

## Competências e Interações na Gestão de Design

Cláudia de Souza Libânio <sup>†</sup>

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA

Fernando Gonçalves Amaral <sup>Ω</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

### RESUMO

A inclusão do design em estratégias empresariais tem sido um recorrente tema de pesquisa, e as organizações o utilizam como elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva no longo prazo. Assim, torna-se evidente a necessidade de gerenciar as atividades de design, fazendo uso de conceitos relacionados às competências, aprendizagem, capacidades dinâmicas e outros aspectos. Portanto, este artigo tem por objetivo investigar o que os especialistas pensam sobre gestão de design e competências, articulações e fatores intervenientes na indústria da moda brasileira. Além disso, este artigo visa conhecer como estão estruturadas as equipes de design e a relação desses com a organização. A metodologia foi exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com dez designers que atuam em empresas brasileiras na indústria da moda e quatro especialistas em design de moda. Foram identificadas as fases e as atividades do profissional de design, que são determinantes para a ocorrência da gestão do design nas empresas da indústria do vestuário, identificando os principais envolvidos em cada etapa deste processo.

**Palavras-chave:** Gestão de design. Competências. Interações. Trabalho em equipe. Estratégia de design.

Recebido em 07/04/2015; Revisado em 02/07/2015; Aceito em 30/07/2015; Divulgado em 01/11/2016

\*Autor para correspondência:

<sup>†</sup>. Doutora.

**Link:** Professora da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA.

**Address:** Rua Sarmento Leite, 245, Porto Alegre - Rio Grande do Sul – Brasil. Cep 90050-170.

**E-mail:** [clasl@terra.com.br](mailto:clasl@terra.com.br)

<sup>Ω</sup> PhD.

**Link:** Professor na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

**Address:** Avenida Paulo Gama, 110, Farroupilha, Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil. Cep: 90040-060.

**E-mail:** [amaral@producao.ufrgs.br](mailto:amaral@producao.ufrgs.br)

*Nota do Editor:* Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

**C**omo parte da cadeia de produção têxtil e de confecção, a indústria de vestuário tem características específicas, tais como: proximidade com o consumidor final e grande número de agentes envolvidos no seu sistema de produção por meio da terceirização. Este último fator, ao mesmo tempo em que requer um forte controle gerencial do processo de produção, permite o rápido desenvolvimento de produtos.

O contexto mundial, o Brasil está entre os quatro principais países produtores de artigos têxteis (PRADO, 2010), e a Região Sul do país é a segunda maior produtora brasileira de confeccionados, atrás apenas da Região Sudeste (ABRAVEST, 2015). De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, as mais de 98.000 indústrias formais no país empregam mais de 600.000 trabalhadores (PRADO, 2010). Nesse contexto, o setor de vestuário do estado do Rio Grande do Sul representa mais de 7.500 dessas indústrias e emprega cerca de 21.000 trabalhadores (PRADO, 2010). Fatores como faixa etária, sexo, grupos sociais e nível de renda são analisados para determinar a segmentação desses mercados (ABRAVEST, 2015).

Estudos internacionais mostram a importância de integrar a equipe de design com os outros participantes em um projeto (REID et al, 2000;. LAUCHE, 2005). Além disso, conceitos de conhecimento compartilhado aparecem (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), bem como as competências das organizações e dos profissionais (BRUCE et al., 1999; BELKADI et al., 2007), a liderança nas equipes de design (LEE; CASSIDY, 2007) e o design como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006), que também aparecem como fatores relacionados ao processo de design. De acordo com Libânio e Amaral (2013), determinados aspectos foram discutidos inicialmente no exterior e debatidos no Brasil em um momento posterior. Ainda de acordo com os autores, características como liderança, autonomia, competências, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalhar em equipe foram listadas como requisitos essenciais para os profissionais de design.

Portanto, o objetivo deste estudo é investigar como especialistas enxergam as competências em gestão de design, e também as articulações e fatores que intervêm no contexto da indústria do vestuário na Região Sul do Brasil. Outro objetivo é familiarizar-se com a forma como as equipes de design são estruturadas, e sua relação com a organização, identificando quem são os agentes que participam dessas equipes.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 COMPETÊNCIAS

As competências individuais, coletivas e organizacionais estão ligadas aos arranjos internos e à estruturação e integração das equipes nas organizações. Retour e Krohmer (2006) definem competência como um *know-how* operacional. Ruas (2005) afirma que a competência individual é baseada em um conjunto de capacidades diretamente relacionadas com os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo envolvido no processo.

As competências coletivas, por outro lado, de acordo com Retour (2012), devido a seu caráter tácito e sua complexidade são específicas às empresas e, portanto, difícil de imitar. Retour e Krohmer (2006) listam como atributos de competências coletivas: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo, de acordo com o quadro 1. No entanto, Michaux (2009) enfatiza que é mais apropriado considerar competências coletivas, analisando primeiramente a natureza do grupo e a situação de trabalho.

<b>Competências Coletivas</b>	
<b>Referencial comum</b>	Estrutura a ação coletiva que, em última análise, é o resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.
<b>Linguagem compartilhada</b>	Vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite a comunicação cognitiva no momento da ação.
<b>Memória coletiva</b>	Aprendizagem (aprendizagem coletiva passada e orientação de aprendizagem posterior).
<b>Engajamento subjetivo</b>	Mobilização subjetiva das pessoas orientadas para a empresa como um todo. Resolução de imprevistos e algumas disfunções que possam interromper a ação.

Quadro 1 - Competências coletivas

Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2006).

No que diz respeito às competências organizacionais, Ruas (2009) afirma que “as competências coletivas da organização garantem que a missão, a visão e/ou a estratégia da empresa sejam cumpridas”. Retour (2012) ressalta que as competências-chave, também chamadas de competências essenciais, ajudam a alcançar a vantagem competitiva sustentável. De acordo com a classificação das Ruas (2005), o quadro 2 subdivide as competências organizacionais em básicas, seletivas e essenciais.

<b>Competências Organizacionais</b>	
<b>Competências organizacionais básicas</b>	Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo.
<b>Competências organizacionais seletivas</b>	Distinguem a organização com o espaço da concorrência em que atua, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança nesse mercado.
<b>Competências organizacionais essenciais (<i>Core competences</i>)</b>	Distinguem a organização no espaço da concorrência internacional, contribuindo para uma posição pioneira neste mercado.

Quadro 2 - Competências organizacionais

Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

## 2.2 ESTRATÉGIA E DESIGN

Borja de Mozota (2003) refere-se à estratégia de design, dizendo que “a estratégia cria uma adequação entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia e do design estratégico depende de fazer bem muitas coisas e integrá-las. O todo é mais importante do que qualquer parte individual. A estratégia correta é essencial, não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade dessa vantagem” (BORJA DE MOZOTA, 2003). A autora acrescenta que é essencial definir uma estratégia empresarial que incorpore metas de design, a delimitação de uma estratégia de design e a garantia de que a ela reagrupe produtos, comunicação, ambiente e informação. Brown (2006) enfatiza a importância da comunicação e a clarificação da estratégia corporativa para a realização das metas corporativas.

Independentemente da estrutura da empresa, Best (2006) afirma que o gestor de design precisa promover a melhor estratégia de design possível ao imaginar uma organização como um todo. A autora também argumenta que para isto acontecer, primeiramente, deve-se convencer os *stakeholders* da importância de uma estratégia de design específica para a empresa. Várias são as habilidades necessárias para uma posição do gestor de design. Entre estas se encontram liderança, empreendedorismo, vasto conhecimento técnico, habilidades gerenciais e um perfil proativo, para mencionar alguns. Um gestor de projeto deve ser capaz de coordenar, motivar e persuadir uma equipe. De acordo com Libânio e Amaral (2013), liderança, autonomia, competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e trabalho em equipe são características importantes de profissionais de design.

## 3 MÉTODO

O método utilizado neste estudo foi exploratório, seguindo uma abordagem qualitativa e conduzido por meio de pesquisa bibliográfica e também por meio de entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2009). Malhotra (2009) enfatiza que o foco principal da pesquisa exploratória é ajudar o pesquisador a compreender a situação-problema. O autor também diz, em relação à pesquisa qualitativa, que ela é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória baseada em amostras pequenas, permitindo uma melhor percepção e compreensão do problema envolvido. Yin (2001) ressalta que o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa quando perguntas do tipo “como” e “por quê” são colocadas, quando o pesquisador não controla os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos. Gil (2002) também destaca que a utilização do estudo de múltiplos casos “fornece evidências inseridas em diferentes contextos”. A amostra é não

probabilística, escolhida por conveniência. Segundo Malhotra (2009), ela é pequena e não representativa para este tipo de pesquisa, gerando o máximo de discernimento e sendo capaz de usar, por exemplo, entrevistas pessoais com especialistas em um dado setor.

Dois roteiros semiestruturados foram elaborados para uso em entrevistas em profundidade. Dez designers que trabalham em empresas pertencentes à indústria do vestuário foram entrevistados, e quatro especialistas em design de moda. Os especialistas em design de moda foram escolhidos por ser uma referência em seu campo, e as empresas da indústria da moda são empresas líderes na indústria de vestuário do Brasil. De acordo com Malhotra (2009), os especialistas são pessoas bem informadas sobre o assunto e o setor em que atuam. Os dados foram obtidos de fontes primárias, e o procedimento de pesquisa utilizado foi uma abordagem direta e pessoal nas entrevistas, as quais foram gravadas, transcritas, e os dados tabulados para análise posterior. Os profissionais entrevistados foram divididos em dois grupos: profissionais do mercado e especialistas. O conteúdo dos dados coletados foi analisado (BARDIN, 2013) com o objetivo de alcançar os objetivos desta pesquisa.

Utilizou-se a classificação de Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003) para analisar as competências individuais, a classificação de Retour e Krohmer (2005) para as competências coletivas, e a classificação de Ruas (2005) para as competências organizacionais. Os pontos relevantes também foram identificados para análise quanto aos aspectos relacionados às competências, tais como aprendizado, conhecimento, capacidades dinâmicas, rotinas organizacionais, análise do contexto do mercado e cultura organizacional, interações e *stakeholders* envolvidos no processo.

A fim de assegurar o anonimato dos entrevistados, eles são identificados como Especialista 1 (E1), Especialista 2 (E2) e Especialista 3 (E3), e assim sucessivamente, bem como Designer (D1), Designer (D2), Designer (D3) e assim sucessivamente. A caracterização e o perfil dos entrevistados foram organizados e aplicados nas tabela 1 e no quadro 3.

**Tabela 1 - Caracterização e Perfil dos Especialistas Entrevistados**

	Titulação	Experiência no Mercado de moda
Especialista 1 (S1)	PhD	15 anos
Especialista 2 (S2)	PhD	15 anos
Especialista 3 (S3)	Mestre, cursando doutorado	23 anos
Especialista4 (S4)	Mestre, cursando doutorado	14 anos

	Posição do entrevistado na empresa	Porte da Empresa
Empresa A	Designer	Pequeno
Empresa B	Gerente de Desenvolvimento Técnico de Produtos	Grande
Empresa C	Gerente de desenvolvimento de produto	Médio
Empresa D	Estilista	Médio
Empresa E	Estilista	Pequeno
Empresa F	Designer	Pequeno
Empresa G	Designer	Médio
Empresa H	Estilista	Grande
Empresa I	Estilista	Pequeno
Empresa J	Designer	Pequeno

Quadro 3 - Caracterização e perfil de designers em empresas da indústria de vestuário

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os aspectos analisados foram classificados em grupos de discussão: características das empresas; fases e atividades do desenvolvimento de produtos e agentes envolvidos na gestão de design; competências; articulação de recursos; comunicação, interação e aprendizagem. O grupo de análise das competências foi subdividido em competências individuais, coletivas e organizacionais.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

A empresa A é uma pequena empresa familiar de 36 anos com operação no sul do Brasil. A sua produção é terceirizada e seu produto final é direcionado a mulheres jovens. A empresa B, por outro lado, embora de grande porte, terceiriza toda a sua produção. Atua no mercado há 49 anos e iniciou suas atividades como uma empresa familiar. Mais tarde, foi vendida a um grupo de investidores. Ela atende a homens, mulheres e crianças, com mais de 200 lojas no Brasil. A empresa C é uma empresa familiar de médio porte e tem operado por 19 anos na exportação de produtos de esportes para o público feminino.

A produção da empresa D é totalmente terceirizada pela China. Ela é de médio porte e atua no mercado há 38 anos. Seu público-alvo constitui-se de esportistas masculinos e femininos. A empresa E atua no mercado brasileiro há 28 anos. Apesar de pequena, tem a sua própria produção, terceirizando apenas 30% dela. Composta por uma rede de mais de 20 lojas próprias, está presente em outros estados do Brasil por meio do sistema de franquias. Ela define seu público-alvo como jovens executivas do sexo feminino. A empresa F é pequena, está presente em dois Estados do Brasil, com um total de 9 lojas próprias, atua no mercado há oito anos e seu público-alvo é de adultos do sexo masculino.

A empresa G é uma empresa familiar de médio porte que atua no mercado há 58 anos; é uma das maiores redes de varejo do estado do Rio Grande do Sul, Brasil e conta com mais de 100 lojas. A empresa H é do tipo familiar, de grande porte, e atua há 50 anos no mercado de vestuário feminino. A empresa I é de pequeno porte, com seis anos no mercado do estado do

Rio Grande do Sul, Brasil. Sua produção é totalmente terceirizada e seu produto final é dirigido ao público adulto-feminino-esportista. A J é uma pequena empresa familiar, com 29 anos no mercado do estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

#### 4.2 FASES E ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E AGENTES ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE DESIGN

Os especialistas entrevistados foram unânimes em ressaltar que a gestão de design inicia quando as estratégias das organizações são elaboradas, e enfatizaram a importância de profissionais de design participantes nesta etapa e que também fazem parte do conselho de administração. Isso porque, para a gestão de design nas empresas ocorrer, o design deve fazer parte da cultura e das estratégias organizacionais, sendo percebido como um valor (BORJA DE MOZOTA, 2003; LIBÂNIO; AMARAL, 2013) e como um agente de conhecimento e integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006).

Em relação ao mencionado pelos profissionais de design nas empresas pesquisadas, algumas delas (empresas A, C, D) relataram seu processo de desenvolvimento de produto a partir do desenvolvimento dos produtos propriamente dito, e disseram enfaticamente que não percebem o design como parte das estratégias organizacionais. Além disso, essas empresas afirmaram não haver participação de profissionais de design durante o processo de definição de estratégias organizacionais, e que estes são chamados a opinar sobre diretrizes pré-estabelecidas pelos diretores para a nova coleção. Por outro lado, os entrevistados das empresas E, H e J destacaram que os profissionais de design trabalham na construção das diretrizes das novas coleções, juntamente com os diretores, mas que estes últimos são responsáveis pelo parecer final. As empresas F, G e I enfatizaram que há um profissional de design, que faz parte do conselho de administração e que o projeto é considerado um valor em estratégias organizacionais. Acrescentaram, ainda, que os profissionais de design elaboram as diretrizes para as novas coleções e estão direta ou indiretamente presentes em todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto.

A partir da definição das diretrizes para a nova coleção e seus produtos, ocorre a etapa de pesquisa de tendências indo até o monitoramento do mercado, passando pela criação da coleção, produção das peças piloto, produção da coleção, avaliação e controle de qualidade e distribuição dos produtos e, em seguida, o acompanhamento da satisfação do cliente. Deve-se ressaltar que, se todas as entrevistas forem agrupadas, nota-se a participação de uma pessoa responsável pelo design, a qual, pode ser o designer ou o estilista ou o diretor do departamento de estilo nas etapas do processo de desenvolvimento de produto relatadas pelos

entrevistados. Também ressalta que cada etapa requer dados, informações e competências que precisam do envolvimento de diferentes indivíduos, equipes, setores e fornecedores de matérias-primas e/ou serviços, compondo equipes multidisciplinares. A presença de um representante da criação, em cada etapa – o estilista ou um diretor de estilo – é necessária para acompanhar e monitorar a peça durante todo o processo de desenvolvimento de produtos, como observado no quadro 4, atuando diretamente ou indiretamente.

O representante da criação também acompanhará a fabricação da peça-piloto, a fabricação do conjunto (modelagem, produção, acompanhamento dos fornecedores) e a revisão final e controle de qualidade das peças produzidas. O especialista A apontou que esse representante também será responsável por transmitir o conceito da coleção para os representantes comerciais, vendedores, gerentes de loja e outros indivíduos que trabalham no ponto de venda. Esse representante do setor de criação deve sempre interagir com os outros *stakeholders* responsáveis por cada uma das etapas produtivas. Já na etapa final de monitoramento do mercado, o representante do setor de criação deve retornar ao ponto de vendas, e também monitorar, em redes sociais ou em outros meios de pesquisa e *feedback*, como a peça produzida está sendo aceita pelos consumidores.

A característica da gestão complexa dessa cadeia de fornecedores da indústria de vestuário, e também do intercâmbio de informações e conhecimentos com esses agentes é o grande número de indivíduos envolvidos e, conseqüentemente, exige grande flexibilidade e adaptabilidade para responder às constantes exigências do mercado. Essa terceirização da produção é um reflexo de uma dinâmica de mercado e o resultado de uma estratégia que favorece uma maior flexibilidade e agilidade nos processos de produção, consolidando redes de produção em uma mesma organização.

Há um ponto controverso relacionado à terceirização da produção: a contratação dos pequenos fornecedores pelas empresas de maior porte. Com processos automatizados e utilizando alta tecnologia, as grandes empresas estabelecem relações de trabalho com os pequenos fornecedores que, por vezes, trabalham informalmente, com estruturas arcaicas de produção e processos, e baixa qualificação gerencial. Além das diferenças em termos de estrutura, tecnologia, qualidade e escala de produção, essas empresas, por fim, devem administrar um grande número de pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de uma peça, dificultando o gerenciamento da produção. Não se questiona a heterogeneidade, a qual pode proporcionar uma rica troca de informações e conhecimentos, mas sim formas

efetivas de avaliação e controle do fluxo de dados, dos momentos de ocorrência e das pessoas envolvidas em cada uma delas.

Fases e Atividades / Agentes envolvidos	CEO	Diretor de Des. de produto	Diretor de Estilo	Diretor de Marketing	Diretor de Planejamento	Diretor de Compra	Diretor de Produção	Gerente de PDV	Gerente de Produção	Gerente de Qualidade	Estilista / Designer	Equipe de Compras	Equipe de Marketing	Modelista	Pilotista	Costureira	Fornecedores	Sup. De Manufatura	Lojistas	Vendedores	Vitrinista	Representante Comercial
<b>Definição das Estratégias Organizacionais</b>																						
Definir estratégias organizacionais baseadas na cultura de design da empresa																						
<b>Elaboração de Diretrizes e Pesquisas de Tendência</b>																						
Recuperar informações sobre o monitoramento de mercado da coleção anterior																						
Definir de estratégias e diretrizes de design																						
Planejar a oferta																						
Definir o conceito da nova coleção																						
Identificar tendências																						
Recuperar informações do banco de dados de coleções anteriores																						
Gerar alternativas																						
Definir Conceitos																						
Definir matérias-primas																						
<b>Criação da Coleção</b>																						
Desenvolver a coleção																						
Executar o desenho técnico																						
Elaborar uma ficha técnica com as especificações																						
<b>Produção da peça piloto</b>																						
Elaborar ficha de consumo																						
Executar a modelagem																						
Executar a pilotagem																						
Reunir todos os envolvidos no projeto para validar a coleção																						
<b>Produção da Coleção, Revisão, Controle de Qualidade e Distribuição</b>																						
Supervisionar a produção																						
Armazenar informações em banco de dados																						
Realizar/participar de palestras para os representantes e/ou vendedores no PDV																						
Realizar eventos de lançamentos																						
<b>Monitoramento de Mercado</b>																						
Acompanhar os indicadores de vendas e a satisfação do consumidor																						
Ir aos PDVs observar o contato dos consumidores com os produtos																						

Quadro 4 - Fases e atividades do processo de desenvolvimento de produtos e principais agentes envolvidos neste processo nas empresas da indústria de vestuário

Os processos de desenvolvimento de produtos, tais como modelagem, parte da produção e da distribuição podem ser automatizados. No entanto, ao mesmo tempo em que o avanço na tecnologia demonstra ser um aliado para aumentar a produção, as etapas determinantes do processo de confecção ainda são executadas manualmente, como no caso das bordadeiras ou costureiras que confeccionam as peças-piloto. De acordo com a ABIT (2010), esse setor, apesar dos avanços tecnológicos, permanece intensivo em mão de obra. Os entrevistados das empresas C, G e J retiram uma costureira da linha de produção para elaborar as peças-piloto. Essas costureiras possuem conhecimento tácito que, dificilmente, transforma-se em explícito porque não há registro de informações ou conhecimento destas. Nonaka (1991) ressalta que o conhecimento tácito diz respeito às habilidades técnicas, tais como destreza informal de difícil especificação, ou seja, o *know-how*. Como exemplo, o autor diz que os artesãos desenvolvem destreza específica na "ponta dos dedos" e são incapazes de descrever explicitamente os princípios técnicos envolvidos na sua capacidade. Por outro lado, as empresas C e H relataram que, em suas fábricas, há transmissão de conhecimento e consequente aprendizagem entre as costureiras das linhas de produção, transformando conhecimento tácito existente em novo conhecimento tácito. Desta forma, e corroborando a afirmação de Capaldo (2007), evidencia-se a importância do incentivo às rotinas organizacionais de compartilhamento de conhecimento.

Após o ciclo de produção finalizado e as roupas distribuídas, ocorre o *feedback* pelo cliente, que será uma ferramenta útil para os criadores (BORJA DE MOZOTA, 2003). Esses criadores, muitas vezes um gestor de design, um diretor de estilo ou mesmo um gerente de design, acompanham três coleções simultâneas. As coleções de outono/inverno, primavera/verão e alto verão exigem que esse profissional siga três coleções em paralelo, por meio do monitoramento da aceitação dos produtos da coleção atual no mercado, da produção das peças-piloto para a próxima coleção da estação e do levantamento de tendências para a coleção seguinte.

Considerando os pontos destacados, é necessário identificar e estruturar momentos e atividades relacionadas ao desenvolvimento das peças de vestuário, que determina a ocorrência da gestão de design. Com o objetivo de distinguir seus produtos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, as empresas da indústria do vestuário precisam priorizar as etapas desse processo, tais como: a fase inicial, a definição de estratégias e elaboração de diretrizes e o conceito para a nova coleção; a etapa da pesquisa e a retenção de informações e conhecimentos chave/estratégicos; a etapa em que as equipes com diferentes tipos de

*expertises* são agrupadas para discutir e validar a coleção; a etapa em que o conceito da nova coleção é transferido para os gerentes, vendedores e lojistas nos pontos de venda, e também para os representantes comerciais; e fiscalização do mercado, tanto por meio da análise de dados quanto pelo contato direto com os consumidores no ponto de venda ou nos contatos virtuais. Para isso é necessário ajudar as empresas a monitorar e avaliar os conhecimentos e as informações que circulam durante esse processo de desenvolvimento do produto, identificando as articulações e os fatores intervenientes nele envolvidos.

### 4.3 COMPETÊNCIAS

#### 4.3.1 Competências individuais

As competências individuais relatadas por especialistas para o profissional de design estão relacionadas ao escopo do projeto, por meio de conhecimentos técnicos (desenho e produção), conhecimentos específicos (ergonomia, antropometria, design, moda, cultura), conhecimentos multidisciplinares, de mercado e do negócio da empresa. As habilidades focam principalmente no projeto e prototipagem, no acompanhamento do mercado (identificação de tendências, percepção da cultura e olhar sensível), na alteridade, na comunicação e no planejamento da coleção. Por outro lado, envolve a atitude tornando-se parte dos sistemas de design e moda (realizando pesquisas culturais, buscando informações, cultivando os hábitos de curiosidade e alteridade), compromisso com os seus pares, com a organização, sua filosofia e negócios. Essas competências estão em conformidade com aquelas listadas pelos entrevistados nas empresas, os quais acrescentaram conhecimento da coleção anterior, criação de modelos, pilotagem e costura, bem como padrões de qualidade. Quanto às habilidades, estão principalmente destinadas à criação, ao projeto e à produção das peças, e ao relacionamento com os demais *stakeholders*. As habilidades de pensamento estratégico não aparecem.

No que se refere às competências individuais do gestor de design, listadas por profissionais das empresas entrevistadas, foram relatados conhecimentos do mercado (consumidores, tendências e demandas), de todo o processo de desenvolvimento de produto e projeto da empresa (do negócio e herdado de a família), da gestão, das demais áreas participantes (marketing, produção, qualidade, jurídica e importação) e da técnica. As habilidades focam o pensamento estratégico, relacionamento com as demais *stakeholders* e equipe, liderança, negociação, captação de tendências e da demanda de mercado e cumprimento do cronograma. As atitudes lidam com compromisso, orientação para

resultados, construção de relacionamentos, integração e solução de problemas, de acordo com Ruas (2005) e Borja de Mozota (2003).

Para o gestor de design, os especialistas destacam o conhecimento (do sistema de design e moda, do ambiente externo, da coleção como um todo, e herdados da família), habilidades (para interpretar a cultura e os movimentos do mercado e pensar em termos amplos) e atitudes (incentivo ao diálogo, sensibilidade ao sistema relacional, liderança, pró-atividade e orientação para resultados), voltados principalmente a uma compreensão ampla de todo o processo nos níveis estratégico e de gestão.

#### **4.3.2 Competências coletivas**

As competências coletivas listadas pelos especialistas e profissionais foram caracterizadas de acordo com a classificação de Retour e Krohmer (2006), que as subdivide em: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Nota-se que as competências relacionadas ao referencial comum concernem, de acordo com Retour (2006), à ação do coletivo baseada na comparação entre as experiências e as representações das pessoas envolvidas, indo ao encontro das percepções de Jevnaker (1993) e Mishra e Shan (2009), que em seus estudos enfatizaram a importância da estruturação, comunicação e integração de indivíduos e equipes de trabalho. Por outro lado, a linguagem compartilhada é fortemente utilizada pelas empresas (A, B, C, D, E, G, H e I), na comunicação verbal dentro do ambiente de trabalho, em contato com os fornecedores nacionais e internacionais, ou mesmo em registros nas fichas técnicas dos produtos. Os especialistas também enfatizaram a importância da linguagem de negócios para os designers, e da linguagem de design para os gestores (D1 e D3), bem como a dificuldade de comunicação entre os setores de compras e de estilo (D2). O especialista D2 ressaltou a dificuldade de comunicação devido a diferentes culturas e idiomas, na importação e exportação de produtos e matérias-primas.

Quanto à memória coletiva, os especialistas tomam uma posição clara sobre a atribuição de valor à aprendizagem e à congregação dos colaboradores e ao registro de informações nos sistemas virtuais ou em servidores. Os profissionais da empresa também enfatizam essas competências coletivas, tanto na aprendizagem entre os indivíduos (empresas A, B, C, D, E, F, G, H e I) quanto no armazenamento de informações e dados das coleções anteriores em sistemas virtuais ou fisicamente (empresas B, C, E, F, G, J) e históricos de processo de produção (empresa H). Tal aprendizado entre os indivíduos pode ocorrer através da construção de *networks* (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; CAPALDO, 2007; BROWN, 2006)

ou até mesmo combinando recursos internos e externos (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; BRUCE et al., 1999).

No que se refere ao engajamento subjetivo, os especialistas enfatizam os seguintes: do profissional com a alta gestão, do designer com a modelista, a pilotista e o departamento de marketing, do setor de criação com as equipes de vendas, entre o profissional de design e as outras equipes envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos de gestão de design, e entre as equipes para o cumprimento de prazos e cronogramas em função do trabalho compartilhado, por meio do estabelecimento de rotinas de trabalho. Por outro lado, os profissionais de design entrevistados mostraram esse engajamento nas reuniões semanais para analisar vendas (empresa A), verificar a qualidade (empresa B, H), obedecer a outras especificações do projeto e também aos prazos e custos na etapa de produção (empresas C, D, e, F e J) e no movimento do estilista durante todo o processo de desenvolvimento do produto (empresa E,I).

#### **4.3.3 Competências organizacionais**

No que diz respeito às competências organizacionais relatadas pelos especialistas e profissionais, utilizou-se a classificação de Ruas (2005), que as caracteriza como competências básicas, seletivas e essenciais.

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

As competências seletivas em nível de práticas cotidianas, sistematização das etapas, entendimento do setor de criação como estratégico, layout do ambiente de trabalho e formação de equipes multidisciplinares com a comunicação e integração entre os setores, foram listados pelos especialistas. Essas competências seletivas, de acordo com os profissionais entrevistados pertencentes às empresas, dizem respeito às atividades e às relações a respeito: fidelidade dos clientes à marca (empresas A e J), antecipação das tendências (empresa B), pioneirismo (empresa C), interações entre os participantes dos projetos (empresas D e I), layout do ambiente de trabalho (empresa F), sistematização de rotinas (empresa G), investimento no treinamento dos funcionários e a visão deles como donos dos negócios (empresa B).

As competências essenciais foram identificadas apenas nas empresas B e F por meio de treinamentos de moda que todos os funcionários são incentivados a realizar (empresa B) e design norteando as estratégias organizacionais com a compreensão da alta gestão de design como um valor (empresa F). Essas competências listadas refletem o percurso de empoderamento do design na empresa (Especialista E1) e a inserção do design nos níveis mais altos da empresa (Especialista E3) vão ao encontro do entendimento do design orientando à renovação da estratégia (RAVASI; LOJACONO, 2005).

#### 4.4 ARTICULAÇÃO DE RECURSOS

Ao relacionar os recursos ao campo do design, Ravasi e Lojacono (2005) mostraram o ponto de vista do design como um recurso central. Gander, et al. (2007) destacam a importância de identificar recursos que podem ser compartilhados e aqueles que são valiosos, mas que, se combinados ou transferidos, podem diminuir ou enfraquecer, por exemplo, as rotinas de desenvolvimento de criatividade. Desta forma, essas declarações estão de acordo com as ideias dos especialistas E3 e E4, que ressaltaram o fato de que as rotinas relacionadas com a criatividade fornecem os momentos de criação, tais como: as viagens de campo, as pesquisas de tendências, as viagens para identificar novas tendências e a análise do comportamento do consumidor no mercado. Jevnaker (1993) ressalta o trabalho dos profissionais de design como um recurso valioso para as empresas.

Quanto ao entendimento do conhecimento como um recurso, especialistas enfatizam que a criação, a transmissão e a retenção de conhecimentos ocorrem em determinados momentos, como na pesquisa de tendências e na criação da coleção, no acompanhamento da produção da peça-piloto, e na apresentação da coleção, tanto para a validação para entrar em produção quanto para os representantes comerciais e pessoas envolvidas no ponto de vendas. No entanto, eles enfatizam que essas ações devem ocorrer mais frequente e constantemente. O entrevistado E3 sugeriu que “é necessário ter momentos de paradas das equipes para sondagens de campo e também para treinamentos”. Verifica-se que em todas as empresas existem formas de criação e transmissão de conhecimento. Os seguintes momentos em que a criação e transmissão de conhecimento ocorrem em empresas foram destacados: interação entre indivíduos nas equipes multidisciplinares, rotinas de reuniões para apresentar a coleção (todas as empresas), apresentação da coleção aos representantes comerciais (H e I) ou equipes de vendas (J, G) e o layout do trabalho em ilhas (empresa F). Belkadi et al. (2007) entendem o projeto como uma atividade complexa integrante do conhecimento heterogêneo, gerando novos conhecimentos. Tal compartilhamento de ações e atividades entre os indivíduos

também colaboram para a criação de rotinas organizacionais (MICHAUX, 2009), desenvolvendo conhecimentos específicos nas empresas, traçando caminhos específicos, incentivando a aprendizagem coletiva e ampliando possíveis competências coletivas e organizacionais que são específicas para cada organização. Bertola e Teixeira (2003) e Capaldo (2007) relacionam o conhecimento à ocorrência de rotinas, processos e práticas organizacionais, e estes são momentos propícios para o compartilhamento conhecimento.

Grande parte das empresas (A, C, D, E, H, I e J) não percebem a importância de transformar conhecimento tácito em explícito, uma vez que não destacaram essa prática em suas declarações. De acordo com Nonaka (1991), a transformação do conhecimento individual em um recurso disponível para demais na organização é a atividade central de uma empresa criadora de conhecimento.

Quando questionados sobre o conhecimento adequado para um profissional de design, os especialistas apontam para que esses indivíduos tenham determinados conhecimentos. Destacam também a importância do conhecimento de diferentes áreas, além do entendimento de todo o processo de desenvolvimento de produtos da organização. Por outro lado, os profissionais de design das empresas entrevistados mencionaram conhecimentos técnicos, de gestão, design, marketing, costura, pilotagem e modelagem, produção e de mercado como determinantes para o profissional de design que transitará ao longo do processo de desenvolvimento de produtos, quer seja um designer, estilista, diretor de estilo ou gestor de design. Belkadi et al. (2007) ressaltam que o design pode ser interpretado como uma atividade que pode gerar novos conhecimentos e integrar o conhecimentos heterogêneos.

#### 4.5 COMUNICAÇÃO, INTERAÇÕES E APRENDIZADO

De acordo com os profissionais de design das empresas B, C, F e I, os departamentos de design, marketing e compras devem trabalhar de forma interligada, de modo que a evolução e harmonia ocorram desde o momento da criação até que a coleção seja validada para a produção. Jevnaker (1993) salienta a importância das interações entre design, marketing e estratégia de negócios. Girard e Robin (2006) corroboram isso, dizendo que a cooperação entre os participantes de determinado projeto ajuda diretamente na melhora do desempenho da equipe na busca da vantagem competitiva sustentável nas organizações. Alegre e Chiva (2008) listam outras interações, tais como: a experimentação, o diálogo e a conexão com o ambiente externo. Os especialistas E1 e E3 destacaram a importância das pesquisas de campo para o contato inicial com o mercado. Os especialistas E2 e E4 acrescentaram mencionando a importância dos contatos de profissionais de design com o consumidor final no ponto de

venda. Os profissionais de design das empresas B, E e G também apontaram esses momentos como essenciais para acompanhar o desempenho das peças criadas, monitorando a sua aceitação pelo consumidor final. De acordo com Riel, Tichkiewitch e Messnarz (2010), a comunicação de participantes em um projeto com várias especialidades gera uma rica troca de informações e conhecimentos. Essa comunicação pode ocorrer por meio da troca de informações estruturadas por uma arquitetura organizacional, (BONJOUR; MICAELLI, 2010) e pela própria comunicação interna (PERKS; COOPER; JONES, 2005; MOULTRIE; CLARKSON; PROBERT, 2007).

Os especialistas enfatizaram que é essencial ter momentos de aprendizado e também a constante comunicação entre os indivíduos pertencentes à equipe de design e entre as equipes para a ocorrência da gestão de design. As empresas declaram que valorizam e incentivam o aprendizado dos profissionais de design, por meio de cursos e eventos para treinamento (B, C, G), viagens (B, D, G) e *workshops* (A, B, C, G). O aprendizado interno entre os funcionários foi destacado como essencial pelas empresas A, B, D, E, F, G, I e J. Muitas vezes, é com esse aprendizado que ocorre a transmissão de conhecimento tácito de um profissional a outro (NONAKA, 1991), por sessões de treinamento reuniões ou até mesmo junto com as rotinas e processos de trabalho.

O compartilhamento de conhecimentos (OSTERLUND; LOVEN, 2005; RIEL; TICHKIEWITCH; MESSNARZ, 2010; BONJOUR; MICAELLI, 2010) e, mais especificamente, o compartilhamento de *expertise*, de conhecimento durante a engenharia do processo de design, o conhecimento colaborativo, o *know-how* e os conhecimentos relacionados com o desenvolvimento da comunicação geram uma série de informações e novos conhecimentos (ROBIN; ROSE; GIRARD, 2007). Riel, Tichkiewitch e Messnarz (2010) destacam que a organização do aprendizado cria uma cultura positiva de aprendizagem e de sinergia, em que é possível aprender com os erros, com a equipe. Osterlund e Loven (2005) afirmam que a aprendizagem organizacional é uma condição essencial para alcançar a mudança e que é necessário a empresa criar as condições para o aprendizado interno ocorrer.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi investigar o entendimento dos especialistas sobre competências em gestão de design, articulações e fatores intervenientes no contexto da indústria do vestuário da região sul do Brasil. Outro objetivo é conhecer como as equipes de design são estruturadas e sua relação com a organização.

Como mostrado, a indústria de vestuário na região sul do Brasil é altamente representativa no contexto econômico e social do país, embora apresente um vasto campo para o desenvolvimento da gestão do design, bem como a sua visualização como um elemento estratégico para a vantagem competitiva sustentável.

Assim, nas empresas de vestuário, a criação e a ocorrência de conhecimento e informação são claramente percebidas, por meio de práticas e rotinas individuais ou mesmo com base na integração das equipes de trabalho. Arranjos internos, rotinas de trabalho e um sistema de processos podem ajudar a mapear essas ocorrências tornando possível gerenciar as atividades e recursos (tangíveis e intangíveis) envolvidos na gestão de design.

A definição das fases e atividades do profissional de design, o mapeamento dos *stakeholders* envolvidos no processo e as competências relacionadas contribuem de forma prática para a indústria do vestuário e para a comunidade acadêmica. A identificação das atividades e atores envolvidos nas fases determinantes contribui para a ocorrência da gestão de design e do design visto como um elemento estratégico nas organizações. Somado a isso, o mapeamento de competências permite a articulação e o desenvolvimento delas em nível individual, coletivo e organizacional, colaborando na integração e formação de indivíduos e equipes para a ocorrência da gestão de design.

A pesquisa apresenta a limitação de ser aplicada em dez estudos de casos, por isso não é possível generalizar os resultados e conclusões obtidos na indústria do vestuário como um todo. Por conseguinte, sugerem-se futuros estudos de pesquisa em uma amostra maior de empresas nesse segmento, por meio de uma pesquisa quantitativa sobre as empresas localizadas na região sul, ou em outras regiões do Brasil.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

**Cláudia de Souza Libânio** contribuiu na elaboração da revisão de literatura, método, entrevistas com os especialistas, coleta e análise dos dados, resultados, discussão e conclusão.

**Fernando Gonçalves Amaral** contribuiu no desenvolvimento e revisão do método, na análise dos resultados e na revisão geral do artigo.

## REFERÊNCIAS

- ABRAVEST. Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. **Dados estatísticos do setor do vestuário**. 2015. Disponível em: <www.abraves.org.br>. Acesso em: 03 jul. 2015.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. **Technovation**, v. 28, p. 315–326, 2008.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 2013.
- BELKADI, F. et al. Competency characterization by means of work situation modeling. **Computers in Industry**, v. 58, p. 164-178, 2007.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J. C. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BEST, K. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. Ava, Switzerland, 2006.
- BONJOUR, E.; MICAELLI, J. P. Design core competence diagnosis: a case from the automotive industry. **IEEE - Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 2, 2010.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth, 2003.
- BROWN, P. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? **Strategic Change**, v. 15, p. 37–45, 2006.
- BRUCE, M. et al. Effective design management for small businesses. **Design Studies**, v. 20, 1999.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 585–608, 2007.
- GANDER, J. et al. A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 607–624, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRARD, P.; ROBIN, V. Analysis of collaboration for project design management. **Computers in Industry**, v. 57, p. 817-826, 2006.
- JEVNAKER, B. H. Inaugurative learning: adapting a new design approach. **Design Studies**, v. 14, n. 4, 1993.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. **Design Studies**, v. 29, p. 369-386, 2008.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice. **Design Studies**, 26, 191-213, 2005.
- LEE, K. C. K.; CASSIDY, T. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. **Design Studies**, v. 28, p. 437-462, 2007.

- LIBÂNIO, C. S.; AMARAL, F. G. Design professionals involved in design management: roles and interactions in different scenarios: a systematic review. In: CHAKRABARTI, A.; PRAKASH, R.V. (Eds.). **Lecture notes in mechanical engineering**. Mumbai: Springer India, 2013.
- MALHOTRA, N. **Marketing research: an applied orientation**. 6. ed. Pearson, 2009.
- MICHAUX, V. Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C. (Eds.). **Gestion des compétences: nouvelles relations nouvelles dimensions**. Paris: Vuibert, 2009. p.13-33.
- MISHRA, A. A.; SHAH, R. In union lies strength: collaborative competence in new product development and its performance effects. **Journal of Operations Management**, v. 27, p. 324–338, 2009.
- MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.; PROBERT, D. Development of a design audit tool for SMEs. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 335–368, 2007.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.
- OSTERLUND, J.; LOVEN, E. Information versus inertia: a model for product change with low inertia. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 22, p. 547-560, 2005.
- PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the role of design in new product development: an empirically derived taxonomy. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 111–127, 2005.
- PRADO, M. V. (Org.). (2010). **Brasil têxtil 2010: relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: IEMI, 2010.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing design and designers for strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 38, p. 51-77, 2005.
- REID, F. J. M. et al. The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. **Design Studies**, v. 21, p. 75-97, 2000.
- RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective comme maillon clé de la gestion des competences. In: DEFELIX, C.; KLASFERD, A.; OIRY, E. **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**. Paris: Vuibert, 2006. p.149-183.
- RIEL, A.; TICHKIEWITCH, S.; MESSNARZ, R. Qualification and certification for the competitive edge in integrated design. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 2, p. 279–289, 2010.
- ROBIN, V.; ROSE, B.; GIRARD, P. Modelling collaborative knowledge to support engineering design project manager. **Computers in Industry**, v. 58, p. 188–198, 2007.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. **Competências**: compartilhando conceitos e noções. Porto Alegre: Mimeo, 2009.

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