

Função própria e pertinente da gestão de design

Proper and relevant function of the management design

por *Alberto Ribeiro Palmieri e Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo*

RESUMO

O presente artigo estuda a Gestão de Design através de conceituações, partindo da problemática que existe para a compreensão isolada dos termos “design” e “gestão”, a fim de sintetizar enunciados e identificar características próprias e pertinentes que justifiquem tal junção em uma atividade profissional. Desta forma, colaborar-se para com a consolidação dos conceitos abordados, propondo sínteses dedutivas, que possibilitem maior clareza para posteriores estudos com maior aprofundamento. Para tanto, utilizar-se de pesquisa teórica, buscando compreender os assuntos abordados, através de periódicos, artigos científicos e livros de diversos autores (GIL, 1991).

Palavras-chave conceituações; síntese; gestão de design

ABSTRACT

This article approaches Design Management through conceptualizations, starting from the problem in the isolated comprehension of the terms “design” and “management”, aiming to synthesize statements and identify relevant characteristics that justify such combination in a professional activity. Thus, collaborating in the consolidation of the covered concepts, offering deductive summaries that allow for a greater clarity on further extensive studies. For such, using theoretical research, seeking to comprehend the addressed matters through journals, scientific papers and books from several authors (GIL, 1991).

Keywords conceptualizations; summary; design management

Introdução

Toma-se como premissa a observação de que definições conceituais, na forma de enunciados, são constituintes de teorias, que por sua vez, são representações de fenômenos e instrumentos científicos fundamentais na compreensão da realidade. Para tanto as definições devem obedecer alguns critérios como: expor a essência do que se define, aplicar-se a aquilo que se refere e nada mais, não ser excessivamente longa ou estreita (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Assim aplicando a temática da Gestão de Design, objetiva-se sintetizar conceituações em definições que indiquem características próprias e pertinentes da atividade, bem como também de design e gestão isoladamente, justificando a junção dos termos. Ressalta-se que não há neste artigo a intenção de alcançar verdades absolutas, mas sim de contribuir para com estudos posteriores. Pois ainda que um tema crescente na academia, em decorrência da demanda empresarial frente ao crescente dinamismo do mercado globalizado, a Gestão de Design encontra-se em meio a uma problemática conceitual advinda dos termos que a compõe.

Tal fato pode ser observado em autores como Mintzberg (2010), que, quanto ao termo “gestão”, afirma que ainda há dificuldades na clara compreensão da prática, mesmo perante uma grande quantidade de publicações a este respeito. E quanto ao termo “design”, pode-se citar Niemeyer (2007), que afirma que “até mesmo docentes e estudantes de design têm dificuldade para identificar uma definição da profissão”.

Utilizar-se, então, de pesquisa teórica, para compreender os assuntos abordados através de periódicos, artigos científicos e livros de diversos autores (GIL, 1991). Primeiramente estudam-se os termos isolados (design e gestão) para em um segundo momento estudar a junção, deixando claro que se abordam conceitos oriundos das teorizações das atividades, bem como etimologias, tendo sempre como critério de significância o cenário brasileiro e, por tanto, a língua portuguesa, ainda que haja consultas a bibliografias internacionais.

Design

Problemática quanto à etimologia

O termo “design”, ainda que introduzido na língua portuguesa a partir do idioma inglês, tem origem no latim, “*designare*”, traduzido como “designar” e recorrentemente relacionado com os termos “projetar” e “desenhar” (MELO FILHO, 2009; MOZOTA *et al.*, 2011; NIEMEYER, 2007).

O termo é importado do inglês, pois o início de sua consolidação como atividade profissional ocorreu na revolução industrial européia com forte influência inglesa, sendo então a conotação desta uma referencia convencionalmente globalmente. Mas

Função própria e pertinente da gestão de design

ao importar o termo, este se encontra sem um signo fixo no senso comum, permitindo interpretações contrárias a sua consolidação.

A ressalva que se faz é para com a compreensão através dos substantivos (desígnio, projeto e desenho) que se apresentam claramente como sinônimos (FERREIRA, 1999), é de que não são empregados como tradução direta pois podem remeter a execução e não a idealização, como por exemplo ocorre com o termo “projeto”, onde o termo correspondente na língua inglesa é “*project*”, que de maneira prática pode referir-se ao empreendimento que o executará.

Portanto, o objetivo é compreender a atividade, atentando-se para os verbos (designar, projetar e desenhar). Colocam-se, então, os significados de cada um em comparação (Quadro 01) a fim de estudar a relação entre eles.

Design	Concepção de um projeto ou modelo; planejamento. Concepção de um produto.
Designar	Dar a conhecer; nomear; indicar; Simbolizar; Fixar, determinar; marcar, assinalar; Representar; Qualificar..
Projetar	Lançar; atirar longe; arremessar; Fazer projeto de; planejar; Planejar; Representar por meio de projeção.
Desenhar	Traçar o desenho; Delinear; Tornar perceptível; representar; Conceber, projetar, imaginar, idear.

Quadro 1. Significados (FERREIRA, 1999; HOUAISS, 2007)

Observa-se que estes se referenciam uns aos outros — ainda que indiretamente, de modo que são parcialmente sinônimos. Assim, não se pode negar a utilização destes ao referir-se a atividade de design, ainda que as conotações de cada um possam conturbar a síntese da atividade, pois como verbos, ficam claras as diferenças entre estes devido à objetividade prática e o emprego cotidiano.

Nota-se que o termo “design”, não remete diretamente a “designar” tal como sugere sua origem no latim (*designare*), sendo citado claramente como sinônimo do termo “projeto”, observando assim que houve uma distorção na base conceitual. O termo “designar” refere-se no “design”, como atividade, no sentido de “dar objetivo”. “Marcar” e “tornar símbolo” referem-se a dar forma ao objeto, ainda que em ideia. Segundo esta concepção, Eguchi e Pinheiro (2008) afirmam que “o designer seria aquele que acrescenta a forma, que informa a matéria amorfa”.

Quanto ao “desenhar”, ainda que como atividade, pressuponha uma ideia, concepção e intento, de maneira prática este termo refere-se à representação, por tanto a apenas uma etapa e/ou ferramenta da atividade de design, mas que se destaca por ser onde as ideias começam a se manifestadas materialmente, levando o design a ser considerado uma atividade de desenho, o que é errôneo, pois se trata

Função própria e pertinente da gestão de design

de uma prática comum mas não determinante. Tal fato influenciou, por exemplo, a substituição do termo “design industrial” por “desenho industrial” nos primeiros cursos do gênero que surgiram no Brasil, que, como relata Niemeyer (2007, p. 26), “essa tradução foi inadequada, pois contrariou o significado original de design, e fez prevalecer para o desenho industrial a conotação de habilidade de representar graficamente à de projetar”.

O termo “projetar” aparece com maior evidência no significado de design na expressão: “concepção de um projeto”. O projeto lida com a abstração e com o arranjo de fatores que levam a uma solução segundo um objetivo futuro, configurando-se dentro dos requisitos necessários para sua materialização, como é citado por Manzini (1992, apud GUBER, 1998), “o projeto se apresenta como uma dialética entre a ideia e a matéria”.

Visto assim pode-se afirmar que as atividades de designar, projetar e desenhar estão presentes na atividade de design, mas que, de maneira objetiva, elas não a representam como um todo. Podendo ser arranjadas como na Figura 01.

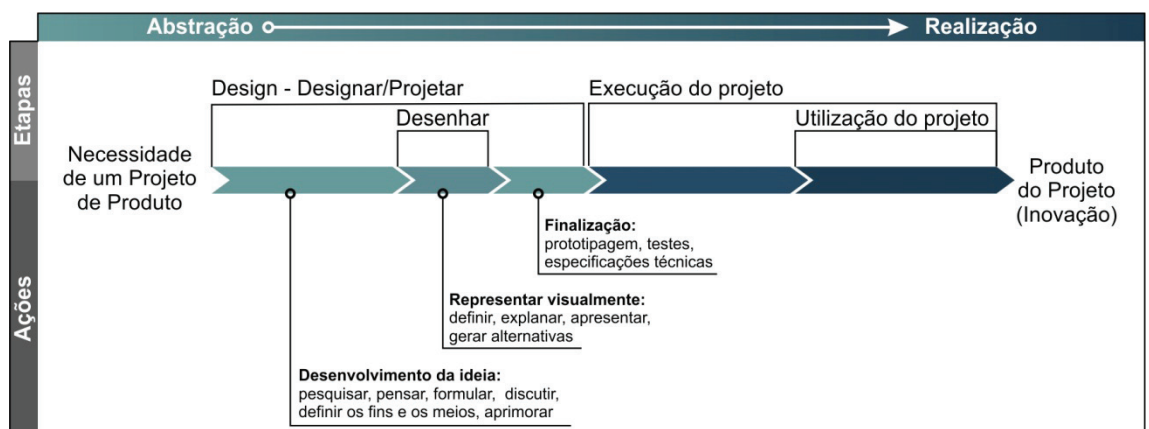


Figura 1. Explicação da relação entre os termos “designar”, “projetar” e “desenhar” com a atividade de design. Dos autores

Esta figura tem o caráter meramente didático, visando exemplificar o arranjo dos termos estudados até aqui de forma sucinta para uma explicação que se segue. Neste caso design é colocado como a atividade responsável por organizar informações e ideias de forma a compor uma solução futura, que será planejada, detalhada e testada para que possa ser executada e utilizada. No entanto, a atividade de design, tende a dedicar-se as etapas mais próximas da abstração e não da realização.

Compreendendo relação entre os termos citados, observa-se ainda, quanto ao design, que:

- Por estar ligado ao designar, o objetivo do processo de design aborda o “simbolizar” e o “qualificar”, ou seja, para que haja a atribuição de símbolo e qualidade pressupõe-se a interação entre um sujeito (usuário) e o objeto (resultado do

processo). Logo objetiva-se o valor de uso, a aceitação e a satisfação. Lidando com aspectos além dos requisitos de estrutura física, como aspectos de uso ergonômico, cognitivo, comunicativo e estéticos (beleza, simbologia, emoção, experiência). Diferenciando-se assim de outras atividades projetuais que se limitam ou priorizam a estrutura em si, independente da interação humana. Faz-se, então, a ressalva para com o termo “projeto”, que permite empregos diversos em sua abrangência. Neste caso se entende o “designar” como o escopo do termo “projeto”, onde o produto é um meio, e o real objetivo é a solução do problema, ou seja, a satisfação dos envolvidos.

- A atividade de design dedica-se a inovação, como observam Eguchi e Pinheiro (2008), pois projetar significa “ação de lançar à frente”, pressupondo que o que se projeta seja inovador e vanguardista. De modo que, para que a inovação não seja por acaso, deve ser organizado um método base de projeto, como afirma Gomez *et al.* (2005) “a metodologia e a escolha dos métodos são imprescindíveis para o êxito do resultado final dos projetos desenvolvidos”;
- Para lidar com a inovação, é necessária a busca pelo novo, que pode levar a expansões na abrangência da atuação do design, levando-o a lidar com outras disciplinas e até assimilar ferramentas destas, o que lhe confere caráter multidisciplinar;
- Ainda que trabalhe com abstrações (pesquisa, informações, ideias, criatividade), esta atividade é pragmática, pois se preocupa com a execução do projeto (viabilidade e restrições) e, por tanto, com o detalhamento para evitar falhas;
- Utiliza-se de representações (bidimensionais e/ou tridimensionais) para agilizar debates quanto ao projeto, apresentar propostas, debater possíveis alternativas, prototipagem e comunicação do projeto para execução;
- “Designar” e “projetar”, por serem verbos transitivos diretos, requerem um complemento para que possam fazer sentido, que no caso é o objeto direto, uma vez que, por exemplo, quem projeta, projeta algo em específico. Este é um fato que acompanha o termo “design”, dificultando a consolidação de sua definição, pois este será “refém” de seu objetivo (complemento) que é variável e que intervirá no contexto, gerando várias conotações, permitindo a cada estudioso e profissional ser subjetivo ao caracterizá-lo e defini-lo segundo a experiência que pode observar em sua prática.

Problemática quanto à prática profissional

Parte-se da premissa de que para compreender a atividade de design, definindo-a e delimitando-a como atividade profissional, existe uma primeira problemática que está na abrangência de algumas afirmações, como, por exemplo, a de Papanek: “Todos os homens são designers. Tudo o que fazemos, quase o tempo todo, é design, pois o design é básico para todas as atividades humanas” (PAPANEK, 1991 *apud* MOZOTA, 2011, p. 15).

Função própria e pertinente da gestão de design

Sendo que, para melhor esclarecer a função própria do design, sem contestar afirmações como estas, e até pelo contrário, aceitando-as, busca-se esclarecimentos no contexto histórico da atividade, identificando sua consolidação como profissão.

Segundo Martins e Merino (2011, p. 42) o design existe desde os primórdios da evolução humana no desenvolvimento de artefatos e símbolos, ainda que rudimentares. Assim, corrobora-se para com a afirmação de Papanek, se aceito que a atividade de design (designar, projetar e desenhar) está implícita em meio a outras atividades e/ou profissões. Como no caso do artesão, que durante o processo de produção, projeta o artefato, existindo assim a atividade de design, mas não como profissão, por não haver um momento explicitamente dedicado à concepção do projeto.

A profissão de design ganha destaque, então, durante a revolução industrial no século XVIII, uma vez que, com a produção em grande escala, passa a ser fundamental o desenvolvimento de projetos de produtos adequados tecnicamente e esteticamente às exigências dos novos meios de produção, onde falhas passavam a ser multiplicadas pela crescente capacidade produtiva, devendo ainda considerar exigências como diferenciação, qualidade, comunicação, custo e valor de uso perante um mercado cada vez mais competitivo e saturado.

Outro aspecto da revolução industrial que contribui para a consolidação do design como profissão, é a fragmentação do processo de produção, ou seja, o artesão já não é mais responsável por todo o processo, de forma que operários passam a assumir apenas uma etapa específica. O mesmo ocorre com a atividade de projetar, esta passa requerer profissionais dedicados. Deste modo, captam-se as diversas “ações” tidas como importantes para o “projetar”, que antes estavam dispersas e implícitas, condensando-as na profissão de design, que em um primeiro momento, segundo a demanda da indústria, eram apenas as modalidades de design de produto industrial e design gráfico.

Hoje, já não são apenas estas duas modalidades de design que se encontra, podendo citar há associações feitas ao termo como: design de interiores, design de moda, web design, design de hipermídia, design de games, design institucional, design de serviços, design de negócios, design divertido (*fun design*), design de alimentos (*food design*), design de som (*sound designer*), entre outros. Senda, então, crescente a variação de associações ao termo “design”, o que também dificulta a consolidação do termo, que se perde em meio aos contextos e focos aos quais é empregado.

Independentemente de estas associações serem adequadas, deve se aceitar o fato de que o fenômeno existe e é justificado por afirmações como a de Bonsiepe:

“Não se pode mais restringir o conceito de projeto às disciplinas projetuais como ocorre na arquitetura, no design industrial e no design de comunicação visual, pois nas disciplinas científicas também há projeto. Quando um grupo de engenheiros agrônomos desenvolveu uma nova merenda, com base na semente da algaroba acrescida de sais minerais e vitaminas básicas para escolares, realizou um claro exemplo de projeto” (BONSIEPE, 2011, p. 19).

Ou seja, pode-se observar que tanto há uma expansão da atividade de design para outras atividades, o que se dá por sua sujeição a inovação e pelo fato de o termo “design” pressupor um objetivo que admite certas variações (como já mencionado), como também há uma necessidade de que as atividades projetuais implícitas em outras atividades se consolidem sem abandonar a temática em que estão inseridas, na busca por métodos de inovação.

Quanto a isso, neste artigo, cabe apenas afirmar a necessidade de se explicitar o complemento que venha a acompanhar o termo “design”, pois este já não se refere apenas a projeto de produto industrial e comunicação visual como é habitualmente relacionado. E que se deve buscar uma definição para o termo isolado, que sirva como base para suas variações.

Gestão

Ao buscar definir o processo de “gestão”, a problemática que se encontra está no fato de que a operacionalização realizada por quem ocupa o cargo de gestor, geralmente não condiz com a teoria, ou não está claramente teorizada, pois as atividades dos gestores variam de caso para caso, tanto pelo contexto caótico, onde se lida com problemas que não podem ser tratados de forma padronizada, quanto pelas próprias características pessoais do gestor como seu foco, seu estilo e seus valores (MINTZBERG, 2010). Por tanto, nesta etapa do artigo, busca-se tratar da gestão de forma genérica, como um processo que ocorre dentro das organizações, não se fixando à figura do gestor e nos detalhes de suas ações. Visa-se identificar e compreender as prioridades e os propósitos que caracterizam este processo.

O termo “gestão” deriva do latim “*gestione*”, indicando o ato de gerir, gerência e/ou administrar. Que no sinônimo “gerir”, em latim “*gerere*”, traz em seu significado original as ações de trazer, produzir, criar; executar e administrar (FERREIRA, 1999).

O termo “gestão” geralmente está ligado a contextos organizacionais, o que, no entanto, não é uma determinante, pois, assim como visto no caso do design, a gestão também está presente em outras atividades, ainda que, muitas vezes, implicitamente, e também ganha destaque ao ser associada às organizações durante o processo de industrialização com a fragmentação das atividades produtivas, onde se buscava o “melhor fazer” através da dedicação para com cada etapa, ou seja, a especialização.

E, sobre este ponto de vista, fica clara a compreensão do termo “organização”, e da relevância da gestão para com este, pois diante a fragmentação das atividades, estas tiveram de ser formatadas como etapas dedicadas e organizadas em um sistema integrado, onde a funções da gestão é o de organizá-los, integrá-los, direcioná-los, e mantê-los, constantemente, em prol de um objetivo. Neste sentido Martins e Merino (2011, p. 92-93) corroboram afirmando que “cada organização

Função própria e pertinente da gestão de design

requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos”.

Neste contexto surgem teorias como as de Frederick W. Taylor e Henry Ford, focadas no interior da indústria, voltadas para a eficiência e eficácia do processo produtivo através do controle. E posteriormente, é abordada a preocupação para com fatores externos à organização, compreendendo-a como parte de um sistema maior, sujeita a influências, de modo que estas passam a buscar formas de se fortalecer perante o mercado para melhor suportar as alterações das condicionantes externas. Fortalecem-se, nesta perspectiva, não só os conceitos de eficiência e eficácia, mas principalmente de efetividade, assumindo um caráter futuro, de planejamento para prazos cada vez mais longos (proatividade), e maior sensibilidade às mudanças presentes, com diagnósticos precisos e respostas ágeis (reatividade), formando um ciclo de melhoria contínua.

Observa-se que mesmo diante a citações pertinentes quanto à gestão, é importante ressaltar que estas características e processos levantados, não ocorrem de maneira linear, e sim fragmentados, simultâneas e repetitivamente. Podendo citar a definição de Pacheco Jr. *et al.* (2000), onde ele coloca a gestão como uma:

“(...) “arte” de estabelecer, distribuir e integrar racionalmente os recursos para que se tenham requisitos mínimos, com fins de que a organização possa conduzir e animar ações visando atingir seus objetivos, com base em dados do macroambiente, ambiente de tarefa e ambiente interno”.

Neste caso argumenta-se a gestão como uma tecnologia, pois advém principalmente da arte, da poética do fazer de quem a implanta, como foco e estilo, na forma como se lida com a situação caótica buscando o controle. Bem como esta faz uso da aplicação prática de conceitos lógicos, científicos, numéricos e teóricos para se aperfeiçoar.

Gestão de Design

Gorb (1986) afirma a complexidade de se compreender o conceito de gestão de design devido as várias possibilidades de interpretação, e as classifica em cinco ações:

- Gestão de escritório de design – práticas administrativas e gerenciais aplicadas a escritórios ou departamentos de projeto;
- Ensino de gestão aos profissionais de design;
- Ensino de design aos profissionais de gestão;
- Gestão de projetos de design;
- Gestão de design organizacional – práticas e métodos projetuais de design aplicados ao planejamento estratégico das organizações.

Função própria e pertinente da gestão de design

Gorb afirma que na relação entre gestão e design, a grande contribuição mútua está nos métodos de planejamento que são essenciais para ambas as atividades. Daí a ideia de que atuem juntas ou que uma busque o conhecimento da outra, justificando assim a união dos termos.

A gestão contribui para com o design permitindo-lhe aplicar ferramentas de decisões, diagnósticos, articulação e coordenação para a eficácia dos projetos, inclusive de diversos projetos inter-relacionados segundo o direcionamento dado pela gestão da organização, potencializando a percepção de suas qualidades perante seu público interno e externo (MARTINS e MERINO, 2011).

Percebe-se que a atividade de design pode contribuir para com a orientação empresarial através de seu caráter projetual, no que diz respeito ao arranjo de fatores que determinem um trajeto inovador rumo a um objetivo. Logo as metodologias e práticas de design podem contribuir para com a etapa de “planejar” da gestão, colocando a empresa como um macroprojeto de inovação contínua, a partir da inovação setorial.

Outro aspecto importante da gestão de design é o de disponibilizar o design como processo inovador integrando-o a outros setores da organização, promovendo projetos de melhoria para com o usuário interno e o externo dentro do interesse específico de cada qual. Para Roda e Krucken (2004, p. 7) a gestão de design apresenta uma visão sistêmica e integrada da atuação do designer nas organizações, que é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm a organização a curtos, médios e longos prazos. Desta forma desempenha um papel na “criação de sinergia organizacional”.

Observa-se que o design é limitado pelo objetivo próprio de projeto, tendo caráter pontual. De modo devidamente integrado, e coerente para com os propósitos da organização, projetos colaboram entre si simultaneamente e atemporalmente ainda que em setores de design diferentes (embalagem, produto, comunicação e etc.) evitando o desfoque do objetivo maior de longo prazo.

A união destas duas disciplinas, na formação do termo “Gestão de Design”, permite um maior alcance estratégico, dinâmico e coordenado que visa à construção de um ambiente favorável à inovação para grupos de projetos coerentes, paralelos e atemporais, com objetivos em comum.

Assim, sugere-se que o propósito da Gestão de Design está na estratégia organizacional voltada para a inovação como propulsora de melhorias contínuas.

Considerações finais

Como objetivado nesta pesquisa, a partir da síntese de enunciados segundo uma lógica dedutiva e sobre estudo teórico, propõe-se então a compreensão da atividade de design, como processo dedicado, que tem como próprio, pertinente e limite a concepção de projetos, embasados metodologicamente, que objetivam soluções

Função própria e pertinente da gestão de design

inovadoras e satisfatórias para os envolvidos, de modo que para tanto organiza informações coletadas, sistematizando-as criativamente — envolvendo, por tanto lógica e arte — em uma planificação detalhada para a execução viável de tal projeto.

Quanto à atividade de gestão, propõe-se que esta é justificada na existência de um objetivo contínuo (longo prazo), e na predisposição em articular e coordenar constantemente, reativamente e proativamente fatores diversos, correlacionados, simultâneos, atemporais e relevantes, integrando-os sistemicamente para a consolidação do objetivo mediante condicionantes internas e externas.

Quanto a atividade da gestão de design, compreende-se que sua função está em integrar as diversas áreas do design entre si e com os demais setores das organizações, para otimizar os projetos simultâneos e atemporais, tornando-os mais coerentes e expandindo as possibilidades de aplicações. E ao assumir o método e/ou processo de design, a organização fortalece o caráter de planejamento da gestão, contribuindo para um ambiente favorável à inovação, e por consequência, à melhoria contínua.

Este artigo colabora então para com estudos posteriores ao sintetizar definições e principalmente ao expor a teoria e a lógica que leva a tanto. Faz-se a ressalva de que os resultados que aqui se chega, são colaborações coerentes, mas não necessariamente são enunciados universais. Este estudo deve ser continuado, aprofundado e atualizado, pois trata de atividades, como visto, que se espantem e se adaptam a novos contextos.

Referências

- > BONSIPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Editora Blucher, 2011.
- > EGUCHI, Haroldo Coltri; PINHEIRO, Olympio José. 2008. **Design versus artesanato: Identidades e Contrastes**. Disponível em: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/estudos_em_design.php?strSecao=INPUT2&Session=SHOW11&NrSecao=1&NrSeqFas=125&cor=#EC008C. Acesso em: 10/05/12.
- > FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI: dicionário da língua portuguesa**. 3a. ed.. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- > GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a. Ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- > GOMEZ, L. S. R.; PEREIRA, A. T.; SCHLEMPER, P. F. **Os 4P's do Design: Uma proposta metodológica não linear de projeto**. In: 3a Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro, 2005.
- > GORB, Peter. **The business of design management**. Design Studies, Vol. 7, na 2, Abril, 1986.
- > GUBER, Nestor Daniel. **Responsabilidade no projeto do produto: uma contribuição para a melhoria da segurança do produto industrial**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1998.
- > HOUAISS, Instituto Antonio. **Dicionário Eletrônico Houaiss da língua Portuguesa**. 2a. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- > MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5a. Ed.. São Paulo: Atlas, 2010.
- > MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio A. D. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2a. ed. Londrina: EDUEL, 2011.
- > MELO FILHO, Álvaro de. **DESIGNING MARKETING**. Fragmentos de Cultura, Goiânia, 2009. Disponível em: seer.ucg.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/994/696. Acesso em: 14/04/2011.
- > MINTZBERG, Henry. **Managing Desvendando o dia a dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- > MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- > NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.
- > PACHECO JR., Waldemar; PEREIRA FILHO, Hyppólito do Valle; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do Valle. **Gestão da Segurança e Higiene do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2000.
- > RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. **Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços**. 2004. Disponível em: http://dici.ibict.br/archive/00000959/01/p&t&d2004_Roda_Krucken.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2011.

Alberto Ribeiro Palmieri, possui graduação em Desenho Industrial – Projeto de Produto pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (2009), e pós-graduação em nível de especialização em Gestão de Design pela Universidade Federal de Santa Catarina (2011). Atualmente é aluno em nível de mestrado no programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica na Universidade Federal de Santa Catarina, atuando na linha de pesquisa de Gestão de Design voltada para o desenvolvimento sustentável.

albertopalmieri@live.com

Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, possui graduação em Engenharia Sanitária pela Universidade Federal de Mato Grosso (1998), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Atualmente é professor efetivo da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Teoria Geral da Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, gestão ambiental, ensino aprendizagem, sistema de informação e educação a distância, design e inovação social.

lff@cce.ufsc.br