas de ordem e como todas as fábricas eram locais de atividades deliberadamente estruturadas na busca de se obter resultados previamente estabelecidos: neste caso se buscava

restaurar a certeza, eliminar qualquer casualidade, tornar o comportamento dos próprios membros regular e previsível (FOUCAULT, 1969).

Entende-se que a visão de mundo que circunscreve a revolução industrial é aquela que exalta a razão humana e a capacidade (de trabalho) do homem, de usá-la para moldar o mundo à sua maneira, seguindo a crença de um “progresso” que nos levaria a uma sociedade igualitária, justa, equilibrada e feliz.

Esse modelo de estabilidade, fruto de uma sociedade capitalista e industrial foi questionada ao longo do tempo por artistas, pensadores, filósofos e cientistas. O Cenário dito estático começou a se mostrar como um modelo frágil e incapaz de responder às demandas cada vez mais complexas de uma sociedade em transformação. O modelo modernista de uma sociedade estável e destinada ao progresso e à felicidade plena de todas as pessoas se depara com transformações profundas que ocorrem nos mais diversos âmbitos da sociedade, e nos mais diferentes campos do conhecimento.

Tais transformações deixam para toda uma geração que foi criada nesse modelo (estático e previsível) a necessidade de se adaptar a uma nova sociedade, pós-moderna e pós-industrial, que apresentava como características essenciais à complexidade, a fluidez, o caráter dinâmico e a necessidade de se lidar com a incerteza e problemas sérios imprevistos.

Como afirma Mauri:

o sonho de um desenvolvimento contínuo e linear se fragmentou diante de emergências que não foram previstas e que se demonstraram imprescindíveis de serem levadas em conta como a redução da necessidade de mão de obra humana e o alargamento da distância entre ricos e pobres, a degradação do meio ambiente, a saturação dos mercados (Mauri, 1996).

De fato como aborda o autor Andrea Branzi (2003), o mundo material que nos circunda, a sociedade na qual estamos inseridos atualmente é muito diferente daquele que o movimento moderno tinha imaginado. No lugar de uma ordem industrial e racional, as metrópoles atuais apresentam um cenário altamente diversificado, onde as lógicas produtivas e sistemas lingüísticos opostos convivem sem maiores contradições (BRANZI, 2003).

Atualmente vivemos um período de transição. Passamos a viver em um mundo complexo, fluído, dinâmico, globalizado, onde uma das poucas certezas que se pode ter é a de que as coisas estão em permanente mudança, conectando,

desconectando e reconectando, ou seja, permanentemente se reorganizando. Como continua Manzini em sua visão histórica, neste mundo fluido contemporâneo, os containers foram abertos e suas paredes não são mais protegidas, as definições e fronteiras profissionais e disciplinares se dissolvem e se misturam (Manzini, 2004). Sendo assim qualquer um deve cotidianamente redefinir a si mesmo e a sua própria bagagem de referências, habilidades, competências e capacidades para se integrar no mundo e atender a suas demandas complexas.

Neste novo contexto diversas realidades convivem de forma simultânea e cada indivíduo, dentro de sua potencialidade e competência traz intrínseco ao seu mundo pessoal suas experiências de afeto, de concessão, de motivação, de habilidades e aptidões. Tais experiências que, ao mesmo tempo e em consequência, tendem a conectar-se com a pluralidade dos valores e significados da cultura a qual pertence, isto é, do seu meio social. (ONO, 2006). O que leva a perceber que as relações sociais são fatores que precisam ser investigados, pois exercem influência direta no desempenho e no desenvolvimento de uma atividade profissional como o design.

Outra consequência dessa nova configuração de sociedade é a desmaterialização, a virtualização das relações (LEVY, 1996 e 2000) e até mesmo a desterritorialização (FOUCAULT, 1969; DELEUZE, 1972 e BAUDRILLARD, 1991), proporcionada pelo mundo virtual e as suas conexões advindas desta globalização e por novos meios tecnológicos de comunicação, conexão e computação.

Este desenvolvimento traz como consequência uma abolição das fronteiras e distâncias físicas entre os componentes da sociedade, entre as empresas e organizações, entre produtores e consumidores e uma aceleração das relações que se desenvolvem em maior quantidade pelas possibilidades proporcionada por uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999) e muito mais velocidade.

Um reflexo de que as novas tecnologias e possibilidades de conexão e comunicação entre os indivíduos, disponíveis nos dias atuais, estão a influenciar sensivelmente os métodos e técnicas das mais diversas áreas do conhecimento e consequentemente as relações que precisam ser estabelecidas.

Desta forma se estabelece uma nova dinâmica social e algumas disciplinas que se sustentavam em interpretações sólidas advindas de um cenário estático (dados previsíveis, exatos), entraram em conflito com a realidade do cenário mutante, dinâmico e complexo atual, que se apresenta permeado de mensagens

híbridas e códigos passíveis das mais diversas interpretações e significados. Essa globalização e abolição de fronteiras torna a sociedade uma rede intrincada de culturas, convivendo em relativa harmonia, mas cada cultura com suas especificidades e características, buscando seu espaço, trabalhando no sentido de se perpetuarem como cultura genuína.

Visto como uma atividade que tem por função mediar dialeticamente entre necessidades e objetos, entre produção e consumo, (MALDONADO, 1976), a atividade de design sofreu igualmente impacto de todas as transformações porque passa a sociedade. A processualidade se desenvolveu, evoluiu e se deparou com demandas novas, inesperadas e complexas. Ferramentas métodos e técnicas foram surgindo com o passar dos anos e, com isso foram afirmando o design como uma disciplina chave, até mesmo estratégica nesta sociedade complexa de consumo que vivemos atualmente.

Diante deste dinâmico contexto, surge à necessidade de compreensão de como a atividade de design e o profissional designer se comportam nos dias de hoje, na contemporaneidade. Assim será possível que se compreenda de fato qual o seu papel na sociedade, nos grupos sociais a que se integra e quais as competências que o cenário atual exige para o desempenho de sua atividade, de modo que possa se desenvolver e evoluir e até mesmo se sustentar como profissional.

Segundo Mauri:

o marketing, a cultura empresarial, a indústria e o design são mobilizados na discussão, na busca de chaves interpretativas e nas proposições de modalidades resolutivas para confrontar as problemáticas de mercados que se demonstram cada vez mais complexos como a globalização, a saturação e a velocidade das transformações dos tempos atuais (MAURI, 1996).

A contemporaneidade e sua complexidade e dinamismo intrínsecos faz da produção e do consumo duas incógnitas a serem resolvidas, por isso mesmo, exigem da pesquisa sobre o designer, seu papel, e suas competências uma maior capacidade de interpretação por parte do pesquisador. Faz-se necessário que se complemente as pesquisas baseadas somente em aspectos técnicos de obtenção de dados estatísticos das pesquisas quantitativas com visões mais qualitativas que considerem o design como um fenômeno que envolve fatores diversos para acontecer na prática. Faz-se necessária, pois, uma análise qualitativa que vá além de fatores técnicos envolvidos na atividade e considere as relações necessárias

para o desempenho da atividade de design, visto que estamos em uma sociedade em rede e que, nada mais se consegue fazer absolutamente sozinho ou isolado, praticamente tudo e todos estão interconectados ou com potencial de conexão latente.

Esse conjunto complexo de mudanças por que passa a sociedade acaba por influenciar também os contextos das organizações e conseqüentemente das equipes, grupos sociais que se formam nas organizações para atender as demandas dessa nova configuração de sociedade.

Em meio a tantas alterações, interessa neste trabalho em particular, investigar como o designer se percebe e é percebido pela equipe e pelos demais integrantes do contexto onde sua atividade está inserida para relacionar essa percepção a com o que realmente acontece na prática de sua atividade. Logo, o problema de pesquisa sobre o qual este estudo será desenvolvido é composto de duas questões: qual o papel do designer quando atuando em equipes multidisciplinares? e quais seriam as competências necessárias percebidas por designers e não designers para se atuar como designer nestes contextos?

Através de uma reflexão sobre esta problemática se pretende estabelecer as congruências e discrepâncias em relação ao que se espera do designer e o que acontece na prática para apontar caminhos para o design se sustentar e ampliar a sua atuação e até mesmo buscar novos conhecimentos e competências que se mostrem necessárias de serem desenvolvidas neste percurso. É preciso pois, entender como o designer contemporâneo atua, reage, se adapta e evolui, diante em uma sociedade em transformação, fortemente influenciada pelo desenvolvimento da tecnologia e de complexidade crescente.

A literatura sobre design é rica em estudos realizados tendo por objeto de estudo um designer que desempenhava sua atividade criativa sozinho ou isolado, independente, quase como um artista ou um gênio inventor que desenvolvia métodos e técnicas próprias para confecção de artefatos, o que configurava o seu processo de trabalho (SIMON, 1981; SCHÖN, 1983).

Hoje, percebe-se que além de desenvolver sua atividade nesses dois contextos anteriores, o designer também atua em equipes maiores e mais heterogêneas, formadas por profissionais designers e não designers das mais diversas áreas do conhecimento atuando de maneira transversal e integrada para o desenvolvimento de soluções de maior complexidade.

Como afirma Flaviano Celaschi:

o designer tornou-se um operador-chave no mundo da produção e do consumo, cujo saber empregado é tipicamente multidisciplinar pelo seu modo de raciocinar sobre o próprio produto, por estar no centro da relação entre consumo e produção, pela necessidade de entender as preferências e as dinâmicas da rede de valor e, sobretudo porque suas ações devem conseguir modificar ou conferir novos valores aos produtos através de suas intervenções projetuais. Os designers tendem de igual forma a promover a síntese dos conceitos teóricos e transferi-los como resposta formal de satisfação, desejo ou necessidade (Celaschi, 2000).

Percebe-se assim que o design se relaciona com o tangível e com o intangível, necessariamente com sistemas produto/serviço que envolvem a sua concepção e consumo e se faz necessário, portanto uma visão sistêmica de sua atuação e integração na sociedade.

Sendo assim o objetivo geral desta pesquisa é refletir sobre o papel e as competências do designer inserido em um âmbito coletivo, mais especificamente, em equipes multidisciplinares com olhar direcionado para questões técnicas e de relacionamentos (sociológicas) envolvidas na prática de atuação profissional.

Logo, entende-se que um estudo deste tipo pode contribuir para uma análise mais atual sobre o contexto da cultura contemporânea em que o designer se insere, revelando aspectos técnicos sobre seus sistemas criativos e também aspectos sociais envolvidos nos relacionamentos que ele, designer e profissional multidisciplinar precisa estabelecer para a prática de sua atividade.

Neste contexto pretende-se observar o designer não somente atentando a aspectos técnicos e processuais de sua atividade, já tão amplamente estudados na literatura sobre design, mas observando também os aspectos sociais, os relacionamentos que envolvem sua integração às equipes, a outros designers e a não designers e os fatores da cultura organizacional que influenciam a sua atuação.

Todos estes aspectos precisam ser considerados, pois influenciam diretamente a prática do designer e o impacto dessa influência varia conforme a experiência de cada designer e suas competências na resolução dos problemas que se apresentam. Experiência aqui entendida como a soma entre o conhecimento que se adquire de maneira formal, em escolas e em cursos técnicos (de formação e aperfeiçoamento), de graduação, pós-graduação e o conhecimento acumulado em casos reais, onde o conhecimento formal é praticado no sentido de se resolver os

problemas reais que se apresentam ao designer ao longo da sua carreira profissional.

O que motivou o pesquisador foi o fato de que, durante mais de 15 anos atuou como designer gráfico e webdesigner nesta organização. Neste período pode perceber muitas transformações acontecendo na prática da atividade de design. Nessa experiência de atuação profissional foi oportunizado operar em diferentes contextos, compartilhando ou não, o processo criativo com designers e não-designers, o que proporcionou a observação de diferentes formas de atuação e as competências que esta prática envolve.

Sendo assim, o pesquisador pode acompanhar o desenvolvimento de diversas tecnologias, métodos e técnicas, bem com o surgimento de ferramentas e softwares que foram aparecendo ao longo desse período, e que exigem dos profissionais um esforço permanente em busca de atualização de conhecimentos e adaptação a diferentes situações para continuar atuando como designer de maneira próspera. Essa diversidade de situações e contextos, influenciados diretamente pelo impacto das novas tecnologias e, em uma nova configuração de sociedade, fez com que o pesquisador buscasse compreender melhor quais seriam os aspectos que mais influenciam a prática do designer contemporâneo para tentar desenvolver uma melhor compreensão do impacto das transformações no papel do designer e nas suas competências e, através dessa compreensão, desenvolver formas de adaptação a estas transformações.

Aspectos que muitas vezes não são puramente técnicos, visto que não basta dominar a técnica para se inserir no mercado de trabalho e se afirmar como um profissional próspero. Para o desempenho da atividade design em equipes, o relacionamento com outros indivíduos sempre foi fundamental e intrínseco da atividade e, tão importante ou mais, que o domínio das técnicas e métodos.

Deste modo, compreender como acontece essa transformação na processualidade do designer, quais fatores técnicos e sociais influenciam no desempenho de sua atividade na contemporaneidade, além de ser agora um objeto de estudo e pesquisa significou também aprofundar o conhecimento sobre uma realidade com a qual o pesquisador estava familiarizado há mais de 15 anos atuando na empresa que será observada.

Sendo assim, para realização de tal estudo, que se classifica como uma pesquisa qualitativa, exploratória e baseada em um estudo de caso, e por se

considerar dois públicos distintos cujas visões precisam ser consideradas para que se tenha uma ideia mais ampla do tema, se optou pela utilização de técnicas que fossem adequadas aos objetivos e públicos. Deste modo, para os designers, a técnica escolhida será a de grupo focal, de modo que a partir de uma conversa em grupo entre profissionais de uma mesma classe se possa debater de forma confiável e espontânea as questões que influencia o tema do papel e das competências do designer.

Para compreender a percepção dos não designers sobre o papel e a atuação do designer nas equipes que integra, a técnica de investigação escolhida será a de entrevistas em profundidade semiestruturadas, visto que existe a necessidade de se manter a conversa sobre um tema central, que será desenvolvido através de um roteiro de perguntas relacionadas ao tema e objetivos da pesquisa.

Ao conteúdo transcrito das duas técnicas (grupo focal e entrevistas em profundidade semiestruturadas) será aplicada a técnica de análise de conteúdo. Tal análise de conteúdos terá como princípios norteadores a análise de alguns fatores relacionados a aspectos que devem ser considerados para o entendimento correto do papel e das competências do designer quando atuando nestas equipes e organizações.

A observação destes aspectos servirá a principio para organizar a análise dos dados, no sentido de focar a observação em fatores que se relacionem com o papel do designer e as competências necessárias para o desempenho deste papel, especificamente quando atuando em equipes multidisciplinares.

Deste modo se pretende atender aos objetivos específicos desta pesquisa que são:

- Identificar as percepções dos DESIGNERS sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares;
- Identificar as percepções de NÃO DESIGNERS sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares;
- Estabelecer um conjunto síntese de competências para se atuar como designer em equipes multidisciplinares, a partir do um paralelo entre as duas visões;
- Identificar dificuldades encontradas pelos designers no desempenho de sua atividade em equipes multidisciplinares.

Assim, ao se atingir os objetivos específicos será possível estabelecer uma reflexão sobre aspectos que influenciam o tema do papel e das competências do

designer atuando em equipes multidisciplinares, que se configura no objetivo geral deste estudo.

A organização escolhida para a aplicação dessa pesquisa, ou seja, o caso a ser estudado é o da PROCERGS, uma grande empresa pública de tecnologia da informação foi escolhida por contar em seu quadro de pessoal com indivíduos designers de variados níveis de experiência e não designers, que precisam estabelecer relações e trocar conhecimentos para o sucesso das soluções que buscam desenvolver. Essa empresa foi escolhida também por representar um exemplo típico de organização contemporânea, envolvida com o desenvolvimento de soluções para problemas atuais e que, por isso, precisa ser multidisciplinar e abarcar diversos conhecimentos integrados para compor as soluções complexas que lhe são demandadas.

Tal organização, que tem por missão prover soluções em tecnologia da informação e comunicação para aumentar a eficiência e transparência do serviço público e aproximar governo e cidadão possui mais de 40 anos de existência, tendo sido fundada em 1972. Em sua evolução tecnológica e metodológica, tal organização já percebeu há mais de 20 anos atrás, com o advento da internet e sua interface gráfica, a *world wide web*, que a inclusão de designers nas equipes de desenvolvimento de softwares seria importante e necessária para o aperfeiçoamento de suas soluções, visto que estes profissionais reúnem um conjunto de conhecimentos próprios que os profissionais das ciências exatas como a computação e análise de sistemas não possui. Soluções estas de tecnologia da informação, e que envolvem a criação de interfaces entre serviços informatizados prestados pelo governo e o cidadão, visto aqui como um usuário.

Acreditou-se nesta organização que, a partir da aplicação dos conhecimentos técnicos específicos dos designers, o desempenho das soluções poderia ser melhorado, até mesmo otimizado. O designer teria por função e responsabilidade então, que se preocupar não somente com aspectos estéticos (relativos à forma da solução), e que tornariam o uso da solução mais agradável, mas, sobretudo, deveria se preocupar com a usabilidade da solução, em facilitar o aprendizado e utilização prática por parte de seu usuário final, ou seja, o design de tais interfaces deveria ser centrado no usuário (*user-centered design*). Tal abordagem fez com que a organização estudada começasse a admitir designers em seus concursos públicos a

partir de 1997 e desde então conta com designers integrados nas equipes de desenvolvimento de suas soluções.

Neste ambiente, os designers integram equipes multidisciplinares para desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação e, por vezes, realizam seu processo criativo de maneira isolada, outras vezes colaborativa (compartilhando o processo criativo de projeção com outros profissionais), mas sempre integrados a outros profissionais oriundos de outras áreas do conhecimento como programadores, analistas de sistemas, analistas de negócios, gestores, clientes e usuários finais da solução.

Apresentado então o contexto da complexidade e da sociedade interconectada, das transformações por que passa a sociedade e suas organizações e os grupos sociais que a constituem, as empresas e equipes, o problema de pesquisa, as motivações do pesquisador, os objetivos da pesquisa, o campo de observação, os indivíduos e o método e as técnicas de investigação, pretende-se a construção de uma pesquisa que vai abordar os seguintes tópicos:

Primeiramente, após a introdução será apresentado um referencial teórico que vai abordar estudos sobre o papel e as competências do designer presentes na literatura, desde a definição do termo design, passando pela avaliação do papel do designer nas organizações, as mudanças nos papéis no processo de design, conceitos de competência, conceitos sobre cultura organizacional, conceitos de equipes e multidisciplinaridade e por último conceitos sobre design centrado no humano (DCH), *User-centered design* (UCD) e design de interação relacionados com a natureza das soluções que o designer desenvolve na empresa estudada.

Após o referencial teórico será apresentado o capítulo de método onde serão apresentadas as técnicas de investigação e análise das informações selecionadas para realização da pesquisa. Depois do método serão apresentados os resultados da pesquisa julgados mais importantes em relação aos objetivos e tema do estudo. A seguir será apresentada a discussão onde as informações coletadas serão interpretados a luz dos conceitos levantados no referencial teórico e, por último, as considerações finais do pesquisador sobre a pesquisa realizada.

Deste modo, esta pesquisa visa trazer como principais contribuições, subsídios qualitativos e interpretativos das visões de profissionais atuantes nestes ambientes para a uma reflexão ampla sobre o papel do designer nos contextos sociais de atuação da sociedade contemporânea, além de se fazer uma

levantamento sobre as competências necessárias, esperadas e praticadas no desempenho desse papel.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

Identificar qual o(S) papel(s) do designer atuando em equipes multidisciplinares e quais as competências necessárias para o desempenho deste(s) papel(s) a partir de um estudo de caso exploratório em uma empresa pública de tecnologia da informação que considerará as visões de designers e não designers que atuam integrados nas equipes.

### 1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta pesquisa de caráter qualitativa e exploratória baseada em um estudo de caso se interessa por refletir sobre a atuação do designer em equipes multidisciplinares, ou seja, quando integrado com profissionais de outras áreas do conhecimento e também sobre quais seriam as competências necessárias para atuar como designer neste contexto, percebidas e esperadas por designers e não designers. Interessam aqui as competências técnicas e não técnicas que permitem ao profissional de design atuar nestes contextos e desempenhar seu(s) papel(s).

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Refletir sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as percepções dos DESIGNERS sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares;

- b) identificar as percepções de NÃO DESIGNERS sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares;
- c) estabelecer um conjunto síntese de competências para se atuar como designer em equipes multidisciplinares, a partir de um paralelo entre as duas visões;
- d) identificar dificuldades encontradas pelos designers no desempenho de sua atividade em equipes multidisciplinares;

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Interessa compreender nesta pesquisa o impacto das transformações pelas quais a sociedade contemporânea vem passando na atividade de design. Sendo assim, se julgou importante analisar o designer atuando nos novos contextos que surgem nessa nova sociedade complexa e interconectada. Para isto se escolheu uma empresa típica dos tempos atuais, como é o caso das empresas de tecnologia da informação, e mais especificamente em equipes multidisciplinares, onde o designer precisa compreender o conjunto de competências técnicas e não técnicas necessárias para atuar como tal.

Esta oportunidade surgiu pelo fato do pesquisador ser funcionário da empresa que possui designers atuando em equipes multidisciplinares no desenvolvimento de softwares (sites e sistemas de serviços para internet) e estar próximo do contexto, com acesso aos designers e não designers da empresa.

Tal estudo justifica-se pela necessidade permanente da profissão de design refletir sobre si mesma para que possa acompanhar o contexto de evolução tecnológica e social em que está inserida, adaptando seus processos, métodos e técnicas aos tempos atuais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para estabelecer o referencial teórico para a realização desta pesquisa sobre o papel e as competências do designer contemporâneo em equipes multidisciplinares, optou-se por apresentar primeiramente conceitos que se relacionam diretamente com esta temática.

Primeiramente é preciso abordar a natureza de difícil e ambígua definição do termo design e a evolução dessa conceituação ao longo do tempo. Depois pretende-se abordar o papel do design e do designer nas organizações que já foram apresentados por autores importantes do tema, e as mudanças que este papel vem sofrendo com as transformações porque passa a sociedade. Deste modo ao final da pesquisa, será possível estabelecer uma comparação entre os apontamentos da teoria e a prática observada em campo na interpretação das informações coletadas junto aos informantes.

Após o estudo do papel do designer, será abordada a questão das competências, buscando estabelecer uma definição útil e consistente para esta pesquisa que conceitue competência num sentido geral e no sentido específico das competências do designer, visto que acredita-se que é a partir da mobilização prática das competências que o designer desempenha o seu papel na sociedade.

Por se tratar de um estudo focado nos aspectos envolvidos na atuação do designer em grupo (equipes multidisciplinares), depois de abordar as competências serão apresentadas definições sobre multidisciplinaridade e cultura organizacional, de modo que se chegue ao grupo social das equipes, onde o designer será observado e convidado a construir informações sobre seu papel e competências.

A partir dessa discussão teórica confrontada com as constatações da observação e das entrevistas, acredita-se que se poderá dar uma contribuição significativa para a compreensão das competências que são mobilizadas pelo designer no sentido de que possa desempenhar o seu papel nos âmbitos coletivos que se insere na sociedade contemporânea.

## 2.1 A DEFINIÇÃO DO TERMO DESIGN

Primeiramente se faz necessária uma discussão sobre as definições a respeito do termo design. Termo amplo, provido de diversas significações e ambigüidades que torna difícil a sua compreensão e consenso sobre sua definição.

Design tem a sua origem etimológica mais remota encontra no latim, vinculada ao verbo *designare* que se aplica tanto no sentido de designar, quanto no de desenhar (CARDOSO, 2013). O vocábulo design tem sua origem primária da língua inglesa, no qual estaria contida uma ambigüidade. Essa mesma língua apresenta um elemento abstrato, na medida em que, o termo se refere à ideia de planejamento, desígnio e intenção. Portanto, o uso do mesmo é vinculado a conceitos intelectuais e, por outro lado, a um elemento concreto, seja ele, relativo à identificação do termo com uma ideia de configuração, arranjo ou estrutura.

Os registros do uso da palavra design com esse sentido, segundo Martins (2007), são relacionados aos países de língua inglesa, mais precisamente durante a Revolução Industrial, que originou novos usos que são correspondentes às novas atividades produtivas, como o ato de planejar e projetar. Nesse contexto se fez cada vez mais necessário diferenciar o ato de desenhar (*to draw*) do ato de planificar, projetar, designar, esquematizar (*to design*).

Em 1957 foi fundada a ICSID, International Council of Societies of Industrial Design, que definiu as diretrizes sobre o design (desenho industrial) na segunda metade do século XX. Tais diretrizes visavam excluir a ideia de o designer possuir um caráter artístico ou estar envolvido na área puramente estética e pessoal e enfatizando o conhecimento técnico.

Este conselho apresentou em 1958 uma definição sobre o design, mais especificamente sobre o designer, que dizia o seguinte:

Projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos aqueles fatores que, de uma maneira ou de outra, participam no processo constitutivo da forma do produto (...) Isto se refere tanto a fatores relativos ao uso, fruição e consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais) quanto aos que se referem à sua produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos) (ICSID, 1958).

Na definição feita um ano depois, em 1959, o ICSID mais alguns atributos da atividade são apresentados:

O designer industrial é alguém qualificado por meio de treinamento, conhecimento técnico, experiência e sensibilidade visual para determinar materiais, mecanismos, formas, cores, acabamentos e decorações de objetos produzidos em quantidade por processos industriais". (ICSID, 1959).

Percebe-se que estas definições estavam mais preocupadas em definir quem era o profissional de design e quais as suas atribuições dentro de um contexto industrial, ou seja, designers deviam se preocupar além dos aspectos estético-formais, também com aspectos comerciais e de produção de seus artefatos em larga escala. Além disso, o designer industrial era alguém que: "se preocupava com a forma dos artefatos, com uma idéia a priori sobre o valor estético-funcional da forma e, que desempenhava uma atividade projetual, cujas motivações, se situam à parte e precedem o processo constitutivo da própria forma". (ICSID, 1959).

Em 1961, Tomás Maldonado faz uma crítica a essa definição ampliando seu conceito. De acordo com Maldonado (1961):

Projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos aqueles fatores que, de alguma maneira participam do processo constitutivo da forma do produto". E, com isso, se alude precisamente tanto aos fatores relativos ao uso, fruição e consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais) como os que se referem a sua produção (fatores técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos). (MALDONADO, 1961).

A partir desta visão começa-se a perceber o design dentro de um contexto onde diversos fatores e aspectos se relacionam, no entanto o foco ainda estava no produto produzido ou projetado.

Atualmente o ICSID define o design como sendo:

"Uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todos os ciclos de vida". Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico. O design tem entre suas tarefas descobrir e avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais e econômicas com o propósito de reforçar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global), dar benefícios e liberdade de toda a comunidade humana, individual e coletiva, Usuários finais, produtores e protagonistas de mercado (ética social), apoiar a diversidade cultural, apesar da globalização do mundo (ética cultural) gerando produtos, serviços e sistemas que possuam formas expressivas (semiologia) e coerentes com a estética de sua própria complexidade. Design diz respeito a produtos, serviços e sistemas concebidos com ferramentas, organizações e lógica introduzidos pela industrialização. (ICSID, 2014)

Percebe-se na definição mais atualizada do ICSID que tal definição não se refere mais somente à concepção de um produto e de seus aspectos formais e estéticos. A definição de design está expandida, vai além do produto e envolve os serviços relacionados com este produto, exigindo uma visão sistêmica, diante da variada gama de conexões e relacionamentos que o design precisa estabelecer para se desenvolver como atividade profissional na sociedade contemporânea.

Em resumo pode-se perceber, a partir das definições acima, a dificuldade de conceituação da atividade de design, bem como a sua modificação ao longo do tempo, modificação esta que vai sendo influenciada de forma permanente por diversos fatores e que influencia diretamente no lugar do designer nas organizações e por consequência na sociedade.

## 2.2 O PAPEL DO DESIGN E DO DESIGNER NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a abordagem do design estratégico, o termo designer refere-se a um indivíduo que pratica uma profissão intelectual, sistêmica e com responsabilidade social e ambiental, e não simplesmente um negócio ou um serviço para as empresas (MANZINI, VEZZOLI, 2002). Deste modo, este profissional deve atuar como um mediador que consegue intermediar relações de produção e consumo, buscando sempre conciliar a questão estético-formal com a função dos sistemas produto/serviço que concebe.

Segundo Meroni (2008):

os designers são profissionais com habilidades particulares, os quais se tornam parte da comunidade para a qual estão colaborando, ajudando-a profissionalmente em tomar decisões estratégicas e projetar seu futuro. As dinâmicas de design, pensadas sob a ótica da sustentabilidade, são iniciativas que possuem a capacidade de articular interesses individuais com interesses sociais e ambientais, que em busca por soluções concretas, reforçam o tecido social (MERONI, 2008).

Nas palavras de Flaviano Celaschi (2000):

o designer tornou-se um operador-chave no mundo da produção e do consumo, cujo saber empregado é tipicamente multidisciplinar pelo seu modo de raciocinar sobre o próprio produto, por estar no centro da relação entre consumo e produção, pela necessidade de entender as preferências e as dinâmicas da rede de valor e, sobretudo porque suas ações devem conseguir modificar ou conferir novos valores aos produtos através de suas intervenções projetuais. Os designers tendem de igual forma a promover a

síntese dos conceitos teóricos e transferi-los como resposta formal de satisfação, desejo ou necessidade. (CELASCHI, 2000).

Diante deste cenário o design, a partir de uma visão sistêmica e interdisciplinar, tem, cada vez mais, ocupado o papel estratégico de mediador entre o consumo e a produção e facilitador na geração e gestão do conhecimento nas organizações. Uma ferramenta estratégica tanto no reconhecimento e tradução dos valores e signos culturais, para gerar significado simbólico e cultural aos produtos, serviços e sistemas, quanto na investigação e aproximação de mundos e estilos de vida diversos. Sendo assim, o profissional de design tem a possibilidade de atuar como mediador, entre produção e consumo e entre culturas. Mediado no sentido usado por Gilberto Velho que define o termo como:

O papel desempenhado por indivíduos que são intérpretes e transitam entre diferentes segmentos e domínios sociais. (...). Embora, na sua origem pertençam a um grupo, bairro ou região moral específicos, desenvolvem o talento e a capacidade de intermediarem mundos diferentes. (VELHO, 2001).

Tais características evidenciam-se fortemente em atividades de design que envolvem diferentes agentes do contexto em que se intervém. Essas atividades, que em certos casos são nomeadas como atividades de design colaborativo, compartilham do pressuposto de que, quando tais agentes envolvem-se ativamente no processo de busca por soluções para seus anseios, os resultados tendem a ser eficientes, duradouros e satisfatórios (MANZINI, 2008).

Segundo Zurlo (2010) e de acordo com a abordagem do design estratégico:

O designer que atua segundo esta perspectiva estratégica deve operar em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades, gera efeitos de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando este resultado em sistemas produto/serviço que são as representações tangíveis da estratégia da organização. (ZURLO, 2010).

Inserir o design como atividade estratégica na cultura organizacional representa uma mudança significativa na gestão e nos processos da organização. Como afirma Zurlo (2010):

para operar essa mudança na cultura organizacional o design estratégico se apóia nas capacidades definidas por Francesco Zurlo como *design capabilities* que são:  
- a Capacidade de ver, entendida como capacidade de leitura orientada dos contextos e dos sistemas;

- Capacidade de prever, entendida como capacidade de antecipação crítica do futuro e das incertezas;
- Capacidade de fazer ver, entendida como capacidade de visualizar cenários futuros. (ZURLO, 2010).

A partir dessas capacidades ou competências o designer precisa ser capaz de reger uma orquestra formada por diferentes disciplinas a fim de que ao final do processo se tenha uma nova e original música solução (sistema produto/serviço).

Assim, o design, a partir dessa visão sistêmica e interdisciplinar, tem cada vez mais ocupado o papel estratégico de mediador e facilitador na geração e gestão do conhecimento nas organizações. Diante dos recursos de comunicação e conexão existentes hoje em dia, condições que transformaram a sociedade em uma enorme rede formada por outras redes e pelos mais diversos atores, o design estratégico se apresenta como uma alternativa metodológica de organização e produção, para pessoas com objetivos convergentes, atuantes nestas redes e nas organizações que a compõem.

O design estratégico como disciplina e atividade, segundo Zurlo:

(...) opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades, gera efeitos de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando este resultado em sistemas produto/serviço que são as representações tangíveis da estratégia da organização. (ZURLO, 2010).

Como afirma este autor:

O design estratégico é, portanto, um fenômeno complexo que se confronta com fenômenos complexos: tentar interpretá-lo significa não ceder a intenções simplificadoras. O objetivo que se propõe, portanto, não é tanto aquele de procurar uma chave de leitura única, mas de acolher, através da fenomenologia, a riqueza de expressões e, para nossos fins, alguns caracteres recorrentes. Entre estes: sua dimensão situada (a dependência das circunstâncias da ação); a capacidade de habilitar, com as próprias capacidades e competências, um processo dialógico entre mais atores (multidisciplinaridade); a exigência em satisfazer necessidades diferentes obtendo resultados (reconhecidos) de valor. (ZURLO, 2004).

Para Zurlo (2004) o âmbito coletivo no qual o design estratégico opera é uma estrutura organizada, frequentemente como uma empresa. Geralmente, dentro desta estrutura organizada, já está presente uma base de valores, de conhecimentos e de metodologias e técnicas que indica, a si mesma e a outros, o ambiente, a razão e o processo, fatores que caracterizam a atuação como grupo organizado na sociedade. Esta base é denominada na literatura de planejamento estratégico como sendo um

modelo. Este modelo acaba por caracterizar toda a filosofia da organização e sua atuação no mercado e na sociedade.

Ainda segundo Zurlo (2004), o modelo é capaz de indicar uma direção e também de dar coesão dentro de uma estrutura. Toda a organização e seus chefes adaptam os próprios comportamentos de acordo com esta orientação básica. Tornar claro e explícito este modelo, assim como contribuir para a definição da identidade da organização é para Zurlo, o primeiro espaço de atuação prática do design estratégico e requer uma maneira de operar semelhante ao design da comunicação e da imagem corporativa. Isto indica a existência de uma relação próxima entre o design, a tecnologia e a comunicação.

Segundo a abordagem do design estratégico, o designer deve operar considerando outros aspectos que influenciam os comportamentos e a motivação dos indivíduos. Trata-se de aspectos culturais e sociais ligados a elementos materiais e imateriais, a símbolos, a rituais específicos que são próprios de toda atividade humana e que se concretizam na rotina e no estilo que caracteriza a organização (MINTZBERG, 1994). Sendo assim, o modelo pode ser considerado como sendo o reflexo do que é a identidade de uma organização, resultante da soma e negociação das identidades de seus fundadores e de seus membros, assim como de um sistema complexo de atores que se configuram como partes interessadas. Por isso que a organização é capaz de realizar as coisas a que se propõe como um grupo, um âmbito coletivo.

O design estratégico se caracteriza então pela mobilização das habilidades e competências próprias do design:

no sentido de dar forma à estratégia de uma organização. Para alcançar este objetivo, utiliza-se primeiramente de uma visão sistêmica que precisa considerar os diversos fatores e atores envolvidos e inter-relacionados que configuram os sistemas e redes da sociedade atual (MANZINI, 2008).

Deste modo, desenvolve sistemas produto-serviço, ou seja, conjuntos coerentes de atividades e meios de comunicação (produto, serviço, comunicação) a partir dos quais a empresa ou organização constrói a sua identidade própria e assim posiciona-se no mercado. Nessa visão sistêmica, relacionamentos ganham maior ênfase e podem determinar o sucesso ou o fracasso do processo de design e do sistema produto-serviço que se produz através deste processo.

Sendo assim, o papel do designer, segundo a abordagem do design estratégico e, dentro de uma organização, se desloca, possui uma dinâmica. Deixa de ser simplesmente um recurso operacional responsável pelos aspectos formais e estéticos e funcionais de um produto ou serviço e passa a ser, também, um influenciador e definidor do modelo, da identidade de e, conseqüentemente, da estratégia uma organização no mercado e na sociedade.

Para Manzini (2008), a mudança de enfoque de produtos físicos para um sistema integrado de bens e serviços visa oferecer soluções para os consumidores. Sendo uma estratégia de inovação em que o foco do negócio de uma empresa migra do projeto (e comercialização) de produtos físicos para o projeto (e comercialização) de um sistema de bens e serviços, que atuam de forma conjunta para satisfazerem uma demanda específica do cliente. No entanto, como afirma Meroni, os produtos e serviços têm estado sempre conectados, embora esta ligação tenha sido, muitas vezes, efêmera, casual, e deixada à iniciativa individual de quem vende ou adquire um produto. (MERONI, 2008).

O designer, segundo a abordagem do design estratégico precisa, através da prática de suas capacidades ou competências estabelecer relações com um amplo espectro de profissões e áreas de conhecimento, se conectando e se integrando em processos coletivos de desenvolvimento de sistemas produto-serviço. Precisa, pois, perceber a sociedade como um sistema maior (visão sistêmica), formado por subsistemas interligados, redes maiores e menores, conectadas ou em processo de conexão e desconexão, atores diversos, situações e contextos sociais e culturais diversos e conectados.

Outros estudos que buscam ampliar o campo de atuação do designer a partir de uma perspectiva estratégica colaboram para o entendimento dessa atuação dentro das organizações definindo para esta atividade papéis, competências e atribuições dentro das organizações.

Segundo Mozota (2003), o design tem um papel primariamente instrumental nos processos empresariais. A mesma autora apresenta o design como sendo uma atividade que comporta quatro níveis de influência na organização: como *diferenciador*, como *integrador*, como *transformador*, como um *bom negócio para a sociedade*, (MOZOTA, 2003). Essas quatro forças do design, segundo a autora dialogam diretamente com a gestão e contribuem para a melhoria dos resultados da empresa seja em relação ao mercado, aos talentos, aos processos e

consequentemente em relação às finanças. Dessa forma há margens para que o design como disciplina passe de um nível operacional para um nível estratégico das estruturas das empresas (MOZOTA, 2003).

Segundo Katheryne Best (2006), o design está intimamente ligado à maneira em que a sociedade, o meio ambiente e os negócios interagem, e como resultado a organização começa a entender cada vez mais o design como um fator estratégico a ser gerenciado na organização (BEST, 2006). Diante de tantos relacionamentos a disciplina de design estratégico, com sua visão sistêmica que privilegia o foco nas relações tem um papel importante na gestão da organização e se relaciona diretamente com a estratégia da mesma.

Ainda sobre o papel do design e do designer, se faz importante apresentar conceitos mais recentes sobre o tema presentes no livro Design para um Mundo Complexo de Rafael Cardoso (CARDOSO, 2013). Neste livro, que busca fazer um levantamento histórico sobre o papel do designer ao longo do tempo, são apresentados alguns atributos também importantes da atividade de design que merecem ser considerados.

Em primeiro lugar, e apresentado como atributo mais importante, o autor sugere que seja a capacidade de pensamento sistêmico como própria do designer. Neste sentido o autor apresenta tal atributo como o grande diferencial e contribuição do designer para a resolução das demandas do mundo complexo. Tal visão indica que para se atuar como designer nos tempos atuais (mundo complexo), seja necessária uma habilidade especial de considerar os problemas de modo integrado, onde cada parte, cada elemento e suas relações entre si devam ser considerados. Esta idéia vai ao encontro do atributo de multidisciplinaridade apresentado anteriormente por Celaschi (CELASCHI, 2000), como uma característica do designer contemporâneo, pois para que se atinja um pensamento sistêmico se fazem necessárias conexões entre diferentes conhecimentos, e neste sentido poucas atividades estão tão preparadas para essa tarefa quanto o design.

O segundo atributo citado por Cardoso (2013), como próprio do bom design é a inventividade de linguagem, que seria a capacidade de criar, compreender, manipular, conjugar diferentes linguagens que são geralmente de ordem visual e/ou plástica. Esta afirmação aproxima o design a atividades como as artes e o artesanato. No entanto como afirma o mesmo autor:

O lado criativo e artístico do design foi sistematicamente subestimado ao longo do século XX, combatido por um ideário que tinha por objetivos firmar a metodologia projetual em bases supostamente científicas, o que distancia o design das artes plásticas e do artesanato. (CARDOSO, 2013).

Se considerarmos a arte como sendo um meio de acesso ao desconhecido, assim como a ciência e a filosofia, é possível compreender o design mais relacionado com a arte do que com estas duas últimas áreas, visto que o design é um campo que tem por objetivo a materialização de idéias e compartilha com a arte, arquitetura e engenharia o propósito de moldar formas, espaços e definir relações de significado normalmente de ordem visual e tátil.

O terceiro atributo do design apresentado surge do que seria a síntese do significado de termos como eficiência, elegância, capricho, maestria, virtuosismo. Tal atribuição é definida por Gilberto Paim como termo *artesanía*, um neologismo sugerido para traduzir a palavra inglesa *craftsmanship* (PAIM, 2008 apud CARDOSO 2013).

Entende-se por *artesanía* um alto grau de atenção aos detalhes e de cuidado na execução da tarefa, oriundos de um senso peculiar de orgulho no trabalho, do prazer de fazer bem feito. Tal atributo, embora presente em outras atividades, parece ser evidente na atividade de design e nos melhores projetos. Este atributo está ligado também a idéia de adequação ao propósito, ou seja uma idéia de que aparência/forma podem ser expressivas de certa economia de meios e elegância de soluções (CARDOSO, 2013).

A discussão sobre os atributos apresentados por Cardoso (2013) ajudam a compreender a relação do design com a arte e poderão ser verificados ou não no capítulo de discussão dessa dissertação onde tais conceitos serão confrontados com os resultados da ida a campo.

### 2.3 MUDANÇAS NOS PAPÉIS NO PROCESSO DE DESIGN

O avanço da tecnologia dentro dessa sociedade tem feito com que os papéis no processo de design de um produto ou serviço se modifiquem, o que torna cada vez mais difícil a definição das fronteiras entre o cliente, o designer e o usuário final.

Esta situação possibilita uma dupla visão a respeito da situação. Por um lado uma necessidade estratégica de inclusão do usuário final nas fases iniciais do processo de projeto para atender as demandas cada vez mais complexas de nossa

sociedade e até mesmo para ajudar na redefinição dos problemas de design, e por outro uma oportunidade única de colher subsídios reais de situações de uso prático da ferramenta que consideradas na fase de projeto se tornam fornecedores de ideias e insights para gerar inovações incrementais, melhorias e adaptações a seus usuários.

Para que tal situação se efetive como produtiva de fato é necessário que o usuário não seja mais apenas a direção a que se refere a solução, o canal a que se destina a mensagem, a saída ou *output*. É preciso que o usuário participe do processo de projeto de maneira mais efetiva e concreta inclusive nas fases iniciais do projeto, e na permanente definição e redefinição do problema de design, participando também do processo paralelo ao de projeto por vezes denominado de metaprojeto ou metadesign (DE MORAES, 2010), onde se buscam subsídios para a fase de projeção da solução.

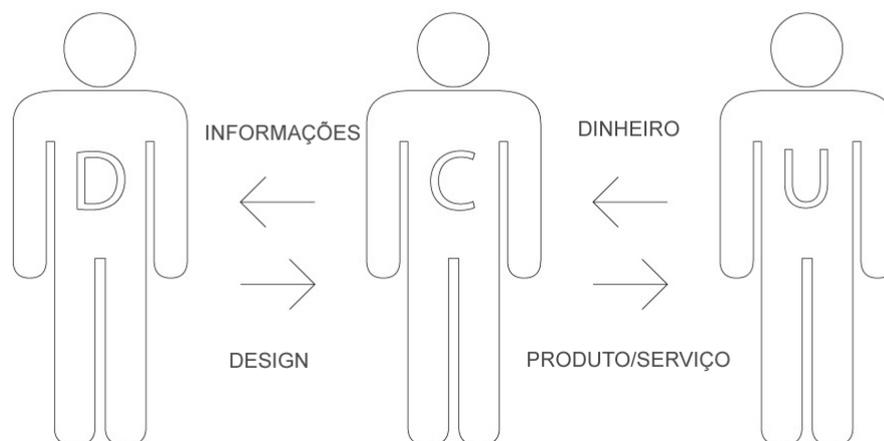
O conceito tradicional do processo de design admite três papéis: O usuário que é quem consome o produto, quem vai comprar e usá-lo no dia-a-dia, o designer que é quem concebe o produto, cria, projeta e executa a fim de ter no final um artefato (produto ou interface do serviço), e o cliente que, normalmente, é quem fabrica, distribui e comercializa o produto como é ilustrado na figura 1. (STAPPERS, VISSER, e KISTEMAKER, 2011).

Figura 1 – Visão tradicional do processo de design

---

### Visão tradicional do Processo de Design - Papéis separados

A visão tradicional do design identifica três papéis: o usuário, que é quem consome e utiliza o produto ou serviço, o designer que concebe o produto e o cliente que é quem demanda e distribui, disponibiliza o produto serviço aos usuários




---

Fonte: Stappers, Visser e Kistemaker (2011).

Esta divisão em três níveis com o avanço da tecnologia tem dificultado significativamente a definição das fronteiras entre um papel e outro e em muitos campos esses papéis se misturam. Uma área onde isso acontece com mais intensidade é no desenvolvimento de serviços de TI para empresas e cidadãos (governamental) normalmente interfaceados por uma máquina, um computador, um software, no caso dessa pesquisa um site de serviços público on line.

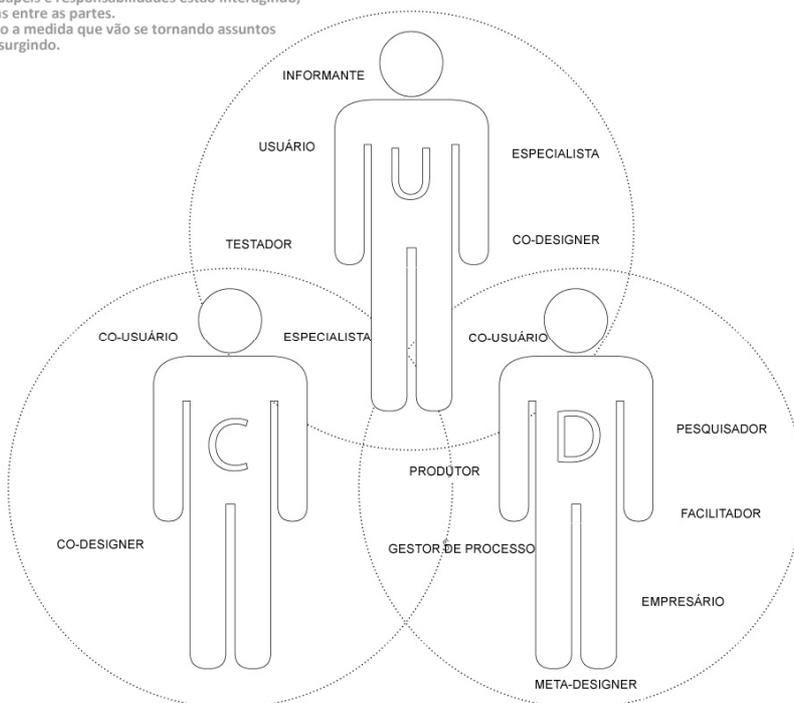
As pessoas que controlam o processo de design estão vendo que o usuário pode ser uma fonte de informações valiosas, e não apenas um canal para direcionar a saída (STAPPERS, VISSER, e KISTEMAKER, 2011).

Neste sentido o papel do designer também está mudando. É preciso existir um elo de empatia entre usuário final e o designer, de modo a permitir que o designer se coloque no lugar do usuário ao projetar as soluções e vice versa. Isso é o que se poderia definir como uma abordagem user-centered-design (SANDERS e STAPPERS, 2003), ou seja centrada no usuário.

Figura 2 – A nova visão do processo de design

### Nova Visão do Processo de Design - Papéis que se misturam

Na nova visão da co-criação estes papéis e responsabilidades estão interagindo, se mesclando ou invertendo ordens entre as partes. Alguns papéis estão desaparecendo a medida que vão se tornando assuntos entendidos e outros assuntos vão surgindo.



## 2.4 COMPETÊNCIAS

O termo "competência" é usado tanto no uso da linguagem comum como em ambientes profissionais e acadêmicos de psicólogos, educadores e outros. É normalmente usado para caracterizar atributos dos indivíduos humanos, em termos de uma espécie de potencial. Como define Carrol (1958):

Competência é o poder real para realizar uma atividade ou ato físico ou mental, que se atinge através uma formação e educação. (CARROL, 1958).

Competências ou habilidades (alemão *Fähigkeiten*, inglês *abilities*) são em psicologia os traços de personalidade que permitem ao indivíduo atingir determinada realização ou desempenho. A habilidade não deve, no entanto, ser confundida com o desempenho em si, que pode variar conforme a motivação (ASENDORPF, 2004).

As competências de uma pessoa podem ser organizadas em uma hierarquia, com competências mais gerais e mais específicas. De acordo com o interesse de estudo, podem-se construir inúmeras dessas hierarquias, seja para habilidades musicais, esportivas, literárias, intelectuais e sociais, por exemplo.

Muitos estudos na literatura sobre design tratam das competências ou habilidades necessárias ao designer para desempenho se sua atividade profissional, de modo que competências configura-se num assunto importante quando se pretende investigar o papel do designer contemporâneo, pois é através delas que o designer desempenhará seu papel.

Outra definição que colabora para a melhor compreensão da palavra competência para fins desta pesquisa é proveniente da sociologia e proposta por Zarifian (2001) como sendo a capacidade, habilidade ou aptidão do ser humano para resolver problemas. Consiste no entendimento prático de determinadas situações e se apoia em conhecimentos adquiridos pelo profissional. Conhecimentos estes que vão sendo aplicados na prática e transformados à medida que aumenta a diversidade de situações (ZARIFIAN, 2001).

Assim sendo, competência engloba a habilidade, mas não se restringe a ela, ultrapassando a mera questão técnica de capacidade de operacionalização. Da mesma maneira, competência engloba atitude, mas não se restringe a ela, pois pressupõe uma ação adequada e não somente uma ação. Competência pressupõe uma ação que agregue valor diante de novas situações. Deste modo podemos

compreender a composição do conceito de competência, através de critérios objetivamente mensuráveis, como o exercício pro ativo e simultâneo de: (1) Saber (qualificação) – conhecimento; (2) Saber fazer (experiência funcional) – habilidade; (3) Saber agir (capacidade de obter resultados) – atitude.

O conhecimento em si está associado ao "saber", aquilo o que aprendemos na educação formal, na escola, no trabalho, nas experiências praticas e teóricas da vida. Refere-se àquele saber que está gravado na mente de cada um, baseado em sua vivência (experiência acumulada) e estudo. Proveniente do saber, de aprimorar, de esclarecer individualmente aquilo que não se sabia. Podemos possuir ou adquirir este conhecimento de diversas formas, ao estudar, ler, conversando, através da internet ou apenas através das nossas vivências. O conhecimento é a base, mas possuir apenas o conhecimento e não agir ou ser capaz de manipulá-lo, não é suficiente, é necessária uma atitude do profissional. (ZARIFIAN, 2001).

Deste modo, um individuo deve desenvolver um conjunto de habilidades para alcançar determinada competência. Estas habilidades devem ser desenvolvidas durante um processo de ensino-aprendizagem que tenha por objetivo não somente a memorização dos fatos e datas, mas também, pelo raciocínio, entendimento e consideração do contexto e da situação. As habilidades estão associadas ao "saber fazer", uma ação física ou mental que indica uma capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações, sintetizar, julgar e manipular são exemplos de habilidades. São as capacidades técnicas para realizar determinada tarefa, desenvolvidas a partir da teoria e da prática.

As atitudes por sua vez estão associadas ao "saber agir" que é a capacidade do indivíduo de colocar suas habilidades e conhecimentos no sentido de gerar resultados práticos, de resolver os problemas que se apresentam, de buscar uma adequação do seu conhecimento a um contexto situacional.

Tal definição sobre competência se faz importante no sentido de compreender qual é o conhecimento, as habilidades e as atitudes que, não somente são esperadas do designer pelos diversos integrantes de uma rede multidisciplinar, e pelo próprio designer sobre sua atividade profissional, mas também, as que realmente são desempenhadas na prática de sua atividade.

Ainda sobre competências, é importante para este trabalho que sua definição não se restrinja somente a competências técnicas, visto que não são as únicas

competências mobilizadas para o trabalho de um designer em grupo. Nestes arranjos sociais como é o caso de uma equipe, é importante compreender o conceito de competência social que embora seja um conceito claro no senso comum (por exemplo, quando se diz que alguém tem "jeito para lidar com as pessoas"), distinto da inteligência, uma definição científica desse conceito não é fácil.

Segundo Asendorpf (2004) o conceito de competência social inclui dois grupos de capacidades distintas, sendo assim um conceito heterogêneo: de um lado a capacidade de se impor em situações sociais, ou seja, a capacidade de defender os próprios interesses, e por outro lado a capacidade de construir relacionamentos, ou seja, a capacidade de iniciar relacionamentos positivos e mantê-los (ASENDORPF, 2004) gerenciando conflitos e potencializando aptidões.

Uma ação socialmente competente exige assim, que a pessoa seja capaz de defender seus interesses sem esquecer que se relaciona com outras pessoas. Thorndike (1920) chama esses dois aspectos da competência social de sensibilidade social - a capacidade de se colocar no lugar de outrem - e habilidade de ação social - a capacidade de lidar com situações sociais difíceis (THORNDIKE, 1920).

Portanto, competência pode ser entendida como uma ação fundamentada e assertiva frente a novos desafios. Esta ação deve agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. Competência é, portanto, um potencial disponível para enfrentar os desafios do presente e do futuro (ZARIFIAN, 2001).

Os designers tendem a experimentar mais cedo soluções alternativas que os ajudem a compreender melhor o espaço problema-solução (SCHÖN, 1983). Nesta experimentação eles tendem a mudar objetivos e restrições durante do processo de concepção, a fim de evitar alterar significativamente o conceito fundamental e, assim, ter que começar tudo de novo. Essa conversação que acontece a partir de desenhos e esboços iniciais foi definida por Schön (1983) como uma reflexão na ação, onde ele pode apreciar e avaliar uma solução para um problema, enquanto o processo se desenvolve. No entanto, considerando a complexidade do trabalho de design e como já afirmou Simon (1982) sobre a racionalidade limitada, nem tudo pode ser testado e medido, o designer precisa então, confiar em sua intuição e fazer uma escolha.

Entendido o conceito de competência e reflexão na ação, é preciso abordar nessa revisão teórica sobre competências os conceitos apresentados por Nigel

Cross um dos estudiosos que mais aprofundou estudos sobre habilidades do designer.

Nigel Cross (1992) define a habilidade de design como "uma habilidade cognitiva multifacetada, possuída em algum grau por todos". Há particulares modos de saber, pensar e agir próprios do designer (CROSS, 1992). Este autor chama atenção para o fato de que os designers raciocinam, pensam através do desenho e de esboços, que são utilizados como um meio para explorar o espaço do problema-solução. O designer desenha uma linha e a linha fala de volta para o designer dando-lhe sugestões sobre como proceder (CROSS, 1992). É importante perceber tal princípio como um conceito fundamental para tornar o projeto coerente. Tal maneira de agir permite que se tenha um ponto de partida para a exploração do espaço problema-solução de design.

CROSS (1992, 1995) desenvolveu uma crítica a partir da sumarização de pesquisas sobre a natureza das capacidades do designer. Na referida análise, capacidade do designer é definida como o que um designer precisa ser capaz de realizar. Em resumo o autor argumenta que os designers devem ser capazes de:

- produzir histórias e soluções inesperadas;
- tolerar a incerteza e o trabalho com informação incompleta ou mal definida;
- aplicar a imaginação e a premeditação construtiva a problemas práticos;
- usar desenhos e outros meios de comunicação como meios de modelagem de resolução de problemas;
- resolver problemas mal definidos;
- adotar estratégias focando soluções;
- empregar o pensamento abduutivo
- uso de recursos não-verbais, gráficos / mídia / modelagem espacial.
- trabalhar com várias soluções de design alternativas em paralelo, a fim de compreender o espaço problema-solução. (CROSS, 1992).

Outro estudo que buscou identificar as habilidades do designer foi desenvolvido por Löwgren e Stolterman (1998) que buscou separar o artesanato de design com suas habilidades e seu corpo de conhecimento da capacidade que um designer necessita para ser eficiente. Admitindo o design como o processo que, de acordo com restrições de recursos, é organizado a fim de dar forma e decidir todas as propriedades (funcionais, estruturais, éticos e estéticos) de um objeto para um cliente. Para estes autores:

- o designer precisa de um número de diferentes habilidades que são:
- Dar forma a algo requer habilidade criativa e analítica;
  - Decidir requer capacidade crítica;
  - Trabalhar com clientes requer racionalidade e capacidade comunicativa;
  - Design de propriedades funcionais requer perspicácia e saber sobre o uso.
  - Design de propriedades estruturais requer discernimento e saber sobre a tecnologia;
  - Design de propriedades éticas exige uma visão e saber sobre valores e ideais.
  - Design de propriedades estéticas requer a capacidade para dar forma e compor. (LÖWGREN E STOLTERMAN, 1998)

Percebe-se nos estudos citados, que tanto Cross (1995, 1998) como Löwgren e Stolterman (1998) buscam identificar um tipo de inteligência de projeto, uma maneira peculiar do designer pensar e agir, uma inteligência que se baseia em habilidades ou que será denominado nesta pesquisa de competências e que varia conforme a natureza do que se projeta.

Como afirma Cross (1992), ao esboçar, o designer deve lidar com diferentes níveis de abstração, que simultaneamente permitem que ele pense simultaneamente sobre o conceito fundamental do projeto, enquanto refletia sobre detalhes críticos.

Desenhar é a atividade que permite ao designer circular livremente entre diferentes níveis de detalhe, o que é importante, especialmente nas fases iniciais do processo. Designers também usam desenhos para identificar problemas e como dicas para lembrar informações importantes que são percebidas sobre o problema e que podem auxiliar de alguma forma na construção de uma solução. Outra característica fundamental do esboço citada por Cross (1992) é que ele auxilia a estruturação problema através da solução de tentativas, e, finalmente, que promove o reconhecimento de características emergentes e propriedades do conceito da solução que se pretende desenvolver.

Os designers têm uma contribuição muitas vezes subestimada nas equipes onde atuam. Na maioria das vezes as habilidades do designer permitem que as equipes possam abranger limites complexos, como entre departamentos, por exemplo, marketing e P &D; entre especialidades, por exemplo, hardware e engenharia de software, e até mesmo entre as fronteiras organizacionais, quando várias organizações colaboraram. No entanto, os designers ainda não são vistos como integrantes fundamentais dessas equipes, e muitas vezes nem mesmo possuem consciência dessa contribuição e de seus potenciais. Pelo contrário, é a prática do projeto que permite entender e ampliar esse limite (STOMPFF, 2012).

Com suas habilidades intrínsecas de imaginação, foco centrado no usuário e de expressão que permitem as escolhas de linguagens e técnicas diversas de expressão que facilitam o entendimento, o designer pode atuar como um interprete entre o mundo dos negócios e o mundo da produção e da técnica. Deste modo, o designer pode esboçar e prototipar o que interpreta, o que o produto pretendido é na base das escolhas e características de seus usuários. (STOMPFF, 2012). Assim sendo mais uma competência do designer se faz necessária, a capacidade de interpretar contextos complexos.

## 2.5 SOBRE EQUIPES E MULTIDISCIPLINARIDADE

No contexto das organizações modernas os termos equipe e multidisciplinaridade precisam ser discutidos por se relacionarem diretamente com a atuação prática do designer na contemporaneidade.

Uma equipe pode ser definida como um grupo de pessoas com alto grau de interdependência que está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa. (PARKER, 1995). Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto.

Outra estudiosa sobre equipes, oriunda da área de psicologia, Moscovici afirma que a multiplicação do talento humano acrescenta e diz que um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento (Moscovici, 1999). Segundo a mesma autora, quando se agregam conhecimentos diversos no sentido de se desenvolver uma solução complexa, pode-se entender que se forma uma equipe multidisciplinar.

Como afirma Morin (1999):

a multidisciplinaridade pretende analisar cada elemento individualmente e cada profissional busca exprimir o parecer específico de sua especialidade para compor uma solução integrada que atenda a determinada problemática. (MORIN, 1999).

Como exemplo pode-se citar um sistema digital que exige uma equipe formada por analista de sistema, programador, redator e designer gráfico para sua construção.

Nestes espaços (equipes multidisciplinares) segundo Brown (2010) é onde a prática do design acontece e onde o designer tem a possibilidade de atuar como mediador em um cenário complexo. Dessa forma, o design, antes entendido como atividade técnica na área de projeto, e agora como atividade multidisciplinar com visão sistêmica, vem sendo desafiado a resolver questões muito mais complexas e assumindo posição estratégica nas empresas. Estas empresas, por sua vez, estão recrutando cada vez mais designers para criar ideias no início do processo de desenvolvimento ao invés de tornar uma ideia, já desenvolvida, mais atraente (Brown, 2009) aproveitando, deste modo, o potencial do designer para resolução e compreensão de problemas e dos aspectos mais importantes de um contexto para conseguir gerar soluções que atendam a estas demandas.

Para resolver questões cada vez mais complexas, portanto, Brown (2009) observa que o designer solitário passa a ser substituído por equipes multidisciplinares, de modo que cada um desenvolva suas potencialidades em prol de um objetivo comum. Sobre as diferenças entre equipes multidisciplinares e interdisciplinares é interessante observar a diferença apontada por Brown:

Em uma equipe multidisciplinar, cada pessoa defende a própria especialidade técnica e o projeto se transforma em uma prolongada negociação entre os membros da equipe, provavelmente resultando em concessões a contragosto. Em uma equipe interdisciplinar, todos se tornam donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas. (Brown, 2009)

Brown (2009) considera que, ao longo do tempo os designers desenvolveram habilidades para integrar as necessidades humanas e recursos técnicos disponíveis resolvendo nossos problemas atuais, porém, pode, à medida que passam a se preocupar em atender necessidades humanas fundamentais, ajudar a traçar um caminho para um futuro melhor. Ainda segundo Brown (2009), o pensamento de design pode e deve ser desenvolvido e disseminado entre pessoas que nunca antes pensaram em atuar como designers, e destaca que a sua ascensão se deve a uma mudança cultural onde o desafio mais instigante é o de aplicar essas habilidades a questões realmente relevantes e com isso melhorar a vida das pessoas.

Essa natureza interdisciplinar e integrativa do design faz com que tal atividade seja a intersecção entre diversas áreas de conhecimento. Segundo Manzini:

Em um mundo em que o design é uma atividade cada vez mais difusa, ser designer no sentido profissional do termo significa interagir com outros

designers não profissionais em um modelo de parceria, usando o conhecimento específico do design e suas ferramentas para facilitar a convergência em direção às ideias compartilhadas e soluções potenciais (isto é, propor soluções e/ou cenários; fazer formulações efetivas baseando-se no que emerge de discussões em grupo; desenvolver as ideias que tenham sido convergidas entre parceiros). (MANZINI, 2008).

No entanto, para que a equipe funcione como tal, se faz necessário uma atitude essencial que é a colaboração. A intenção clara e prática de colaborar com outros profissionais de diferentes áreas do conhecimento, no sentido de ampliar a eficácia da solução que se está desenvolvendo. Neste sentido apresento conceitos dos autores da área de gestão Camarinha, Matos e Afsarmanesh (2007) e Camarinha, Matos et al. (2009) para embasar esta temática que é relevante para esta pesquisa.

Estes autores classificam a colaboração nas organizações como um processo que pode acontecer de três formas distintas: redes de trabalho, coordenação e cooperação. Segundo estes autores pode se classificar a colaboração das seguintes formas:

(1) Redes de Trabalho - envolvem a comunicação e a troca de informações para benefício mútuo. Um exemplo simples de rede é o caso em que um grupo de entidades compartilhando informações sobre sua experiência com o uso de uma ferramenta específica. Eles podem se beneficiar com a informação disponibilizada e compartilhada, mas não há necessariamente uma meta comum ou estrutura que influencia a forma e o tempo das contribuições individuais e, portanto, não há geração de valor comum;

(2) Coordenação – Na coordenação trabalha-se em harmonia, sendo este um dos principais componentes de colaboração. No entanto cada entidade pode ter um objetivo diferente e podem usar seus próprios recursos e métodos de criação de valores;

(3) Cooperação – Não envolve apenas troca de informações e ajustes das atividades, mas também a partilha de recursos para atingir as metas compatíveis. A cooperação é obtida pela divisão do trabalho de alguns (não extensiva) participantes;

(4) Colaboração – Um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades, em conjunto, planejando, implantando e avaliando um programa de atividades para alcançarem um objetivo comum. Este processo pode ser visto como um processo de criação compartilhada, portanto, um processo através do qual um grupo de entidades reforça suas capacidades em conjunto. Isso implica a partilha dos riscos, recursos, responsabilidades e recompensas desejado pelo grupo, dando a um observador externo a imagem de uma identidade comum. (CAMARINHA et al., 2009)

Pode-se, portanto definir que a colaboração existe a partir de um esforço conjunto, constituído entre um ou mais membros de qualquer variação ou

composição estrutural, com base em um acordo de um objetivo comum, cercado de regras e de governança para construção dos indicadores e acompanhamento de sua gestão, sendo esta indicada como uma entidade colaborativa ou um esforço de colaboração.

No desenvolvimento de soluções complexas, típicas da sociedade contemporânea que vivemos atualmente, como por exemplo o caso de uma solução de tecnologia da informação, colaborar se refere então a compartilhar o processo de criação com um ou mais indivíduos com habilidades complementares interagindo para estabelecerem um entendimento compartilhado do problema e uma construção conjunta da solução.

O conceito de colaboração, adotado nesta pesquisa, entende os usuários e demais envolvidos com o projeto como participantes ativos do processo projetual. Tal envolvimento realiza-se desde as fases mais remotas dos projetos de design até seus estágios mais duradouros. A equipe de design passa a ser formada, portanto, por agentes com expertise em design e por agentes sem esse treinamento. Essa abordagem afirma que cada um desses envolvidos detém uma perspectiva própria sobre as disposições do contexto em questão e, incluí-los no projeto, é uma maneira de trazer informações relevantes que não podem ser alcançadas por outros que sejam distantes da realidade em que se opera.

### 3 METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa que pela temática exigia um caráter qualitativo escolheu-se observar um caso considerado relevante a partir de uma abordagem exploratória, e também por se tratarem de dois públicos distintos a serem investigados, designers e não designers, foram utilizadas duas técnicas de coleta de informações, uma para cada público considerado buscando uma maior adequação. Sendo assim para os designers, a técnica escolhida foi a de grupo focal e para os não designers, a técnica escolhida foi a de entrevistas em profundidade.

Nesta pesquisa se vai considerar a informação gerada como já parcialmente construída desde o primeiro momento de sua identificação. Sendo assim, não se trata, portanto, propriamente de uma coleta, mas sim de captar os significados que emergem no decorrer da situação de pesquisa e da realização das técnicas de investigação, à medida que os participantes refletem e discutem sobre o tema proposto.

Definidas as técnicas de investigação para cada grupo, apresentam-se a seguir tais grupos e respectivas técnicas e procedimentos adotados para aplicação.

#### 3.1 DESIGNERS

Para a investigação sobre os designers, foi utilizada a técnica de coleta de informações que aproveitasse de alguma forma a familiaridade do pesquisador com o campo estudado e com os indivíduos que participariam da técnica, de modo que essa familiaridade gerasse uma maior espontaneidade por parte dos participantes e potencializasse a veracidade das informações fornecidas durante a realização das técnicas de investigação. Outro fator que influenciou a escolha da técnica de grupo focal foi a possibilidade de reunir um grupo de indivíduos da mesma profissão, com mesmo perfil, o que pareceu mais adequado.

Também se buscou uma técnica que pudesse ser aplicada de maneira mais rápida que a observação participante e que apresentasse resultados semelhantes. Neste sentido se optou para aplicação nos designers da técnica de grupo focal, por se crer que uma conversa de grupo sobre um tema central (foco), as opiniões e

construções de sentido coletivas de uma classe de profissionais pudesse ficar mais evidente e próxima da realidade, ainda mais quando está se tratando de si mesmo, no caso designers, refletindo sobre a condição de ser designer, papel e competências de sua atividade.

O que caracteriza a técnica de grupo focal é a utilização explícita da interação grupal para produzir dados e insights que seriam menos acessíveis sem a interação produzida em grupo. A principal vantagem do grupo focal é a oportunidade de observar uma grande quantidade de interação a respeito de um tema em um período de tempo limitado.

No grupo focal, não se busca o consenso e sim a pluralidade de ideias. Assim, a ênfase está na interação dentro do grupo, baseada em tópicos oferecidos pelo pesquisador, que assume o papel de moderador. O principal interesse é que seja recriado, desse modo, um contexto ou ambiente social onde o indivíduo pode interagir com os demais, defendendo, revendo, ratificando suas próprias opiniões ou influenciando as opiniões dos demais. Essa abordagem possibilita também ao pesquisador aprofundar sua compreensão das respostas obtidas.

### **3.1.1 Procedimento**

A seguir uma descrição do procedimento adotado para a aplicação da técnica de grupo focal na organização estudada, detalhando aspectos referentes ao moderador pesquisador, a seleção dos participantes e ao roteiro de perguntas que guiou a discussão. A aplicação da técnica de grupo focal com os designers da empresa estudada ocorreu no mês de agosto de 2014.

#### **3.1.1.1 Seleção dos Participantes**

A escolha dos indivíduos participantes do grupo focal foi realizada de acordo com o tema e objetivos da pesquisa. Embora Morgan (1997) recomende a utilização de pessoas estranhas entre si para compor o grupo, a experiência relatada nesta pesquisa contradiz essa recomendação, até porque o estudo se passa em um setor de uma organização onde as pessoas naturalmente se conhecem. Ademais, pesquisas aplicadas desenvolvidas no âmbito de organizações tornam inevitável e, muitas vezes, até mesmo desejável, a participação de pessoas que se conheçam.

Segundo Vichas (apud GIOVINAZZO, 2001):

Os grupos devem ser homogêneos quanto a determinados parâmetros definidos de acordo com o tema e os objetivos da pesquisa a ser realizada. Essa homogeneidade favorece a identificação e integração entre os participantes, evitando posições radicalmente conflitantes entre os membros do grupo. Contudo, muitas vezes, interessam exatamente as diferenças contrastantes de perspectivas e pontos de vista dos participantes, exigindo-se, nesse sentido, uma certa heterogeneidade na composição do grupo focal. Percebe-se logo que paradoxalmente a amostra precisa ser homogênea e heterogênea ao mesmo tempo e para se atingir essas qualidades é preciso a definição de critérios que facilitem essa diferenciação. (Vichas apud GIOVINAZZO, 2001).

No caso desta pesquisa se atingiu a homogeneidade no sentido de que foram todos designers os convidados a participarem do grupo focal, no entanto também se atingiu certa heterogeneidade devido ao fato de que os designers convidados tinham diferentes níveis de experiência e idades, sendo alguns recém formados, outros estagiários, outros com experiência de mais de 10 anos de atuação e outros até com mais de 20 anos de atuação. Essa diferença proporcionou diferentes pontos de vista sobre a mesma questão central que norteou a pesquisa, gerando uma reflexão profunda sobre o papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares a partir da visão do contexto estudado.

Importante também informar que a realização de tal experiência dentro da organização teve a autorização permitida via documento assinado pela chefia do setor e gerencia da divisão o que representou o consentimento oficial da empresa para realização da pesquisa (anexo A).

Além dessa autorização oficial da organização, cada informante selecionado a participar do grupo focal recebeu um termo de consentimento (anexo D) para ser lido e assinado antes da participação no experimento estabelecendo os termos de utilização dos conteúdos debatidos, bem como o compromisso assumido do pesquisador de manter sigilo sobre as identidades dos informantes.

### 3.1.1.3 Perfil dos participantes

Para a realização desta pesquisa foram selecionados sete designers funcionários da empresa sendo: 2 de nível sênior (mais de 10 anos de atuação como designer) que foram denominados informante 1 e informante 7); 1 de nível pleno (com de 6 a 9 anos de atuação como designer) denominado informante 4; 1

designer júnior (com menos de 5 anos de atuação) denominado Informante 3; 3 estagiários de design sendo que um estava em fase de conclusão do curso de graduação denominado informante 2, e outros dois cursando o curso de graduação em design estando na metade do curso denominados informantes 5 e 6 respectivamente.

Estes profissionais foram contatados individualmente por e-mail e também pessoalmente sobre a solicitação para participarem do estudo quando foram informados dos objetivos do estudo e de quem seria o condutor da técnica e como ela se processaria. Também foram informados por estes meios sobre as autorizações oficiais fornecidas pela empresa através da chefia e da gerencia para realização da pesquisa e liberação dos funcionários para participação nas técnicas de investigação desta pesquisa.

#### 3.1.1.4 Roteiro de aplicação do Grupo Focal

O grupo focal pressupõe, como seu nome indica, a existência de um foco, ou tema central de discussão, em torno do qual as pessoas irão expor suas ideias, percepções, sentimentos. Nesta pesquisa, esse foco foi o papel do designer atuando em equipes multidisciplinares e as competências necessárias para o desempenho desse papel. Para que ocorresse de maneira eficaz, foi necessário, então, que o processo de discussão fosse cuidadosamente planejado, sequenciando-se os aspectos do tema a ser discutido.

Os tópicos foram organizados, e roteirizados, segundo o esquema lógico que se julgou mais adequado à pesquisa em questão.

Este roteiro girou em torno do tema central da pesquisa levantando questões relacionadas ao papel do designer e as competências necessárias para desempenhar tal papel. Tais questões serviram para orientar a discussão do grupo, de modo que todos os participantes da técnica pudessem fornecer de forma natural e espontânea, as informações relevantes relacionadas com os objetivos da pesquisa, resultando em uma construção coletiva de informação, de significados e de conhecimento sobre o tema.

Essa medida auxiliou o moderador/pesquisador a se orientar no decorrer da sessão, dando-lhe maior controle sobre a situação. O roteiro, embora importante como um guia da discussão, não pode ser inflexível como uma “camisa de força”

que obrigue o grupo a discutir mais extensamente um tópico que claramente não lhe interessa ou a passar para outro tópico quando ainda tem o que dizer a respeito da questão que está sendo examinada.

Esta pesquisa se baseou em um roteiro com 6 questões básicas, eventualmente esclarecidas por subitens, quando necessários. Estas questões foram discutidas durante 1 hora e 50 minutos com o grupo.

Um primeiro grupo foi utilizado como grupo-piloto, com alunos do mestrado em design da UNISINOS (três alunos somados ao orientador da pesquisa) onde o roteiro-piloto de questões pôde ser aperfeiçoado em suas deficiências de entendimento antes de ser aplicado ao grupo de estudo desta pesquisa. O teste foi de fundamental importância para que as questões fossem mais esclarecidas, e fosse possível identificar questões que ainda não estavam claras no roteiro ou que pudessem gerar algum tipo de entendimento equivocado, travando o processo de conversação do grupo focal ou desviando o foco de atenção da conversação. Assim, foi possível ajustar as questões deixando a discussão mais fluída e indo direto ao assunto central, ao foco da pesquisa como pede um grupo focal, possibilitando ao pesquisador verificar a adequação do roteiro de perguntas aos tempos previstos para cada resposta e às instruções dadas aos participantes.

O roteiro aplicado nesta pesquisa abordou as seguintes questões principais: 1 - Como você se interessou pela profissão de designer? 2 - Para você o que uma pessoa precisa possuir ou saber para atuar como designer? 3 - Você considera que o designer trabalha melhor sozinho ou em equipe? Porque? 4 - Para você qual a principal finalidade e principal objetivo do designer como profissional? 5 - Se você fosse descrever um designer para alguém que nunca tivesse ouvido falar dele, como você o descreveria? Explique e 6 - Vocês consideram que a cultura organizacional da empresa influencia o papel do designer? de que forma? O Roteiro completo se encontra anexo a esta dissertação (Anexo B).

#### 3.1.1.5 Protocolo de aplicação do grupo focal

Para conduzir as sessões, o pesquisador optou pela seguinte organização: Um (1) moderador/pesquisador responsável pelo equipamento de gravação e por controlar o tempo; Sete (7) designers funcionários da empresa atuantes como designers selecionados e comunicados previamente sobre o experimento.

O moderador, ao iniciar os trabalhos com o grupo, adotou o seguinte protocolo:

- Apresentou-se, agradeceu a participação de todos;
- Explicou o objetivo do encontro, o tema de pesquisa e os objetivos geral e específicos do estudo;
- Informou sobre o termo de consentimento de participação na pesquisa;
- Informou sobre o registro em áudio e vídeo do grupo focal explicitando que haveria sigilo das informações, na utilização dos dados e no anonimato dos participantes, pois apenas os integrantes da equipe de pesquisa teriam acesso às transcrições.
- Solicitou que fosse visto como um pesquisador, um agente externo e não como uma colega, durante a realização do grupo focal de modo que os participantes pudessem se manifestar sem maiores receios diante de um colega de empresa.
- Informou sobre a dinâmica do grupo focal, sobre as questões que guiariam a discussão e sobre o tempo disponível para realização da prática.
- Ao final da prática o moderador agradeceu a participação de todos, deixou espaço aberto para discussões complementares e informou sobre o agendamento de uma nova reunião após o término da pesquisa para apresentação e debate sobre os resultados obtidos, de modo que seja possível a aplicação dos conhecimentos gerados na pesquisa no aperfeiçoamento e ampliação do papel e da atuação do designer dentro da organização.

### 3.1.1.6 Registro das informações do grupo focal

A discussão do grupo focal foi registrada em gravação de áudio com a utilização de dois gravadores de voz (aplicativos de celulares) e também foi registrada em vídeo com a utilização de uma câmera portátil de alta definição (Go Pro) que foi fixada em um local discreto da sala de reuniões onde se passou a discussão, em vídeo *full HD* com áudio, ambos operados pelo mediador/pesquisador.

Importante citar que a utilização do áudio e do vídeo em conjunto ajudou muito para que a posterior transcrição dos conteúdos fosse facilitada, pois durante a transcrição dos conteúdos, nos momentos em que o áudio não estava tão claro, foi possível esclarecer o que estava sendo dito com a análise da imagem registrada em

vídeo. Deste modo a utilização de dois instrumentos de registro da técnica proporcionou uma observação mais completa da interação ocorrida, gerando uma compreensão maior das informações que foram geradas na discussão do grupo focal.

Para realização do grupo focal foi reservada uma sala de reuniões da empresa por duas horas com uma mesa de reuniões central e cadeiras confortáveis onde todos puderam se acomodar de forma relaxada. Todos os participantes foram agendados normalmente como se faz em qualquer reunião de trabalho da organização com a autorização prévia das chefias e gerências. Tal expediente pareceu ter funcionado satisfatoriamente, visto que a discussão se passou de forma descontraída, passando por todos os tópicos e quando terminou os participantes não perceberam o tempo passar e ainda estavam dispostos a falar mais sobre o assunto.

Por último é importante frisar sobre essa escolha de participantes para o grupo focal, que ela reuniu mais de 88% dos designers da empresa que atualmente possui 9 designers num universo de 1200 funcionários das mais diversas áreas atuando em equipes multidisciplinares integradas por analistas, programadores, analistas de negócios, analistas de marketing, administração, tecnologia da informação e gestores.

### 3.2 NÃO DESIGNERS

Sendo o tema central desta pesquisa, o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares, se entendeu que seria importante colher não só as percepções dos próprios designers sobre sua profissão e competências, mas também as percepções dos não designers que atuam nestas mesmas equipes em conjunto com os designers, por se acreditar que estas visões são complementares sobre o tema.

No entanto para captar a visão que os não designers possuíam sobre o papel e as competências do designer, a técnica de grupo focal se mostrou inviável devido à dificuldade de reunir os não designers para tratar do tema e também porque se percebeu de antemão diferentes visões sobre o trabalho com designers.

Tais diferenças indicavam a necessidade de uma técnica de investigação mais flexível, mais objetiva, que buscasse colher informações diretas da fonte investigada. Uma técnica que também permitisse ao indivíduo investigado construir

mais profundamente e pessoalmente a sua visão sobre o tema, sem influência ou interferência de outros como ocorre nas técnicas de investigação em grupo.

Assim sendo, com os não designers, se optou como técnica de coleta/construção de dados a utilização de entrevistas em profundidade semiestruturadas, técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências direta relatadas por informantes selecionados e guiada por um roteiro pré-estabelecido de perguntas sobre o tema para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.

Ao considerarmos a necessidade de que, em estudos organizacionais, como é o caso desta pesquisa, é preciso integrar tematização e profundidade para compreender a complexidade dos fenômenos e das relações que os permeiam, se optou pela entrevista em profundidade semiestruturada como método de coleta de dados a ser aplicada aos não designers.

Nesta pesquisa, o entrevistador foi o próprio pesquisador. Este, em conjunto com seu orientador, determinou um conjunto de questões que formaram o roteiro da entrevista. Além da criação deste roteiro estruturado, foram adotadas algumas providências preparatórias que se revelaram importantes para viabilizar a realização da técnica de entrevistas em profundidade semiestruturadas com eficiência.

Os selecionados a participar foram contatados por e-mail e pessoalmente. Uma solicitação de autorização oficial da chefia do setor e da gerencia da divisão (anexo 3) para realização das técnicas de investigação e liberação do funcionário para participação, distribuição do termo de consentimento de utilização dos conteúdos registrados durante o experimento para posterior análise de conteúdos e apresentação como resultados da pesquisa, bem como garantia de preservação do sigilo quanto às identidades dos informantes.

A seguir uma descrição do procedimento de aplicação das entrevistas utilizado nessa pesquisa.

### **3.2.1 Procedimento**

A seguir uma descrição do procedimento adotado para a aplicação das entrevistas em profundidade semiestruturadas na organização estudada, detalhando aspectos referentes a seleção dos participantes, ao roteiro de perguntas que guiou a

discussão, protocolo de aplicação das entrevistas, registro dos conteúdos e saturação da amostra.

#### 3.2.1.1 Seleção dos Participantes

Para aplicação das entrevistas foram selecionados sete indivíduos não designers da empresa estudada, que interagem nas equipes de projeto com os designers, ocupando diferentes funções como chefe de setor e gerente (gestão), analistas de sistemas, programadores e analistas de negócio (setor comercial), sendo distribuídos da seguinte maneira: 2 analistas de sistemas máster e gestores (de divisão e de setor) denominados respectivamente informantes 1 e 2; 2 analistas de sistemas plenos denominados informante 4 e 5; 2 analistas de negócios sendo um pleno e um máster denominados respectivamente informante 3 e 7; programador júnior denominado informante 6.

Mais uma vez buscou-se a homogeneidade no sentido de serem todos indivíduos que interagem profissionalmente com o designer no desenvolvimento de projetos e demandas da empresa, e que por isso, possuem informações significativas sobre o papel, as competências e sobre a imagem do profissional de design.

A heterogeneidade, por sua vez, foi obtida com a seleção de profissionais de diferentes áreas (negócios, análise de sistemas, gestão e programação) e também de diferentes níveis dentro da empresa, indo de um programador novato até um analista gerente de divisão.

As entrevistas aplicadas nesta pesquisa foram consideradas em profundidade e semiestruturadas, por serem realizadas com base em um roteiro de perguntas pré-definido que orientou a realização da técnica.

#### 3.2.1.2 Roteiro de perguntas da entrevista em profundidade semiestruturada

A entrevista em profundidade semiestruturada aplicada nesta pesquisa teve origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que objetivaram dar cobertura ao interesse de pesquisa. Essa lista de questões teve origem no problema de pesquisa, o papel e as competências do designer atuando em equipes

multidisciplinares e buscou tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível.

Este roteiro de perguntas amplas e abertas foi construído baseado no tema e nos objetivos da pesquisa e testado previamente com dois entrevistados piloto. O teste proporcionou a melhoria das questões presentes no roteiro de modo a tornar mais facilitado o entendimento das perguntas e a livre manifestação por parte dos entrevistados. Após os testes e ajustes no roteiro de perguntas as entrevistas foram realizadas individualmente com cada não designer selecionado, de modo que cada um deles pudesse dar a sua versão aprofundada sobre as questões relativas ao problema de pesquisa em questão.

Deste modo, o pesquisador elaborou um roteiro de perguntas contendo as seguintes questões principais: 1 – Para você qual a importância de um designer? 2 - Para você o que uma pessoa precisa possuir para atuar como designer? e para atuar como designer na PROCERGS?; 3 - Você considera que o designer trabalha melhor sozinho ou em equipe? Porque? 4 - Se você fosse descrever um designer para alguém que nunca tivesse ouvido falar dele, como você o descreveria? e 5 - Você considera que a cultura organizacional da empresa influencia o papel do designer? de que forma? O roteiro completo de aplicação das entrevistas se encontra anexo a esta dissertação (Anexo C).

### 3.2.1.3 Protocolo de aplicação das entrevistas

Cada entrevista foi previamente combinada e agendada individualmente com cada participante. Estes foram contatados primeiramente pessoalmente sendo convidados a participar e posteriormente, após a aceitação do convite pessoal foram contatados por e-mail, quando foram informados do local (sala de reuniões), do dia e hora da entrevista, dos objetivos do trabalho e das autorizações oficiais da empresa e chefias sobre a realização do experimento.

As entrevistas ocorreram no período de agosto a outubro de 2014, foram agendadas sete entrevistas com os indivíduos selecionados que aceitaram prontamente participar da pesquisa. Estas entrevistas foram agendadas nas salas de reuniões da empresa estudada. Cada agendamento de sala reservou a sala por uma hora, de modo que a entrevista, prevista para em média 40 minutos pudesse ocorrer de maneira tranquila.

A duração média das entrevistas foi de 30 minutos, no entanto algumas entrevistas foram mais breves e diretas com duração de 25 minutos e outras foram mais amplas e debatidas durando até 45 minutos sendo que em cada entrevista o pesquisador adotou protocolo semelhante ao apresentado para o grupo focal.

#### 3.2.1.4 Registro das informações

As entrevistas foram registradas somente em áudio, empregando-se gravadores de voz em aplicativos de celular, diferente do que foi feito no grupo focal, que também utilizou o vídeo como recurso de registro.

No caso das entrevistas se optou por utilizar somente o registro em áudio e de forma discreta, no intuito de deixar o entrevistado mais à vontade para dar suas respostas e opiniões sobre o tema. Também se julgou desnecessária a utilização do vídeo porque a proximidade do pesquisador e do entrevistado em uma entrevista é maior, tornando menos necessária a utilização de um meio complementar de registro para maior entendimento das respostas dadas às questões.

### 3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO – TÉCNICA PARA TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS E CONSTRUÍDAS

Após os encontros de grupo focal e das entrevistas, o pesquisador transcreveu o áudio registrado e realizou a análise das informações produzidas através de uma abordagem qualitativa realizada com a técnica de **análise de conteúdo**, onde foram definidas categorias de análise para os conteúdos transcritos que foram selecionados conforme sua importância em relação aos objetivos da pesquisa.

Segundo Moraes (1990):

A análise de conteúdo constitui um método de pesquisa utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Por se utilizar desta parte interpretativa dos conteúdos se aproxima mais do conceito já explicitado no início do capítulo de método desta pesquisa da construção conjunta de informação e não de uma simples coleta de dados (MORAES, 1990).

Como técnica de análise das informações, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qual seja o design por exemplo (MORAES, 1990).

No caso desta pesquisa as informações foram transcritas a partir dos registros feitos em áudio e vídeo do grupo focal com os designers e somente em áudio realizados durante as entrevistas com os não designers. Todos estes registros foram transcritos para texto para que pudessem passar pela análise de conteúdo. O grupo focal com os designers totalizou 32 páginas de texto transcrito e fonte tamanho 12 e espaçamento simples. As sete entrevistas realizadas com os não designers totalizaram 54 páginas de texto transcrito. A soma das duas técnicas de coleta de dados resultou em 86 páginas de texto, um conteúdo extenso para a análise que se realizou na seqüência.

De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura se constitui numa interpretação. Esta questão de múltiplos significados de uma mensagem e das múltiplas possibilidades de análise que possibilita está muito intimamente relacionada ao contexto em que a comunicação se verifica.

### 3.3.1 Procedimento de análise de conteúdo

Ainda que os documentos a serem examinados através da análise de conteúdo já existam, eles necessitam ser preparados e transformados para constituírem as informações a serem submetidas à análise de conteúdo. Os dados não são inteiramente dados, mas necessitam ser preparados adequadamente para tal. Sendo assim a primeira tarefa após a realização das técnicas de coleta/construção de informações foi a transcrição dos áudios registrados para o formato de texto realizada pelo pesquisador, onde este teve o segundo contato com o conteúdo explicitado, posto que o primeiro contato deu-se quando se desenvolveu a prática. Este segundo contato já representou um re-processamento das informações construídas quando da realização das técnicas de grupo focal e entrevistas.

#### 3.3.1.1 Preparação

Uma vez de posse das informações transcritas a serem analisadas, foi preciso, em primeiro lugar, submetê-las a um processo de preparação que consistiu em:

(a) Identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas. Para isto foi realizada uma leitura de todo o material transcrito para se tomar uma primeira decisão sobre quais unidades de análise efetivamente seriam significativas em relação aos objetivos da pesquisa e também para compreender se as categorias definidas a priori com base no estudo de Cross (1984) estavam adequadas e eram suficientes. Assim sendo, essa leitura serviu para o pesquisador fazer o **terceiro contato** com o conteúdo coletado, construído e transcrito, de modo a já identificar

unidades de análise mais significativas de acordo com sua relação com o tema e objetivos da pesquisa.

(b) Iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados. Este código foi constituído de números e letras que a partir deste momento orientaram o pesquisador para retornar ao documento específico quando assim o desejasse. Deste modo o conteúdo do grupo focal foi devidamente numerado em suas linhas de texto e conforme o informante. Por exemplo (L34–I2) significando linha trinta e quatro da transcrição, informante dois. Com base nesse código se criou uma rotina mais facilitada de identificação e acesso os conteúdos dentro da transcrição, facilitando a análise do conteúdo.

Após essa preparação e leitura inicial dos conteúdos da transcrição veio a segunda parte da análise que foi a Categorização.

#### 3.3.1.2 Categorização

A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo de pesquisa.

No caso desta pesquisa as categorias de análise foram definidas baseadas na relação de sentido das unidades de análise observadas com os objetivos da pesquisa e também relacionadas com o referencial teórico da pesquisa apresentado no estudo de Nigel Cross (1984) onde em estudo semelhante de observação do designer em equipes ele apresentou algumas categorias de análise que serviram de base para esta pesquisa.

Ainda sobre as categorias é importante frisar que são resultado de extensa seleção e adequação aos objetivos da pesquisa e aos conteúdos coletados, o que resultou numa lista de categorias que foi sendo ajustada, otimizada, clarificada, de modo a reunir somente categorias julgadas como realmente significativas em relação aos objetivos da pesquisa e girassem em torno deste foco principal: o papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares.

### 3.3.1.3 Seleção das unidades de análise

Após a leitura da transcrição, já com as categorias definidas, ajustadas e descritas e dando seqüência a técnica de análise de conteúdo, construiu-se um quadro com as unidades de análise selecionadas sendo colocadas em suas respectivas categorias, quadro este que será apresentado na seção de resultados desta dissertação logo após o capítulo de método.

## 4 RESULTADOS

Antes de apresentar os resultados convém apresentar as negociações que foram realizadas na organização para aplicação das técnicas que foram determinadas no método, apresentar a organização e seu fluxo de trabalho para identificar onde o designer se situa na organização, o histórico de atuação deste profissional dentro da organização, bem como apresentar o perfil dos participantes do grupo focal (designers) e das entrevistas em profundidade semiestruturadas (não designers). Isto se faz importante de serem apresentados aqui por se tratarem já de resultados da observação da empresa estudada e dos acordos feitos para realização da pesquisa.

### 4.1 NEGOCIAÇÕES PRÉVIAS

Pelo fato desta pesquisa se desenvolver em uma empresa pública com atuação significativa no mercado e pelo fato dos informantes serem pessoas no desempenho prático e real de suas atividades profissionais, algumas medidas foram necessárias para que se garantisse um padrão ético na condução do estudo.

Deste modo foi criado um processo interno, documento interno da empresa que aprovou a realização deste estudo a partir do aval das chefias do setor estudado, a gerência da divisão onde se encontra este setor e da direção da empresa que percebeu que o interesse científico na forma de atuação de seus profissionais pode contribuir significativamente para a análise e melhoria de seus processos. Este documento se encontra anexo a esta dissertação (Anexo A).

Além desta autorização formal da empresa, foi solicitada a chefia do setor e da divisão a qual pertence este setor que fosse feito um anúncio oficial informando aos integrantes das equipes envolvidas nos projetos observados, que um colega faria um estudo científico baseado em grupo focal e entrevistas durante o período de 6 a 8 meses. Neste comunicado foi informado o tema da pesquisa, o tempo de duração da mesma, os projetos que seriam observados e os profissionais que estariam em observação e que poderiam ser acionados para entrevistas. A necessidade deste comunicado oficial com o aval de chefias se deveu a dois fatores:

(1) A necessidade de se estabelecer uma relação diferenciada entre o colega profissional e o observador e pesquisador, de modo que por determinado período do

dia um pesquisador pudesse realizar o seu estudo com a consciência de todos os integrantes;

(2) Para que se obtivesse dos indivíduos observados uma maior colaboração e boa vontade em relação ao fornecimento de informações sobre os assuntos pesquisados, visto que, a partir da hierarquia funcional da empresa, tal estudo estava autorizado e comunicado oficialmente por chefias e diretorias, assumindo assim uma importância oficial e não meramente uma intenção especulativa e independente do pesquisador.

Após estas duas medidas foram realizadas conversações com a chefia do setor onde se passariam as técnicas de investigação para a minha liberação parcial para realização das técnicas de investigação. Foi explicado nestas conversações o tema da pesquisa e principalmente o método e compromisso do pesquisador de manter sigilo quanto as identidades dos informantes.

A partir dessas negociações, eu como pesquisador também, me senti mais livre para a realização do estudo e definidos os projetos que seriam observados, pude estabelecer um cronograma para aplicação tanto do grupo focal a ser realizado com os designers da empresa, quanto das entrevistas em profundidade com os não designers.

Sendo assim, antes de analisar os resultados transcritos do grupo focal e entrevistas, e para uma melhor compreensão do contexto onde se desenvolverá a pesquisa, se fará uma descrição detalhada do campo de observação (a empresa). Nessa descrição, feita com base em documentos oficiais, depoimentos de funcionários e na experiência do pesquisador como funcionário, se buscará a descrição da estrutura da empresa, suas definições estratégicas, serviços prestados, estrutura e hierarquia funcional e organizacional, sobre o fluxo de trabalho na empresa, perfil técnico e atribuições dos profissionais, do setor observado, das equipes e dos projetos que serão observados e da atividade de design e do designer inseridos neste contexto. Após esta descrição será feita a análise e interpretação das informações coletadas e construídas na observação dos projetos e na aplicação das entrevistas.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, é uma empresa de economia mista, que iniciou suas atividades em 28 de Dezembro de 1972 como órgão executor da política de informática do Estado. A PROCERGS é a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul e processa diariamente milhões de transações vitais para o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade, afetando a vida de milhões de pessoas.

Para atender essas necessidades, a PROCERGS tem trabalhado lado a lado com os demais órgãos do Estado, gerando soluções que contribuem para apoiar a ação do Governo, modernizar a gestão pública, melhorar os serviços prestados ao cidadão e democratizar o acesso a informação, buscando assegurar ao Estado e à comunidade o máximo de retorno para os investimentos em informática pública.

Abaixo as declarações estratégicas vigentes na empresa em 2014:

Negócio: Soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação para a Administração Pública. Missão: Prover soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação para aumentar eficiência e transparência do serviço público e aproximar Governo e Cidadão. Valores relevantes para a empresa: Qualidade, Inovação, Ética, Comprometimento, Confiança e Solidariedade. Visão e objetivo como instituição: Ser reconhecida pela Administração Pública do RS como referência e melhor opção em soluções de TIC. (Planejamento estratégico PROCERGS 2013)

A gestão da empresa é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva constituída pelo diretor-presidente, diretor vice-presidente, diretor técnico e diretor administrativo-financeiro. (Estatuto PROCERGS, 2011).

O mercado de atuação da empresa se resume a Órgãos da Administração Pública Estadual (Direta e Indireta) do RS, órgãos dos outros poderes do Rio Grande do Sul, bem como, Entidades públicas ou privadas, prefeituras municipais, outros estados da federação e governo federal com serviços vinculados aos sistemas de clientes do mercado principal.

O ingresso como funcionário da empresa ocorre mediante concurso público e isso atinge todas as áreas da empresa, porém, por ser uma empresa pública e governamental, a gestão é feita por diretores indicados pelo governo do estado, em cargos de confiança determinados por relacionamentos políticos.

A empresa possui uma sede na cidade de Porto Alegre, onde se realiza esta pesquisa. Além do prédio sede existem mais seis setores que não estão locados na

sede que compões o que se denominou como unidades descentralizadas. Além destas unidades localizadas na cidade capital do estado, possui ainda uma rede de coordenadorias regionais espalhadas em seis cidades do interior.

#### **4.2.1 Histórico da atuação de designers na empresa**

A inclusão de designers no quadro de funcionários da empresa iniciou na década de setenta com o setor de desenho, que tinha por atribuição principal formatar os documentos utilizados na companhia. Porém sua importância começou a ser realmente considerada, a partir da década de noventa com o advento da web, que introduziu a utilização de interfaces gráficas na web. Este fato fez com que a empresa admitisse a necessidade de pessoas com conhecimentos específicos sobre design e programação visual, que pudessem aplicar seus conhecimentos no intuito de melhorarem o aspecto estético (a forma) e a usabilidade das soluções que fossem baseadas na internet.

Foi em 1994 que aconteceu o primeiro concurso público para o cargo de designer. Até então a função era desempenhada por estagiários e profissionais terceirizados ou oriundos de outras áreas como desenho técnico, ilustração e programação visual.

Em 1997 foi realizado o segundo concurso que admitiu designers. Porém neste segundo concurso ainda não havia uma definição clara nem dos conhecimentos que um designer deveria ter para atuar integrado ao desenvolvimento de sites e sistemas e nem qual formação de graduação devia ter. Por isso nas definições presentes no edital do concurso, a vaga de designer, embora fosse de nível superior, o que exigiria como estudo formal mínimo a graduação, neste concurso admitia a graduação incompleta. Além disso, esta graduação incompleta admitida podia ser nas áreas de arquitetura, comunicação social, desenho industrial e artes plásticas, áreas diversas que tinha alguma relação com processos criativos, o que sinalizava para a indefinição sobre o cargo, sobre a origem e sobre o papel deste profissional nas equipes que viria integrar.

Com o passar dos anos e com o desenvolvimento vertiginoso da internet e de todas as telecomunicações esse papel foi se transformando. Atualmente o designer na empresa tem entre suas atribuições a arquitetura das informações dos sistemas e

sites, a programação visual, entendida como a escolha adequada dos aspectos formais da solução (cores, formas, tipografia, diagramação, usabilidade).

Para esclarecer melhor esse histórico da atuação do designer na empresa foi solicitado ao designer mais antigo da empresa que fizesse uma descrição sobre esta atuação. O resultado está relatado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Quadro descritivo da atuação do designer na empresa descrito pelo profissional de design mais antigo em atividade

<b>Época</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
Anos 70	Setor de Desenho foi o primeiro setor a trabalhar com material gráfico e fotografia na empresa.	Diagramação de documentos,
Anos 80	Setor de desenho e programação visual	Fotografia desde produção até revelação de negativos, desenhos de formulários, leiautes, plantas de arquitetura e variados materiais gráficos impressos.
Anos 90	Setor de Multimídia	Responsável pelas apresentações áudios-visuais em storybord da IBM e posteriormente em PowerPoint. Ilustrações, materiais de divulgação gerais e primeiras ilustrações para Internet.
Anos 90	Divisão 7 - Internet e depois de 1994 DPRO - Divisão de projetos. Contratação de estudantes de desenho industrial da UFRGS de Santa Maria para trabalhar com desenho gráfico e internet.	A partir de 1995 Produção de imagens e layouts para internet para sites da empresa e clientes. Produção de material gráfico para embalagens e demais materiais de uso interno e externo.
Anos 2000	DPRO - Equipe de design Formação de equipe de designers para prospecção e produção de serviços relativos a área.  Depois de 2005 - Criação da divisão de desenvolvimento de soluções que anexou o setor de design. Posteriormente foi criado o setor de serviços web, denominado SSW onde se concentram a maioria dos designers da empresa.	Desenvolvimento de sites e sistemas, material gráfico e demais trabalhos de desenho e ilustração. Consultoria em webdesign.
Após 2010	Mudanças na nomenclatura das divisões e setores e nas atribuições, a divisão de soluções passou a se chamar Divisão de desenvolvimento de Software (DDS). O setor de serviços web (SSW) passou a ter entre suas atribuições, incluiu entre suas atividades o desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis (tablets, notebooks, celulares) e com a adaptação dos sites a estes dispositivos	Arquitetura da informação e Design de sites, portais e sistemas para web, produção de imagens, layouts, wireframes e Design responsivo de sites e sistemas.

	aplicando o que tem se denominado de design responsivo.	
--	---	--

#### 4.2.2 Sobre o fluxo de trabalho na empresa

A origem de todas as demandas atendidas no setor estudado provem de quatro possíveis fontes de demandas que são: (1) Governo do Estado, envolvendo Governador, Casa Civil, Secretaria de Comunicação, Secretárias de Estado; Órgãos, Empresas e Fundações com vínculos estadual tais como FDRH, IRGA, DETRAN e da própria empresa pesquisada através de suas iniciativas próprias na área de TI sugeridas por gestores e analistas de negócios.

O fluxo das demandas acontece a partir de solicitações feitas por secretários, gestores ou assessores do governador entram em contato com a PROCERGS quando possuem uma demanda de TI. A PROCERGS recebe essas solicitações através de seus ANs (analistas de negócios) que contatam os setores internos para ver quem pode assumir a demanda de acordo com a prioridade dada pelos diretores da empresa.

Definido o setor que assumirá a demanda, se forma uma equipe multidisciplinar formada por AS (Analista de Sistemas), Designer, Programador/Desenvolvedor. Após a negociação do AN com as chefias dos setores é formada esta equipe de projeto o AN, responsável pelo atendimento agenda uma reunião inicial de BRIEFING com o cliente, o AS, que geralmente assume a gerência do projeto e o Designer.

Na reunião de *briefing* é apresentada a necessidade do cliente (site, sistema, portal, hot site) criação de uma nova solução ou reformulação de uma solução antiga. Finaliza-se a reunião de *briefing* e o gerente do projeto (AS) elabora um projeto preliminar com um levantamento sobre as horas necessárias de cada profissional para elaboração da solução. Nesta etapa, com base em sua experiência e briefing o Designer apresenta sua previsão de horas necessária para criação da solução.

Nesta previsão o designer apresenta em horas o tempo necessário para desenvolver a sua parte da solução. Importante frisar que esta reunião inicial, até há alguns anos atrás era realizada sem a presença do designer, mas como havia muito desentendimento sobre a demanda e, a partir da percepção de que o trabalho do

designer é o primeiro a ser feito nesse processo, a presença do designer desde o primeiro contato com o cliente do processo foi se tornando um hábito na empresa.

A seguir serão apresentados os resultados da ida a campo do pesquisador, a partir da realização das duas técnicas de investigação previstas no método, grupo focal com designers e entrevistas em profundidade semiestruturadas com não designers. Essas informações serão subsídios da discussão que se fará a seguir, juntamente com o referencial teórico observado nesta pesquisa.

#### 4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE – DESIGNERS (GRUPO FOCAL)

##### 4.3.1 Perfil dos Participantes do grupo focal - Designers

Antes de iniciar a descrição dos conteúdos convém apresentar o perfil dos participantes da técnica de grupo focal. Sendo assim, os participantes se classificaram da seguinte forma:

Quadro 4 – Perfis dos designers participantes do grupo focal

<b>Informante</b>	<b>Descrição</b>
1	Homem, 52 anos, graduado como bacharel em comunicação social – publicidade e propaganda, funcionário da PROCERGS como designer desde 1995.
2	Mulher, 23 anos, Formando em Design, estagiária de design da PROCERGS desde 2013.
3	Homem, 30 anos, graduado em Design, funcionário da PROCERGS desde 2013, mas atuante como designer desde 2001.
4	Homem, 38 anos, graduado em Artes Plásticas, funcionário da PROCERGS como designer desde 2002.
5	Mulher, 26 anos, cursando Design desde 2009, estagiária de design na PROCERGS desde 2013.
6	Mulher, 20 anos, cursando Design desde 2009, estagiária de design na PROCERGS desde 2013.
7	Homem, 39 anos, Doutor em Informática na Educação desde 2014, funcionário da PROCERGS como designer desde 2000.

### 4.3.2 – CATEGORIAS DE ANÁLISE APLICADAS AOS DESIGNERS

Nesta pesquisa as categorias utilizadas a priori presentes no estudo de Nigel Cross (1984) se mostraram insuficientes a partir da primeira leitura que se fez da transcrição do grupo focal e das entrevistas realizadas. Além disso a leitura inicial realizada no conteúdo transcrito e os objetivos deste estudo, por serem mais profundos e amplos, já demonstraram por si só a necessidade de outras categorias de análise que abarcassem outros aspectos significativos, citados durante a realização do grupo focal com os designers e das entrevistas com os não designers.

Em estudo realizado anteriormente por Nigel Cross (1984) e que serviu de base para a construção dessa pesquisa, os designers foram observados durante o seu processo e tendo o conteúdo registrado em áudio e vídeo e posteriormente transcrito para texto que passou por uma análise de conteúdo. Neste estudo, as unidades de análise foram organizadas em categorias que auxiliaram a análise de conteúdo. Com o fim de observar o designer em processo atuando em equipes para compreender melhor seus papéis. Resultaram do estudo de Cross as seguintes categorias:

- **Papeis e Relacionamentos**
- **Planejamento e Ação**
- **Captura e compartilhamento de informações**
- **Análise e compreensão de problemas**
- **Geração e adoção de conceitos (concepts)**
- **Administração de conflitos**

Diferente do estudo de Nigel Cross, nesta pesquisa não se buscou ênfase na observação do designer no desempenho de sua atividade prática ou no pleno desenvolvimento de seu processo de trabalho. O que se buscou foi saber sua opinião e expectativas sobre sua profissão, seu papel, suas competências e seu contexto de atuação. O que se buscou neste estudo foi refletir sobre o papel deste profissional nos tempos atuais, tentando identificar características próprias do designer, expectativas, conceitos, pré-conceitos e pós-conceitos em relação ao este papel e também buscando identificar as competências necessárias e mobilizadas para o desempenho desse papel em equipes multidisciplinares e desenvolvendo soluções integradas e complexas.

O caminho para a construção desse conhecimento foi entender expectativas, opiniões, captar a imagem que os próprios profissionais de design fazem de si mesmos quando integrando equipes com profissionais de outras áreas do conhecimento, e captar também a opinião de profissionais de outras áreas do conhecimento (classificados simplesmente como não designers) que integram as equipes sobre o papel e as competências do profissional de design.

Deste modo resultaram para a análise de conteúdo desta pesquisa os seguintes agrupamentos de categorias, subcategorias e unidades de análise conforme o quadro 3 a seguir:

### 4.3.3 Quadro de Categorias, subcategorias e unidades de análise do grupo focal realizado com designers

Quadro 2 – Categorias, subcategorias e unidades de análise selecionadas da transcrição do grupo focal realizado com designers

Tema	Categorias	Subcategorias/Definição	Linha/Informante	Unidades de Análise
Papeis	Atribuições	Quanto a aparência / apresentação de um produto/serviço	L 1061-1062 - I6	"(...) É o cara que projeta para comunicar de forma gráfica alguma coisa, alguma necessidade, que se preocupa com a aparência, com a forma do produto e como ela deve ser para encantar seu usuário."
			L 487 - I5	"(...) Então o trabalho do designer é pensando sempre como visual somente."
		Quanto à resolução de problemas	L 992 - I5	"(...) Solucionar problemas..."
			L 1091-1092 - I2	"(...) A gente desenvolve opções para problemas através de métodos específicos da área..."
		Atribuições quanto à melhoria da experiência de usuários e da vida das pessoas.	L 1017-1018 - I3	"(...) Fazer as pessoas cumprirem as tarefas delas de forma leve e com uma boa experiência."
			L 467-468 - I6	"(...) A gente precisa entender a pessoa, precisa entender. E aí mora o maior desafio."
			L 1014-1016 - I3	"(...) O objetivo... Bom, globalmente é, juntando tudo, melhorar a vida das pessoas fazendo mais, com menos, seja com menos material, com menos esforço, que seja mais fácil, que gaste menos dinheiro, que seja mais sustentável e isso, na nossa área específico, na comunicação, na interface..."
		Atribuições quanto a funcionalidade e usabilidade dos produtos	L 1026-1029 - I3	"(...) Pensando em PROCERGS e governo, seria o máximo pra nós, como designers aqui, seria alguém comentar assim do tipo "poxa, precisei pagar a minha multa lá. Cara, que fácil que é aquilo. Peguei o celular aqui, dei três toques, recebi em casa, show de bola", isso aí seria o ápice "...".
L 1252-1253 - I6	"(...) É que a estética ali pra função, sabe? Eu acho que a estética não é puramente estética, porque ela presta serviço a função."			

	<b>Atribuições quanto a multidisciplinaridade</b>	L 1063-1064 - I5  L 366-370 - I3	"(...) Uma pessoa que tá ligada em diversos aspectos, conhecimentos diferentes, tendências que de repente tem facilidade para criar conexões entre as coisas."  "(...) A capacidade que tem da pessoa conseguir justamente isso, inter-relacionar e saber todo esse conhecimento diário, eu posso trazer conhecimento da arquitetura, com design gráfico, com design impresso, com a pesquisa que eu fiz com as pessoas, ser capaz de relacionar e amarrar tudo isso que ela venha fazer.
<b>Dinâmica do papel</b>	<b>Dinamicidade do papel do designer</b>	L 578 - I1  L584-585 - I2	"(...) Tá se moldando, tá evoluindo."  "(...) Assim como no mundo inteiro e no Brasil o design tá aos poucos se expandindo eu acho."
	<b>Influência da cultura organizacional no papel</b>	L 1496-1499 - I3  L 1562-1563 - I4	"(...) Com certeza influencia, ou pro bem, ou pro mal. Na medida, por exemplo, que começa todo mundo a se falar em design thinking, mudar a maneira de conceber projetos, isso tem impacto total na maneira de trabalhar, tu vai trabalhar melhor, mais ágil, etc. Ou não, ou regressa a coisa, se vai dizer que vai trabalhar sozinho e tal..."  "(...) Aí entra a questão da cultura organizacional, né? Ah, sempre foi assim, é como a gente trabalha..."
<b>Dificuldades enfrentadas</b>	<b>Quanto a conceituação do design e designer</b>	L 1040 - I2  L 529-530 - I5	"(...) Eu sempre me embanano assim, se chega a ter que explicar pra alguém que nunca ouviu falar, ainda mais se vai falar da área de web..."  "(...) e aí quem é que vai respeitar quando tu diz que é um designer? Daí, se te perguntarem o que tu é, não sabem nem responder direito."
	<b>Quanto a definição de objetividade e subjetividade e relação com a arte</b>	L 474 - I2  L 1144-1145 - I4	"(...) A arte é totalmente subjetiva e o design nem sempre..."  "(...) Principalmente em função dessa confusão, eu acho que isso mexe com a área das artes, acho que o cara é artista, alguém de comportamento difícil." L 1144-1145 - I4
	<b>Quanto a comunicação e acesso às informações</b>	L 503-504 - I6  L 524 - I7	"(...) E até uma questão, vou fazer um layout lindo, maravilhoso, mas eu não acho as informações..."  "(...) Falta comunicação..."

		<b>Quanto a autonomia no trabalho</b>	L 519-521 - I2	"(...) É, tem probleminhas na parte de execução também, que tu (designer) faz de um jeito e depois não está como você projetou porque alguém resolveu mexer no seu trabalho..."
			L 1510-1512 - I2	"(...) Quantas vezes a gente faz alguma coisa, que nem aquele do (xxxxxx) que vai pra lá e eles fazem do jeito deles, daí sobrescreve um arquivo, daí volta, resolve o pepino que a gente não criou e sequer nos avisam"
		<b>Quanto a formação, educacional, acadêmica, curricular</b>	L 538-539 - I5	"(...) A faculdade não tá preparada pra te formar como um profissional, na verdade..."
			L 555-556 - I6	"(...) necessidade do mercado que precisa de um profissional e aí as faculdades aceleram pra poder preencher esse espaço."
		<b>Dificuldades próprias da organização estudada</b>	L 691-692 - I1	"(...) Acho que basicamente todos os problemas vêm daquela história, de 4 em 4 anos muda tudo."
			L 1527-1529 - I7	"(...) Gente, acho que a empresa de informática, com a média de idade mais alta no universo. Tem gente que saiu de uma fábrica de tijolo e veio pra cá e aí até hoje faz tijolo, sabe? Nunca se atualizou."
		<b>Quanto a falta de regulamentação da profissão</b>	L 542 - I2	"(...) Um problema é o fato da gente não ser regulamentado..."
			L 544 - I5	"(...) É, outra situação muito pontual. A nossa profissão não é nem regulamentada."
	<b>Credibilidade da profissão designer</b>		L 593-595 - I7	"(...) Daqui a pouco começam a perceber mais a importância, até por isso que eu prefiro ser chamado de arquiteto da informação do que designer, me auto intitulo arquiteto da informação, porque me vejo mais trabalhando com isso. "
			L 1407-1411 - I3	"(...) Se eu tenho orgulho da profissão? Com certeza. Tô desconsiderando dessa resposta a questão financeira e questão local brasileira, do tipo "ah, Lúcio, mas isso dá pra fazer no Brasil?", dá, mas é o que ele falou, o quanto se investe em pesquisa e desenvolvimento é muito pouco, mas não quer dizer que a pessoa tenha que trabalhar aqui, ela pode trabalhar fora daqui, ser um designer em outro lugar."
<b>Competências</b>	<b>Técnicas</b>		L 395 - I7	"(...) planejamento, e segundo lugar investigação."
			L 317 - 318 - I3	"(...) Não adianta querer projetar coisas boas pras pessoas e não saber nada do suporte, dos materiais, das técnicas mais atuais..."

			L 1268-1269 - I7	"(...) A tecnologia ela auxilia o design, assim que você der um up na tecnologia o design vai junto, o design as vezes obriga que a tecnologia ande."
	<b>Não Técnica</b>	<b>Individuais</b>	L 281-284 - I1	"(...) Então assim, eu acho que antes da ferramenta tu tem que ter criatividade, bom gosto e estudar, né? Tu tem que ir atrás pra ver o que tá acontecendo, acho que o principal, que eu acho, é criatividade e bom gosto. Resumindo."
			L 370-371 - I3	"(...) Basicamente é ter a cabeça aberta, a capacidade de síntese."
			L 402-404 - I7	"(...) um princípio que era muito bom, muito prático, que era a simplicidade. Então qualquer coisa é fácil quando é simples..."
			L 440-441 -I4	"(...) Essa questão do pensando no projeto, como designer, esse processo é intuitivo."
		<b>Sociais</b>	L 291-297 - I3	"(...) O designer tem que participar das reuniões iniciais com analista de negócio, entender o problema com o cliente, conversar com a equipe de sistemas, com o analista, ele tem que estar sempre com a equipe."
			L 821-824 - I7	"(...) Até pouco tempo atrás a gente via que os designers, na sua grande maioria, eles não sabiam administrar tensões. Como se diz em medicina, síndrome da esmeraldite, todo mundo querendo ser o melhor, estrela e se batiam e tal..."
			L 894-895 - I3	"(...) Se uma equipe é gerenciada, bem gerenciada ela a princípio não tem essa...Quer dizer, pode ter uma discussão de objetivos, mas se resolve."
			L 874 - I6	"(...) Humildade, tolerante e comunicativo, acho que é isso."

#### 4.3.4 Descrição do quadro de análise de conteúdo do grupo focal - Designers

Seguindo a divisão feita por temas, que reuniram categorias e subcategorias de análise do conteúdo, segue-se a descrição do que foi encontrado em cada categoria e subcategoria como mais relevante em relação ao tema e objetivos da pesquisa.

Tema: **Papeis**

Categoria: **Atribuições**

Esta categoria reuniu as unidades de análise relacionadas a compreensão que os designers da empresa investigada possuem sobre quais seriam as suas atribuições como designers dentro da organização. Buscou, deste modo, identificar nas falas dos informantes, as atribuições diversas que estes profissionais julgavam serem próprias de sua profissão. Deste modo se subdividiu nas seguintes subcategorias:

Subcategoria: **Quanto a aparência/apresentação de um produto serviço**

Esta categoria de análise apresentou unidades que se refiram como sendo atribuição do designer projetar, desenvolver, criar a aparência de um produto/serviço. Quando questionados sobre as atribuições de um designer, na maior parte do tempo em que ocorreu a técnica de grupo focal, os designers demonstraram concordar com a ideia de que a aparência/apresentação visual de um produto é uma atribuição natural de sua profissão como designer. Um exemplo é a unidade que segue: *“(...) É o cara que projeta para comunicar de forma gráfica alguma coisa, alguma necessidade, que se preocupa com a aparência, com a forma do produto e como ela deve ser para encantar seu usuário.”* (L1061-1062-I6), ou *“(...) Então o trabalho do designer é pensando sempre como visual somente...”* (L487-I5).

Subcategoria: **Atribuições quanto a resolução de problemas**

Esta categoria reuniu unidades de análise que apresentaram, em seu conteúdo, referências à resolução de problemas como sendo atribuição do designer. Isso foi claramente falado durante o grupo focal e houve concordância sobre o tema entre os participantes. Segundo as unidades analisadas, além de somente resolver problemas, os designers afirmaram que essa resolução de problemas obedece a métodos e técnicas específicas do designer, como mostra a unidade a seguir: *“(...) A*

*gente desenvolve opções para problemas através de métodos específicos da área, e ferramentas e conhecimentos técnicos pontuais da área.”* (L1091-1092-I2).

**Subcategoria: Atribuições quanto a melhoria da experiência de usuários e da vida das pessoas**

Esta categoria reuniu unidades de análise onde as falas apresentaram referências à melhoria da experiência das pessoas com produtos/serviços, conseqüentemente, da vida destas pessoas num sentido mais amplo, como sendo atribuição do designer. Isso pode ser notado desde a primeira unidade selecionada: “(...) *Melhorar a experiência que os usuários têm com os produtos...*” (L1022-I7), que se ateve somente a interação das pessoas com produtos até declarações mais complexas como: “(...) *Fazer as pessoas cumprirem as tarefas delas de forma leve e com uma boa experiência.*” (L1017-1018-I3).

**Subcategoria: Atribuições quanto a funcionalidade e usabilidade dos produtos**

Nesta subcategoria de análise, os designers da empresa percebem claramente como sendo de sua responsabilidade, tornar a utilização das soluções desenvolvidas mais funcionais e mais fáceis de serem utilizadas pelas pessoas (usuários) como mostra a unidade a seguir: “(...) *Pensando em PROCERGS e governo, seria o máximo pra nós, como designers aqui, seria alguém comentar assim do tipo “pôxa, precisei pagar a minha multa lá. Cara, que fácil que é aquilo. Peguei o celular aqui, dei três toques, recebi em casa, show de bola”, isso aí seria o ápice!*” (L1026-1029-I3).

**Subcategoria: Atribuições quanto a multidisciplinaridade**

Nesta categoria foram reunidas as unidades de análise que se referiam a multidisciplinaridade, ou interdisciplinaridade, ou seja que apontaram a relação com diferentes áreas de conhecimento como um aspecto atribuído a atividade de design e a seus profissionais designers. Assim sendo apresentou unidades como a que segue: “(...) *Uma pessoa que tá ligada em diversos aspectos, conhecimentos diferentes, tendências que de repente tem facilidade para criar conexões entre as coisas.*” (L1063-1064 - I5).

**Categoria: Dinâmica de modificação do papel**

Esta categoria reuniu as unidades de análise relacionadas a compreensão que os designers da empresa investigada possuem sobre a mobilidade do papel do designer dentro da organização, ao longo do tempo. Buscou também identificar

fatores de cultura organizacional citados pelos informantes que influenciam essa dinâmica. Deste modo se subdividiu nas seguintes subcategorias:

**Subcategoria: Dinamicidade do papel do designer**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise de se referiam a percepção do designer sobre a movimentação, ou dinâmica de seu papel dentro da organização. Especificamente buscou compreender se os designers possuíam alguma percepção sobre a questão: se o seu papel dentro da organização é estático, sempre o mesmo, ou é dinâmico e pode se ampliar e se deslocar. Deste modo reuniu referencias como a unidade a seguir, quando o informante foi questionado sobre o que achava sobre a mobilidade do papel do designer: (...) *Tá se moldando, tá evoluindo.*” (L 578 - I1) onde o informante declara que percebe uma modificação desse papel ao longo do tempo, e vai além, ao dizer que essa movimentação é no sentido de uma evolução.

**Subcategoria: Influência da cultura organizacional no papel**

Esta subcategoria reuniu unidades de análise que explicitassem a influência de aspectos da cultura organizacional que influenciam o papel do designer e, conseqüentemente, a sua dinâmica, dentro da organização. Quando questionados sobre a influência da cultura da organização no papel do designer dentro da empresa, cultura esta, formada por seus hábitos, regras formais e informais, padrões e métodos influenciavam, os designers tiveram consenso de que sim, essa cultura influencia a sua atuação e, conseqüentemente, seu papel como mostra a unidade a seguir: “(...) *com certeza influencia, ou pro bem, ou pro mal. Na medida, por exemplo, que começa todo mundo a se falar em design thinking, mudar a maneira de conceber projetos, isso tem impacto total na maneira de trabalhar, tu vai trabalhar melhor, mais ágil, etc. Ou não, ou regressa a coisa, se vai dizer que vai trabalhar sozinho e tal...*” (L 1496-1499 - I3).

**Categoria: Dificuldades enfrentadas pelo designer**

Para refletir de maneira mais ampla sobre o papel do designer, se julgou importante analisar as dificuldades enfrentadas pelo designer no desempenho de sua atividade profissional. Para tal, esta categoria de análise reuniu subcategorias com unidades de análise que fizessem referência a toda e qualquer dificuldade que os designers verificassem no desempenho de sua atividade, nas equipes e na organização estudada como um todo. Sendo assim, e pela natureza diversa das

dificuldades que foram relatadas durante a realização do grupo focal, essa categoria se subdividiu nas seguintes subcategorias:

**Subcategoria: Quanto a conceituação de design e designer**

Nesta subcategoria de análise foram incluídas as unidades que apontaram a dificuldade de conceituação correta dos termos design e designer como uma dificuldade enfrentada pelo designer no desempenho prático de sua atividade, e nos relacionamentos profissionais com outros indivíduos. Deste modo foram selecionadas unidades como: “(...) *Eu sempre me embanano assim, se chega a ter que explicar pra alguém que nunca ouviu falar, ainda mais se vai falar da área de web...*” (L 1040 - I2), ou “(...) *e aí quem é que vai respeitar quando tu diz que é um designer? Daí, se te perguntarem o que tu é, não sabem nem responder direito.*” (L 529-530 - I5).

**Subcategoria: Quanto a relação com a arte e definição de objetividade, subjetividade da atividade**

Nesta subcategoria de análise foram incluídas as unidades de análise que fizeram referência a relação da atividade de design com a arte, e sobre a confusão entre a objetividade e a subjetividade da atividade de design. Tal relação foi uma afirmativa freqüente durante a realização do grupo focal, sempre foi apontada pelos designers como uma dificuldade a ser enfrentada. Deste modo esta subcategoria reuniu unidades como: “(...) *A arte é totalmente subjetiva e o design nem sempre...*” (L 474 - I2), “(...) *a gente é confundido com artista, tipo “ah, esse aqui é o nosso artista e tal, ele faz layouts lindos.*” (L 483-484 - I7).

**Subcategoria: Quanto a comunicação e acesso às informações**

Esta subcategoria de análise reuniu unidades presentes nas falas dos designers que explicitavam dificuldades relativas a comunicação e acesso as informações como fica claro nas seguintes unidades: “(...) *E até uma questão, vou fazer um layout lindo, maravilhoso, mas eu não acho as informações...*” (L503-504 - I6).

**Subcategoria: Quanto a autonomia no trabalho**

Esta subcategoria apresentou unidades de análise com argumentos referentes a falta de autonomia do designer, no desempenho de sua atividade, dentro da organização. Tal dificuldade ficou evidente nas unidades selecionadas: “(...) *É, tem probleminhas na parte de execução também, que tu*

*(designer) faz de um jeito e depois não está como você projetou porque alguém resolveu mexer no seu trabalho...*” (L519-521 - I2).

**Subcategoria: Quanto a formação educacional, acadêmica, curricular**

Nesta subcategoria foram reunidas unidades de análise que fizeram referência a dificuldades de formação educacional, acadêmicas, curriculares e culturais enfrentadas pelos designers investigado no grupo focal. As constatações presentes nas unidades de análise selecionadas denotam essa dificuldade como mostram as seguintes unidades: *“(...) a faculdade não tá preparada pra te formar como um profissional, na verdade...”* (L538-539 - I5), ou *“(...) necessidade do mercado que precisa de um profissional e aí as faculdades aceleram pra poder preencher esse espaço.”* (L555-556 - I6).

**Subcategoria: Dificuldades Próprias da organização estudada**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que eram próprias da natureza da organização estudada, no caso, uma empresa pública de tecnologia da informação relatadas nas falas dos informantes no grupo focal. Estas dificuldades específicas são descritas em unidades como: *“(...) Acho que basicamente todos os problemas vêm daquela história, de 4 em 4 anos muda tudo.”* (L691-692 - I1).

**Subcategoria: Quanto a falta de regulamentação da profissão**

Nesta subcategoria foram agrupadas as unidades de análise que mencionaram problemas enfrentados pelos designers decorrentes da falta de regulamentação da profissão. Sendo assim reuniu unidades como: *“(...) Um problema é o fato da gente não ser regulamentado...”* (L542 - I2), ou *“(...) É, outra situação muito pontual. A nossa profissão não é nem regulamentada.”* (L544 - I5) onde o problema da falta de regulamentação é citado, embora o “como” essa dificuldade influência de fato o desempenho da profissão não tenha ficado claro nas falas dos informantes.

**Categoria: Quanto a credibilidade da profissão Designer**

Esta categoria reuniu as unidades de análise com referências à credibilidade da profissão de designer percebida pelos próprios designer, ou seja, a autoimagem que estes profissionais fazem da atividade profissional que escolheram. Destacaram-se duas unidades de análise que ilustram bem o nível de credibilidade da profissão percebido pelos designers: *“(...) Se eu tenho orgulho da profissão? Com certeza. Tô desconsiderando dessa resposta a questão financeira e questão local brasileira, do tipo “ah, amigo, mas isso dá pra fazer no Brasil?”, dá, mas é o que ele*

*falou, o quanto se investe em pesquisa e desenvolvimento é muito pouco, mas não quer dizer que a pessoa tenha que trabalhar aqui, ela pode trabalhar fora daqui, ser um designer em outro lugar.”* (L 1407-1411 - I3).

### **Tema: Competências**

Entende-se, nesta pesquisa, que para desempenhar determinado papel, o designer precisa mobilizar diferentes competências próprias de sua atividade. Neste sentido, este tema reuniu as categorias e subcategorias que continham unidades de análise que faziam referência a competências, consideradas importantes pelos informantes para se atuar como um designer. Como surgiram competências de natureza diversa, foi mais adequado fazer uma classificação mais específica que deu origem às seguintes categorias segundo a natureza da competência:

#### **Categoria: Competências Técnicas**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise mais significativas, citadas na técnica de grupo focal, e que tinham relação ou faziam referência a utilização de métodos, técnicas e ferramentas que seriam consideradas próprias do designer e/ou também relacionadas a novas tecnologias de comunicação e computação como competências necessárias para se atuar como designer no contexto observado. Neste sentido surgiram unidades como: *"(...) Tem que saber como pesquisar, onde buscar essa informação."* (L 297-298 - I3) , *"(...) E claro, além de coisas paralelas, atualização constante, conhecimentos na área profissional dele..."* (L 308-309 - I3) e *"(...) planejamento, e segundo lugar investigação."* (L 395 - I7).

#### **Categoria: Competências Não Técnicas Individuais**

Ainda sobre o tema competências, se julgou importante reunir em uma subcategoria todas as unidades de análise que fizessem referência a competências não técnicas individuais que um designer deveria possuir para atuar como tal. Competências individuais, aqui entendidas, como habilidades não técnicas, e sim psicológicas, cognitivas e de personalidade, e que não fossem relativas a outros ou a relacionamentos que seriam tratadas na categoria de competências sociais. Deste modo, foram agrupadas nesta categoria, unidades de análise que se referiam a características como criatividade: *"(...) Então assim, eu acho que antes da ferramenta tu tem que ter criatividade, bom gosto e estudar, né? Tu tem que ir atrás pra ver o que tá acontecendo, acho que o principal, que eu acho, é criatividade e bom gosto. Resumindo."* (L 281-284 - I1), ou *"(...) E tem que aprender sempre...estar disposto a aprender sempre"* (L 886 - I1).

Também foi citada em vários momentos a capacidade de síntese como sendo uma competência importante para o designer, até mesmo por este lidar com situações que envolvem diversas variáveis e um alto nível de complexidade como denotam as unidades a seguir: "(...) *Basicamente é ter a cabeça aberta, a capacidade de síntese.*" (L 370-371 - I3). Outro atributo importante como competência individual que foi citado no grupo focal foi a simplicidade, como fica explícito na unidade a seguir: "(...) *um princípio que era muito bom, muito prático, que era a simplicidade. Então qualquer coisa é fácil quando é simples...*" (L 402-404 - I7).

Foram também citadas outras virtudes que um designer precisa desenvolver como competências sociais como "(...) *Modéstia. Eu posso te resumir tudo assim, modéstia. Isso em tudo.*" (L 863 - I1), a paciência que foi citada diretamente: "(...) *Paciência!*" (L 868 - I2). Também foi citada a relação com a cultura como sendo um atributo a ser desenvolvido como competência para um designer como aparece na unidade seguinte: "(...) *Uma pessoa que está ligada a cultura, uma pessoa que tá antenada*" (L 1071 - I5) ou em "(...) *Essa questão do pensando no projeto, como designer, esse processo é intuitivo.*" (L 440-441 -I4) e "(...) *Trabalhar com processos intuitivos, fazer síntese do contexto de tudo isso e ao mesmo tempo pensando em quem vai receber essa solução que o design tá tentando oferecer. O processo de intuição é o mais interessante, várias interfaces do design, como artes, arquitetura e a gente tentar fazer uma síntese que vá ao encontro de soluções.*" (L 323-327 - I4).

#### Categoria: **Competências Não Técnicas Sociais**

Por esta pesquisa ter foco no designer atuando em equipes multidisciplinares, e qual seria o seu papel e competências nesse contexto, o relacionamento com outros indivíduos foi considerado importante. Neste sentido esta categoria de análise reuniu as unidades que fizeram referências a competências que fossem sociais, que fossem consideradas competências de relacionamento que os designers investigados apontaram como competências necessárias a prática do design no contexto das equipes e da organização estudada, o que fica claro em unidades como: "(...) *O designer tem que participar das reuniões iniciais com analista de negócio, entender o problema com o cliente, conversar com a equipe de sistemas, com o analista, ele tem que estar sempre com a equipe.*" (L 793-795 - I3), "(...) *Aí novamente, as habilidades. Habilidade em trabalhar em equipe. Me parece que*

*sempre foi muito óbvio que a gente tem maior condições de trabalhar com pessoas de outras equipes..." (L 812-817 - I7).*

Outras unidades explicitaram a necessidade de lidar com e administrar as tensões e conflitos que surgem nos relacionamentos em equipe, como sendo competências sociais importantes na prática do design como apresentam as seguintes unidades: *"(...) Até pouco tempo atrás a gente via que os designers, na sua grande maioria, eles não sabiam administrar tensões. Como se diz em medicina, síndrome da esmeraldite, todo mundo querendo ser o melhor, estrela e se batiam e tal (...)" (L 821-824 - I7),* ou em *"(...) quando se trabalha em equipe há conflitos. Há conflitos, sempre vai ter, há percepções diferentes..." (L 882-883 - I7).*

Assim finaliza-se essa primeira apresentação de resultados com a descrição de quadros, categorias, subcategorias e unidades de análise selecionadas. A seguir apresenta-se a descrição das entrevistas com os não designers. Após esta descrição, as unidades de análise serão interpretadas na discussão com base nos objetivos e referencial teórico desta pesquisa.

#### 4.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE – NÃO DESIGNERS (ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADAS)

Para a análise de conteúdo da transcrição das entrevistas com os não designers também se buscou utilizar como base o estudo de Nigel Cross (1984), de modo a se definir algumas categorias a priori para classificar as unidades de análise e que fossem relacionadas aos objetivos desta pesquisa.

Essa mudança de público investigado exigiu, a partir da leitura do material transcrito que novas categorias fossem criadas. Estas categorias não eram somente diferentes do trabalho de Cross (1984), que buscava outros objetivos de pesquisa mais superficiais para a construção de um artigo, mas também diferentes, em parte, das categorias já definidas nesta pesquisa para a análise de conteúdo do grupo focal realizado com os designers.

Desta vez se estava tratando de não designers opinando sobre o papel dos designers e sobre sua relação com estes profissionais em equipes multidisciplinares. Sendo assim as categorias de análise precisavam estar mais adequadas aos objetivos da pesquisa relacionados com as expectativas dos não designers, não interessando motivações que o levaram a profissão nem as dificuldades de atuar

como designer, visto que não poderiam falar sobre isso por não serem designers. Era preciso entender o papel e as competências do designer através também da imagem que os não designers faziam desta profissão e de seu agente.

No caso dos não designers ficou muito mais evidente a necessidade que a análise de conteúdo fosse focada com ênfase na imagem que os não designers fazem deste profissional, na expectativa que estes fazem da atuação deste profissional, bem como de seu papel e competências para tal atuação.

Além disso se buscou também um foco maior na questão de relacionamentos e competências sociais, visto que, em uma empresa de tecnologia da informação que atua através de equipes multidisciplinares que atendem as demandas e que é formada em sua grande maioria por profissionais das ciências exatas como a computação, o designer é o tipo de profissional que destoa em relação aos demais, o que fica comprovado quando se fala num total de nove designers num universo de 1200 funcionários da empresa estudada.

#### 4.4.1 Perfil dos Entrevistados - Não Designers

Esta seção apresenta o perfil dos não designers participantes da técnica de entrevistas em profundidade semiestruturadas e a descrição das categorias e respectivas unidades de análise selecionadas por terem sido julgadas significativas em relação aos objetivos desta pesquisa.

Se faz conveniente, antes de iniciar a apresentação e descrição dos quadros da análise de conteúdo, apresentar a descrição do perfil de cada informante NÃO DESIGNER que foi selecionado e entrevistado nesta pesquisa, conforme havia sido projetado no capítulo de método. Sendo assim, os participantes se classificaram da seguinte forma:

Quadro 5 – Perfis dos entrevistados não designers

Informante	Descrição
1	Mulher, 38 anos, Analista de sistemas Master, graduada em Análise de Sistemas, funcionária da empresa há 16 anos, atualmente no cargo de gerente da divisão de desenvolvimento de soluções DDS. Gerencia a divisão com designers

	e outros não designers.
2	Mulher 40 anos, Analista de Sistemas Master, graduada em Análise de Sistemas, funcionária da empresa há 16 anos, atualmente no cargo de chefe do setor de serviços para web – SSW (setor que reúne 77% dos designers da empresa) pertencente a divisão de soluções DDS. Chefia o setor com designers e outros não designers.
3	Homem, 55 anos, graduado em Física, Pós-graduado em Sistemas de Informação e Marketing, funcionário da empresa há 34 anos, atualmente no cargo/função de Analista de Negócios no setor comercial da empresa. Integra equipes com designers e outros não designers e atende clientes.
4	Mulher, 38 anos, graduado com pós graduação em nível de especialização em Análise de Sistemas, Funcionária da empresa há 17 anos, atualmente no cargo de Analista de Sistemas de projetos para web. Integra equipes com designers e outros não designers.
5	Homem, 52 anos, técnico em computação e graduado em Análise de Sistemas, funcionário da empresa há 16 anos, atualmente Analista de Sistemas de projetos para web. Integra equipes

	com designers e outros não designers.
6	Homem, 22 anos, cursando Sistemas de Informação, funcionário da empresa há 4 meses, atualmente no cargo de programador web. Integra equipes com designers e outros não designers.
	Mulher, 42 anos, graduada em Administração, pós-graduada em Marketing e Gestão, funcionária da empresa há 16 anos, atualmente no cargo de analista de negócios no setor comercial da empresa. Integra equipes com designers e outros não designers e atende clientes.

#### 4.4.2 Quadro de Análise de Conteúdos – Entrevistas em Profundidade – Não Designers

Quadro 6 – Quadro das categorias, subcategorias e unidades de análise de conteúdos aplicada a transcrição das entrevistas realizadas com os não designers

Tema	Categorias	Subcategorias	Linha/Informante	Unidades de Análise
Papeis	Atribuições	Quanto aparência/apresentação de um produto/serviço	L279-281 – I2	"(...) O designer é aquele que extrai o que é interessante e apresenta de uma forma simples e bonita, dali inicia o projeto, o trabalho..."
			L1228-1229 – I5	"(...) Eu nem vou nem entrar no mérito de formas, de cores, de detalhes de estilos que esse é o metier deles..."
			L2360-2362 – I7	"(...) O papel do designer aqui e como eu vejo seria a interface gráfica, a parte de arte visual e gráfica, conceituando pra toda a questão de sites que a gente desenvolve e sistemas."
		Quanto a pensamento visual, dar forma as ideias	L390-391 – I2	"(...) pode nem ser um rascunho, mas sai um desenho de um processo, sai um esboço, uma imagem, algo visual sabe, aquilo ali facilita o entendimento."
			L1504-1505 – I5	"(...) ele tem um raciocínio mais visual, mais refinado, ele consegue dar forma pras ideias, coisa que nós temos dificuldade..."
Quanto a melhoria da experiência e da vida das pessoas	L60-I1	"(...) Esse papel é fundamental, de simplificar as coisas, a vida das pessoas."		
	L1518-1522 – I5	"(...) O designer é aquele cara que diz, não preciso só disso aí eu tenho que ter uma tela que me diga como que tá o carro de trás como que tá o carro da frente, tem que ter um banco que me abrace melhor tem que aperfeiçoar, tornar a vida das pessoas mais fácil, tem que buscar interpretar e melhorar cada aspecto para fazer as coisas cada vez melhores, mais adequadas ao que os usuários precisam."		
Quanto a atendimento de necessidades específicas de usuários/clientes	L35-36 – I1	"(...) Então eu acho que ele se encaixa em um dos papéis importantes, muito importantes pro desenvolvimento de softwares, conseguir atingir o objetivo, que é a satisfação do cliente e do usuário."		

		L283-284 – I2	"(...) Tem que ver o papel do usuário, do cliente e do desenvolvedor, né. Se colocar no lugar dessas pessoas."
	<b>Quanto a funcionalidade e usabilidade dos produtos</b>	L23-24 – I1 L496-499 – I3 L1670-1671 – I5	"(...) Que ele consiga usar, que seja fácil e útil, ele (o designer) tem o seu papel fundamental..." "(...) Hoje tem todo um conceito de dinâmica, e interpretação, de acesso, de facilidade de reconhecimento, do estudo de cores, de uso, de como é que tu consegue fazer a pessoa prestar atenção, tu consegue fazer que tal situação passe na frente de outra situação. Quer dizer, isso só o designer faz." "(...) enfim, tu pode fazer uma série de coisas né, então, isso graças a quem? Graças aos designers que pensam não só a aparência mas a funcionalidade das coisas!"
	<b>Quanto a multidisciplinaridade</b>	L20-22 – I1 L894-898 – I4	"(...) Porque designer tem várias, digamos, aplicações. Mas dentro do desenvolvimento de software, no nosso contexto aqui da PROCERGS, eu vejo o designer como uma parte importante quando a gente precisa de várias frentes, conectar diferentes áreas..." "(...) E também ser aquela pessoa que de repente consegue dar aquela ideia não só no trabalho, consegue complementar de forma multidisciplinar a equipe assim, se conectar e se comunicar com diferentes áreas, eu acho que nessa parte de projetos web principalmente é fundamental isso assim e isso é o designer que faz."
	<b>Quanto a interpretação de contextos complexos</b>	L73-74 – I1 L277-279 – I2 L1311-1312 – I5	"(...) Capacidade de conseguir captar, interpretar, entender um público-alvo, uma situação cheia de variáveis..." "(...) Faz parte da natureza do designer interpretar essa confusão toda de informações que as vezes rola numa reunião ali e ninguém sabe o que quer." "(...) O designer tem a função, eu vejo como primeiro o desbravador, de compreender qual é o problema a ser resolvido no meio da bagunça do cliente."
	<b>Quanto a subjetividade e objetividade e Relação com a arte</b>	L182-185 – I1	"(...) O que mais me chama a atenção é o lado artístico, justamente porque sou do outro lado, do cartesiano. Pra mim, olhando como é o designer, é o cara que é um artista, sabe traduzir, sabe fazer um desenho, sabe traduzir um sentimento, uma vontade de um cliente..."

		L609-610 – I3	"(...) É nesse sentido e isso é conhecimento do designer, acrescentar a arte nestes contextos mais duros, mais exatos."
		L2311-2312 – I7	"(...) Porque o design é criação ne e as vezes uma criação é quase uma obra de arte ne."
	<b>Atribuição de mediador</b>	L544-546 – I3	"(...) Intermediador eu acho, eu acho que essa seria a palavra mais, intermediador. Entre o dado e a informação, entre a fonte e o destino, sabe? Ele ficaria no meio "... nesse meio termo."
		L1488-1489 – I5	"(...) Ele é interprete, ele ta no meio ajuda a traduzir necessidades, é um mediador mesmo..."
<b>Dinâmica do papel na organização</b>	<b>Dinamicidade do papel do designer</b>	L233-236 – I1	"(...) Acho que seu papel e atuação na empresa pode mudar, ja tem mudado, acho que sim. O próprio arquiteto de informações, eu acho que sim, as coisas mudam."
		L2386-2388 – I7	"(...) Acho que a atuação não se amplia mais por culpa da falta de divulgação ne. Se ninguém falar e comunicar com as pessoas fica mais complicado de entender pois se trata de uma profissão diferente da maioria aqui dentro."
	<b>Influência da cultura organizacional no papel</b>	L218-221 – I1	"(...) Acho que sim, a empresa limita no sentido que a gente tenta padronizar algumas coisas pra conseguir dar produtividade, então talvez isso limite sim."
		L1049-1051 – I4	"(...) Eu acho que a cultura da empresa influencia um pouco sim, até porque assim, a gente tem aquelas formas de trabalho, padrões, métodos, regras e até hierarquia né e tudo isso freia um pouco o designer."
<b>Dificuldades enfrentadas no trabalho com designers</b>		L2492-2494 – I7	"(...) É isso ai e outro problema que eu tive também que é uma questão de horário, assim nunca consegui marcar reunião de manhã porque ai como eles dão as viajadas deles, ai de manhã estão sempre no introspectivo, e eu já noto..."
		L1453-1454 – I5	"(...) Ego muito grande as vezes, ego grande é que nem olho grande né, prejudica o grupo, é uma dificuldade a ser lidada quando se está em equipes."
<b>Imagem do profissional designer</b>	<b>Aparência do designer</b>	L196-198 – I1	"(...) É que tem alguns que são mais alternativos no jeito de vestir, eu acho né, mas... Tem uma mente mais aberta, não são clássicos, são mais alternativos eu diria, no dia-a-dia. No modo de vestir, mas também no modo de falar, de se comunicar..."

			L1551-1553 – I5	"(...) Um tempo atrás né que o designer tinha que andar de tênis vermelho, calça xadrez, e casaco verde, meio máscara (risos) com oculozinho, e uma barbichinha trabalhada mas hoje esse estereótipo não existe mais."
		<b>Importância do designer</b>	L839-840 – I3	"(...) Então como é que a organização vê os designers? Vê como uma necessidade."
			L1483-1484 – I5	"(...) Não me imagino trabalhar num projeto sem a figura de um designer, não sai projeto."
		<b>Profissões semelhantes</b>	L102-104 – I1	"(...) Eu acho que toda essa parte que tem criatividade com empresa de publicidade, não sei se jornalismo, empresa assim que trabalhe com mídia, apresentação pras pessoas, interação com pessoas... eu acho que tem essa pegada..."
			L615-616 – I3	"(...) Arquitetura eu acho que tem a ver, as engenharias eu acho que tem muito a ver.... profissões que dependam de criatividade técnica."
			L1266-1267 – I5	"(...) Que tem a ver com design, eu vejo que é automobilismo né, o automobilismo é interessante porque ele os designers que vão criar os automóveis né..."
		<b>Profissões diferentes</b>	L312-313 – I2	"(...) Totalmente distinta? (Risos) Medicina, por exemplo, seria uma coisa assim? É, uma coisa mais voltada a saúde? Ou outra área qualquer, ou até exata."
			L935-937 – I4	"(...) Contador. Essas profissões bem sistemáticas assim, bancário, essas coisas bem fechadas. Auditora, tem que ser em cima dessa lei, não tem flexibilidade nenhuma. Acho que é mais nessa linha que eu vejo."
			L1292 – I5	"(...) Análise de sistema mais exato, mais fechado, digamos mais inflexível."
<b>Competências</b>	<b>Técnicas</b>		L70-72 – I1	"(...) E tem também essa parte bem técnica aí de não ficar pesado, acho que tu tem que conhecer bastante desenvolvimento de sistema, e o usuário né, como ele pensa pra fazer navegações, disposição da navegação, tem que conhecer bem pra ajudar a montar as interfaces."
			L1243-1245 – I5	"(...) Segundo acho que tem que ter estudo para trabalhar com design, conhecer o processo, as ferramentas, a maneira de abordar os problemas..."

	<b>Não Técnicas</b>	<b>Individuais</b>	L65-69 – I1	"(...) Eu acho que tem a parte da criatividade, normalmente quem é desenvolvedor é bem cartesiano, bem quadrado, e o designer tem esse lado criativo. Eu acho que se tu não for criativo, não... não dá pra isso. Tu tem que poder imaginar as cores, entender o cliente e conseguir reproduzir uma marca, um desenho, tu tem que ter muito da criatividade."
			L288-289 – I2	"(...) Ela tem que ter um senso crítico pra discutir a ideia, ter um bom poder de argumentação, tem que ser criativo..."
			L412-413 – I2	"(...) Esse poder de sintetizar, de filtrar."
			L1500-1503 – I5	"(...) O designer ele...ele tem em 99% dos casos ele tem bom gosto então tá uma grande competência que a pessoa precisa ter para trabalhar como designer, o bom gosto, um bom referencial e experiências."
		<b>Sociais</b>	L137-141 – I1	"(...) Disposto a compartilhar o que tu sabe e receber as críticas ou sugestões, sem encarar como críticas negativas, eu acho que dessa forma o trabalho em equipe... tu pensando no sucesso do todo, não individual. Não adianta eu fazer a minha parte, se os outros não conseguiram fazer a sua, perdemos o jogo, não adianta só eu conseguir fazer a minha parte. "
		L971-976 – I4	"(...) Eu acho muito importante a troca, informação, a comunicação, aquela ideia assim, que não é o meu trabalho, é o nosso trabalho. Se a gente errar, erramos, não é tu que tá errado e aquela coisa de todo mundo se sentir responsável. Se nós estamos trabalhando nesse projeto e a gente tem esse prazo, não é eu que tenho que tá cobrando, todo mundo tem que tá junto trabalhando, essa consciência assim. Eu acho assim, que a equipe tem que ser time..."	
		L2468-2471 – I7	"(...) É de novo essa questão de aceitar mudanças, aceitar críticas, sabe aceitar a questão da resiliência, porque ai tu volta e eu acho que é muito muito mais importante é o papel do líder de equipe ali, ele não deixar as ovelhinhas ter aquela liderança e não deixar nenhuma ovelha desgarrada."	

#### 4.4.3 Descrição do quadro de análise de conteúdo das entrevistas em profundidade - Não Designers

Seguindo a divisão feita por temas, que reuniram categorias e subcategorias de análise do conteúdo, segue-se a descrição das unidades de análise selecionadas como relevantes em relação ao tema e objetivos da pesquisa.

Tema: **Papeis**

Categoria - **Atribuições do designer**

Esta categoria reuniu as unidades de análise relacionadas a compreensão que os não designers da empresa investigada possuem sobre quais seriam as atribuições dos designers dentro da organização. Deste modo se subdividiu nas seguintes subcategorias:

Subcategoria - **Quanto a aparência/apresentação de um produto/serviço**

Esta categoria de análise apresentou unidades que se referiram como sendo atribuição do designer projetar, desenvolver, criar a aparência de um produto/serviço. A maioria dos entrevistados demonstrou concordância com a ideia de que a aparência/apresentação visual de um produto/serviço é uma atribuição natural da atividade de design. Fica clara essa atribuição nas unidades que se referem a beleza, ao visual, a aparência, a estética do produto/serviço como mostram as seguintes unidades: "(...) *O designer é aquele que extrai o que é interessante e apresenta de uma forma simples e bonita, dali inicia o projeto, o trabalho.*" (L279-281 – I2), ou "(...) *O papel do designer aqui e como eu vejo seria a interface gráfica, a parte de arte visual e gráfica, conceituando pra toda a questão de sites que a gente desenvolve e sistemas.*" (L2360-2362 – I7).

Subcategoria - **Quanto a pensamento visual, dar forma as ideias**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que se referiam como sendo atribuição natural do designer, o raciocínio visual, a capacidade de dar forma as ideias, principalmente através da sua imaginação e habilidades com o desenho.

Um exemplo de unidade desta subcategoria é a seguinte unidade: "(...) *pode nem ser um rascunho, mas sai um desenho de um processo, sai um esboço, uma imagem, algo visual sabe, aquilo ali facilita o entendimento.*" (L390-391 – I2), ou em "(...) *ele tem um raciocínio mais visual, mais refinado, ele consegue dar forma pras ideias, coisa que nós temos dificuldade...*" (L1504-1505 – I5).

### Subcategoria - **Quanto a melhoria da experiência e da vida das pessoas**

Esta subcategoria de análise reuniu as unidades que apresentaram como atribuição do designer, aspectos relacionados com a melhoria da experiência das pessoas na interação com produtos/serviços através da facilitação e simplificação das tarefas e, conseqüentemente, na melhoria da vida das pessoas.

Algumas unidades foram claras ao apontar essa atribuição como a que segue: "(...) *Esse papel é fundamental, de simplificar as coisas, a vida das pessoas.*" (L60-11).

### Subcategoria - **Quanto a atendimento de necessidades específicas de usuários/clientes**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise referente a atendimento de necessidades e a satisfação do cliente usuário foi citada na unidade que segue: "(...) *Então eu acho que ele se encaixa em um dos papéis importantes, muito importantes pro desenvolvimento de softwares, conseguir atingir o objetivo, que é a satisfação do cliente e do usuário.*" (L35-36 – 11), ou em: "(...) *Tem que compreender o que o cliente quer e o que os usuários querem.*" (L2517 – 17).

### Subcategoria - **Quanto a funcionalidade e usabilidade dos produtos**

Estes dois conceitos muito próximos apareceram com frequência nas unidades de análise como sendo uma das mais frequentes preocupações atribuídas aos designers como mostra a seguinte unidade: (...) *enfim, tu pode fazer uma série de coisas né, então, isso graças a quem? Graças aos designers que pensam não só a aparência mas a funcionalidade das coisas!*" (L1670-1671 – 15). Tornar as coisas mais fáceis, mais atraentes e mais fáceis de usar, por vezes foi eleita pelos informantes como sendo a principal função do designer, como mostra a unidade a seguir: "(...) *Que ele consiga usar, que seja fácil e útil, ele (o designer) tem o seu papel fundamental (...)*" (L23-24 – 11).

### Subcategoria - **Quanto a multidisciplinaridade**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que fizeram referência ao atributo da multidisciplinaridade como sendo também próprio da atividade de design e seu praticante, o que também foi definida em algumas vezes como capacidade de conectar diferentes áreas e conhecimentos. Neste sentido foram selecionadas as unidades: "(...) *Porque designer tem várias, digamos, aplicações. Mas dentro do desenvolvimento de software, no nosso contexto aqui da PROCERGS, eu vejo o designer como uma parte importante quando a gente precisa de várias frentes,*

*conectar diferentes áreas...*” (L20-22 – I1) e também a que segue: “(...) *E também ser aquela pessoa que de repente consegue dar aquela ideia não só no trabalho, consegue complementar de forma multidisciplinar a equipe assim, se conectar e se comunicar com diferentes áreas, eu acho que nessa parte de projetos web principalmente é fundamental isso assim e isso é o designer que faz.*” (L894-898 – I4), onde essa atribuição fica explícita.

#### Subcategoria - **Quanto a interpretação de contextos complexos**

Esta subcategoria também não existiu na análise de conteúdo do grupo focal com designers, no entanto, ao analisar a transcrição das entrevistas percebeu-se que entre os não designers, essa atribuição de decifrar contextos influenciados por variáveis diversas, conhecidas e desconhecidas foi uma das atribuições citadas com mais frequência, como sendo própria do designer, inclusive muitas vezes justificando a participação do designer nos projetos, desde o primeiro contato com o cliente. Sendo assim reuniu unidades como as que seguem: “(...) *Capacidade de conseguir captar, interpretar, entender um público-alvo, uma situação cheia de variáveis.*” (L73-74 – I1), “(...) *Faz parte da natureza do designer interpretar essa confusão toda de informações que as vezes rola numa reunião ali e ninguém sabe o que quer.*” (L277-279 – I2).

Subcategoria - **Quanto a Relação do designer com a arte** (objetividade e subjetividade)

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que continham referências à relação da atividade de design com a arte percebidas pelos não designers como uma atribuição importante e, até mesmo, um diferencial dos designers frente a outros profissionais.

Tal relação, que por si só implica numa forma diferente de enxergar os problemas, frequentemente foi citada nas falas dos informantes como um talento natural que eles, não designers, não possuíam como mostram as unidades a seguir: “(...) *Isso, a questão da arte é um diferencial pro designer.*” (L114 – I1) ou em: “*O que mais me chama a atenção é o lado artístico, justamente porque sou do outro lado, do cartesiano. Pra mim, olhando como é o designer, é o cara que é um artista, sabe traduzir, sabe fazer um desenho, sabe traduzir um sentimento, uma vontade de um cliente(...)*” (L182-185 – I1).

#### Subcategoria - **Quanto a Atribuição de mediador**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que fizeram referência ao papel de mediador, ou intermediador entre realidades distintas como sendo uma atribuição própria dos designers e de sua atividade. Isso fica evidenciado na unidade a seguir: “(...) *Intermediador eu acho, eu acho que essa seria a palavra mais, intermediador. Entre o dado e a informação, entre a fonte e o destino, sabe? Ele ficaria no meio “...” nesse meio termo.*” (L544-546 – I3).

#### **Categoria: Dinâmica de modificação do papel**

Esta categoria reuniu as unidades de análise relacionadas a compreensão que os não designers da empresa investigada possuem sobre a mobilidade do papel do designer dentro da organização, ao longo do tempo. Buscou-se com esta categoria também, identificar fatores de cultura organizacional, citados pelos informantes, que influenciam essa dinâmica. Deste modo se subdividiu nas seguintes subcategorias:

##### **Subcategoria: Dinamicidade do papel do designer**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que se referiram a percepção dos não designers sobre a movimentação, ou dinâmica do papel do designer dentro da organização. Especificamente buscou compreender se os não designers possuíam alguma percepção sobre a questão, se o papel do designer dentro da empresa é estático (sempre o mesmo) ou é dinâmico e pode se ampliar e se deslocar ao longo do tempo e nas diferentes áreas de uma empresa. Deste modo reuniu unidades como: “(...) *Acho que seu papel e atuação na empresa pode mudar, já tem mudado, acho que sim. O próprio arquiteto de informações, eu acho que sim, as coisas mudam.*” (L233-236 – I1).

##### **Subcategoria - Influência da Cultura organizacional no papel do designer**

Esta subcategoria reuniu unidades de análise que explicitaram a influência da cultura organizacional no papel do designer e, conseqüentemente, na sua dinâmica (ampliação, retração ou estabilidade), dentro da organização. Quando questionados sobre a influência da cultura da organização no papel do designer dentro da empresa, os não designers tiveram consenso de que sim, essa cultura influencia a sua atuação e, conseqüentemente, seu papel como demonstram as unidades a seguir: “(...) *Acho que sim, a empresa limita no sentido que a gente tenta padronizar algumas coisas pra conseguir dar produtividade, então talvez isso limite sim.*” (L218-221 – I1), ou ainda em: “(...) *Eu acho que a cultura da empresa influencia um pouco*

*sim, até porque assim, a gente tem aquelas formas de trabalho, padrões, métodos, regras e até hierarquia né e tudo isso freia um pouco o designer” (L1049-1051 – 14).*

#### **Categoria - Dificuldades enfrentadas no trabalho com designers**

Esta categoria de análise buscou reunir as unidades da fala dos entrevistados não designers onde se fizesse referência a problemas enfrentados no trabalho com os designers. Ficou evidente a diferença de temperamentos e as dificuldades decorrentes dessa diferença. Dificuldades que influenciaram diretamente o papel do designer dentro da organização como apontam as seguintes unidades: “(...) *É isso aí e outro problema que eu tive também que é uma questão de horário, assim nunca consegui marcar reunião de manhã porque aí como eles dão as viajadas deles, aí de manhã estão sempre no introspectivo, e eu já noto.*” (L2492-2494 – 17), ou em: “(...) *Ego muito grande as vezes, ego grande é que nem olho grande né, prejudica o grupo, é uma dificuldade a ser lidada quando se está em equipes.*” (L1453-1454 – 15).

#### **Categoria - Imagem do profissional designer**

Esta categoria de análise reuniu as unidades que se referiam ao modo como os não designers percebiam a imagem do designer. Sendo assim, tratou das falas que faziam referência primeiramente aos aspectos relativos a aparência e estereótipo do designer, em segundo lugar sobre a importância deste profissional para a empresa e para a sociedade.

Além disso, para complementar o entendimento sobre essa imagem percebida foi solicitado aos informantes que fizessem um exercício de comparação da atividade design e seu praticante com outras profissões que julgava ser semelhantes ou completamente distintas do design. Deste modo, esta categoria se subdividiu nas duas subcategorias que seguem.

#### **Subcategoria - Aparência do designer**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que fizeram referência a aspectos externos relativos a aparência de um designer. Neste sentido apresentou unidades com falas que explicitassem aspectos como do modo de vestir, andar, se comunicar percebidos pelos não designers como próprios do designer. Sendo assim, foram selecionadas unidades que faziam referência direta ao estilo e modo de vestir como se pode perceber na unidade a seguir: “(...) *É que tem alguns que são mais alternativos no jeito de vestir, eu acho né, mas... Tem uma mente mais aberta, não*

*são clássicos, são mais alternativos eu diria, no dia-a-dia. No modo de vestir, mas também no modo de falar, de se comunicar..."* (L196-198 – I1).

#### Subcategoria - **Importância do designer**

Esta subcategoria reuniu as unidades de análise que apresentaram alguma referência em relação a importância do designer na empresa estudada e na sociedade em geral. Esta importância ficou claramente evidenciada em unidades como: "*(...) Então como é que a organização vê os designers? Vê como uma necessidade.*" (L839-840 – I3), ou "*(...) Não me imagino trabalhar num projeto sem a figura de um designer, não sai projeto.*" (L1483-1484 – I5).

#### Subcategoria - **Profissões semelhantes ao design**

Esta categoria reuniu as unidades de análise que fizeram referência às profissões que seriam, segundo a percepção dos informantes, semelhantes ao perfil do designer, seja em relação a seus processos, ao modo de atuar dos profissionais, de se comunicar, aparência e assuntos a fim. Importante notar que as profissões mais citadas em semelhança por diversos aspectos foram a Arquitetura e a Comunicação como se percebe nas unidades de análise selecionadas: "*(...) Arquitetura eu acho que tem a ver, as engenharias eu acho que tem muito a ver... profissões que dependam de criatividade técnica.*" (L615-616 – I3), ou em "*(...) Eu acho que toda essa parte que tem criatividade com empresa de publicidade, não sei se jornalismo, empresa assim que trabalhe com mídia, apresentação para as pessoas, interação com pessoas... eu acho que tem essa pegada...*" (L102-104 – I1).

#### Subcategoria - **Profissões diferentes do design**

Seguindo o exercício de comparação solicitado, esta subcategoria reuniu as unidades de análise que fizeram menção a atividades ou profissionais considerados distintos do design e do designer pelos informantes. Deste modo reuniu unidades como: "*(...) Tipo um contador, que lida com aquilo ali, acho que também talvez o desenvolvedor.*" (L110-I1), ou em: "*(...) Totalmente distinta? (Risos) Medicina, por exemplo, seria uma coisa assim? É, uma coisa mais voltada a saúde? Ou outra área qualquer, ou até exata.*" (L312-313 – I2), ou comparando aos próprios profissionais não designers da organização estudada, sendo a de analista de sistemas a mais frequente entre os funcionários como apresenta a unidade a seguir: "*(...) Análise de sistema mais exato, mais fechado, digamos mais inflexível.*" (L1292 – I5).

#### Tema: **Competências**

As categorias e subcategorias apresentadas neste tema se referiram as competências julgadas necessárias para se atuar como designer, percebidas e citadas pelos informantes durante a realização das entrevistas. Nas falas dos entrevistados foram percebidas competências de natureza diversa, sendo assim, foi mais adequado fazer uma classificação mais específica que deu origem às seguintes categorias e subcategorias segundo a natureza da competência:

#### **Categoria - Competências Técnicas**

Esta categoria reuniu as unidades de análise que faziam referência a conhecimentos técnicos relacionados com métodos, técnicas, ferramentas, novas tecnologias da comunicação e computação. Deste modo reuniu unidades como: "(...) *E tem também essa parte bem técnica aí de não ficar pesado, acho que tu tem que conhecer bastante desenvolvimento de sistema, e o usuário né, como ele pensa pra fazer navegações, disposição da navegação, tem que conhecer bem pra ajudar a montar as interfaces.*" (L70-72 – I1) ou em "(...) *Segundo acho que tem que ter estudo para trabalhar com design, conhecer o processo, as ferramentas, a maneira de abordar os problemas.*" (L1243-1245 – I5).

#### **Categoria - Competências Não Técnicas Individuais**

Esta categoria de competências reuniu as unidades de análise selecionadas que fizessem referência a competências individuais que um designer deveria possuir para atuar como tal percebidas pelos não designer. Deste modo, foram agrupadas então nesta subcategoria, unidades de análise como: "(...) *Essa questão da criatividade, eu acho que é prioritária.*" (L888 – I4) ou em: "(...) *Eu acho que tem a parte da criatividade, normalmente quem é desenvolvedor é bem cartesiano, bem quadrado, e o designer tem esse lado criativo. Eu acho que se tu não for criativo, não... não dá pra isso. Tu tem que poder imaginar as cores, entender o cliente e conseguir reproduzir uma marca, um desenho, tu tem que ter muito da criatividade.*" (L65-69 – I1).

#### **Categoria - Competências Não Técnicas Sociais**

Esta categoria reuniu as unidades de análise referentes a relacionamentos com outros indivíduos. Deste modo diversas competências de relacionamento relacionadas a compartilhamento das informações e comunicação como se percebe nas unidades a seguir: "(...) *Eu acho muito importante a troca, informação, a comunicação, aquela ideia assim, que não é o meu trabalho, é o nosso trabalho. Se a gente errar, erramos, não é tu que tá errado e aquela coisa de todo mundo se*

*sentir responsável. Se nós estamos trabalhando nesse projeto e a gente tem esse prazo, não é eu que tenho que tá cobrando, todo mundo tem que tá junto trabalhando, essa consciência assim. Eu acho assim, que a equipe tem que ser time..." (L971-976 – 14) ou em "(...) É de novo essa questão de aceitar mudanças, aceitar críticas, sabe aceitar a questão da resiliência, porque aí tu volta e eu acho que é muito muito mais importante é o papel do líder de equipe ali, ele não deixar as ovelhinhas ter aquela liderança e não deixar nenhuma ovelha desgarrada." (L2468-2471 – 17).*

Assim finaliza-se aqui o capítulo de apresentação de resultados onde foram descritas os quadros de análise de conteúdo das transcrições do grupo focal realizado com designers, e das entrevistas em profundidade realizadas com não designers. Foram descritas as categorias, subcategorias e apresentadas as respectivas unidades de análise selecionadas conforme sua relação com os objetivos desta pesquisa e interpretadas pelo pesquisador.

A seguir apresenta-se o capítulo de discussão onde algumas das interpretações serão aprofundadas e onde haverá um confronto dos resultados encontrados com os conteúdos apresentados no referencial teórico.

## 5 DISCUSSÃO

Esta seção da dissertação visa aprofundar a análise de conteúdo confrontando os resultados encontrados em campo com os conceitos apresentados na teoria. Assim sendo, esse aprofundamento vai abordar quatro focos principais de discussão: Sobre o papel e as competências (técnicas, individuais e sociais) do designer; sobre as dificuldades enfrentadas pelo designer no desempenho de sua atividade no contexto estudado e sobre os múltiplos papéis do designer (apresentação do quadro comparativo de competências e da figura síntese).

### 5.1 SOBRE O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO DESIGNER

Na seção de referencial teórico desta dissertação foram apresentados autores como Nigel Cross (1984, 1992, 1995), e o outro pelos suecos Löwgren e Stolterman (1998), Flaviano Celaschi (2000), Brigitte Borja de Mozota (2003), Francesco Zurlo (2010) e Rafael Cardoso (2013), que apresentaram conjuntos de competências e atribuições que seriam específicas do designer.

Analisemos cada competência sugerida pelo autor acima relacionando com as informações coletados e construídas nesta pesquisa:

Sobre a competência de (a) produzir estórias e soluções inesperadas, em diversos momentos das falas, tanto de designers, quanto de não designers, foi citada a capacidade de atender o cliente, encantar o usuário, através da criação de soluções que objetivam "atender", "encantar" e até mesmo "surpreender" clientes e usuários como a seguinte unidade: "(...) *Então eu acho que ele se encaixa em um dos papéis importantes, muito importantes pro desenvolvimento de softwares, conseguir atingir o objetivo, que é a satisfação do cliente e do usuário.*" (L35-36 – I1) ou em "(...) *É o cara que projeta para comunicar de forma gráfica alguma coisa, alguma necessidade, que se preocupa com a aparência, com a forma do produto e como ela deve ser para encantar seu usuário.*" (L1061-1062-I6).

Complementando essa visão pode-se acrescentar que a observação que foi feita em relação a empresa estudada, no setor onde estão locados os designers, permitiu perceber que o momento de apresentação dos layouts da interface de um site/sistema, como ocorre na empresa investigada seja um momento que possa ser comparado a contar uma estória. Isto porque nestes momentos, se faz um balanço

das informações sobre o contexto, que foram recolhidas e consideradas para o projeto, se apresenta o *wireframe*: entendido aqui como um esqueleto estrutural do site/sistema a ser desenvolvido e funciona como um esboço estrutural da solução e, com base nessa estrutura, se constrói uma proposta gráfica de interface que é apresentada ao cliente no formato de telas de um site/sistema.

Esse processo de coleta, processamento e construção das informações que e geração de propostas de solução, que inclui o cliente como elemento chave desde o início, como foi colocado por Stappers, Visser, e Kistemaker (2011), faz com que o cliente perceba o processo de construção da solução na sua totalidade. O cliente entende a estória e o processo por trás da construção de uma solução, o que elimina em grande parte o espaço para subjetividades, visto que as escolhas vão sendo validadas aos poucos, e em conjunto entre a equipe desenvolvimento e o cliente. Deste modo é possível atingir soluções satisfatórias mais rapidamente.

Sobre a competência para (b) tolerar a incerteza e o trabalho com informação incompleta ou mal definida e resolver problemas mal definidos pode-se afirmar, em face do material analisado, relatado por designers e não designers investigados nesta pesquisa, que se verifica na prática da atividade de design.

Por diversas vezes foi citada a capacidade do designer de desvendar a "bagunça" do cliente, ou contextos complexos influenciados por variáveis diversas. Nestas ocasiões o designer foi percebido como alguém que possui a capacidade de desvendar contextos mal definidos, necessidades que não são percebidas nem mesmo pelos próprios clientes ou usuários, problemas carentes de definição precisa. No entanto, segundo os dados analisados, parece existir uma diferença de percepção entre designers e não designers sobre este tópico. Para os não designers essa competência especial para desvendar e interpretar contextos complexos influenciados por variáveis diversas, foi claramente percebida pelos não designers e citada como um dos diferenciais do designer como mostra a unidade a seguir: "(...) *O designer tem a função, eu vejo como primeiro o desbravador, de compreender qual é o problema a ser resolvido no meio da bagunça do cliente.*" (L1311-1312 – I5). A consciência clara de tal atribuição ser responsabilidade dos designers justifica, inclusive, a participação do designer nos projetos, desde o primeiro contato com o cliente.

Essa responsabilidade de compreender de fato, qual o problema a ser solucionado se deve a uma indefinição no contexto do cliente. Tal indefinição por

parte do cliente se deve ao desconhecimento em relação as tecnologias envolvidas no desenvolvimento da solução. Deste modo é atribuído ao designer, a capacidade de compreender, até melhor, que o próprio cliente ou usuário o seu contexto e problemas.

Para os não designers, é forte a noção de que esta competência seja própria do designer, a ponto de ter sido uma categoria de análise que reunisse todas as citações que faziam referência à competência de interpretação de contextos complexos sempre enfatizada pelos informantes não designers, o que vai ao encontro do que colocou Stompff (2012), ao citar tal habilidade de interpretação da complexidade como sendo necessária ao designer na prática de sua atividade (STOMPFF, 2012).

Essa capacidade de análise e interpretação de contextos complexos e síntese focando uma solução se relaciona com as design *capabilities* propostas por Zurlo (onde a capacidade de ver é entendida como capacidade de leitura orientada dos contextos e dos sistemas. (ZURLO, 2010) é uma capacidade própria e elementar do design.

Analisando cada capacidade do designer isoladamente é possível perceber a luz das informações coletadas e construídas que a capacidade de ver é verificada quando os informantes afirmaram a capacidade de interpretação de contextos complexos e a necessidade que o designer tenha uma visão sistêmica, que se interesse não só pelos elementos constituintes do sistema, mas também com as relações estabelecidas entre eles. Isto pode ser percebido na seguinte passagem: "(...) *O designer tem a função, eu vejo como primeiro o desbravador, de compreender qual é o problema a ser resolvido no meio da bagunça do cliente.*" (L1311-1312 – I5).

A partir destas informações coletas, filtradas, hierarquizadas e da correta observação das relações e fatores influenciadores, o designer coloca em prática a sua segunda capacidade, a de prever, entendida como capacidade de antecipação crítica do futuro e das incertezas (ZURLO, 2010). Deste modo, e no meio de tal indefinição, o designer precisa ser capaz de fazer escolhas adequadas e satisfatórias e assim gerar soluções para os problemas de seus usuários através da sua capacidade de imaginação de como seria um contexto futuro e quais os elementos mais influentes deste contexto. Percebe-se uma relação direta entre essa capacidade, e a pergunta E se? De modo que se possa modificar os elementos e as

relações para se compreender o que aconteceria num cenário futuro. Tal maneira de pensar é própria do designer como já afirmou Cross (1992) e bastante presente na prática dos designers, como foi percebido nas falas dos informantes.

Embora tenha sido tão enfatizada por não designers, tal atribuição de análise e interpretação da realidade inicial de um projeto em momento algum foi citada direta ou indiretamente por designers sobre a sua atividade. Refletindo a respeito foi possível elencar três prováveis causas para justificar esta diferença de percepção em relação a uma competência tão significativa.

Primeiramente pode ser que para os designers, tal atribuição não tenha sido admitida ou percebida para ser citada, pois admitir uma atribuição tão ampla e difícil como a interpretação de contextos complexos, seja para o designer como assumir uma responsabilidade que vai além de suas reais capacidades e competências, o que poderia acarretar em uma imagem de arrogância, como alguém que se julga mais capaz do que realmente é, e por isso muito diferente dos demais integrantes das equipes, o que poderia prejudicar sua imagem e reconhecimento profissional e colocá-lo em situações complicadas quando estas atribuições e competências fossem realmente exigidas.

A segunda causa provável que pode explicar essa diferença de percepção é que essa capacidade de interpretação da complexidade seja algo tão natural e intrínseco da atividade, que não tenha surgido ao longo da realização do grupo focal, a necessidade de ter sido citada.

A Terceira causa que pode justificar essa diferença de percepções é que, pelo fato da empresa investigada desenvolver soluções de tecnologia da informação e internet, e tal assunto ainda ser relativamente novo para a maioria dos órgãos, secretarias e gestores públicos atendidos pela empresa. Esse pouco conhecimento a respeito do tema por parte do cliente, gera também como consequência, a mal definição do problema e a mal compreensão das variáveis envolvidas no contexto do cliente.

Assim, o designer é solicitado a apresentar uma proposta de solução que ao mesmo tempo é um esclarecimento do problema e do contexto do cliente, visto que este profissional vai colher e captar as informações mais importantes do cliente e de seu contexto para, com base no sua capacidade criativa, propor uma solução de internet que inicia pelo visual, pela interface, por onde o usuário irá interagir com o sistema.

De qualquer modo, é possível admitir, a partir da investigação realizada, que a capacidade de interpretação destes contextos complexos, mal definidos, imprecisos e repletos de incertezas se apresenta como perceptível, e é solicitado ao designer que a mobilize, no desempenho de sua atividade profissional.

Em se tratando de sites e sistemas, produtos tecnológicos constituídos de propriedades funcionais e, cada vez mais presentes no dia a dia das pessoas, o designer recebe uma outra atribuição que é a preocupação com a funcionalidade e a usabilidade das soluções que concebe. Tal afirmação vai ao encontro do que afirmaram Löwgren e Stolterman (1998) de que o design de propriedades funcionais requer perspicácia e saber sobre o uso. A capacidade aliar estes dois conceitos foi reconhecida pelos informantes da pesquisa como uma das principais atribuições de um designer no contexto estudado como mostra a unidade a seguir: "(...) *Que ele consiga usar, que seja fácil e útil, ele (o designer) tem o seu papel fundamental...*" (L23-24 – I1).

Percebida pelos designers e não designers como uma das principais atribuições, de um designer, a preocupação e responsabilidade pela funcionalidade e usabilidade de um produto/serviço e a sua forma (aparência) foram conjugados em várias unidades de análise do grupo focal, e das entrevistas como mostra a unidade a seguir: "(...) *enfim, tu pode fazer uma série de coisas né, então, isso graças a quem? Graças aos designers que pensam não só a aparência mas a funcionalidade das coisas!*" (L1670-1671 – I5), que indica a existência de uma noção clara entre os informantes investigados de que a função e a usabilidade de um produto/serviço é uma atribuição própria do design e caminha lado a lado com a responsabilidade estética.

Para atingir o aperfeiçoamento e melhoria contínua da funcionalidade e usabilidade das soluções desenvolvidas na empresa estudada, o designer precisa do atributo da perspicácia, entendida aqui como uma fácil compreensão das situações, ser um bom observador, uma pessoa que analisa bem as coisas, que enxerga as coisas de maneira inteligente, acima do nível ordinário e que tem facilidade para resolver problemas. Mas, além a perspicácia, o designer precisa compreender profundamente a utilização das soluções que desenvolve, para tal precisa possuir conhecimentos de usabilidade, ou seja de como acontece a relação interativa do usuário com o produto/serviço e quais fatores influenciam essa interação.

A usabilidade de sites e sistemas web, soluções em que o designer atua na empresa estudada é uma preocupação vista como de inteira responsabilidade do designer como demonstra a unidade a seguir: "(...) *Hoje tem todo um conceito de dinâmica, e interpretação, de acesso, de facilidade de reconhecimento, do estudo de cores, de uso, de como é que tu consegue fazer a pessoa prestar atenção, tu consegue fazer que tal situação passe na frente de outra situação. Quer dizer, isso só o designer faz.*" (L496-499 – I3), o que vai de encontro ao que se verificou no referencial teórico como *user-centered design*, ou seja um design que considera os aspectos do uso e do usuário como essenciais na prática do design quando este é aplicado ao desenvolvimento de interfaces homem-computador como ocorre na empresa investigada.

Essa percepção sobre a importância da funcionalidade e usabilidade é comum entre os próprios designers, que desenvolvem conhecimentos profundos sobre essa questão em seus cursos de graduação, mas principalmente na prática de sua atividade, e entre os não designers que depositam nestes profissionais a responsabilidade pela facilitação da realização das tarefas através do estudo da usabilidade dos produtos/serviços. Tal atribuição, em diversos momentos das falas dos informantes foi colocada ao lado da responsabilidade estética em grau de importância e, por vezes, foi considerada a principal preocupação que um profissional de design deve possuir no contexto estudado como mostra a seguinte unidade: "(...) *É que a estética ali pra função, sabe? Eu acho que a estética não é puramente estética, porque ela presta serviço a função.*" (L 1252-1253 - I6) onde a relação entre estética e função fica clara.

Percebeu-se na análise como esta que existe uma preocupação de conectar diferentes áreas de conhecimento e um objetivo de atender e "encantar" um usuário da solução que se projeta e tal encantamento é atribuído a perfeita conjugação entre forma, funcionalidade e usabilidade.

Quando se limitou ao visual, o designer informante da pesquisa acentuou lamentando o fato de muitas vezes o trabalho do designer ser considerado somente pela aparência de algo como mostra a unidade a seguir: "(...) *Então o trabalho do designer é pensando sempre como visual somente*" (L487- I5). Tal unidade indica uma necessidade do designer de ser percebido não somente pela parte estética subjetiva, que existe e não é negada, mas também se percebe a solicitação de reconhecimento pela parte objetiva da atividade, que envolve metodologia e técnicas

na abordagem aos problemas práticos que se apresentam e nas tomadas de decisões presentes na sua processualidade.

Sobre a competência de (c) - aplicar a imaginação e a premeditação construtiva a problemas práticos, foi possível perceber a partir da análise das informações que foi reforçada tanto por designers, quanto por não designers.

Capacidade de imaginação e criatividade foram competências citadas como essenciais pelos informantes para se atuar como designer como mostra a unidade a seguir: "(...) *Eu acho que tem a parte da criatividade, normalmente quem é desenvolvedor é bem cartesiano, bem quadrado, e o designer tem esse lado criativo. Eu acho que se tu não for criativo, não... não dá pra isso. Tu tem que poder imaginar as cores, entender o cliente e conseguir reproduzir uma marca, um desenho, tu tem que ter muito da criatividade.*" (L65-69 – I1).

Esta competência está diretamente relacionada com a ideia de que, dar forma a algo requer habilidade criativa e analítica, apresentada por Löwgren e Stolterman (1998), neste sentido os autores dialogam em concordância a luz das informações colhidas nesta pesquisa.

No contexto investigado, o designer no desempenho de sua atividade tem contato direto com o cliente na fase inicial do projeto. Nesta fase o designer tem a responsabilidade que construir um briefing que reúna informações sobre o contexto e as necessidades de seu cliente e usuário. São estas informações que serão o subsídio para a criação da solução. Logo esse contato com o cliente e coleta de informações exige uma boa capacidade comunicativa no sentido de conseguir extrair as informações importantes do cliente e também comunicar a este cliente uma proposta de solução.

A racionalidade é exigida no sentido de se buscar uma escolha que envolva as melhores opções para o contexto e cliente. Esta escolha exige que sejam consideradas variáveis diversas, mais e menos importantes e que se escolha com base na razão o melhor caminho a seguir para o projeto. Tais afirmações encontram respaldo nas informações coletadas nesta pesquisa.

É essa capacidade de analisar as informações de um contexto e imaginativa de criar soluções com base nessas informações é que permitem ao designer tangibilizar as ideias, ou seja, transportar uma ideia do plano abstrato para o plano visual e concreto.

Essa percepção fica mais evidente ainda quando considerado o contexto estudado e as soluções geradas pelos designers investigados neste contexto, onde a interface gráfica dos sites e sistemas para internet são o que há de mais concreto dentro de um produto virtual, um site para a internet.

Para realizar essa tarefa de dar forma a algo, o designer no contexto utilizado é solicitado a utilizar sua capacidade analítica para compreender o contexto do cliente e do usuário e o problema a ser resolvido, de modo que possa detectar aspectos mais importantes, variáveis mais significativas com as quais possa trabalhar na construção de uma solução. Partindo dessa análise o designer usa sua habilidade criativa para conceber uma proposta de solução como foi relatado em diversos momentos da investigação por designers e não designers.

Entretanto, essa capacidade esta relacionada a uma outra que seria compreender que decidir requer capacidade crítica, como afirmaram Löwgren e Stolterman (1998) e também diretamente citada nas falas dos informantes desta pesquisa como mostra a unidade a seguir: "(...) *Ele tem que ter um senso crítico pra discutir a ideia, ter um bom poder de argumentação, tem que ser criativo...*" (L288-289 – I2).

Embora de difícil definição, a capacidade crítica pode ser entendida como uma habilidade de avaliação profunda de uma situação ou contexto que permita se fazer uma escolha adequada de solução para um problema. No contexto estudado percebe-se que o serviço mais exposto a críticas é o do designer. Por diversas vezes os informantes citaram o senso crítico como uma habilidade necessária ao designer. Também foi apontada a necessidade de o designer aprender a lidar com críticas, recebe-las, processá-las, aceita-las e isto também se relaciona com a sua capacidade crítica.

Tal capacidade permite que se faça a melhor escolha entre as opções imaginadas e criadas pelo designer, com base no contexto da solução e reforça o senso de coletividade onde as ações são resultado da força de todos os integrantes. Tal capacidade também vai permitir a entrada de inputs de informações de outros integrantes das equipes multidisciplinares onde o designer atua, e assim novas ideias e valores podem ser agregados na solução a ser desenvolvida aperfeiçoando-a.

Sobre a competência para o (d) - uso de recursos não-verbais como: desenhos / gráficos / mídia / modelagem espacial entre outros meios de

comunicação como meios de modelagem de resolução de problemas, pode se afirmar que foi uma competência citada direta e indiretamente pelos informantes não designers investigados como sendo específica do designer. Por alguns foi inclusive considerada como um dom natural, uma habilidade que nasce com o indivíduo e que a maioria dos profissionais que são de ciências exatas não possuem, como apresentam as seguintes unidades: (...) *pode nem ser um rascunho, mas sai um desenho de um processo, sai um esboço, uma imagem, algo visual sabe, aquilo ali facilita o entendimento.* (L390-391 – I2) ou em "(...) *ele tem um raciocínio mais visual, mais refinado, ele consegue dar forma pras ideias, coisa que nós temos dificuldade...*" (L1504-1505 – I5).

Esta competência se relaciona com a definição de Löwgren e Stolterman (1998) que afirma que o design de propriedades estéticas requer a capacidade para dar forma e compor, o que é reafirmado pelas informações da pesquisa. Para que possa dar forma o designer parece se utilizar de uma série de recursos não-verbais para se expressar e tangibilizar sua ideia.

Em relação aos designers, essa noção estava também presente porém foi menos enfatizada, o que pode-se dever também a noção de que seja uma competência básica, até mesmo óbvia para se atuar como designer. No entanto, para os designers, mais importante é o poder de síntese, e o próprio raciocínio visual já é um meio de sintetizar informações e ideias abstratas dando-lhes forma, o que resulta em representação gráfica que pode ser um esboço, um desenho, um *wireframe*, um *layout*, enfim uma solução visual.

Deste modo é possível verificar a capacidade de fazer ver (ZURLO, 2010) na percepção dos informantes sobre a capacidade imaginativa, criativa e do raciocínio visual, de dar forma as ideias a partir de desenhos, modelagem das formas, prototipação e recursos não verbais diversos. Assim a partir das informações coletadas e construídas (ver), e do permanente processo crítico de questionar o futuro o designer através de suas competências possibilita a tangibilização das ideias, através dos artefatos que cria, mesmo que estes sejam parte de mundos virtuais como a internet, como foi o caso da empresa observada.

Ainda sobre o uso de recursos não verbais e meios de comunicação como meios de modelagem de soluções, é fato que tal competência só se faz útil no relacionamento com outros indivíduos, como clientes, usuários e até mesmo colegas de equipe, o que se relaciona com outra capacidade citada por de Löwgren e

Stolterman (1998), quando estes afirmam que trabalhar com clientes requer racionalidade e capacidade comunicativa. Neste sentido a capacidade de comunicação toma grande importância como competência a ser mobilizada pelo designer em suas atuação prática principalmente levando-se em consideração o contexto das equipes e grupos sociais onde atua. Tal afirmação encontra respaldo em unidades de análise como: "(...) *Eu acho muito importante a troca, informação, a comunicação, aquela ideia assim, que não é o meu trabalho, é o nosso trabalho. Se a gente errar, erramos, não é tu que tá errado e aquela coisa de todo mundo se sentir responsável. Se nós estamos trabalhando nesse projeto e a gente tem esse prazo, não é eu que tenho que tá cobrando, todo mundo tem que tá junto trabalhando, essa consciência assim. Eu acho assim, que a equipe tem que ser time...*" (L971-976 – I4) que explicitam a necessidade de comunicação clara e compartilhamento de informações quando se atua em equipes.

A unidade acima serve também para explicar a relação da transparência e compartilhamento das informações está ligada ao senso de coletividade, de equipe, ou como é citado na própria unidade, de time. Mais de que uma consequência de uma boa capacidade de comunicação, a transparência indica a necessidade de um padrão de ética, ou modo correto de se fazer as coisas. Para que se atinja esse padrão se faz necessária a mobilização de valores e ideais por parte dos integrantes de uma equipe e tal afirmação vai ao encontro do que foi apresentado por Löwgren e Stolterman (1998) quando definiram que o de propriedades éticas exige uma visão e saber sobre valores e ideais.

Estética, funcionalidade e usabilidade são assuntos que precisam ser mobilizados por uma condução ética do processo, onde todos percebam a importância de sua atividade e integração com outras áreas, e que isso seja feito com reconhecimento, com respeito, com autonomia. Em um ambiente de confiança e senso de responsabilidade.

Pode-se afirmar, com base na análise da fala dos informantes designers e não designers, que esta ética e este conhecimento sobre valores e ideais deve ser em relação a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de uma solução.

Seja sobre o cliente, que participa desse processo ativamente, e precisa ser considerado em seu contexto, o que envolve seus valores e ideais, seja no âmbito das equipes de projeto, onde tais habilidades éticas são solicitadas no sentido de se

estabelecer um ambiente de confiança, de time, um senso coletivo que amplifica a força e o potencial da equipe, e por consequência, de seus integrantes.

Sobre a capacidade para (e) - adotar estratégias focando soluções, pode-se dizer que durante a realização das técnicas de coleta/construção de informações desta pesquisa foi possível perceber que todo o processo de trabalho dos designers, que foi observado e relatado no grupo focal e nas entrevistas em profundidade sempre tinha como foco a solução a ser gerada para um problema ou necessidade do cliente e dos usuários, sendo que muitas vezes a definição do problema e da solução ocorre simultaneamente.

Mesmo que o processo aconteça inicialmente através de uma coleta de informações e conhecimento do contexto por parte do designer, fica implícito que esse processo só se inicia no sentido de se construir uma solução para o cliente.

A própria habilidade citada anteriormente referente ao raciocínio visual pode reforçar a ideia de que o foco é sempre no desenvolvimento de uma solução para um problema. Outro fator importante que vale a pena citar sobre o foco na solução é que, no contexto estudado, embora o designer participe do projeto de construção dessa solução desde o início, o real início do relacionamento da empresa com o cliente acontece antes, em esferas comerciais onde a empresa oferece uma solução (site/sistema) ao cliente, ou o cliente solicita esta solução à empresa, ou seja, já se sabe de antemão que a solução a ser desenvolvida será um site ou sistema para internet (softwares), então a estratégia de coleta de informações e processo de construção da solução estão com este foco.

Outro aspecto importante que vale a pena ser discutido aqui é que, de fato, a solução resultante de um processo de design, dentro da empresa estudada, não pode ser considerada como a solução ideal, perfeita ou ótima, mas sim uma solução satisfatória que pretende solucionar um problema do cliente e/ou dos usuários, e que é sempre desenvolvida em paralelo com diversas outras soluções a fim de que o melhor caminho seja escolhido. Tal definição vai ao encontro de outra competência afirmada por Cross (1992) que seria a capacidade de (f) empregar o pensamento abduutivo e trabalhar com várias soluções de design alternativas em paralelo, a fim de compreender o espaço problema-solução.

O raciocínio ou pensamento abduutivo não dá a verdade, mas trabalha com probabilidades. A capacidade de trabalhar com possibilidades e probabilidades

diversas para solucionar um problema foi amplamente afirmada por designers e não designers como sendo uma competência desejável ao designer como apresenta

No entanto, devido a quantidade de demandas e o tempo curto para desenvolvê-las, realidade comum do contexto investigado não permite que seja um número muito grande ou mesmo várias soluções alternativas em paralelo. O que acontece é que os designers investigados desenvolvem por vezes e no máximo duas propostas, de modo que se propicie ao cliente uma escolha entre um caminho ou outro. Neste sentido, as opções desenvolvidas pelo designer auxiliam diretamente uma melhor compreensão do problema e já se configuram sim numa proposta gráfico-visual de solução para este problema.

Outro fator que gera a necessidade de novas e mais complexas competências é o avanço da tecnologia da informação e comunicação, que cada vez mais propicia novas ferramentas e novas concepções, métodos e técnicas para o designer contemporâneo, exigindo deste, uma busca permanente por atualização e novos conhecimentos.

É preciso, pois, que o designer tenha a mente aberta de forma permanente ao aprendizado. Necessidade esta percebida em unidades como: "(...) *A tecnologia ela auxilia o design, assim que você der um up na tecnologia o design vai junto, o design as vezes obriga que a tecnologia ande.*" (L 1268-1269 - I7). Considerando o contexto de uma empresa de tecnologia da informação, como a que foi observada nesta pesquisa tal necessidade de acompanhamento da tecnologia e de suas possibilidades projetuais se mostrou de fundamental importância para designers e não designers investigados.

Essa relação com a tecnologia vai ao encontro do que foi também mencionado por Löwgren e Stolterman (1998), quando afirmaram que o design de propriedades estruturais requer discernimento e saber sobre a tecnologia, o que pode ser percebido na seguinte unidade: "(...) *Não adianta querer projetar coisas boas pras pessoas e não saber nada do suporte, dos materiais, das técnicas mais atuais...*" (L317- 318-I3).

Por estar envolvido no projeto de um site/sistema desde o início, contribuindo fortemente para a determinação da estrutura das soluções e, mesmo em se tratando de um espaço virtual, onde se situa a solução desenvolvida pelo designer no contexto investigado nesta pesquisa, o projeto de um site/sistema para internet, ou seja, de um software implica necessariamente que o designer desenvolva

conhecimentos sobre o suporte da sua solução e sobre as tecnologias envolvidas. Em algumas falas foi possível perceber, inclusive, que é esse conhecimento atualizado sobre as tecnologias disponíveis que vai permitir a realização de processos até pouco tempo considerados impossíveis, justamente por limitações da tecnologia.

Ao se considerar o contexto onde foi realizada a investigação desta pesquisa, uma organização (empresa) pública e mais especificamente no grupo social equipes multidisciplinares se percebeu a necessidade de que se observassem competências que não fossem somente técnicas e relativas a métodos, técnicas, ferramentas e tecnologia. Se fez necessário um foco também na personalidade do designer e nos atributos desta personalidade que fossem relativos aos relacionamentos com outros indivíduos, o que será discutido a seguir.

No contexto estudado e durante a realização das técnicas de coleta construção de informações foi possível identificar nas falas dos informantes a percepção dos não designers sobre esse papel de mediador do designer como aponta a seguinte unidade: "(...) *Intermediador eu acho, eu acho que essa seria a palavra mais, intermediador. Entre o dado e a informação, entre a fonte e o destino, sabe? Ele ficaria no meio "...” nesse meio termo.*" (L544-546 – I3). Esse papel pareceu muito mais importante para os não designers do que para os próprios designers que admitiam essa competência de forma mais indireta.

Para desempenhar tal papel de multidisciplinaridade, capacidades específicas e inter-relacionadas são exigidas como a capacidade de conexão entre conhecimentos distintos, a capacidade de compreender diferentes linguagens e até desenvolver linguagens novas e a capacidade de ser intérprete como mostra a unidade a seguir: "(...) *E também ser aquela pessoa que de repente consegue dar aquela ideia não só no trabalho, consegue complementar de forma multidisciplinar a equipe assim, se conectar e se comunicar com diferentes áreas, eu acho que nessa parte de projetos web principalmente é fundamental isso assim e isso é o designer que faz.*" (L894-898 – I4), afirmação que vai ao encontro do que foi afirmado por Celaschi (2000).

Percebe-se no contexto estudado que a atuação do designer está realmente entre a produção e o consumo no sentido que atua em uma empresa que desenvolve sites e sistemas para internet, e nestes contextos é responsável pelas

interfaces entre duas coisas, no caso entre sistemas complexos de computação (softwares) e os cidadãos.

Atuando neste contexto o designer precisa estar atento a questões de usabilidade ergonomia, de modo a adaptar estes sistemas e sites as condições humanas modificando-os, sempre facilitando a sua utilização e a realização das tarefas por parte dos usuários. Tarefa que requer poder de observação, filtragem das informações, poder de síntese, pesquisa permanente, tentativas e erros e uma disposição permanente para o aprendizado de novos métodos, técnicas e tecnologias. Somente mobilizando todas estas capacidades o designer conseguirá atingir o objetivo de satisfação de um desejo ou necessidade dos usuários. Tais competências foram citadas por designers e não designers ao longo da realização da pesquisa como pode ser percebido na seguinte unidade: "(...) *E também ser aquela pessoa que de repente consegue dar aquela ideia não só no trabalho, consegue complementar de forma multidisciplinar a equipe assim, se conectar e se comunicar com diferentes áreas, eu acho que nessa parte de projetos web principalmente é fundamental isso assim e isso é o designer que faz.*" (L894-898 – 14).

Complementando as ideias anteriores é importante considerar os conceitos no design management, que definem o design como uma atividade que tem um papel primariamente instrumental nos processos empresariais. A autora apresenta o design como sendo uma atividade que comporta quatro níveis de influência na organização: como diferenciador, como integrador, como transformador e como um bom negócio para a sociedade, (MOZOTA, 2003).

Diante das informações coletadas e na organização observada foi possível perceber essas influências na atuação do designer. Em diversos momentos na fala dos designers e não designers se notou a expectativa do diferente, do não usual, do surpreendente em relação a atuação do designer. Essa expectativa se materializa em uma atribuição essencial do designer, que por seu perfil diferente da maioria dos profissionais da empresa, e sua relação estreita com a arte percebida por estes mesmo profissionais tem a responsabilidade quase que exclusiva de encantar o cliente e/ou usuário através da criação do novo, o que indica a percepção de uma relação estreita da sua atividade com a inovação.

Neste sentido e atuando em equipes, atendendo clientes diversos e buscando compreender contextos diversos, o designer da empresa investigada em

determinados momentos regularmente integrar conhecimentos, pessoas, objetivos de modo a conseguir transformar as realidades através da sua atuação como denota a seguinte unidade: "(...) *Porque designer tem várias, digamos, aplicações. Mas dentro do desenvolvimento de software, no nosso contexto aqui da PROCERGS, eu vejo o designer como uma parte importante quando a gente precisa de várias frentes, conectar diferentes áreas...*" (L20-22 – I1).

Em relação ao último aspecto apresentado por Mozota (2003), em se tratando de uma empresa pública onde o designer atua desenvolvendo interfaces entre sistemas e cidadãos, foi possível perceber nitidamente entre designers e não designers que todo o trabalho onde o designer se integra tem uma finalidade maior, que é atender o cidadão, facilitar as suas tarefas e a sua vida.

Nas unidades de análise selecionadas pode se perceber se percebe o quanto as soluções desenvolvidas pelos designers se configuram sim como bons negócios para a sociedade, visto que sua atribuição e seu trabalho visam sempre atendê-la da melhor forma possível como demonstra a unidade a seguir: "(...) *O designer é aquele cara que diz, não preciso só disso aí eu tenho que ter uma tela que me diga como que tá o carro de trás como que tá o carro da frente, tem que ter um banco que me abrace melhor tem que aperfeiçoar, tornar a vida das pessoas mais fácil, tem que buscar interpretar e melhorar cada aspecto para fazer as coisas cada vez melhores, mais adequadas ao que os usuários precisam.*" (L1518-1522 – I5), onde se percebe a busca pela melhoria contínua das soluções, pela busca por fazer as coisas de forma diferente e adequadas às necessidades de um usuário como sendo de responsabilidade dos designers.

Em relação ao conjunto de competências proposto por Nigel Cross (1992) e por Löwgren e Stolterman (1998) percebeu-se, na investigação presente nesta pesquisa que, embora tais estudos tenham sido realizados há mais de 20 anos atrás, boa parte de seus conceitos continuam válidos nos contextos atuais de atuação do designer, como é o caso da empresa estudada.

Porém percebe-se também que tal conjunto de competências ainda não é suficiente para reunir todas as habilidades que um designer precisa possuir para atuar em equipes. Este conjunto de competências precisa ser melhor especificado, detalhado e aprofundado. Além disso, diante do grupo social e contexto organizacional das equipes multidisciplinares investigadas, onde o designer atua, estes aspectos acrescentam novas necessidades a respeito de competências ao

processo de design e, conseqüentemente, ao designer, principalmente no que se refere a relacionamentos e atuação integrada a outros indivíduos.

Assim, além de discutir os perfis de competências apresentados por Cross (1992) e Löwgren e Stolterman (1998), é preciso ir além e discutir o conceito de competência social apresentado por Asendorpf (2004). e complementado por Thorndike (1920).

Segundo Asendorpf (2004):

o conceito de competência social inclui dois grupos de capacidades distintas:

- A capacidade de se impor em situações sociais, ou seja, a capacidade de defender os próprios interesses
- A capacidade de construir relacionamentos, ou seja, a capacidade de iniciar relacionamentos positivos e mantê-los. (ASENDORPF, 2004)

Gerenciando conflitos e potencializando aptidões, ou seja, para atuar em equipes, se relacionando com outros indivíduos se faz necessário que a pessoa seja capaz de defender seus interesses sem esquecer que se relaciona com outras pessoas. Thorndike (1920) chama esses dois aspectos da competência social de sensibilidade social - a capacidade de se colocar no lugar de outrem - e habilidade de ação social - a capacidade de lidar com situações sociais difíceis. (THORNDIKE, 1920).

Quando se observa o designer atuando em contextos coletivos como foi o caso dessa pesquisa percebe-se que, além das competências levantadas acima e quase todas confirmadas pelo estudo realizado, outras competências são mobilizadas, principalmente no que diz respeito a competências de relacionamento com outros indivíduos como mostra a seguinte unidade: “(...) *O designer tem que participar das reuniões iniciais com analista de negócio, entender o problema com o cliente, conversar com a equipe de sistemas, com o analista, ele tem que estar sempre com a equipe.*” (L 291-297 - I3), evidenciando a necessidade de participação e presença do designer, o que exige também uma comunicação interpessoal entre colegas e com o cliente.

Outras se referiram diretamente a necessidade de equilíbrio emocional para conseguir administrar os conflitos e tensões que surgem na interação em equipe como denota a seguinte unidade: “(...) *Até pouco tempo atrás a gente via que os designers, na sua grande maioria, eles não sabiam administrar tensões. Como se diz em medicina, síndrome da esmeraldite, todo mundo querendo ser o melhor,*

*estrela e se batiam e tal...*" (L821-824-I7) citada por um designer, o que indica uma autoconsciência da necessidade de estar preparado para estas situações de projeto. Importante notar aqui que, tanto para designers, quanto para não designers e, por atuarem em equipes, ficou evidente a necessidade de se saber lidar com conflitos e tensões que surgem nessas interações com outros. Assim sendo, habilidades como flexibilidade, mente aberta, aceitação a críticas, caráter, honestidade, confiança foram sensivelmente percebidas nas falas dos informantes como sendo habilidades importantes na construção dos relacionamentos, e num conhecimento mais aprofundado dos contextos e situações seja dos clientes, seja de atuação da equipe.

Para o não designers, por sua vez, outros atributos de relacionamento foram mais citados como a flexibilidade, a capacidade para aceitar críticas e feedbacks de usuários e colegas, o senso de coletividade e a comunicação vista aqui com mais ênfase na capacidade saber ouvir e compartilhar informações do que expressar verbal ou não verbalmente como indica a seguinte unidade: "(...) *Disposto a compartilhar o que tu sabe e receber as críticas ou sugestões, sem encarar como críticas negativas, eu acho que dessa forma o trabalho em equipe... tu pensando no sucesso do todo, não individual. Não adianta eu fazer a minha parte, se os outros não conseguirem fazer a sua, perdemos o jogo, não adianta só eu conseguir fazer a minha parte.*" (L137-141-I1).

Diante do que foi observado nas falas dos informantes, ficou clara a noção de que tais competências são importantíssimas quando o contexto de atuação são equipes multidisciplinares, compostas por pessoas diferentes de diferentes áreas do conhecimento. Neste sentido foram citadas diversas competências de relacionamento necessárias ao bom desempenho da equipe e de seus integrantes que o designer deveria possuir para atuar nestes contextos.

A empatia ou capacidade de se colocar no lugar do outro, seja esse outro o cliente, o usuário ou os integrantes da equipe foi frequentemente citada como sendo importante atribuição dos designers. Atributo que lhe propicia entender melhor os contextos, situações, as pessoas e as relações como se pode perceber na seguinte unidade: "(...) *Tem que ver o papel do usuário, do cliente e do desenvolvedor, né. Se colocar no lugar dessas pessoas.*" (L283-284-I2).

O estudo em questão permitiu a constatação de que não basta somente o designer possuir um conjunto de conhecimentos técnicos para atuar como tal. Nas organizações da sociedade contemporânea, como a empresa estudada, e em

equipes, o designer, no intuito de atender clientes, precisa necessariamente se relacionar, e neste sentido outro conjunto de competências pode ser elencado como importantes para o bom andamento da atividade de design. Competências que envolvem habilidades de comunicação, de caráter, de ética e de personalidade que vão além do conhecimento técnico típico do design.

## 5.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO DESIGNER NO DESEMPENHO DE SUA ATIVIDADE

Para compreender de forma mais profunda o papel e as competências de um designer atuando em equipes multidisciplinares, esta pesquisa considerou as dificuldades enfrentadas pelo designer atuando nestes contextos. Tais dificuldades se mostraram freqüentes nas falas dos design exigiu que fossem classificadas em subcategorias de análise para que pudessem ser observadas com maior foco. Sendo assim, as subcategorias relativas as dificuldades enfrentadas pelo designer foram quanto a conceituação do design e do designer, quanto a definição de objetividade e subjetividade e relação com a arte, quanto a comunicação e acesso às informações, quanto a autonomia no trabalho, quanto a formação, educacional, acadêmica, curricular, quanto a falta de regulamentação da profissão, quanto ao respeito e reconhecimento profissional e dificuldades próprias da organização estudada.

Quanto a conceituação da atividade, do profissional e dos termos que a eles se referem, design e designer, o que se percebeu é que existe muita confusão a respeito por parte dos não designers e existe a percepção que esta dificuldade de definição tenha como implicação a falta de reconhecimento, respeito e a apreciação de todo o potencial do designer. Em unidades como: *"(...) e aí quem é que vai respeitar quando tu diz que é um designer? Daí, se te perguntarem o que tu é, não sabem nem responder direito."* (L529-530-I5) isto fica bem claro.

A difícil definição da atividade, já mencionada quando se falou na evolução histórica das definições apresentadas pelo ICSID, e percebida nas falas dos próprios designers que participaram do grupo focal, trazem como conseqüências o estranhamento maior dos não designers, que sem saber exatamente sobre o que trata o design, acabam por se afastar ou simplesmente não respeitar, ou considerar importante. Um fator que complica essa percepção especialmente num país de

língua portuguesa como o Brasil é a utilização dos termos em inglês para definição ou que, se por um lado pode acrescentar um aspecto de sofisticação a atividade, por outro lado dificulta ainda mais o seu entendimento, visto a difícil tradução do termo que pode significar atividades completamente distintas no português como por exemplo, projeto e desenho.

No entanto, a própria utilização destes dois termos possíveis para se traduzir o termo design do inglês para o português já revele um pouco dos aspectos essenciais pelos quais tal atividade se caracteriza, visto que as habilidades de desenho e raciocínio visual, aliadas com o planejamento das ações através de um processo de projeto foram frequentemente citadas nas falas dos informantes como habilidades necessárias ao bom desempenho do design.

Quando as dificuldades relatadas se referiram a definição de objetividade e subjetividade da atividade e relação com a arte, ficou claro com a investigação a percepção por parte dos designers de que essa falta de clareza na definição faz com que os não designers percebam o designer somente pelos aspectos comportamentais e criativos, como se fossem artistas, pessoas diferenciadas na maneira de pensar e de agir. Dessa forma acabam por construir uma imagem distorcida da atividade, que enfatiza muitos mais os aspectos subjetivos, por vezes até desprezando a parte objetiva.

Além de considerar o sistema na sua forma de pensar, o designer precisa integrar conhecimentos para conjugar estes elementos, precisa compreender diferentes linguagens, diferentes públicos e diferentes necessidades. Para atingir estes objetivos precisa estar aberto ao aprendizado, compreensão e até criação de linguagens que facilitem a comunicação e o entendimento entre os elementos do sistema em que está inserido.

Sendo assim, é exigido deste profissional um entendimento profundo sobre linguagens, busca do diferente, do inesperado além de conhecer as tecnologias envolvidas e disponíveis, de modo que possa atuar como um interprete nos contextos multidisciplinares onde atua. Tais características exigem dele um comportamento realmente diferenciado, que busca construir significados com base num processo de trabalho, um processo de geração de conhecimento e aprendizado e, por consequência de descoberta do desconhecido como a ciência, a religião e muito próximo e relacionado com a arte (que também envolve métodos e técnicas).

Sobre a *artesanía* cabe ressaltar que as falas dos informantes desta pesquisa deixaram evidentes a necessidade de competências como bom gosto, atenção aos detalhes, rigor como sendo importantes para se atuar como um designer. Capacidades estas relacionadas com a *artesanía* como demonstra a seguinte unidade: "(...) *O designer ele...ele tem em 99% dos casos ele tem bom gosto então taí uma grande competência que a pessoa precisa ter para trabalhar como designer, o bom gosto, um bom referencial e experiências...*" (L1500-1503 – I5).

Percebe-se a partir deste estudo que a relação do design com a arte é muito mais ampla. Nesta relação diversos atributos da arte se verificam na atividade design o que por vezes pode ser percebido de forma negativa ou positiva. Porém, seria um exagero dizer que o design se resume a arte e desprezar todo o manancial de conhecimentos objetivos e técnicos da profissão. Mais correto é compreender o design como uma atividade híbrida, que se utiliza de aspectos subjetivos e objetivos para conceber soluções originais e adaptadas a realidade de seus usuários.

Quando a dificuldade relatada fez referência a falta de comunicação se percebeu em unidades como: "(...) *E até uma questão, vou fazer um layout lindo, maravilhoso, mas eu não acho as informações...*" (L 503-504 - I6), que muitas vezes o acesso as informações necessárias ao bom entendimento do problema e geração da solução por vezes não estão disponíveis, o que remete a capacidade já discutida do designer para tolerar a falta de informações mal definidas ou inexistentes (CROSS, 1994) e também confirma o que foi apresentado por Löwgren e Stolterman (1998), quando afirmaram da necessidade de boa capacidade comunicativa para se atuar como designer.

Seguindo a discussão das dificuldades encontradas pelo designer forma relatadas falas com referências quanto a autonomia no trabalho, aqui compreendida com controle sobre a própria atuação profissional, foi possível perceber em unidades como: "(...) *É, tem probleminhas na parte de execução também, que tu (designer) faz de um jeito e depois não está como você projetou porque alguém resolveu mexer no seu trabalho...*" (L 519-521 - I2) que acontecem interferências durante a atuação do designer e até mesmo em seu trabalho considerado acabado.

Esta falta de autonomia percebida está diretamente relacionado a falta de respeito e reconhecimento profissional e da importância da atividade. Sendo assim, o designer precisa estabelecer métodos, técnicas e dispositivos de modo que possa garantir que sua parte do trabalho não sofrerá interferências de outros profissionais.

Uma consequência disso é que os designers da empresa investigada cada vez mais se envolvem com tarefas que não são de sua alçada como programação de códigos, visto que o conhecimento sobre tal atividade lhe proporciona um maior controle sobre a aparência, funcionalidade e usabilidade da solução que projeta.

Em alguns momentos da fala dos designers também foi possível perceber uma certa dificuldade quanto a formação educacional, acadêmica, curricular do designer no sentido de apontarem as instituições de ensino de design como responsáveis em parte pela formação inadequada do designer para atuar como tal como mostram as seguintes unidades: "(...) *A faculdade não tá preparada pra te formar como um profissional, na verdade...*" (L 538-539 - I5) ou em "(...) *necessidade do mercado que precisa de um profissional e aí as faculdades aceleram pra poder preencher esse espaço.*" (L 555-556 - I6).

Também surgiu nas falas dos designers referências a uma situação pontual da profissão de designer no Brasil que é a falta de regulamentação da profissão. Este aspecto traz como consequência maior falta de reconhecimento em relação a atividade e seu praticante como mostram as seguintes unidades: "(...) *Um problema é o fato da gente não ser regulamentado...*" (L542-I2) ou em "(...) *É, outra situação muito pontual. A nossa profissão não é nem regulamentada.*" (L 544 - I5). Logo, na fala dos designers é possível perceber que eles consideram que a regulamentação da atividade de design pode fortalecer a atividade no sentido de padronizar, tanto a formação para atuação como tal, quanto outras questões específicas da atividade como salários, níveis de carreira, além de definir mais claramente a profissão, diminuindo as ambigüidades através da regulamentação que deve começar como uma definição mais clara da profissão.

Importante frisar aqui que no início da pesquisa já havia um projeto para regulamentação em tramitação no congresso nacional, no entanto até o início de 2015 não havia sido sancionado pela presidente da república para que tivesse validade em todo o território nacional.

Por último é importante debater as dificuldades próprias da organização estudada, citadas com frequência pelos informantes designers e não designers e que influenciam diretamente a atuação e o papel do designer no contexto observado. Foi comum encontrar nas falas dos informantes declarações como: "(...) *Acho que basicamente todos os problemas vêm daquela história, de 4 em 4 anos muda tudo.*" (L691-692-I1). Tal unidade deixa clara a dificuldade causada pelas

mudanças de gestão que acontecem na empresa de quatro em quatro anos, visto que a empresa é pública e administrada por gestores indicados de forma política pelo governador do estado.

Outro importante aspecto a ser considerado é que trabalhos anteriores de conscientização e apresentação do design e integração do designer com os demais profissionais já foram realizados anteriormente com bom resultado, porém as mudanças periódicas na gestão da empresa faz com que por vezes o trabalho de conscientização e esclarecimento sobre a atividade de design se perca, ou seja ignorado por estas mudanças de gestão.

Também relativo as dificuldades específicas da empresa observada é o fato de que os profissionais são admitidos via concurso público, e mesmo que seu regime de trabalho seja regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), se admite uma estabilidade aos funcionários da companhia que faz com que as pessoas entrem na empresa e dificilmente saiam. Deste modo muitos até mesmo se aposentam oficialmente mas continuam atuando na empresa para manter suas condições financeiras.

Como conseqüência acontece um choque de gerações dentro da empresa que possui profissionais admitidos em diferentes concursos e pertencentes a diferentes gerações desde novatos recém admitidos, até funcionários que atuam na empresa desde a sua fundação (mais de 40 anos). Com isso fica dificultada a padronização de conceitos e conhecimentos dentro da empresa o que influencia diretamente o papel do designer na organização como denota a seguinte unidade: *“(...) Gente, acho que a empresa de informática, com a média de idade mais alta no universo. Tem gente que saiu de uma fábrica de tijolo e veio pra cá e aí até hoje faz tijolo, sabe? Nunca se atualizou.”* (L1527-1529-17). Esta dificuldade também esta relacionada com a influência da cultura organizacional no papel do designer que será discutida a seguir para finalizar o tens sobre as dificuldades enfrentadas pelo designer.

Entendida como o conjunto de regras e acordos formais e informais, hábitos, métodos, técnicas que uma empresa vai adquirindo através de sua atuação ao longo do tempo, a cultura organizacional foi citada diversas vezes pelos informantes como um fator de grande influência na atuação do designer, agindo como um freio e restringindo a utilização de todo o potencial do designer como demonstram as seguintes unidades: *“(...) Aí entra a questão da cultura organizacional, né? Ah,*

*sempre foi assim, é como a gente trabalha..." (L1562-1563-I4) ou em "(...) Eu acho que a cultura da empresa influencia um pouco sim, até porque assim, a gente tem aquelas formas de trabalho, padrões, métodos, regras e até hierarquia né e tudo isso freia um pouco o designer." (L1049-1051 – I4).*

Fica clara a percepção entre designers e não designers da influência inevitável da cultura organizacional na atuação do designers, restringindo-as, o que implica na necessidade do designer de se adaptar e desenvolver formas de superar esta dificuldade conhecendo os pontos fortes e fracos dessa cultura, de modo que, gradativamente possa ir mostrando as reais possibilidades da sua atividade.

Isto pode ser atingido por exemplo com uma permanente conscientização e apresentação do design para que todos os setores da empresa saibam da sua existências e das atividades e competências que são de sua responsabilidade. Visto se tratar de uma empresa de tecnologia da informação, com foco conhecimentos serviços de computação e comunicação que, aos poucos, começa a ser sensibilizada da necessidade dos conhecimentos do designer e de como esse profissional pode agregar valor as soluções integradas que desenvolve.

### 5.3 OS MÚLTIPLOS PAPEIS DO DESIGNER

Com essa pesquisa, se buscou refletir sobre qual seria o papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares, no entanto, o que se percebe após a análise das informações coletadas é que o papel do designer não é um só, e sim vários dentro de uma equipe. Um papel múltiplo, que se adapta aos contextos de atuação, à organização, à equipe e aos indivíduos, sejam clientes ou colegas de equipe.

Sobre estes papéis múltiplos é importante apresentar o que se considera uma lista com os papéis mais importantes detectados na realização desta pesquisa.

Em diversas ocasiões os informantes designers e não designers apontaram o papel de mediador como sendo próprio do designer. Seja entre cliente e usuários, seja entre o mercado e a empresa investigada, seja entre as máquinas e seus sistemas, informações e pessoas.

Ficou evidente em muitas passagens do conteúdo analisado, a percepção do posicionamento do designer no meio, entre duas áreas distintas, o que indica uma outra competência que seria mobilizada nessa tarefa que é a capacidade de

interpretação e tradução e de conectar áreas e conhecimentos diferentes. Isto fica claro em passagens como: "(...) *Intermediador eu acho, eu acho que essa seria a palavra mais, intermediador. Entre o dado e a informação, entre a fonte e o destino, sabe? Ele ficaria no meio, nesse meio termo.*" (L544-546–I3) presentes nas falas dos não designers, que enfatizaram a importância desse papel.

Este outro papel de intérprete de contextos, situações e pessoas também foi frequentemente citado e reforçado durante a realização das técnicas de investigação desta pesquisa como mostra a unidade a seguir "(...) *Ele é intérprete, ele tá no meio ajuda a traduzir necessidades, é um mediador mesmo.*" (L1488-1489–I5). Unidades como esta indicam a percepção de ser própria do designer, a capacidade de saber lidar com diferentes linguagens, diferentes públicos e necessidades, e que seria atribuição deste profissional, por exemplo, compreender inicialmente o contexto mal definido do cliente e da solução que se vai desenvolver e depois traduzir isso para a equipe de projeto através de sua visão, o que vai ao encontro do que foi dito por Cross (1994).

Tal papel pode ser considerado como uma decorrência do papel de mediador discutido anteriormente, visto que, quem se posiciona de forma intermediária entre duas realidades distintas provavelmente só poderá realizar uma conexão entre essas duas partes se conseguir entender as linguagens e objetivos envolvidos, e conseguir conciliar isso, comunicando um lado com o outro.

Parte dos recursos então, que o designer utiliza para atuar como mediador e intérprete são originados nos conhecimentos técnicos específicos da área o que lhe confere também o papel de técnico como fica claro em passagens como: "(...) *Não adianta querer projetar coisas boas pras pessoas e não saber nada do suporte, dos materiais, das técnicas mais atuais...*" (L317-318-I3). Deste modo, em vários momentos das falas foram lembradas competências relativas à arquitetura da informação, a métodos e técnicas específicas, sobre conhecimento sobre cores, sobre diagramação, sobre composição, sobre ergonomia e usabilidade e funcionalidade das soluções e sobre tecnologia.

Por último, sobre os múltiplos papéis do designer em equipes multidisciplinares é importante frisar o papel de artista, que ficou evidente durante a realização da pesquisa e, mesmo que tenha havido discordância entre designers e não designers sobre os efeitos dessa relação ao reconhecimento profissional do designer, o fato é que, este papel existe, e no contexto investigado, esse papel é

responsabilidade total do designer que é o tipo de profissional que destoa dos demais, em sua maioria profissionais de áreas exatas como os analistas de sistemas, analistas de negócios, programadores e administradores (gestores).

A relação da atividade de design com a arte foi percebida nesta pesquisa de maneiras completamente distintas por designers e não designers investigados. Quando tal relação surgiu na fala dos designers, sempre foi no sentido de que tal relação acarreta prejuízos a imagem e a atuação do designer por acrescentar atributos subjetivos próprios da arte a uma atividade considerada pelos próprios designers como sendo muito mais objetiva que subjetiva.

Para os designer ficou clara a percepção de que sua atividade profissional é baseada em métodos, regras e técnicas, de modo que as escolhas feitas durante os processos projetuais são resultado de estudo, de pesquisa e não o resultado de uma inspiração artística. Tal afirmação vai ao encontro do que foi colocado por Cardoso (2013) quando ele afirma que:

a partir do século XX, parte das escolas de estudiosos do design começaram a considerar o design uma atividade baseada em conceitos científicos, renegando sua relação com a arte (Cardoso, 2013).

Isso se reflete ainda no comportamento dos designers investigados. Sempre que se referiram a esta relação com a arte, os designers demonstraram descontentamento, discordância por julgarem uma relação que prejudica a seriedade de sua atividade e, por consequência, o respeito e o reconhecimento profissional dentro do contexto investigado, como exemplifica a seguinte unidade: "(...) *A arte é totalmente subjetiva e o design nem sempre...*" (L474 - I2).

Além de não depositarem a responsabilidade de seu trabalho à inspiração ou a escolhas feitas a partir de critérios subjetivos, outro fator que causou descontentamento aos designers quando observaram a relação com a arte foi o aspecto comportamental como mostra a unidade a seguir: "(...) *Principalmente em função dessa confusão, eu acho que isso mexe com a área das artes, acho que o cara é artista, alguém de comportamento difícil.*" (L1144-1145-I4). Foi comum na análise de conteúdo a percepção de que essa relação atribui ao designer caracteres comportamentais típicos dos artistas que ocasionam uma pré conceituação dos designers.

Neste sentido, expressões como: temperamento difícil, são os delicados, os complicados, o pessoal alternativo, que viaja, que vê as coisas de uma maneira diferente e não usual foram atribuídas ao designer por ele possuir esse caráter artístico em sua atividade. Tal analogia levou em diversos momentos a uma visão distorcida e pré concebida do designer, como se este fosse considerado um artista, com todas as suas virtudes e defeitos. Embora este aspecto comportamental tenha sido percebido por designers e não designers, foi o único ponto de concordância sobre os dois públicos investigados no que se refere a relação com a arte.

Os não designers por sua vez consideraram essa relação, por diversas vezes durante as entrevistas, como sendo talvez o grande diferencial na abordagem dos designers aos problemas que se apresentam na prática de sua atuação, nas equipes e na empresa investigada. Este diferencial se caracteriza justamente pela capacidade de ver situações por outros ângulos não percebidos pelos profissionais de áreas mais rígidas ou exatas como a grande maioria da empresa estudada. Neste sentido os designers são percebidos pelos não designers como as pessoas mais sensíveis, capacidade que possibilita uma interpretação mais correta dos contextos e problemáticas dos clientes e usuários.

Por vezes, essa relação com a arte também foi vista como um dom especial, um tendência natural que nasce com o indivíduo como um talento que somente determinados perfis de pessoas possui e que analistas de sistema, programadores e analistas de negócios não possuem, o que de certa forma reforça essa valorização que os não designers deram à relação do designer com a arte.

O mais evidente é que, de certo modo, os dois lados possuem certa razão em seus argumentos. O fato é que o designer não pode ser considerado somente um artista e, deste modo, se ignorar completamente todo o conjunto de conhecimentos objetivos que ele precisa desenvolver para projetar as soluções, e no qual baseia suas escolhas no momento da criação e nem somente um técnico frio e calculista que baseia todas as suas escolhas em critérios objetivos e exatos.

É preciso, pois, perceber o lado objetivo da atividade de forma mais evidente pelos não designers, de modo a se reconhecer que as escolhas resultantes apresentadas por um designer em um layout de site ou sistema como as cores, as formas e a diagramação por exemplo, tenham sido feitas com base em estudos e conhecimentos pesquisados e estabelecidos, e não em uma inspiração artística aleatória. E o próprio designer também precisa admitir que essa sua proximidade

com a arte é o que permite que ele projete soluções originais e inesperadas, que encantam clientes e usuários, o que permite que questões complexas sejam resolvidas a partir de soluções que considerem a estética, a forma, a beleza além da funcionalidade e da usabilidade.

Deste modo, equivocava-se quem define o designer como um artista simplesmente atribuindo ao designers todas virtudes e defeitos do artista, e equivocava-se quem tenta definir o designer como sendo um técnico, que baseia todas as suas decisões no conhecimento objetivo distanciado da arte. O que não se pode negar, para concluir a discussão sobre a relação do design com a arte é se admitir que essa relação existe e é mais antiga e mais ampla do que pôde investigar essa pesquisa ficando esta indicação para futuros estudos.

O fato é que, a partir das constatações destes múltiplos papéis do designer pode-se colocar o tema desta pesquisa no plural, atualizando-o em decorrência das informações encontradas para: os papéis e as competências do designer em equipes multidisciplinares.

A partir da análise de conteúdos realizada para esta pesquisa, foi possível se construir um perfil do que seria considerado ideal na PROCERGS sobre o conjunto de habilidades e competências que um designer deve possuir. Sendo assim agora serão apresentados os dois perfis ideais que servirão para atender ao objetivo específico desta pesquisa de fazer um paralelo entre a visão de designers e não designers sobre o papel e as competências do designer. Deste modo, apresenta-se o quadro comparativo entre as duas visões:

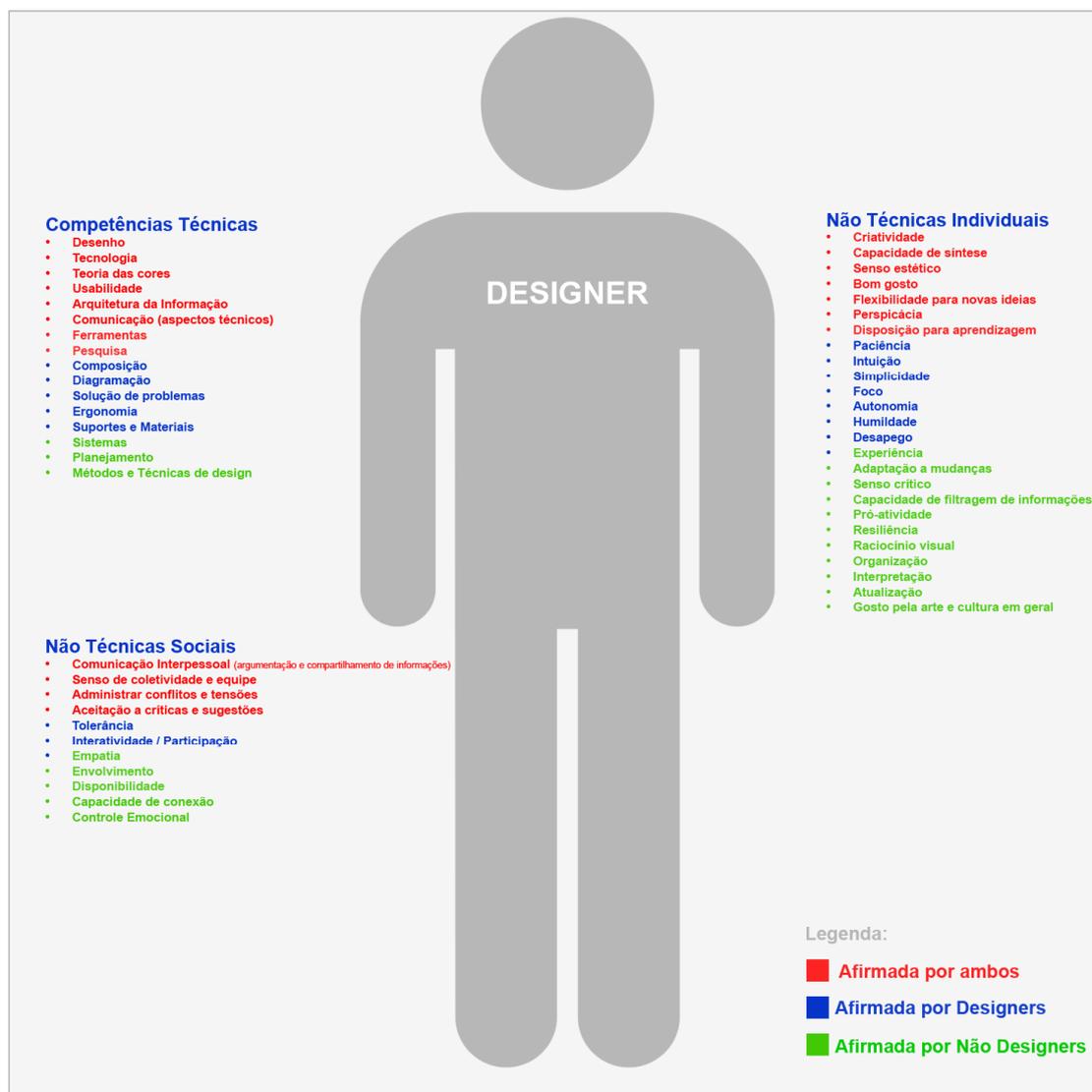
Quadro 3 – Quadro comparativos de competências do designer

<b>DESIGNERS</b>	<b>NÃO DESIGNERS</b>
<p data-bbox="277 1574 584 1610"><b>Competências Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="347 1644 528 1675">• Desenho</li> <li data-bbox="347 1677 687 1709">• Solução de problemas</li> <li data-bbox="347 1711 624 1742">• Teoria das cores</li> <li data-bbox="347 1744 571 1776">• Composição</li> <li data-bbox="347 1778 580 1809">• Diagramação</li> <li data-bbox="347 1812 730 1843">• Arquitetura da Informação</li> <li data-bbox="347 1845 552 1877">• Ergonomia</li> <li data-bbox="347 1879 560 1910">• Usabilidade</li> <li data-bbox="347 1912 552 1944">• Tecnologia</li> <li data-bbox="347 1946 667 1977">• Suportes e Materiais</li> <li data-bbox="347 1980 528 2011">• Sistemas</li> <li data-bbox="347 2013 708 2045">• Comunicação (aspectos técnicos)</li> </ul>	<p data-bbox="852 1574 1155 1610"><b>Competências Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="943 1644 1110 1675">• Sistemas</li> <li data-bbox="943 1677 1267 1709">• Ergonomia e Usuários</li> <li data-bbox="943 1711 1241 1742">• Métodos e Técnicas</li> <li data-bbox="943 1744 1155 1776">• Ferramentas</li> <li data-bbox="943 1778 1134 1809">• Tecnologia</li> <li data-bbox="943 1812 1302 1865">• Comunicações (aspectos técnicos)</li> </ul> <p data-bbox="852 1906 1214 1942"><b>Competências Não Técnicas</b></p> <p data-bbox="852 1973 1171 2009"><b>Não Técnicas Individuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="943 2040 1142 2072">• Criatividade</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Pesquisa</li> </ul> <p><b>Competências Não Técnicas</b></p> <p><b>Não Técnicas Individuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Capacidade de síntese</li> <li>• Senso estético</li> <li>• Bom gosto</li> <li>• Flexibilidade para novas ideias</li> <li>• Perspicácia</li> <li>• Modéstia</li> <li>• Humildade</li> <li>• Desapego</li> <li>• Paciência</li> <li>• Intuição</li> <li>• Simplicidade</li> <li>• Disposição para aprendizagem</li> <li>• Foco</li> <li>• Autonomia</li> </ul> <p><b>Não Técnicas Sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância</li> <li>• Senso de coletividade e equipe</li> <li>• Administração de conflitos tensões</li> <li>• Controle Emocional</li> <li>• Aceitação de críticas</li> <li>• Comunicação Interpessoal</li> <li>• Interação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom gosto</li> <li>• Experiência</li> <li>• Abertura ao novo</li> <li>• Adaptação a mudanças</li> <li>• Senso crítico</li> <li>• Capacidade síntese</li> <li>• Filtragem de informações</li> <li>• Honestidade</li> <li>• Pró-atividade</li> <li>• Resiliência</li> <li>• Flexibilidade / Mente aberta</li> <li>• Desapego</li> <li>• Raciocínio visual</li> <li>• Organização</li> <li>• Simplicidade</li> <li>• Interpretação</li> <li>• Atualização</li> <li>• Gosto pela arte e cultura em geral</li> </ul> <p><b>Não técnicas Sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Envolvimento</li> <li>• Comunicação (argumentação e compartilhamento de informações)</li> <li>• Disposição para o compartilhamento de informações</li> <li>• Disponibilidade</li> <li>• Aceitação a críticas e sugestões</li> <li>• Administração de conflitos e tensões</li> <li>• Capacidade de conexão</li> </ul>
---	--

A seguir apresenta-se a figura síntese das duas visões sobre as competências do designer investigadas (designers e não designers), resultado da soma de competências técnica e não técnicas e sociais mencionadas nas técnicas de coleta/construção de informações. A divisão em cores foi feita para indicar as competências citadas por designers (em azul), não designers (em verde) e por ambos em vermelho.

Figura 3 – Síntese das visões sobre as competências do designer dos designers, não designers e visão comum



A figura 3 ajuda a compreender que o entendimento sobre as competências que um designer precisa possuir para atuar no contexto observado baseia-se no consenso entre as duas visões (designers e não designers) na maioria das vezes. No entanto, as diferenças entre as visões ajudam a compor um quadro mais completo de competências a serem mobilizadas por um designer, visto que são competências complementares.

Estudos que apresentam esse tipo de observação e síntese pode ser especialmente úteis para instituições de ensino de design que tenha interesse em acompanhar o mercado para se manter atualizadas e formar profissionais de design preparados para os desafios de uma sociedade complexa e interconectada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos objetivos da pesquisa, acredita-se que foram atingidos, visto que a realização desta pesquisa serviu para que fosse possível a identificação de percepções de designers e de não designers da empresa investigada sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares. O resultado da soma destas duas percepções foi necessário para que se atingisse uma visão mais completa e próxima da realidade do que seria este papel, e as competências necessárias para desempenhá-lo.

Foi possível também com a realização da pesquisa, perceber que ao desempenhar a sua atividade, o designer enfrenta dificuldades de naturezas diversas e que estas dificuldades podem resultar em uma movimentação desse papel dentro de uma organização como a PROCERGS, uma dinâmica de modificação, que é influenciada por aspectos diversos referentes ao contexto e cultura organizacional.

Essa dinâmica faz com que o papel do designer seja percebido, as vezes como estático ou restringido, às vezes se ampliando e às vezes se retraindo, mas com certeza, em permanente modificação. Essa dinâmica exige do designer e dos não designers atuando em equipes flexibilidade e capacidade de adaptação, seja em relação a pessoas e suas personalidades individuais, seja em relação aos objetivos da organização com um todo, enfim, em relação aos seus contextos e situações de atuação profissional, de modo que a janela do aprendizado possa se manter aberta proporcionando a inovação, seja incremental ou radical.

Dentre os fatores mais fortes a influenciar essa dinâmica, esta pesquisa procurou refletir também sobre a cultura organizacional das empresas contemporâneas e a influência deste aspecto na atuação do designer. O que se percebeu, no entanto foi que, essa cultura que por vezes parece limitar a capacidade de aprendizado da organização pela sua rigidez, pode ser vista de outra forma, como as paredes limitadoras de um caminho por onde o designer deve mobilizar seu papel e suas competências em busca da inovação e da satisfação e facilitação da vida das pessoas.

Para tal, por vezes terá que seguir as regras, acordos, hierarquias e orientações políticas da organização que poderão limitar a sua atuação plena, mas também por vezes poderá utilizar-se destes mesmos elementos para repensar as

relações entre eles, e através de pesquisa, exploração e criatividade propor soluções originais e inovadoras. Para tal deverá estar sempre atento e se adaptando à mudança, aspecto inerente da sociedade contemporânea.

Além disso se percebeu que uma empresa/organização precisa ter senso crítico para entender que o caminho único para inovação é o aprendizado, e aprender requer flexibilidade, requer pessoas com visões e conhecimentos diferentes convivendo entre si e aplicando seus conhecimentos na construção de soluções complexas que atendam as demandas da sociedade dos dias de hoje.

Diante do exposto é possível afirmar que, mesmo se tratando de uma pesquisa de caráter exploratório, realizada através de um estudo de caso, o que determina suas limitações científicas, que as informações coletadas e construídas em conjunto com os informantes possibilitam uma margem imensa de interpretações diante do grande volume de informações gerado nas técnicas de investigação escolhidas (grupo focal e entrevistas) e que estas interpretações podem ser usadas como subsídios para que se entenda cada vez mais a fundo este papel e atividade profissional.

O volume de informações levantado e o número de interpretações que a pesquisa realizada gerou ajudam a explicitar a extensão e importância do tema escolhido, no entanto se percebe que, para entender mais a fundo e de forma permanente o papel do designer e as competências necessárias para seu desempenho é preciso que se observe mais, que se pesquise mais em todos os contextos de atuação do designer contemporâneo e não só as organizações ou empresa. No mundo atual o designer é conclamado a atuar nos mais variados contextos, porém o que ficou claro é que ele não realiza mais nada sozinho. Ele está num sistema, faz parte de um sistema como um agente influenciador e influenciado. Por isso competências de relacionamento ou sociais se fazem cada vez mais importantes.

Deste modo, e atendendo aos objetivos específicos desta pesquisa, se chegou a uma reflexão sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes multidisciplinares, objetivo geral deste estudo. Reflexão esta que já produz efeitos práticos na organização estudada a partir da discussão desse papel e habilidades e mudanças em rotinas de trabalho.

A definição do método pareceu ter sido adequada em relação as técnicas de investigação e coleta construção das informações, visto que se tinha dois públicos

com visões que continham semelhanças e diferenças sobre o tema, justamente o que foi explorado nesta pesquisa. Sendo assim, a escolha de grupo focal para que pela primeira vez na história da empresa, a maioria dos designers pudesse ser reunida para discutir sobre seu próprio papel e competências gerou uma conversa descontraída e interessada onde todos os designers conversaram entre iguais e essa atmosfera de confiança permitiu que informações significativas fossem reveladas durante a realização da técnica.

Em relação aos não designers a abordagem exigiu que se utilizasse uma técnica de coleta/construção de informações diferente, justamente se tratar de outro tipo de profissional declarando sua visão sobre o designer, seu papel e competências. Neste caso era mais importante perceber a imagem que o não designer possuía daquele profissional que atua e se integra com ele nas equipes da empresa estudada.

Com esse foco na imagem, a entrevista em profundidade semiestruturada se mostrou adequada, pois se manteve o foco da entrevista e das perguntas no tema e nos objetivos da pesquisa e se pode direcionar o roteiro mais para as questões relativas a imagem que o não designer fazia do designer. Também foi útil e eficiente, pois aproximou o pesquisador dos informantes e facilitou a aplicação em relação a tempo disponível para realização da pesquisa.

Ainda em relação ao método utilizado nesta pesquisa, é importante colocar que a técnica de análise de conteúdo se mostrou adequada a um estudo qualitativo deste tipo. Essa adequação se deveu, por exemplo, a necessidade de se criar categorias de competências, visto que na leitura da transcrição já era possível perceber que as competências se diferenciam naturalmente em relação a própria natureza, se mostrando em alguns momentos técnicas, e não técnicas individuais e sociais (de relacionamento). Essa categorização ajudou a organizar os perfis de competência percebidos por designers e não designers.

Ao término da análise dos conteúdos já foi possível perceber que as visões continham semelhanças e diferenças significativas e que podiam ser exploradas mais a fundo. Tais semelhanças e diferenças também apontavam para um perfil ideal de competências para atuação como designer que fosse resultado das duas percepções. Assim, se estabeleceu o paralelo entre as duas visões, um dos objetivos específicos desta pesquisa e que fica como uma das contribuições desta pesquisa a respeito de um tema tão amplo e complexo como papéis e competências

para se atuar como designer, uma área que se situa no meio e como conexão de tantas áreas distintas de conhecimento como é o design.

O perfil de competências levantado nessa pesquisa entre designers e não designers, em suas semelhanças e diferenças, representa uma contribuição interessante desta pesquisa, que pode ser especialmente útil quando se pretende observar quais seriam as competências e habilidades a serem ensinadas aos profissionais que pretendem se tornar designers em cursos de graduação por exemplo. Esta aplicação dos resultados deste estudo pode ser especialmente útil a instituições de ensino por exemplo, que procuram atualizar seus currículos de modo a atender as necessidades do mercado e dos profissionais dos tempos atuais.

Embora a frase que acima possa parecer óbvia, nem sempre se tem essa clara noção sobre um papel e sobre quais seriam as competências necessárias para se desempenhar este papel. Percebeu-se com a realização desta pesquisa, que além de possuir habilidades e competências técnicas, o designer para atuar e ser reconhecido, se envolve em processos sociais que requerem outras características, requisitos e habilidades, para que no final se tenha uma equipe que funcione como tal, ou seja, pense e atue de forma coletiva e colaborativa com um objetivo comum potencializando a força de todos os seus integrantes.

Atuando com diferentes profissionais, provenientes de diferentes áreas do conhecimento, possuindo métodos e referências diferentes, e estabelecendo regras e acordos formais e informais de comportamento para o andamento do trabalho da equipe, a atividade de design apresenta-se também como um processo social que envolve indivíduos e interesses diversos. Estes relacionamentos são influenciados por circunstâncias diversas com as quais o designer precisa saber lidar e se adaptar. Essa multidisciplinaridade característica de sua área, surge então como o seu grande diferencial como profissional, onde ele coloca em prática a sua habilidade essencial de conectar conhecimentos distintos em prol de atender as demandas cada vez mais complexas da sociedade contemporânea. Mais ainda, se estiver atuando em uma organização ou empresa naturalmente multidisciplinar como foi o caso da empresa observada.

A oportunidade de desenvolver este tema de pesquisa na organização representou também para os não designers, mas principalmente para os designers da empresa uma oportunidade rara de discussão, sobre uma função tão peculiar,

dentro da empresa estudada. Esta importância foi percebida em todos os participantes.

Também é importante frisar aqui que tal discussão gerou uma revisão e reformulação do papel do designer e de suas atribuições oficiais dentro da empresa investigada. Processo este, que está em andamento e busca redefinir as tarefas e projetos onde o designer está habilitado a participar na companhia, e as tarefas que o designer está apto a atender, bem como as que não são de sua responsabilidade. Espera-se que com a conclusão desta pesquisa, os resultados possam ser utilizados na prática da companhia esclarecendo o corpo funcional sobre as reais possibilidades oferecidas ao se trabalhar com um designer integrado às equipes.

A aplicação destes resultados poderá também sugerir caminhos e formas de ampliar a atuação e a importância do designer dentro da empresa através da apresentação de seu perfil e carta de serviços e competências aos demais profissionais e setores da companhia.

No contexto observado, o designer precisa entender que a solução que desenvolve, no caso dessa pesquisa, sites e sistemas governamentais baseados em internet, fazem parte de políticas mais amplas de atuação governamental e se integra a outras ações realizadas em outros meios de comunicação. Deste modo, se faz importante e necessário observar as relações estabelecidas e as integrações realizadas e potenciais com outros sistemas e políticas, organizações e indivíduos. É preciso, pois, que se tenha uma visão sistêmica da solução que desenvolve, onde sejam observados todos os elementos influentes neste sistema.

É importante constatar a partir da pesquisa realizada, a importância crescente que a atividade de design e seu praticante, o designer tem atingido no contexto das organizações/empresas e da sociedade contemporânea como um todo, bem como a dinâmica de movimentação de seu papel e suas competências dentro destas organizações.

Mesmo em se tratando de um estudo de caso, que por si só já é limitado em relação ao universo de atuação do designer, e em relação as conclusões que pode gerar, as declarações dadas por designers e, principalmente por não designers aponta para uma crescente valorização deste profissional além de uma integração cada vez maior de sua atividade com um número crescente de áreas do conhecimento.

Percebe-se que em uma sociedade complexa, interconectada por uma infinidade de dispositivos e tecnologias e composta por infinitas variáveis, e que por vezes se

comporta de forma sistêmica e outras de forma caótica, que o designer é conclamado a mobilizar as suas competências de multidisciplinaridade e capacidade de conexão entre conhecimentos diferentes. Deste modo, se colocando em papéis-chave neste contexto, como um dos profissionais mais adaptados e preparados para a inovação, esta necessidade dos novos tempos que vive a sociedade contemporânea.

Outra questão bastante clara que resultou da realização desta pesquisa, é que o tema: o papel e competências do designer em equipes multidisciplinares é muito amplo, compreendendo uma gama significativa de aspectos e relações que precisam ser estudados e aprofundados. Essa amplitude sugere que tal campo seja revisitado em novas pesquisas e explorações, qualitativas e quantitativas, de modo que se consiga cada vez mais compreender como a atividade de design e seu profissional se inserem nesses espaços coletivos e organizações, quais competências deve desenvolver para o bom desempenho de sua atividade, e como ele se relaciona com os demais indivíduos das equipes e áreas de conhecimento para contribuir na construção de soluções complexas e que tenham foco em indivíduos, clientes e usuários das soluções.

Principalmente nas questões em que designers e não designers demonstraram diferentes pontos de vista, onde houve uma maior controvérsia, por exemplo na relação do design com a arte (subjetividade e objetividade da atividade), quanto a interpretação de contextos complexos, e quanto a formas de potencializar e disseminar a atuação do designer e seu processo dentro de organizações de outras áreas do conhecimento que começam a integrar o designer em seus quadros.

Assim seus conhecimentos e forma de pensar e agir peculiares podem ser aplicados em outras áreas da organização, se deslocando dos espaços mais operacionais e restritivos em direção a espaços mais estratégicos e amplos, onde seu potencial e suas competências para abordagem e resolução de problemas e geração de soluções criativas e inovadoras possam ser aproveitados de forma plena.

## REFERÊNCIAS

- ASENDORPF, Jens B. *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. *La società dell'incertezza*. Bologna: Ed. Il Mulino, 1999.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BAUDRILLARD, J. *For a Critique of the Political Economy of the Sign*. St. Louis: Telos Press, 1972.
- BAUDRILLARD, J. *La Société de Consommations*. Paris: S.G.P.P. 1970.
- BERG, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 3ª ed. MA (USA): Allyn & Bacon.
- GIL, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- BEST, K. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne, Switzerland, Published by AVA Publishing SA, 2006.
- BODKER, S. *Creating Conditions for Participation: Conflicts and Resources in Systems Design*, Human Computer Interaction, 1996.
- BOMFIM, G. *Fundamentos de uma Teoria Transdisciplinar do Design: morfologia dos objetos de uso e sistemas de comunicação*. *Estudos em Design*. V V, n. 2. dez 1997.
- BORJA DE MOZOTA, B. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York, Allworth Press, 2003.
- BRANZI, Andrea. *Weak and Diffuse Modernity: The World of Projects at the beginning of the 21st Century*. Paris: ed. Skira Architecture Library S., 1996.
- BRANZI, Andrea. *Modernità debole e diffusa: il mondo del progetto all'inizio del XXI secolo*. Milano: Ed. Skira, 2006.
- BROWN, T. *Design Thinking*. Harvard Business Review. Junho, 2008.  
[http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf).
- BROWN, Tim. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollins, 2009.
- CAMARINHA-MATOS, L., AND AFSARMANESH, H. "A framework for virtual organization creation in a breeding environment", *Annual Reviews in Control*, 2007.
- CAMARINHA-MATOS, L., et al. "Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises", *Computers & Industrial Engineering*, 2009.
- CANNERI, Diego In MAURI, Francesco. *Progettare progettando strategia*. Milano: Ed. Dunob, 1996.

CARDOSO D. R. Design, Cultura Material e o Fetichismo dos Objetos. Arcos, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 14-39, 1998.

CARDOSO, Rafael. Design para um mundo complexo. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

CARROL, J. B. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. New York, NY: Cambridge University Press, 1993.

CASTELLS, M. The information age: economy, society, and culture. vol. 1 The rise of the network society. Oxford: Blackwell, 1996.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAUTELA, Cabirio. Strumenti di design management. Milão: FrancoAngeli, 2007.

CAUTELA, Cabirio; ZURLO, Francesco. Relazioni produttive: design e strategia nell'impresa contemporanea. Milano: Aracne, 2006.

CELASHCI, Flaviano e DESERTI, Alessandro. Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata, Milão: Carocci, 2007.

CROSS, N. (ed.) Design Participation: Proceedings of the Design Research Society's Conference 1971, Academy Editions, London, UK, 1972.

CROSS, N., & NATHENSON, M. Design methods and learning methods. In J. Powell and R. Jacques (Eds.), Design Science: Method. Guildford: Westbury House, 1981.

CROSS, N. "Designerly Ways of Knowing." Design Studies 3.4, 1982.

CROSS, Nigel; DORST, Kees; ROOZENBURG, Norbert (Org.). Research in design thinking. Delft: Delft University Press, 1992.

CROSS, N. Discovering design ability. In R. Buchanan and V. Margolin (Eds.), Discovering Design: Explorations in Design Studies. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1995.

CROSS, Nigel. Design Research: A Disciplined Conversation. Design Issues, v. 15, n. 2, p. 5-10, 1999.

CROSS, N.G. EDMONDS E., (eds) Expertise in Design. Creativity and Cognition Studios Press, Sydney, Australia, 2003.

CROSS, N. Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work, Berg, Oxford and New York, 2011.

DAMATTA, R. Ofício do Etnólogo ou como ter Anthropological Blues. In: NUNES, E. (org). A aventura sociológica. RJ: Zahar, 1978.

DAMATTA, R. Relativizando: uma introdução à Antropologia Social, Petrópolis Vozes, 1981.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux. Paris: Éditions De Minuit, 1980. (Tradução em português: DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Mil platôs: Capitalismo e esquizofrenia. Vol. I. São Paulo, Ed. 34, 2004.)

DE MORAES, D. Metaprojeto: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007.

DORST, K. The problem of Design Problems . In: Design Thinking Research Symposium, Sydney, University of Technology, 2003.

DREYFUS, H., & DREYFUS. S. Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: Free Press, 1986.

DREYFUSS, Henry. Designing for People. Allworth Press; illustrated edition, 2003

DREYFUS, H.L. From Socrates to Artificial Intelligence: The Limits of Rule-Based Rationality. Unpublished lecture notes of the first 2003 Spinoza Lecture at the University of Amsterdam, 2003.

DREYFUS H.L. Can there be a better source of meaning than every day practices? Unpublished lecture notes of the second 2003 Spinoza Lecture at the University of Amsterdam, 2003.

FRASCARA, J. "Graphic Design: Fine Art or Social Science?" in The Idea of Design: A Design Issues Reader, edited by Victor Margolin and Richard Buchanan, pp. 44-55, Cambridge: MIT Press, 1995

\_\_\_\_\_. Diseño Gráfico para la gente: Comunicaciones de masa y cambio social. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.

FRIEDMAN, K. „Creating design knowledge: from research into practice“ in E W L Norman and P H Roberts (eds.), Design and Technology Educational Research and Development: The Emerging International Research Agenda, Department of Design and Technology, Loughborough University, Loughborough (2001).

\_\_\_\_\_ Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. Design Studies, 24, 2003.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE E.; CHADWICK, B. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. In: British Dental Journal, v. 204, 2008, p.291-295.

GIOVINAZZO, R. A. (2001). Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões. Administração On-Line – Prática – Pesquisa – Ensino, 2, nº 4.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GONZÀLES REY, F. L. (2002). Pesquisa Qualitativa em Psicologia – Caminhos e Desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. Morgan, D. L. (1997). Focus Groups as Qualitative Research. London: SAGE Publications.

GOUVEIA, L. O Conceito de Rede no Digital face aos Media Sociais. XI Forum «Communiquer etEntreprendre». 26/27 Novembre. RCMFM et Université Fernando Pessoa. Porto, Portugal, 2009.

KRIPPENDORFF, K. The semantic turn. A new foundation for design. Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006.

KRIPPENDORFF, K. Metodologia de análise de conteúdo: teoria e prática. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990.

LATOURET, B. Ciência em Ação: Como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: UNESP, 2000.

LAWSON, B. How Designers Think, London: The Architectural Press, 1980.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. Tradução Auriphero Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

LÉVY, Pierre. Abrir o espaço semântico em prol da inteligência coletiva. Revista

Eletrônica de Comunicação Informação & Inovação em Saúde. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.129-140, jan.-jun., 2007.

\_\_\_\_\_. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. 4.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

\_\_\_\_\_. Cibercultura. 2.ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

\_\_\_\_\_. O que é virtual? São Paulo: Editora 34, 1996.

LÖWGREN, J., & STOLTERMAN, E. - Design of information technology—material without qualities \* Lund: Studentlitteratur, 1998.

LÖWGREN, J., & STOLTERMAN, E. Thoughtful interaction design: A design perspective on information technology. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.

LOCKWOOD, T. Design Thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. Edited by Thomas Lockwood.—3rd ed. 2009.

MALDONADO, Tomás. Il Futuro della Modernità. Milano: Feltrinelli, 1987.

MALDONADO, T. Disegno Industriale: un riesame. Milano: G. Feltrinelli, 1999.

- MALINOWSKI B. Uma teoria científica da cultura. São Paulo: Zahar;1975.
- MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design degli scenari. In: BERTOLA, Paola; MANZINI, Ezio (Org.). Design multiverso: appunti di fenomenologia del design. Milão: Edizioni POLI.design, 2004.
- MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. O desenvolvimento de produtos sustentáveis. São Paulo: Editora da Universidade, 2002.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production*. v. 11, p. 851–857, 2003.
- MANZINI, E., VEZZOLI, C. Product-service systems and sustainability. Opportunities for sustainable solutions. Paris: UNEP Publisher, 2002.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C. Lo sviluppo di prodotti sostenibili. Milano: Maggioli Editore, 1998.
- MAURI, Francesco. Progettare Progettando Strategia. Milano: Ed. Dunob, 1996.
- MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. In: STRATEGIC DESIGN RESEARCH JOURNAL, Vol.1:31-38 julho-dezembro 2008. Unisinos.
- MEYER, G. C. Reflexões sobre a caracterização da pesquisa científica e da prática profissional no design. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo, 2008a.
- \_\_\_\_\_. Diferentes Perspectivas sobre o estudo das emoções: comentários da Ergonomia e da Psicologia. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo, 2008b.
- MOGGRIDGE, B. Design Interactions. Cambridge, MA: MIT Press, 2007.
- MONT, O. Product-Service Systems. Stockholm, Swedish EPA, AFR-report 288:83, 2000.
- MONT, O. K.; Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production*, v. 10, p. 237–245, 2002. *Revista Produção Online*, v.10, n.4, p. 837-860, dez., 2010.
- MORAES, R. Análise de Conteúdo: limites e possibilidades. In: ENGERS, M.E.A. (Org). Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1994.
- MONT, O.; LINDHQVIST, T. The role of public policy in advancement of productservice system. *Journal of Cleaner Production*. v. 11, p. 905 – 914, 2003.
- MORELLI, N. Product-service system, a perspective shift for designers: a case study

in a design of a telecentre. *Design Studies*. v. 24, p. 73 – 99, 2003.

MORIN, Edgar. A necessidade de um pensamento complexo. In: MENDES, Cândido (Org.); LARRETA, Enrique (Ed.). *Representação e complexidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003, p. 69-78. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001317/131796por.pdf>> Acesso em: 09 jun. 2012.

\_\_\_\_\_.

*Ciência com consciência*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_.

*Introdução ao pensamento complexo*. 4ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo* - Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NORMAN, Donald A. *Cognitive Engineering*. In: Norman, Donald A.; Draper, Stephen (eds.) *User Centered System Design: new perspectives on human-computer interaction*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1986. p. 31-61.

NORMAN, Donald A. *O design do dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

ONO, Maristela. *Design e cultura: sintonia essencial*. Curitiba: Edição da autora, 2006.

PARKER, G. M. *O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. *Co-creation Experiences: The Nest Practice in Value Creation*. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14, 2004.

SANDERS, Elizabeth B.N.; STAPPERS, Pieter Jan. *Co-creation and the new landscapes of design*. Delft: Taylor & Francis Group, *Codesign Journal*, Vol. 4, No. 1, March 2008, p 5–18, 2008.

SCHEIN, E. H. (1984) *Coming to a new Awareness os Organizational Culture*. *Sloan management Review Winter* - Massachusetts Institute of Tecnology.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. *Three cultures of management:the key to organizacional learning*. *Sloan Management Review*, Boston: Fall, 1996SCHÖN, D., A. *The Reflective Practitioner: How Professional Think in Action*. New York, Basic Books, 1983.

SIMON, H., A. *The Sciences of the artificial*, 3rd Ed. Cambridge, MA: MIT Press (1969/2001).

STOMPFF, Guido in: Facilitating Team Cognition - How Designers mirror what NPD Teams Do. Ed 2012.

VERGANTI, R. Innovating Through Design. Harvard Business Review. December, p.114-122, 2006.

WHYTE, W. F. Sociedade de Esquina. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2005.

WINOGRAD, T. From Computing Machinery to Interaction Design, in Beyond Calculation: the Next Fifty Years of Computing, P. Denning and R. Metcalfe (eds), Amsterdam: Springer-Verlag 1997, p. 149-162.

**ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA  
PROCERGS RS**

## ANEXO B – GUIA DE APLICAÇÃO DO GRUPO FOCAL APLICADO AOS DESIGNERS DA EMPRESA ESTUDADA.

Abaixo apresenta-se o guia de aplicação de grupo focal construído para esta pesquisa com suas questões principais, seus subitens e o tempo destinado para cada tópico:

Perguntas	Tempo
<p><b>1 - Apresentação</b> Bom dia, meu nome é Ubiratan Silva e estou aqui como um pesquisador fazendo um experimento que será analisado em uma dissertação de mestrado que estou desenvolvendo na UNISINOS sobre design. Primeiramente eu queria agradecer a disponibilidade de vocês de participarem deste experimento. Isto é de fundamental importância para a pesquisa. Porém antes de iniciar a discussão eu preciso lhes passar algumas informações para que vocês se sintam completamente à vontade para dar a opinião sobre o tema do grupo focal e sobre as questões que girarão em torno deste tema.</p>	5'
<p><b>2 – Apresentação dos objetivos da pesquisa</b> <b>Geral</b> - Refletir sobre o papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares. <b>Específicos:</b> - Identificar expectativas que os designers possuem sobre o papel e as competências do designer atuando em equipes. - Identificar expectativas de NÃO designers que integram equipes com designers sobre o papel e as competências do designer. - Estabelecer um paralelo entre as expectativas de designers e de não designers sobre o papel e as competências do designer no contexto estudado. - Identificar aspectos relacionados a natureza (tipo) da transformação do papel do designer em uma organização/empresa e em equipes - Identificar fatores que influenciem o papel do designer nas organizações/empresas. - Identificar dificuldades enfrentadas pelo designer no desempenho de sua atividade profissional em equipes multidisciplinares.</p>	5'
<p><b>Informações sobre o grupo focal</b> Primeiramente queria lhes pedir que ficassem muito à vontade, os nomes e identidades não serão reveladas na pesquisa, e vocês poderão ter acesso ao conteúdo antes da publicação. A empresa autorizou legalmente a realização do estudo e tenho aqui comigo um termo de consentimento de utilização do conteúdo da entrevista para realização de uma pesquisa científica. Segundo que a entrevista vai ser registrada em áudio com gravador de voz do celular, e em vídeo através da utilização de uma câmera que será instalada em um canto da sala. Isto será feito, pois posteriormente precisarei transcrever e usar a técnica de análise de conteúdo na pesquisa para compreender mais a fundo o que vocês disseram e como disseram, então, se vocês não se incomodam será feito esse registro ok? Por último queria deixar claro que se trata de um experimento científico, então eu estou aqui como um pesquisador e embora seja difícil eu vou pedir que vocês me vejam como um pesquisador, alguém de fora, que nada sabe sobre esse contexto ok? Uma outra técnica de investigação semelhante será aplicada a outras pessoas</p>	5'

<p>não designers da empresa no sentido de comparar as diferentes visões sobre este mesmo tema, o papel e as competências do designer em equipes multidisciplinares.</p>	
<p><b>Sobre a dinâmica do grupo focal</b>  A dinâmica do grupo focal vai ser assim eu faço uma pergunta e vocês respondem, poderei pedir para aprofundar a resposta caso não eu tenha entendido algo, as perguntas são bem abertas e amplas. Algumas vezes pode parecer que as perguntas são semelhantes ou parecidas, mas é apenas para que consigamos aprofundar o assunto através de diferentes caminhos e visões e ver a questão por diferentes ângulos.  Estamos com a sala reservada por duas horas e durante esse tempo vocês podem interromper para falar, lembrar de casos, situações se quiserem exemplificar, contar algum caso particular para ilustrar, o mais importante aqui é que todos sejam espontâneos e consigam dar a sua opinião de fato sobre o que vai ser perguntado, que é bem simples e trata da nossa própria realidade. Tudo entendido, alguma dúvida? Estão todos à vontade...podemos começar? Vamos lá.</p>	5'
<p><b>1 - Motivações do Designer</b> (Questão mais ampla e familiar)  A primeira questão é para falar sobre motivações que levaram ao interesse pela profissão de designer.  <b>1.1 - Como você se interessou pela profissão de designer?</b></p>	15'
<p><b>2 - Papel e Competências do Designer</b>  Vamos falar um pouco sobre o que você pensa sobre uma atividade profissional que nos interessa particularmente aqui, o design e sobre qual seria o papel desse profissional (designer) e quais as competências necessárias para desempenhar essa função.  <b>2.2 - Para vocês o que uma pessoa precisa possuir ou saber para atuar como designer?</b>  2.2.1 - Que outras profissões vocês comparariam ao design (em relação a competências, métodos (forma de trabalhar, processo e relacionamentos) porque?  2.2.2 - Que outras profissões vocês consideram distintas ou diferentes em comparação ao design (em relação a competências, métodos (forma de trabalhar, processo e relacionamentos) porque?  2.2.3 - Para vocês qual o papel do designer de maneira geral?  2.2.4 - Para vocês qual o papel do designer na PROCERGS?  2.2.5 - Durante o seu processo de trabalho na PROCERGS você envolve/utiliza quais competências?  2.2.6 - Dentro do contexto PROCERGS vocês considera, que o papel do designer é estático e tende a se manter o mesmo ou ele é mutável e tende a se modificar dentro da organização?</p>	25'
<p><b>3 - Designer Atuando em Equipes</b>  A gente precisa conhecer a opinião de vocês sobre trabalhar em equipe, prática comum aqui na empresa.  <b>3.1 - Vocês consideram que o designer trabalha melhor sozinho ou em equipe? Porque?</b>  3.1.1 - Que características pessoais vocês acham importantes para o trabalho em equipes?  3.1.2 - Quais os problemas enfrentados pelo designer para atuar em equipes? e na PROCERGS?  3.1.3 - Quais as vantagens de o designer trabalhar em equipes? E na PROCERGS?  3.1.4 - Nas tarefas desempenhadas na PROCERGS, quais tarefas você acha que o designer deve se ocupar?  3.1.5 - E quais tarefas ele NÃO deve se ocupar?</p>	15'

<p><b>4 - Objetivo e Contribuição do Designer</b> Falem um pouco sobre o que ele faz (qual seria o resultado de seu trabalho).</p> <p><b>4.1 - Para vocês qual a principal finalidade e principal objetivo do designer como profissional?</b></p> <p>4.1.1 - O que o designer oferece para as pessoas? Por exemplo: valores, sensações, sentimentos, sentido, ilusão, verdade, bom gosto, orgulho, elegância, sofisticação, etc?</p> <p>4.1.2 - O que o designer NÃO pode garantir a partir do seu trabalho? Que foge da sua alçada?</p>	15'
<p><b>5 - Imagem do designer</b></p> <p><b>5.1 - Se vocês fossem descrever um designer para alguém que nunca tivesse ouvido falar dele, como vocês o descreveriam? Explique.</b></p> <p>5.1.1 - Que tipo de profissional é um designer?</p> <p>5.1.2 - Como vocês descreveriam o dia-a-dia de um designer?</p> <p>5.1.3 - E na PROCERGS é diferente? como é?</p> <p>5.1.4 - Vocês acham que escolher design como profissão seria uma escolha boa escolha para seus filhos (caso os tenha)? Vocês recomendariam a profissão para um parente que ainda não escolheu sua área?</p> <p>5.1.5 - Você acha um trabalho importante (quanto)?</p>	15'
<p><b>6 - Cultura Organizacional</b></p> <p>Esta pesquisa busca também compreender a influencia da cultura organizacional no papel do designer, como isso ocorre. Entende-se cultura organizacional aqui como o conjunto de hábitos, práticas, métodos, regras e acordos formais e informais que caracterizam uma organização. Sendo assim a pergunta é a seguinte:</p> <p><b>6.1 - Vocês consideram que a cultura organizacional da empresa influencia o papel do designer? de que forma?</b></p>	15'
<p>Finalizando</p> <p>Alguém gostaria de se manifestar sobre algum ponto pendente? Há mais alguma colocação a ser feita? Gostaria de agradecer-los pela atenção e por dispor tempo à discussão e lhes informar que quando for concluída a pesquisa será agendada uma nova reunião com o grupo participante para apresentar e debater os resultados da pesquisa e sobre possíveis aplicações destes resultados na busca de aperfeiçoamento e ampliação do papel do designer dentro da organização. Obrigado.</p>	5'
<b>Tempo Total Previsto</b>	<b>120'</b>
<b>Tempo Total Realizado</b>	<b>110'</b>
<p>Em cada pergunta o mediador/pesquisador sempre buscou aprofundar as respostas com as questões: <b>explique melhor isso, não entendi, poderia me dar exemplos? citar uma situação? exemplificar</b></p>	

**ANEXO C – GUIA DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE  
SEMIESTRUTURADAS APLICADO AOS NÃO DESIGNERS**

<b>Roteiro de Entrevista com Não designers</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Tempo</b>
<p><b>Apresentação</b> Bom dia, meu nome é Ubiratan silva e estou aqui como um pesquisador fazendo um experimento que será analisado em uma dissertação de mestrado que estou desenvolvendo na UNISINOS sobre design. Primeiramente eu queria agradecer a tua disponibilidade de participar já que é de fundamental importância pra pesquisa essa conversa e antes de começar eu queria te passar algumas informações para que tu te sintas completamente à vontade para dar a tua opinião sobre o tema da entrevista.</p>	<b>3'</b>
<p><b>Informações sobre a entrevista</b> Primeiramente queria te pedir que ficasse muito à vontade, os nomes e identidades não serão reveladas na pesquisa, poderás ter acesso ao conteúdo antes da publicação, a empresa autorizou legalmente a realização do estudo e tenho aqui um termo de consentimento de utilização do conteúdo da entrevista para análise científica Segundo que a entrevista vai ser registrada em áudio com gravador de voz do celular, pois posteriormente precisarei transcrever e usar a técnica de análise de conteúdo na pesquisa então, se não se incomodas será feito esse registro ok? Por último que se trata de um experimento científico então eu estou aqui como um pesquisador e embora seja difícil eu vou pedir que você me veja como um pesquisador, alguém de fora, que nada sabe sobre esse contexto ok? esta mesma entrevista será aplicada a outras pessoas não designers da empresa.</p>	<b>3'</b>
<p><b>Sobre a dinâmica da entrevista</b> A dinâmica da entrevista vai ser assim eu faço uma pergunta e você responde, poderei pedir para aprofundar caso não tenha entendido algo sobre a resposta, as perguntas são bem abertas e amplas. Algumas vezes pode parecer que as perguntas são semelhantes ou parecidas mas é apenas para que consigas aprofundar o assunto e ver a questão por diferentes ângulos. Estamos com a sala reservada por uma hora, embora a entrevista deva durar no Máximo uns 30 a 40 minutos e durante esse tempo podes me interromper para falar, lembrar de casos, situações se quiser exemplificar, me contar algum caso para ilustrar, o mais importante aqui é que sejas espontânea e consigas dar a tua opinião de fato sobre o que vai ser perguntado que é bem simples. Tudo entendido, alguma dúvida? fica à vontade...podemos começar? vamos lá...</p>	<b>3'</b>
<p><b>Identificação do entrevistado</b> Primeiramente eu queria pedir que tu te apresentasses de forma sucinta com nome, cargo/função, tempo de empresa e formação acadêmica.</p> <p><b>1 - Importância do Designer</b> 1.1 – Para você qual a importância de um designer?</p>	<b>5'</b>
<p><b>2 - Papel e Competências</b> 2.1 - Para você o que uma pessoa precisa possuir para atuar como</p>	<b>10'</b>

<p>designer? e para atuar como designer na PROCERGS?</p> <p>2.1 - Que outras profissões você compararia ao design (em relação a competências, métodos (forma de trabalhar, processo e relacionamentos) porque?</p> <p>2.2 - Que outras profissões você NÃO compararia ao design (em relação a competências, métodos (forma de trabalhar, processo e relacionamentos) porque?</p> <p>2.3 - Para você, qual o papel do designer de maneira geral?</p> <p>2.4 - E qual seria o papel do designer na PROCERGS?</p> <p>2.5 - Dentro do contexto PROCERGS você considera que o papel do designer é estático e tende a se manter o mesmo ou ele é mutável e tende a se modificar dentro da organização?</p>	
<p><b>3 - Equipes</b></p> <p>3.1 - Você considera que o designer trabalha melhor sozinho ou em equipe? Porque?</p> <p>3.2 - Que características pessoais você acha importantes para o trabalho em equipes?</p> <p>3.3 - Quais os problemas enfrentados para atuar com designers em equipes? e na PROCERGS?</p> <p>3.4 - Quais as vantagens de atuar com designers em equipes? E na PROCERGS?</p> <p>3.5 - Nas soluções desenvolvidas na PROCERGS, quais tarefas você acha que o designer deve se ocupar? E quais tarefas ele NÃO deve se ocupar?</p>	<b>5'</b>
<p><b>4 - Imagem</b></p> <p>4.1 - Se você fosse descrever um designer para alguém que nunca tivesse ouvido falar dele, como você o descreveria?</p> <p>4.2 - Qual a imagem que você tem do profissional designer? Explique. Pode falar de aspectos físicos, psicológicos, etc, para entender qual imagem você possui de um designer.</p>	<b>5'</b>
<p><b>5 - Cultura Organizacional</b></p> <p>5.1 - Você considera que a cultura organizacional da empresa influencia o papel do designer? de que forma?</p>	<b>3'</b>
<b>Tempo Previsto</b>	<b>37'</b> (em média)
<b>Tempo Real</b>	Variou entre 25 e 40 minutos.

**ANEXO D – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO  
EM GRUPO FOCAL E ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**

Eu,.....,

RG:..... funcionário (a) da empresa PROCERGS concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de Mestrado em Design na UNISINOS **Ubiratan Silva da Silva**, que pode ser contatado pelo e-mail **ubiratan.s.silva@gmail.com** e pelo **telefone (51) 93537025**. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com funcionários da empresa PROCERGS, visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de uma pesquisa e dissertação de mestrado sobre o papel e as competências do designer. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

-----  
Assinatura

Porto Alegre, 08 de setembro de 2014.