

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**ARIANE DELCIN PIRES**

**DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO NO DEPARTAMENTO DE MARKETING E  
COMUNICAÇÃO: UMA ABORDAGEM PELA GESTÃO DE DESIGN E  
FERRAMENTAS DO DESIGN DE SERVIÇO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

**ARIANE DELCIN PIRES**

**DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO NO DEPARTAMENTO DE MARKETING E  
COMUNICAÇÃO: UMA ABORDAGEM PELA GESTÃO DE DESIGN E  
FERRAMENTAS DO DESIGN DE SERVIÇO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design. Área de concentração: Fatores Humanos no Design. Linha de pesquisa: Organização e Fatores Humanos.  
Orientador: Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

**ARIANE DELCIN PIRES**

**DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO NO DEPARTAMENTO DE MARKETING E  
COMUNICAÇÃO: UMA ABORDAGEM PELA GESTÃO DE DESIGN E  
FERRAMENTAS DO DESIGN DE SERVIÇO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design. Área de concentração: Fatores Humanos no Design. Linha de pesquisa: Organização e Fatores Humanos.  
Orientador: Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

Florianópolis, 12 de julho de 2024

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

Membros:

---

Prof. Dr. Milton José Cinelli  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

---

Profa. Dra. Adriane Shibata  
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE

Florianópolis, 12 de julho de 2024

Dedico este trabalho aos meus pais, Nilza e Rui e minha irmã Gabriela e amigos que sempre me incentivaram.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada acadêmica.

Primeiramente, à minha orientadora, Professora Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, cuja orientação e apoio foram fundamentais para guiar-me nesse caminho de descobertas e aprendizado. Sua expertise e dedicação foram verdadeiramente inspiradoras.

Agradeço também à UDESC e ao Programa de Pós-Graduação em Design por proporcionarem todas as condições necessárias para a realização deste trabalho. O ambiente acadêmico e os recursos disponibilizados foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado e me incentivaram durante todo esse percurso, meu mais sincero agradecimento. Suas palavras de encorajamento e apoio foram um verdadeiro combustível para minha motivação.

E, por fim, à minha família, pelo apoio incondicional e pelo carinho constante. Sem o suporte de vocês, essa conquista não seria possível. Obrigado por estarem sempre presentes, incentivando-me a alcançar meus objetivos e compartilhando dessa jornada comigo.

A todos vocês, minha mais profunda gratidão.

Se não mudarmos a direção, provavelmente acabaremos no lugar para que estávamos nos dirigindo — Antigo provérbio chinês

## RESUMO

O Design emerge como uma área do conhecimento que coloca o ser humano no epicentro de sua abordagem, priorizando a compreensão empática das necessidades dos usuários. Essa perspectiva tem possibilitado o desenvolvimento de produtos, sistemas, serviços e experiências que se alinham de forma mais precisa com as demandas do público. A Gestão de Design e as abordagens do Design de Serviço têm ganhado destaque em um contexto em que os serviços desempenham um papel crucial no crescimento e desempenho de organizações. Neste cenário, as organizações, compostas por indivíduos organizados hierarquicamente em departamentos, colaboram entre si na busca de objetivos comuns. O departamento de marketing e comunicação, por exemplo, atua como um prestador de serviços internos, atendendo às demandas dos demais setores. No entanto, com diversos departamentos e demandas de trabalho, surgem desafios significativos, e a necessidade de se tornar essencial na operação da atividade da organização e assim poder contribuir diretamente para o resultado da organização. O presente estudo se propõe a investigar o papel do Design de Serviço na gestão do departamento de marketing e comunicação de uma indústria de manufatura. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso, dividido em duas etapas: revisão teórica e estudo de caso. Os resultados revelaram não apenas a importância do Design na melhoria dos serviços internos, mas também sua capacidade de gerar *insights* para novas ações e serviços. Este trabalho contribui para uma compreensão mais profunda de como a Gestão de Design pode ser um mediador eficaz na gestão de serviços em organizações industriais, oferecendo diretrizes para o diagnóstico e aprimoramento dos serviços do Departamento de Marketing e Comunicação, com foco no alinhamento com os objetivos organizacionais e na valorização do desempenho interdepartamental.

**Palavras-chave:** Marketing; Ergonomia Organizacional; Design de Serviço; Design; Gestão de Design

## ABSTRACT

Design emerges as an area of knowledge that places the human being at the epicenter of its approach, prioritizing the empathetic understanding of users' needs. This perspective has enabled the development of products, systems, services, and experiences that more accurately align with the demands of the public. Design Management and Service Design approaches have gained prominence in a context where services play a crucial role in the growth and performance of organizations. In this scenario, organizations, composed of individuals hierarchically organized into departments, collaborate in the pursuit of common goals. The marketing and communication department, for example, acts as an internal service provider, meeting the demands of other sectors. However, with various departments and work demands, significant challenges arise, highlighting the need to become essential in the organization's operation and thus contribute directly to the organization's results. This study aims to investigate the role of Service Design in the management of the marketing and communication department of a manufacturing industry. Through a qualitative and exploratory approach, a case study was conducted, divided into two stages: theoretical review and case study. The results revealed not only the importance of Design in improving internal services but also its ability to generate insights for new actions and services. This work contributes to a deeper understanding of how Design Management can be an effective mediator in the management of services in industrial organizations, offering guidelines for diagnosing and improving the services of the Marketing and Communication Department, focusing on alignment with organizational goals and enhancing interdepartmental performance.

**Keywords:** Marketing; Organizational Ergonomics; Service Design; Design; Design Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Síntese da caracterização geral e fases da pesquisa.....	19
Figura 2 — Delimitação da pesquisa.....	21
Figura 3 — Estrutura da pesquisa.....	23
Figura 4 — História do Marketing da simples troca à força do comércio .....	26
Figura 5 — História do Marketing do Fordismo e consumo em massa ao fim de uma era .....	27
Figura 6 — História do Marketing do consumidor e processo de compra ao surgimento da internet.....	28
Figura 7 — Conceitos Básicos do Marketing.....	29
Figura 8 — Quatro Componentes do Mix de Marketing .....	31
Figura 9 — Evolução da Gestão de Marketing.....	32
Figura 10 — Sistema de Marketing.....	33
Figura 11 — Passos para o desenvolvimento efetivo da Comunicação.....	34
Figura 12 — História da Ergonomia .....	39
Figura 13 — Ergonomia, conceitos e abordagens .....	41
Figura 14 — Diversos fatores que influenciam no sistema produtivo.....	42
Figura 15 — Situação de trabalho.....	43
Figura 16 — Definição de tarefa e atividade .....	44
Figura 17 — Contexto da atividade .....	45
Figura 18 — Fatores da macro ergonomia.....	48
Figura 19 — Equação da análise etimológica .....	50
Figura 20 — Distinções nas práticas de Design.....	52
Figura 21 — Princípios do DCU .....	53
Figura 22 — Duplo Diamante.....	54
Figura 23 — Onde entra o Design de Serviços?.....	60
Figura 24 — Evolução do Design de Serviço 1982 a 1997.....	62
Figura 25 — Evolução do Design de Serviço 1989 a 2009.....	63
Figura 26 — Evolução do Design de Serviço 2010 a 2017 .....	64
Figura 27 — Evolução do Design de Serviço 2019 a 2020 .....	65
Figura 28 — Início histórico da Gestão de Design .....	73
Figura 29 — Dimensões do Design.....	75
Figura 30 — Os níveis de atuação do Gestão de Design .....	78

Figura 31 — Fases da Pesquisa .....	81
Figura 32 — FASE 1 - Referencial Teórico .....	82
Figura 33 — Fase 2 - Etapas do Estudo de Caso .....	84
Figura 34 — Passo 1 Contextualização do DMC .....	85
Figura 35 — Passo 2 Mapa das partes interessadas.....	86
Figura 36 — Passo 3 Entrevistas Contextuais .....	87
Figura 37— Passo 4 Mapear atividades .....	87
Figura 38 — Passo 5 Identificar fatores do Serviço .....	88
Figura 39 — Passo 6 Mapear expectativas.....	88
Figura 40 — Requisitos para um Bom Serviço.....	89
Figura 41 — Síntese do Referencial Teórico .....	95
Figura 42 — Estrutura dos resultados do Estudo de Caso .....	96
Figura 43 — Mapa de Operações Franklin Electric.....	98
Figura 44 — Operações no Brasil .....	99
Figura 45 — Segmentos do Departamento de Marketing e Comunicação .....	100
Figura 46 — Mapa das Partes Interessadas .....	103
Figura 47 — Descrição de atividades das Partes Interessadas Primárias .....	107
Figura 48 — Mapa das Partes Interessadas com lista de atividades .....	109
Figura 49 — Mapa de expectativas.....	112
Figura 50 — Mapa de expectativas.....	116
Figura 51 — Síntese de <i>workshop</i> Design .....	118
Figura 52 — Linha do tempo da pesquisa.....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Definições, conceitos de Design de Serviços.....	64
Quadro 2 — Modelo de convergência para Design e Gestão.....	74
Quadro 3 — Síntese referencial teórico.....	89
Quadro 4 — Síntese das pessoas envolvidas no Estudo de Caso.....	102
Quadro 5 — Fatores do serviço atual.....	109
Quadro 6 — Exemplo de quadro síntese de fatores que podem ser melhorados...	122
Quadro 7 — Fator Automatização.....	122
Quadro 8 — Fator Padronização.....	123
Quadro 9 — Fator Assertividade.....	123
Quadro 10 — Fator Relacionamento.....	124
Quadro 11 — Fator Cronograma de demandas.....	124
Quadro 12 — Fator Definição de papéis.....	125
Quadro 13 — Fator Qualidade da informação recebida.....	125
Quadro 14 — Fator Soluções disruptivas.....	125
Quadro 15 — Fator Incursões em clientes.....	126
Quadro 16 — Promover nichos.....	126
Quadro 17 — Síntese de características dos níveis de gestão de Design.....	163

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERGO	Associação Brasileira de Ergonomia
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIEHF	Chartered Institute of Ergonomics & Human Factors
CNAM	<i>Conservatoire national des arts et métiers</i>
DCU	Design Centrado no Usuário
DMC	Departamento de Marketing e Comunicação
DMI	<i>Design Management Institute</i>
GD	Gestão de Design
IEA	<i>International Ergonomics Association</i>
MPI	Mapa de Partes Interessadas
PPGDesign	Programa de Pós-Graduação em Design
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
WDO	World Design Organization

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b>	16
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b>	17
1.3	MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA	17
1.4	ADERÊNCIA AO PPGDESIGN	18
1.5	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	19
1.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.7	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	24
2.1	MARKETING	24
2.2	ERGONOMIA ORGANIZACIONAL	37
2.3	DESIGN	49
2.4	DESIGN DE SERVIÇO	57
2.5	GESTÃO DE DESIGN	72
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	80
3.1	FASE 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	81
3.2	FASE 2 – ESTUDO DE CASO EM UM DEPARTAMENTO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO	82
3.2.1	<b>ETAPA 1 – MAPEAR</b>	84
3.2.1.1	Passo 1 - Contextualização do departamento de Marketing e Comunicação	85
3.2.1.2	Passo 2 – Mapa das partes interessadas	85
3.2.1.3	Passo 3 – Entrevistas contextuais	86
3.2.1.4	Passo 4 – Mapear atividades	87
3.2.1.5	Passo 5 – Identificar fatores do Serviço	87
3.2.1.6	Passo 6 – Mapear expectativas	88
3.2.2	<b>ETAPA 2 – GERAR REQUISITOS</b>	89
3.2.2.1	Requisitos para o serviço do DMC	89
3.2.2.2	Processo de Design para o DMC	90
3.2.3	<b>ETAPA 3 – DIAGNOSTICAR E PROPOR AÇÃO</b>	90
4	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	91
4.1	SÍNTESE REFENCIAL TEÓRICO	91
4.2	ESTUDO DE CASO	95
4.2.1	<b>ETAPA 1 - MAPEAR</b>	97
4.2.1.1	Contextualização do Departamento de Marketing e Comunicação	97
4.2.1.2	Mapa das partes interessadas	101
4.2.1.3	Entrevistas contextuais	104
4.2.1.4	Mapear atividades	106
4.2.1.5	Identificar fatores do serviço	110
4.2.1.6	Mapear expectativas	111

4.2.2	<b>ETAPA 2 – GERAR REQUISITOS</b> .....	113
4.2.2.1	Requisitos para o serviço do DMC .....	113
4.2.2.2	Processo de Design para o DMC .....	114
4.2.3	<b>ETAPA 3 – DIAGNOSTICAR E PROPOR AÇÃO</b> .....	118
4.2.3.1	Parte 1 – Diagnóstico e Proposta de Ação para Requisitos .....	119
4.2.3.2	Parte 2 – Diagnóstico e Proposta dos fatores que podem ser melhorados 123	
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	130
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	136
	APÊNDICE A — LINHA DO TEMPO DA PESQUISA .....	142
	APÊNDICE B — DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS .....	144
	APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	145
	APÊNDICE D — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS CONTEXTUAIS COM PARTES INTERESSADAS PRIMÁRIAS .....	147
	APÊNDICE E — PROPOSTA AÇÃO – PADRONIZAÇÃO .....	148
	APÊNDICE F — PROPOSTA AÇÃO – ASSERTIVIDADE .....	150
	APÊNDICE G — PROPOSTA AÇÃO – RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPES .....	152
	APÊNDICE H — PROPOSTA AÇÃO – CRONOGRAMA DE DEMANDAS .....	154
	APÊNDICE I — PROPOSTA AÇÃO – DEFINIÇÃO DE PAPÉIS .....	155
	APÊNDICE J — PROPOSTA AÇÃO – AUTOMATIZAÇÃO .....	157
	APÊNDICE K — PROPOSTA AÇÃO – QUALIDADE DA INFORMAÇÃO RECEBIDA .....	160
	APÊNDICE L — PROPOSTA AÇÃO – SOLUÇÕES DISRUPTIVAS ....	162
	APÊNDICE M — PROPOSTA AÇÃO – INCURSÕES EM CLIENTES..	163
	APÊNDICE N — PROPOSTA AÇÃO – PROMOVER NICHOS .....	165
	ANEXO A — Síntese de características dos níveis de gestão de Design .....	167

## 1 INTRODUÇÃO

No capítulo 1 – Introdução, será apresentado a contextualização e problemática do tema central da pesquisa, exposto o questionamento que direcionou o trabalho, delimitação da pesquisa, caracterização geral e pôr fim a estrutura da dissertação aqui apresentada.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS

É constante a discussão sobre a maneira que organizações devem incorporar melhores experiências, não somente com o objetivo de obter o sucesso, mas em um universo conectado e competitivo, a sobrevivência das organizações pode ser definida por desenhos estratégicos de processos bem definidos. A Gestão de Design e as ferramentas de Design de Serviço emergem como componentes essenciais na administração moderna, especialmente no contexto de equipes de multidisciplinares.

O marketing, em sua essência, é a disciplina que estuda e administra as relações entre empresas e consumidores. Nos últimos anos, a integração de metodologias de Design tem transformado o modo como as campanhas são criadas e implementadas. De acordo com a American Marketing Association (2021), o marketing atual demanda uma abordagem centrada no usuário, algo que é inerente ao Design de Serviço. Ferramentas de Design, como personas, jornadas do usuário e prototipagem rápida, têm sido cada vez mais utilizadas para compreender e prever comportamentos de consumidores, resultando em campanhas mais eficazes e personalizadas.

Já a ergonomia organizacional trata da otimização dos sistemas de trabalho para promover bem-estar e eficiência. No contexto de um Departamento de Marketing e Comunicação, a ergonomia vai além do ambiente físico, englobando também aspectos psicológicos e sociais do trabalho. Estudos mostram que um ambiente de trabalho ergonomicamente otimizado pode melhorar a produtividade e reduzir o estresse entre os membros da equipe (International Ergonomics Association, 2000).

A Gestão de Design e o Design de Serviço se destacam como práticas que visam não só a criação de produtos e serviços, mas também a melhoria de

processos internos e externos dentro das organizações. O Design, enquanto ciência, tem se mostrado cada vez mais relevante no contexto organizacional, especialmente no que tange à criação de melhores experiências para as partes interessadas. Nesse sentido, a Gestão de Design e o Design de Serviço emergem como ferramentas poderosas para a entrega de serviços de qualidade e a integração entre diferentes departamentos. Segundo o DMI (2021), empresas que incorporam Design estratégico em suas operações tendem a superar significativamente seus concorrentes em termos de crescimento e inovação.

A integração da Gestão de Design e das ferramentas de Design de Serviço na gestão de equipes de marketing pode trazer múltiplos benefícios. Estudos de caso, como o da IDEO, mostram que a aplicação de ferramentas de Design de Serviço pode melhorar significativamente a coesão da equipe, a criatividade e a eficácia das campanhas (Brown, 2009). A ergonomia organizacional, por sua vez, assegura que a equipe opere em um ambiente que maximiza seu bem-estar e produtividade.

Nesse cenário as organizações vez mais focadas em alinhar suas práticas e expectativas com as das partes interessadas. As organizações estão cada vez mais empenhadas em alinhar suas práticas e expectativas entre diversos departamentos, visando alcançar melhores resultados. Esta pesquisa propõe examinar e reconhecer as práticas contemporâneas do Design. Utilizando o conceito de Gestão do Design e ferramentas de Design de Serviço, busca-se diagnosticar o serviço prestado pelo Departamento de Marketing e Comunicação. Assim, a pesquisa será guiada pela seguinte questão: **Como a Gestão de Design e as ferramentas de Design de Serviço podem ser aplicadas para diagnosticar o serviço de um Departamento de Marketing e Comunicação?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o serviço no Departamento de Marketing e Comunicação de uma indústria da manufatura, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar o referencial teórico sobre os temas centrais da pesquisa: Marketing, Ergonomia Organizacional e Design.
- Mapear e identificar práticas da Gestão de Design no serviço do Departamento de Marketing e Comunicação.
- Aplicar ferramentas do Design de Serviço na Gestão de um Departamento de Marketing e Comunicação.
- Identificar fragilidades e potencialidade do serviço do Departamento de Marketing e Comunicação.
- Propor ações.

### 1.3 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa aborda temas de interesse interdisciplinar relacionados ao marketing, à ergonomia organizacional, ao Design, sob as temáticas de Gestão de Design e Design de Serviço. O Design, como área da ciência é amplo e multidisciplinar, integra e articula conhecimentos, equipes, métodos, ferramentas e processos para a resolução de problemas, consistindo em um processo centrado nas pessoas que busca soluções em diferentes contextos (Best, 2012).

A motivação para a realização desta pesquisa surge da observação das práticas cotidianas no ambiente de trabalho, especialmente dentro de um departamento de Marketing e Comunicação. A autora, ao exercer uma função de gestão de pessoas neste ambiente, vivenciou de perto a importância da integração entre diferentes departamentos e como a ciência do Design se manifesta nas diversas esferas em que as funções são desempenhadas. A prática de Gestão de Design e Design de Serviço demonstrou ser crucial para o desenvolvimento de soluções eficazes e inovadoras, promovendo melhores experiências para as partes interessadas e contribuindo para o sucesso organizacional em um mundo competitivo.

O interesse da autora pelo tema foi intensificado pela percepção de que as organizações estão cada vez mais focadas em alinhar suas práticas e expectativas com as das partes interessadas. Esta correlação entre as organizações e suas

partes interessadas têm se tornado um tema recorrente na academia e no mercado, refletindo a crescente importância da criação de significados compatíveis dentro das organizações, conforme destacado por Krippendorff (2006). A autora reconheceu a necessidade de explorar academicamente as atividades até então desenvolvidas no mercado, percebendo a grandeza do tema e as oportunidades de impacto positivo no cenário e contexto atuais.

A justificativa para esta pesquisa está enraizada na relevância do Design como ciência para a sociedade contemporânea. No contexto organizacional, a aplicação de princípios de Design para a gestão e serviço revela-se fundamental para a promoção de inovações e melhoria contínua das práticas empresariais. O Design centrado nas pessoas, conforme argumentado por Best (2012), não só facilita a resolução de problemas complexos, mas também promove um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo.

Além disso, as dimensões de complexidade, formalização e centralização das organizações (Hendrick; Kleiner, 2002) são áreas que se beneficiam significativamente da aplicação dos princípios de Design. A capacidade de navegar e gerenciar estas dimensões através de práticas de Design pode resultar em uma melhor estruturação dos sistemas de trabalho, promovendo a eficiência organizacional e a satisfação dos colaboradores.

A integração entre Marketing, Ergonomia Organizacional e Design, especialmente nas áreas de Gestão de Design e Design de Serviço, é uma abordagem inovadora e promissora para enfrentar os desafios contemporâneos das organizações. Esta pesquisa pretende contribuir para o corpo de conhecimento existente, oferecendo *insights* valiosos e práticas recomendadas para profissionais e acadêmicos interessados em explorar a interseção dessas disciplinas.

Assim, a presente pesquisa não apenas responde a uma necessidade pessoal da autora de aprofundar seu conhecimento acadêmico sobre temas vivenciados na prática profissional, mas também visa a fornecer uma contribuição significativa para a academia e o mercado, destacando a importância do Design na gestão organizacional e na criação de experiências alinhadas às expectativas das partes interessadas.

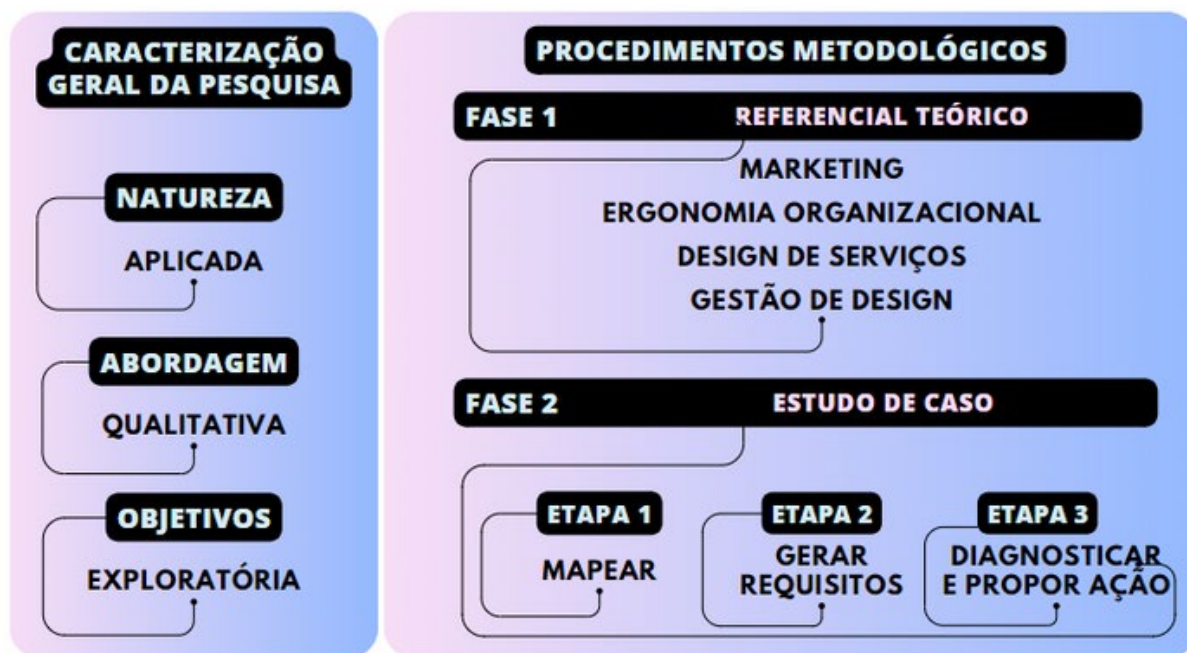
#### 1.4 ADERÊNCIA AO PPGDESIGN

Esta pesquisa se insere na linha de Organização e Fatores Humanos de Pós-Graduação em Design (PPGDesign – Mestrado e Doutorado Acadêmicos) da UDESC, que possui como Área de Concentração os "Fatores Humanos no Design", que considera a ação do Design na relação entre os seres humanos e os demais elementos de um sistema. Que entende que o Design nessa linha é desenvolver e otimizar sistemas sociotécnicos, incluindo suas estruturas políticas e processos organizacionais, na medida em que afetam as interações físicas e cognitivas entre os seres humanos e os outros elementos do sistema (PPGDesign Udesc, 2024).

Diante disso, esta pesquisa atende aos propósitos da linha ao utilizar a Gestão de Design e Design de Serviços na gestão de um Departamento de Marketing e Comunicação, possibilitando o diagnóstico de fragilidades e potencialidades do serviço por meio de uma abordagem centrada no ser humano. Por consequência, torna-se possível compreender requisitos para melhorar o serviço e por consequência propor melhorias para todas as partes interessadas.

## 1.5 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Figura 1 — Síntese da caracterização geral e fases da pesquisa



Fonte: a autora, 2024.

Esta pesquisa tem como objetivo implementar o Design para avaliar sua efetividade e reconhecimento prático, sendo de natureza aplicada, visando gerar conhecimentos para solução de problemas específicos conforme, Silva e Menezes (2005). Os objetivos são exploratórios e descritivos, segundo Gil (2022), Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2022), buscando proporcionar uma visão geral e descrever características de uma população, identificando relações entre variáveis. A abordagem é qualitativa, considerando a subjetividade do sujeito e buscando compreender os fenômenos relacionados ao reconhecimento das práticas de Design. Engloba a coleta de dados e sua análise e interpretação para desvendar seus significados, conforme Silva e Menezes (2005) e Lakatos e Marconi (2022). A Figura 1 ilustra a caracterização geral e fases da pesquisa. Os procedimentos metodológicos desta pesquisa serão apresentados em duas fases: Fase 1 – Referencial Teórico; Fase 2 - Estudo de Caso. No Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, os procedimentos serão apresentados mais detalhadamente.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se às temáticas relacionadas a Marketing, Ergonomia Organizacional, Design, Gestão de Design e Design de Serviço.

Delimita-se ao contexto brasileiro. O estudo de caso ocorreu no Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) de uma indústria fabricante e distribuidora de produtos e sistemas focados na movimentação e gestão de água e combustível. Com sede nos Estados Unidos, também possui operações em outros países e continentes como Europa, África e Ásia. No Brasil a indústria opera com três plantas fabril, além de centros de distribuição, espalhados por todas as regiões do país. O escritório central, está situado na cidade de Joinville em Santa Catarina, no qual o Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) do Brasil desempenha suas atividades. O departamento possui uma ampla lista de responsabilidades, o presente artigo terá como objetivo analisar apenas o serviço prestados na responsabilidade projetos produtos fabricados internamente.

Para a delimitar o Estudo de Caso foram considerados na pesquisa trabalhadores envolvidos com o Departamento de Marketing e Comunicação (DMC)

entre a realização dessa pesquisa que ocorreu de 2022 a 2024. A figura 2 ilustra a abrangência dessa pesquisa.

Figura 2 — Delimitação da pesquisa



Fonte: a autora, 2024

## 1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

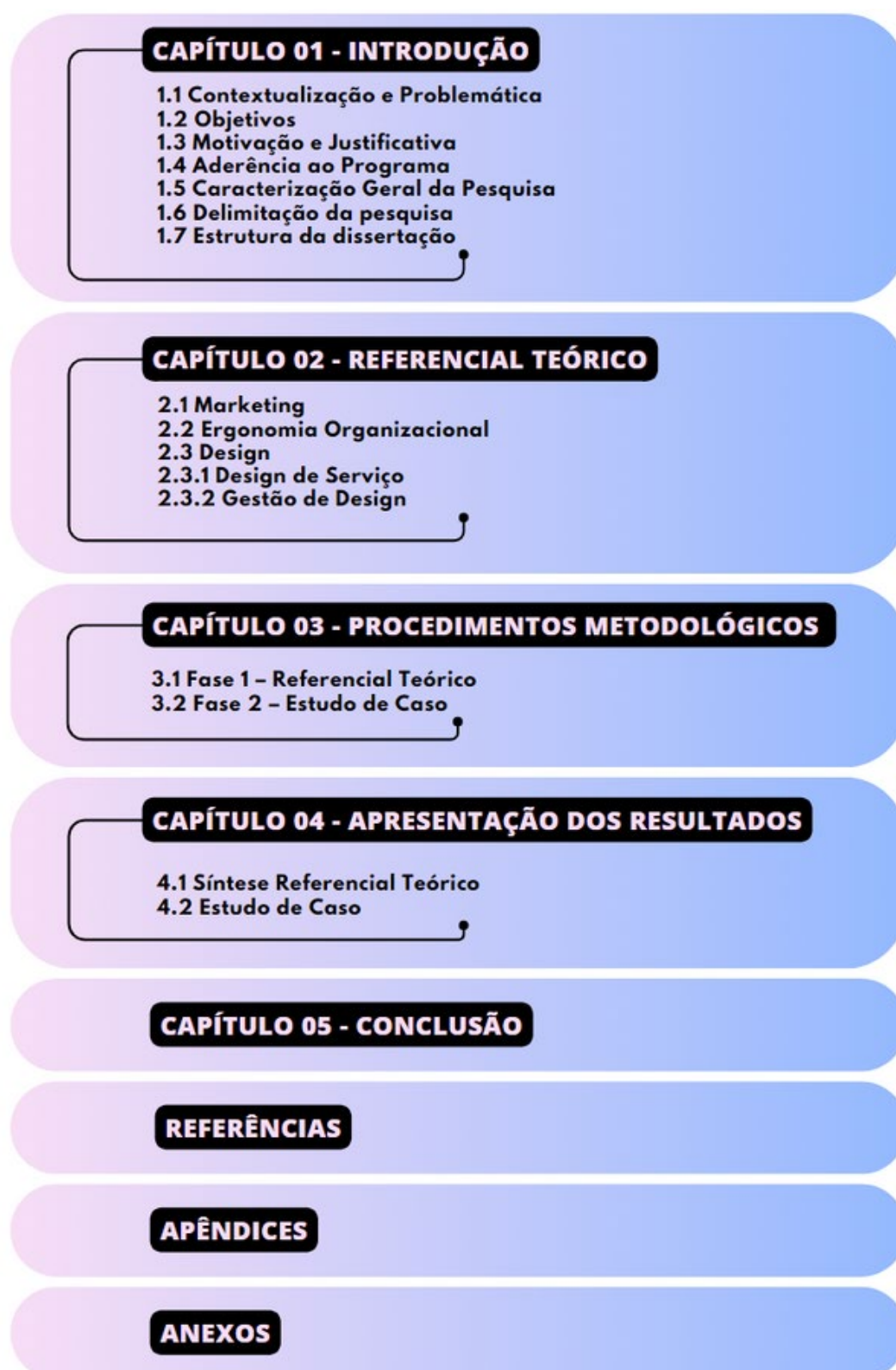
Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: 1 Introdução; 2 Referencial Teórico; 3 Procedimentos Metodológicos; 4 Apresentação dos Resultados; 5 Conclusões, conforme ilustra a figura 3.

- Capítulo 1 – Introdução: apresenta a contextualização e problemática, objetivos, motivação e justificativa, aderência ao PPGDESIGN da UDESC, delimitação da pesquisa, sua caracterização geral e estrutura da dissertação.
- Capítulo 2 - Referencial Teórico: apresenta os fundamentos teóricos sobre os temas centrais da pesquisa sendo Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviço e Gestão de Design.
- Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos: dividido em duas fases, sendo a fase 1 o referencial teórico e a fase 2 o estudo de caso, apresenta a linha do tempo da pesquisa, a organização das fases e etapas da pesquisa e cada procedimento técnico utilizado.
- Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados: compreende aos resultados da pesquisa aqui apresentada

- Capítulo 5 - Conclusões: engloba as considerações finais da dissertação, referente aos seus objetivos, delimitações, procedimentos metodológicos, resultados, futuras discussões e estudos e as compreensões da pesquisadora.

Ao final deste documento estão as referências, apêndices e anexos utilizados nessa pesquisa.

Figura 3 — Estrutura da pesquisa



Fonte: a autora, 2024.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 – Referencial Teórico, apresenta nas seções os temas centrais abordados na pesquisa sendo: Seção 2.1 Marketing; Seção 2.2 Ergonomia Organizacional; Seção 2.3 Design sob as temáticas Gestão de Design e Design de Serviço. Ao final é apresentada uma síntese geral, que faz a correlação entre temas da pesquisa (Seção 2.4).

### 2.1 MARKETING

Formal e informalmente, as pessoas e as organizações se envolvem num vasto número de atividades que podemos chamar de Marketing (Kotler; Keller, 2016). Mas o que é Marketing? Para essa pergunta algumas definições serão apresentadas.

A AMA - American Marketing Association (2017), definiu Marketing como:

Atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral. Kotler em 1986 apresenta a seguinte definição:

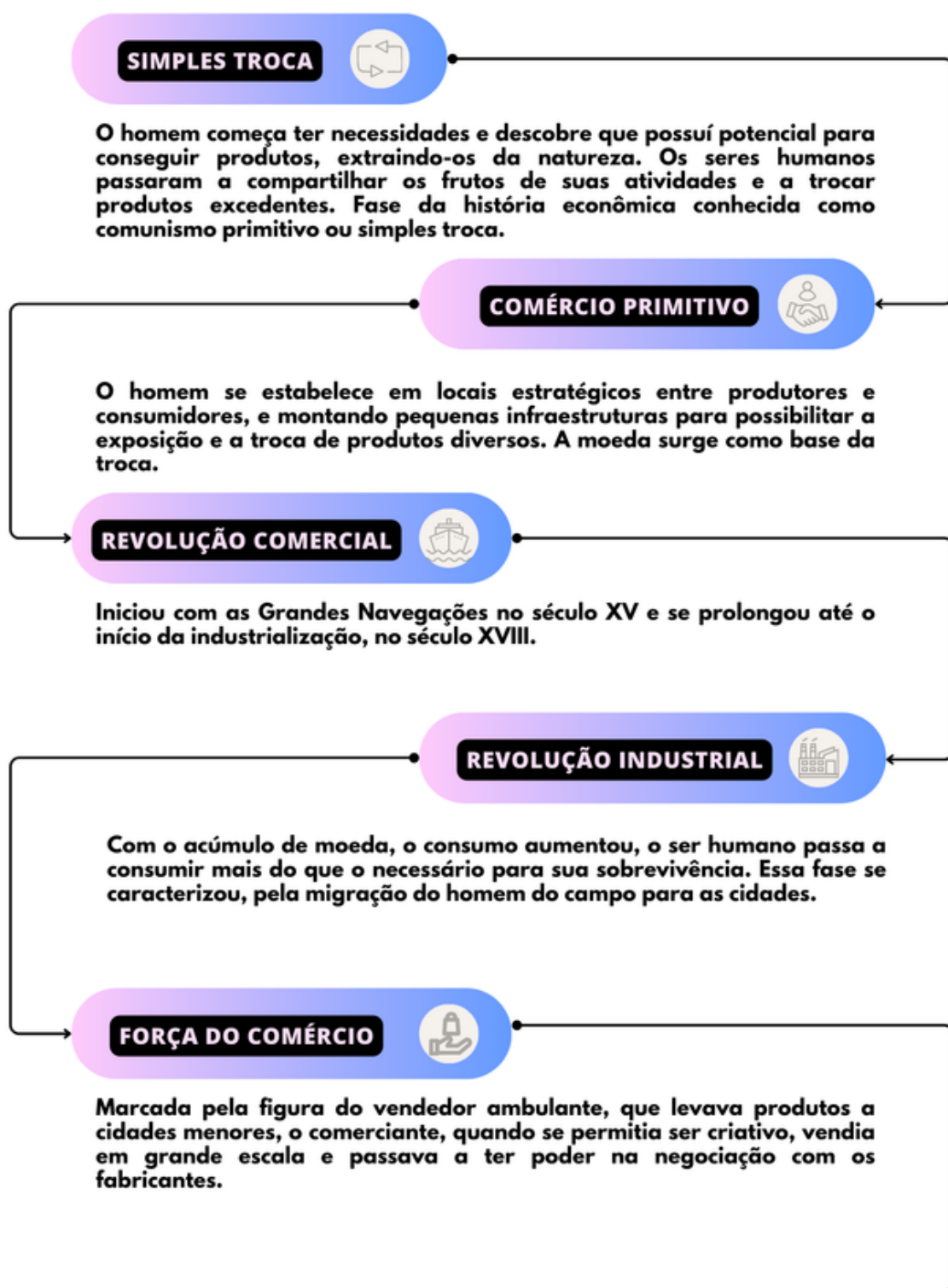
Kotler (1986) apresenta a seguinte definição: “Marketing é a tarefa de organizar ofertas lucrativas e que satisfaçam as necessidades dos compradores-alvo”. O Marketing trata de identificar e atender às necessidades humanas e sociais. Uma das definições mais curtas de Marketing é “atender às necessidades de maneira lucrativa” (Kotler; Keller, 2016). Um processo social em que, por meio do desenvolvimento, da oferta e da livre negociação, as pessoas adquirem os produtos ou serviços de que necessitam (Stecca; Ávila, 2015).

Ainda pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado (Yanaze, 2021). Também é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através da criação, oferta e troca gratuita de produtos e serviços de valor com outros (Kotler; Keller, 2016). Como objetivo o Marketing busca conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho (Drucker, 1986). É possível considerar Marketing, como um



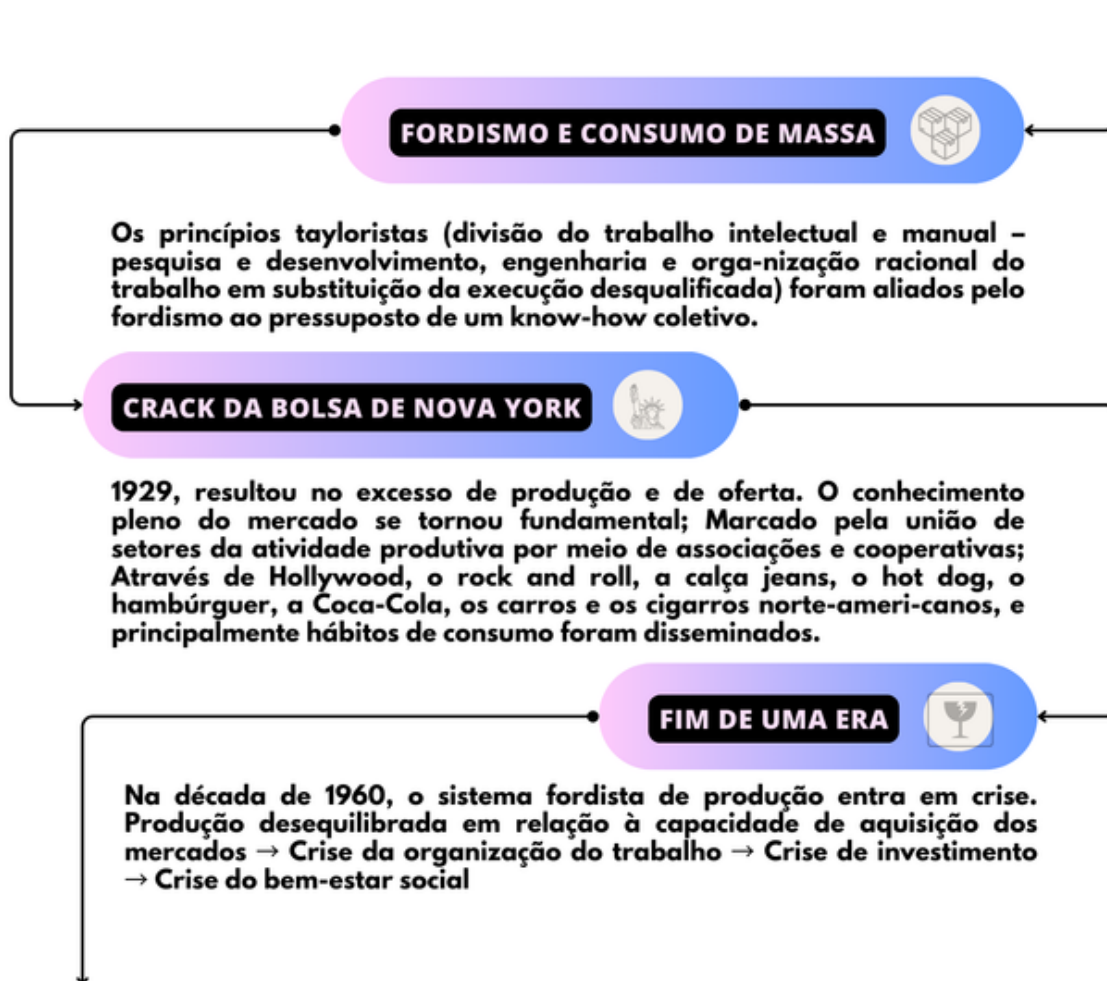
processo organizado e dirigido a fim de conquistar seu público e contribuir para o sucesso da organização. Idealmente, o Marketing deve resultar em um cliente pronto para comprar (Drucker, 1986). Assim, o Marketing acaba sendo um planejamento adequado da relação produto-mercado (Yanaze, 2021). O Marketing esteve desde o início da organização das pessoas, iniciando na era da simples troca e evoluindo para o Marketing contemporâneo. Surgiu efetivamente nos anos de 1970 (Stecca; Ávila, 2015). Com a evolução de mercados e o crescimento de consumo, algumas empresas começaram a perder controle da qualidade do que prometiam. Foi assim que o Marketing surgiu como conceito, voltado para o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, em que a preocupação central é estabelecer compromissos e relacionamentos de longo prazo e as vendas como uma consequência natural de um Marketing bem aplicado. Esse conceito é válido até os dias atuais (Kuazaqui; Haddad; Marangoni, 2019). As figuras 4, 5 e 6 exploram a história do Marketing ao longo dos anos.

Figura 4 — História do Marketing da simples troca à força do comércio



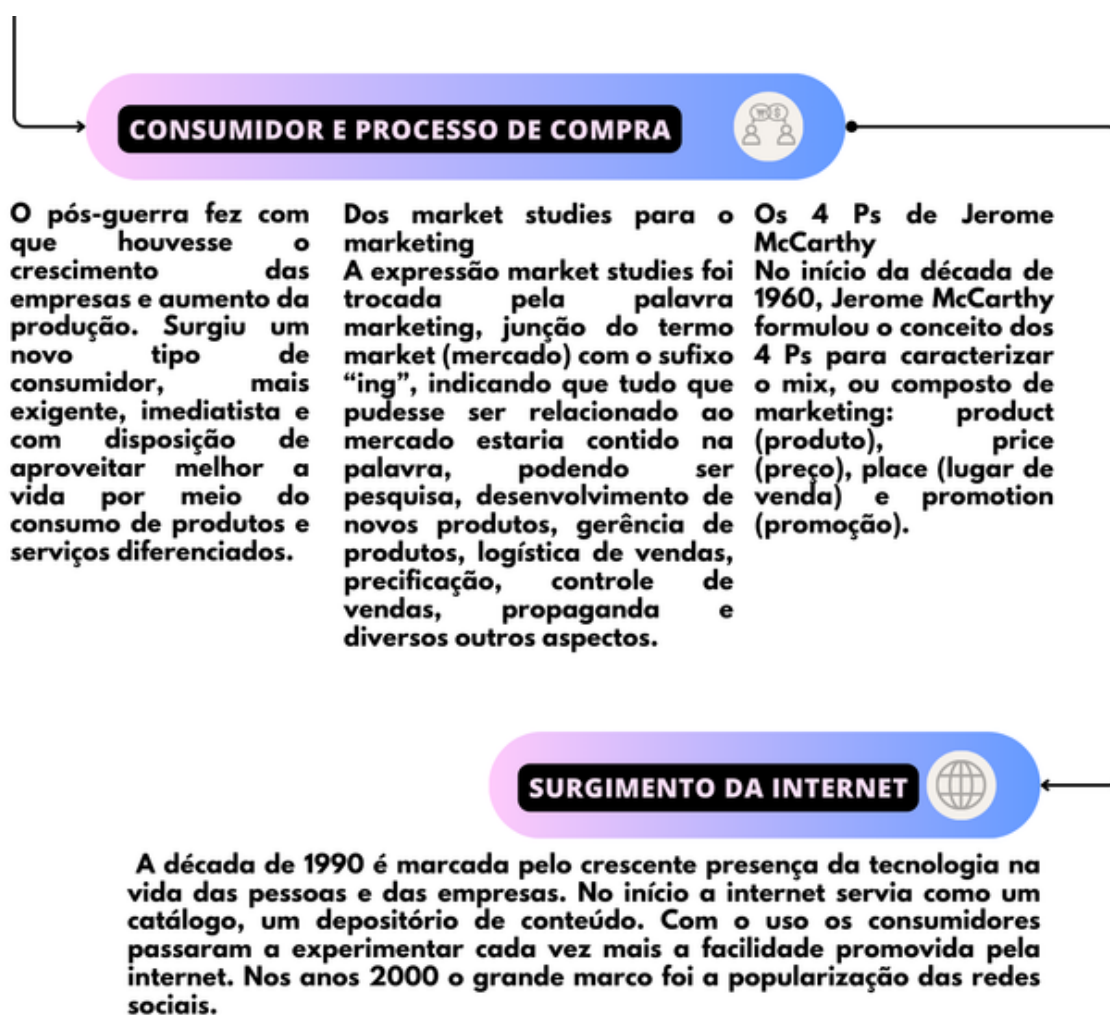
Fonte: elaborada pela autora com conceitos de YANAZE, 2021& Stecca; Ávila, 2015

Figura 5 — História do Marketing do Fordismo e consumo em massa ao fim de uma era



Fonte: elaborada pela autora com conceitos de YANAZE, 2021& Stecca; Ávila, 2015

Figura 6 — História do Marketing do consumidor e processo de compra ao surgimento da internet



Fonte: elaborada pela autora com conceitos de YANAZE, 2021& Stecca; Ávila, 2015

Com o passar das décadas o Marketing evoluiu para o conceito Marketing 3.0, no qual pessoas não são simplesmente consumidoras (Kuazaqui; Haddad; Marangoni, 2019). Acredita-se que os consumidores são seres humanos completos cujas outras necessidades e esperanças nunca devem ser negligenciadas (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010). Com a abertura dos mercados internacionais, as organizações viram a necessidade de manter sua posição competitiva e níveis de crescimento, buscaram então novas formas de fazer negócio, a utilização de transações eletrônicas iniciou na década de 1980 com o *Electronic Data Interchange* - EDI, essa movimentação rumo ao mundo digital foi se ampliando, influenciando praticamente todos os segmentos econômicos, evoluindo o conceito de Marketing para 4.0 (Kuazaqui; Haddad; Marangoni, 2019).

Nos tempos atuais, ao abordar o tema Marketing, falamos sobre estratégia e planos. Estamos pensando nas estratégias implementadas por uma empresa para a colocação de determinado produto ou serviço no mercado, com o objetivo de atender e satisfazer às demandas e às necessidades de seu público-alvo (Yanaze, 2021). O bom Marketing é hoje cada vez mais vital e radicalmente novo (Kotler; Keller, 2016). O Marketing e o Design compartilham um objetivo central: compreender os desejos e necessidades do consumidor. Ambas as disciplinas buscam *insights* profundos sobre o comportamento e as preferências dos clientes, a fim de criar produtos, serviços e campanhas que ressoem com seu público-alvo. O Marketing moderno enfatiza a orientação para o cliente, exigindo esforços coordenados de todos os departamentos da empresa para oferecer a satisfação ao cliente como objetivo de lucro de longo prazo (Mozota *et al.*, 2011).

Para Kotler (2021) Marketing é um jogo de aprendizagem, no qual a pessoa toma uma decisão baseada no conhecimento previamente adquirido pelos resultados obtidos em outras experiências.

O Marketing possui alguns conceitos básicos, são eles necessidades, desejos e demandas. As necessidades são os requisitos humanos básicos, como ar, comida, água, roupas e abrigo. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazer a necessidade, gerando assim uma demanda (Kotler; Keller, 2016), ilustrados pela figura 7.

Figura 7 — Conceitos Básicos do Marketing



Fonte: elaborada pela autora com conceitos Kotler e Keller, 2016.

O Marketing envolve a entrega de valor para o cliente, e quando se aborda o termo valor na área de Marketing não significa apenas o preço a pagar pelo produto, mas também o benefício que esse produto ou serviço proporciona a quem compra (Stecca; Ávila, 2015). Sendo o processo de combinar as necessidades do cliente com bens e serviços que satisfaçam a seus desejos (Mozota *et al.*, 2011). Sempre haverá, pode-se presumir, necessidade de alguma venda, mas o objetivo do Marketing é conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho. Idealmente, o Marketing deve resultar em um cliente pronto para comprar. Tudo o que será necessário então é disponibilizar o produto ou serviço (Kotler; Keller, 2016).

O Marketing é a função distintiva e única do negócio. Uma empresa se diferencia de todas as outras organizações humanas pelo fato de comercializar um produto ou serviço (Drucker, 1986), sendo um processo que considera e gerencia o modo como as organizações geram valor para o cliente: como identificam, antecipam e satisfazem lucrativamente os desejos e as necessidades dos clientes mediante ofertas desejáveis de bens, serviços e experiências (Best, 2012). Esse processo pode ser visto de diferentes maneiras:

Marketing como processo de troca. O Design pode auxiliar a troca pela qual duas ou mais partes dão algo de valor - um produto, um serviço ou uma ideia - umas às outras a fim de satisfazer às necessidades percebidas de cada uma. O designer trabalha para identificar essas necessidades ou modificar as percepções de valor dos consumidores.

Marketing como ligação. As trocas são vitais para o preenchimento das lacunas que existem naturalmente entre produtores e consumidores. O designer trabalha para diminuir lacunas espaciais e perceptuais no mercado.

Marketing como função. O designer trabalha com Marketing nas operações de logística e distribuição.

Marketing como criador de utilidade. Produção, Marketing e Design são conjuntamente responsáveis pela criação e atribuição de "utilidade à forma" e representam um papel fundamental no direcionamento de formato, tamanho, qualidade e atributos dos produtos - o produto central, o produto estendido e o produto-marca (Mozota *et al.*, 2011).

Jerome McCarthy, no início dos anos 1960, propôs a ferramenta quatro Ps que tem como objetivo de definir Mix de Marketing, os quatro componentes são chamados de 4Ps sendo: produto, preço, praça e promoção (Kotler, 2021). A Figura 8 apresenta os quatro componentes do Mix de Marketing.

Figura 8 — Quatro Componentes do Mix de Marketing



Fonte: elaborada pela autora com base em Kotler (2021).

Contudo, dada a amplitude, complexidade e riqueza do Marketing – novos Ps se tornaram necessários, aplicando-se, a todas as áreas dentro das organizações (Kotler; Keller, 2016). A Figura 9 demonstra a evolução da Gestão de Marketing.

Figura 9 — Evolução da Gestão de Marketing

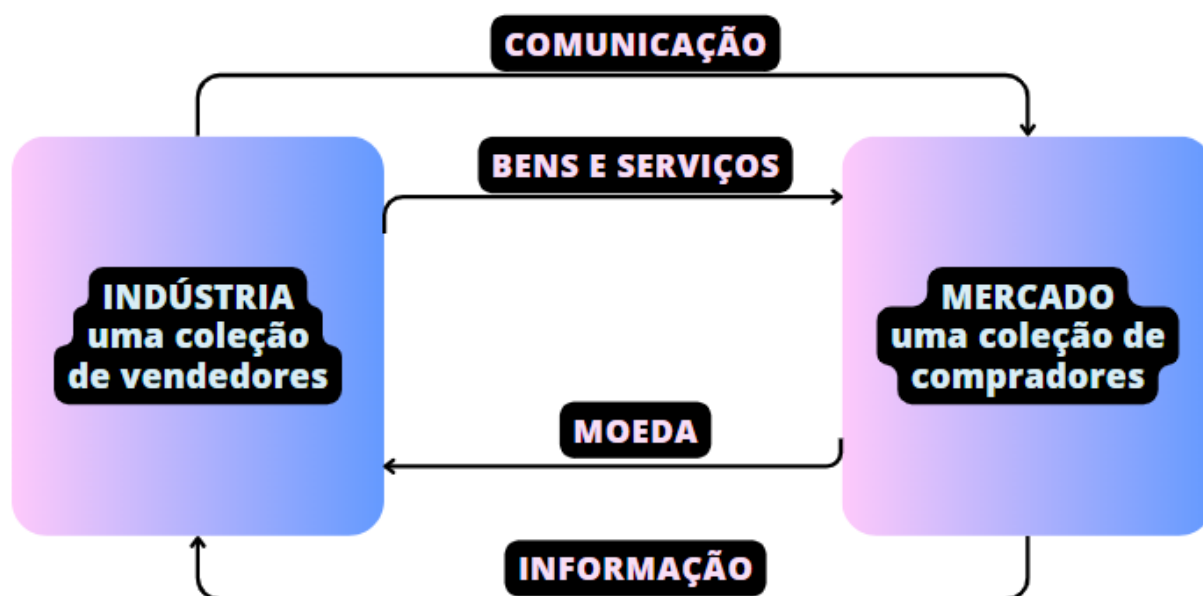


Fonte: elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2016).

Para compreender como o Marketing opera de maneira integrada e eficiente, é essencial analisar os fluxos de troca descritos por Kotler e Keller (2016) como Sistema de Marketing. Esses autores dividem o sistema em quatro fluxos interconectados que ilustram a complexidade e a dinâmica das transações no mercado. De acordo com eles, os vendedores enviam bens, serviços e comunicações ao mercado, recebendo em troca dinheiro e informações, como atitudes dos clientes e dados de vendas. Esse processo é representado por dois circuitos: o interno, que mostra a troca direta de dinheiro por bens e serviços, e o externo, que evidencia a troca de informações. A figura 10 exemplifica visualmente como esses fluxos se articulam, destacando o funcionamento do sistema de marketing.



Figura 10 — Sistema de Marketing



Fonte: elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2016).

Dentro do Sistema de Marketing, a Comunicação é o meio pelo qual a empresa estabelece um diálogo e construir relacionamentos com os consumidores, permitindo que as empresas conectem suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sentimentos e coisas, contribuindo para o valor da marca, impulsionar as vendas e até mesmo afetar o valor para os acionistas (Kotler; Keller, 2016). A comunicação está presente em todo sistema de Marketing (Yanaze, 2021).

Para alcançar um plano de comunicação eficaz e alinhado aos objetivos da organização, Kotler e Keller (2016) apresentam oito passos fundamentais no desenvolvimento da comunicação. Estes passos começam pela identificação do público-alvo, passando pela definição dos objetivos, desenho das comunicações, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento total de comunicações de marketing. Cada um desses passos é essencial para garantir que a comunicação da organização não só atinja seu público de forma eficiente, mas também contribua para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, a aplicação rigorosa desses oito passos pode representar a chave para o sucesso nas estratégias de marketing e comunicação, representados pela Figura 11.

Figura 11 — Passos para o desenvolvimento efetivo da Comunicação



Fonte: elaborada pela autora com conceitos de Kotler e Keller (2016).

O Marketing também é uma função gerencial que abrange os *inputs*<sup>1</sup> e *throughputs*<sup>2</sup>. das organizações para produzir *outputs*<sup>3</sup>.adequados à manutenção do equilíbrio desejado entre seus potenciais, suas necessidades e expectativas e os potenciais dos segmentos de mercado almejados (Yanaze, 2021). A Gestão de Marketing ocorre quando pelo menos uma das partes de uma troca potencial pensa sobre os meios de obter as respostas desejadas de outras partes (Kotler; Keller, 2016). Compreendida como o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de Marketing, visa a otimizar os resultados para os clientes e os stakeholders da empresa (Machline *et al.*, 2011).

Kotler (2021) acredita que as organizações que são eficazes no Marketing, são as que desenvolvem e aplicam procedimentos sólidos de avaliação e controle sendo que dois procedimentos são particularmente importantes: 1. Avaliar e interpretar os resultados atuais e realizar ações corretivas; 2. Auditar a eficácia do Marketing e desenvolver um plano para melhorar os componentes fracos, porém importantes.

Ao mesmo tempo que procura focar suas ações no mercado, o Marketing, como forma de gestão empresarial, pressupõe um compromisso de investimentos internos e externos e a previsão de seu consequente retorno (Yanaze, 2021), sendo um processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas, que engloba responsabilidades estratégicas e operacionais (Machline *et al.*, 2011). Assim, a Gestão de Marketing como: "A arte e a ciência de escolher mercados-alvo e de obter, manter e aumentar clientes através da criação, entrega e comunicação de valor superior para o cliente (Kotler; Keller, 2016)".

Para Kotler (2021) uma organização necessita preparar planos de Marketing. O planejamento de Marketing é o meio de realização da responsabilidade

---

<sup>1</sup>Input, em inglês, quer dizer "aquilo que se coloca para dentro". - Organizar-se em função de seus fornecedores e de suas fontes de informação para obter os recursos necessários à sua operação: capital, colaboradores, infraestrutura, equipamentos, insumos, matéria-prima, informações e tecnologia, que denominamos em nosso modelo inputs (Yanaze, 2021).

<sup>2</sup>Throughputs em inglês, quer dizer "o que se produz por intermédio de, por meio de". Organizar-se estrutural, funcional e operacionalmente, a fim de cumprir sua finalidade, por meio de processos, sistemas, políticas, cultura e clima organizacional, logística (Yanaze, 2021).

<sup>3</sup>Output em inglês, quer dizer "o que sai, o resultado, o produto". Organizar-se, em função do que vai oferecer ao mercado consumidor (os 4 Ps), que em nosso modelo chamaremos de outputs: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (Yanaze, 2021).

estratégica do gerente de Marketing (Machline *et al.*, 2011). Kotler (2021) apresenta os seis tipos de plano de Marketing, sendo:

- Planos de Marketing da marca - todos os anos, um plano de Marketing estratégico e anual.
- Planos de Marketing da categoria de produto, gerentes de categoria definirão algumas proposições, previsões e metas para orientar esse planejamento. Depois que os planos da marca são preparados e aceitos, eles são agregados ao plano geral da categoria de produto.
- Planos de novos produtos. Cada novo produto ou nova marca requer um plano detalhado de desenvolvimento e lançamento.
- Planos de segmento de mercado. Se o produto, ou a marca for vendido para segmentos de mercado separados, será preparado um plano para cada segmento.
- Planos geográficos de mercado. São preparados planos de Marketing para cada país, região, cidade e, até mesmo, bairro.
- Planos do cliente. planos separados para cada cliente avaliado.

A gestão eficaz de um Departamento de Marketing é crucial para o sucesso sustentável de qualquer empresa. À medida que uma organização se expande, é imperativo que a estrutura desse departamento seja constantemente reavaliada e revisada para atender às novas demandas e desafios do mercado. Conforme destacado por Whitler e Metrick (2023), a adaptabilidade e a evolução contínua são componentes essenciais para manter a relevância e a eficiência das estratégias de marketing. Este processo de reavaliação não só garante que os objetivos do departamento estejam alinhados com a visão geral da empresa, mas também promove a inovação e a competitividade em um ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança. Essa necessidade de adaptação é especialmente evidente em empresas que vendem equipamentos pesados, onde as funções do departamento de marketing variam significativamente dependendo se a venda é única ou de reposição. Segundo Kotler (2021), nessas empresas, as principais responsabilidades do departamento de marketing incluem desenvolver:

- Boas estratégias de segmentação, identificação de público-alvo e posicionamento.

- Bons programas de comunicação de Marketing para revendedores e usuários finais.
- Bons programas de *feedback* ao revendedor e ao cliente, para saber se os objetivos estão sendo alcançados.

A compreensão profunda das necessidades e dos desejos do seu público é um princípio fundamental tanto no Design quanto no Marketing. Em teoria, essas duas disciplinas compartilham a mesma mentalidade de desenvolvimento, focando na análise dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Esse enfoque é essencial para estabelecer relações saudáveis e duradouras com os clientes, garantindo que os produtos e serviços oferecidos atendam às suas expectativas e necessidades de maneira eficaz (Mozota *et al.*, 2011).

O valor do Marketing se estende à sociedade como um todo. Ajudou a introduzir produtos novos ou melhorados que facilitam ou enriquecem a vida das pessoas. O Marketing bem-sucedido cria procura por produtos e serviços, o que, por sua vez, cria empregos. Ao contribuir para os resultados financeiros, o Marketing bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam mais plenamente em atividades socialmente responsáveis (Kotler; Keller, 2016). O marketing não é uma função isolada dentro da empresa, mas um princípio orientador e uma cultura de consciência que deve permear todos os stakeholders e colaboradores (Yanaze, 2021).

## 2.2 ERGONOMIA ORGANIZACIONAL

Ergonomia pode ser considerada um vasto estudo, com diversas definições. Todas procuram ressaltar o caráter interdisciplinar e o objeto de seu estudo, que é a interação entre o homem e o trabalho, no sistema homem-máquina-ambiente (IIDA, 2005).

Algumas associações e órgãos definiram ergonomia ao longo dos anos. A International Ergonomics Association (2000)<sup>4</sup>, adotou a definição de ergonomia e fatores humano, conceituando o tema como:

---

<sup>4</sup>Associação internacional que elabora a ciência e a prática dos Fatores Humanos/Ergonomia (HFE). Disponível em <https://iea.cc/>. Acessado em 20 de nov. 2022

Disciplina científica preocupada com a compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica teoria, princípios, dados e métodos para projetar e para otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral do sistema.

No Brasil, a ABERGO - Associação Brasileira de Ergonomia (2022)<sup>5</sup> apresenta a seguinte definição:

Entende-se por Ergonomia o estudo das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, objetivando intervenções e projetos que visem melhorar, de forma integrada e não-dissociada, a segurança, o conforto, o bem-estar e a eficácia das atividades humanas.

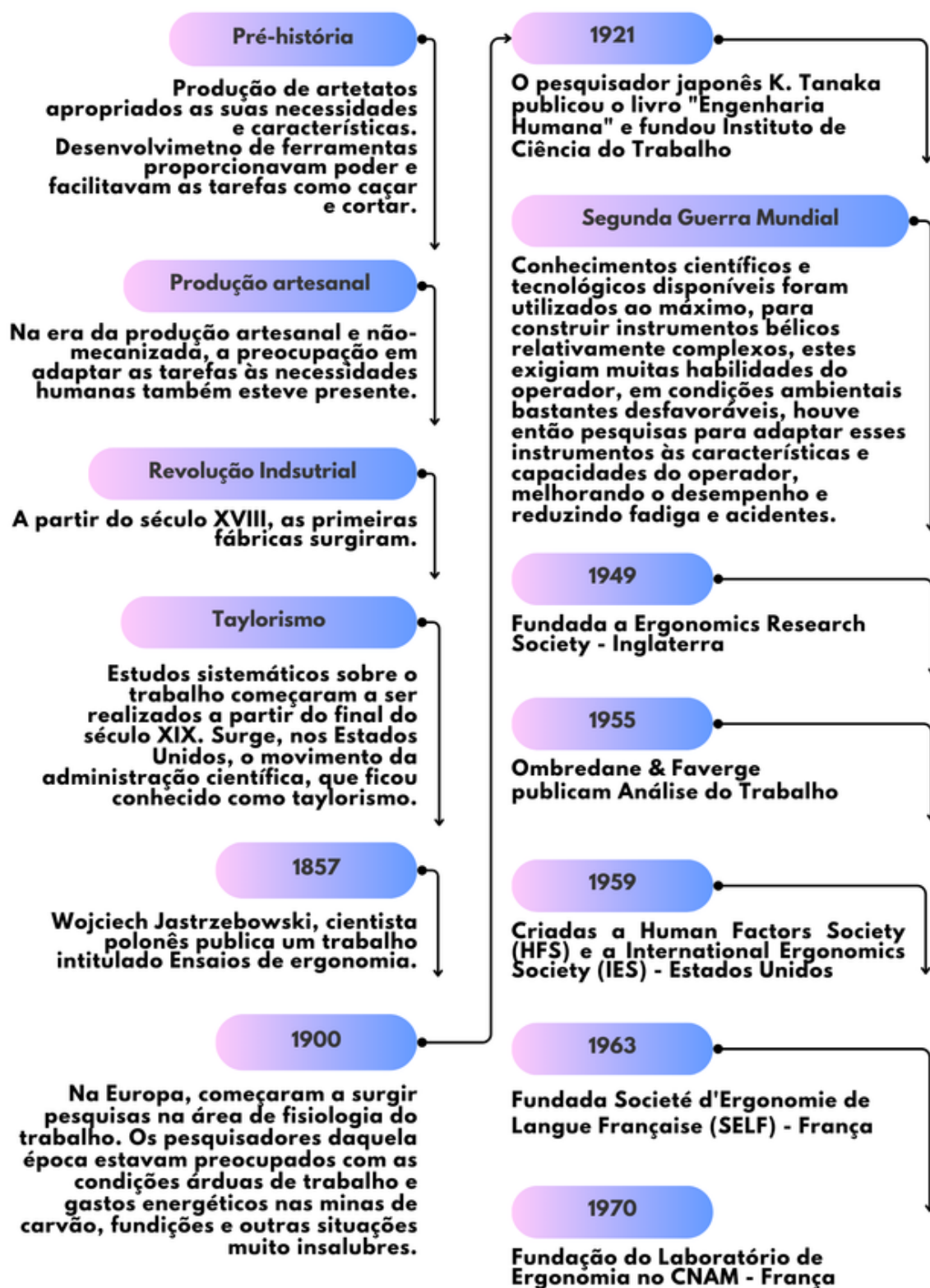
Consideramos que ergonomia e fatores humanos significam a mesma coisa, ambos termos podem ser mais utilizados em determinados contextos ou setores. Por exemplo, a “ergonomia” tende a ser mais utilizada em relação aos escritórios e os “fatores humanos” nos setores da saúde, da defesa e da energia (Chartered Institute of Ergonomics & Human Factors - Ciefh’S, 2022).

A ergonomia se constituiu a partir do projeto de construir conhecimentos sobre o ser humano em atividade (Falzon, 2015). A palavra ergonomia – “a ciência do trabalho” – é derivada do grego *ergon* (trabalho) e *nomos*(leis) (International Ergonomics Association, 2000), sendo o estudo da adaptação do trabalho ao homem, das interfaces do sistema de trabalho, no qual ocorrem trocas de informações e energias entre o homem, máquina e ambiente, resultando na realização do trabalho (Iida, 2021). Surge como um dos fatores mais importantes na redução dos erros operacionais, para reduzir acidente (Dul; Weerdmeester, 2012). Alguns autores como Iida (2021), Masculo *et al.* (2011), Falzon (2015), Abrahão *et al.* (2009) apresentam que o nascimento da ergonomia data da pré-história, quando o homem iniciou a construção de suas ferramentas de trabalho. Pode-se dizer que a ergonomia já nasceu com características de aplicação (Abrahão *et al.*, 2009). A figura 12 explora a história da Ergonomia ao longo dos anos.

---

<sup>5</sup>A ABERGO – Associação Brasileira de Ergonomia, foi fundada em 1983. É uma associação sem fins lucrativos, cujo objetivo é contribuir para o avanço da ciência e da prática da ergonomia, assim como, ampliar a sua divulgação, estudando as interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, considerando as suas necessidades, habilidades e limitações. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/sobre>. Acessado em 20 de nov. 2022

Figura 12 — História da Ergonomia



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Lida (2021); Abrahão et al. (2009) e Paschoarelli e Menezes (2010).

Nos primórdios de sua história a ergonomia preocupou em desenvolver pesquisas e projetos voltados para a aplicação de conhecimentos já disponíveis em fisiologia e psicologia e para o estudo do dimensionamento humano, custo energético, visando a concepção e definição de controles, painéis, arranjo do espaço físico e dos ambientes de trabalho (Abrahão *et al.*, 2009). Visou compreender a realidade da atividade de trabalho sem juízos de valor ou suposições pessoais acerca do modo como acontecem (Masculo *et al.*, 2011). Com o passar dos anos, a ergonomia foi se adaptando às mudanças, atualmente há um respeito maior às individualidades, necessidades do trabalhador e normas de grupo. Na medida do possível, procura-se envolver os próprios trabalhadores nas decisões sobre seu trabalho (Iida, 2021). Hoje a ergonomia é difundida em todo o mundo e é um fator de grande demanda em projetos de produtos, ferramentas e sistemas (Paschoarelli; Menezes, 2010).

O objetivo da ergonomia é elaborar, com a colaboração das diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que, numa perspectiva de aplicação, deve ter como finalidade uma melhor adaptação ao homem dos meios tecnológicos de produção e dos ambientes de trabalho e de vida (Falzon, 2015). Estuda os diversos fatores que influem no desempenho do sistema produtivo e procura reduzir as suas consequências nocivas sobre o trabalhador (Iida, 2021). É compreendida como uma disciplina que tem como objetivo transformar o trabalho, em suas diferentes dimensões, adaptando-o às características e aos limites do ser humano (Abrahão *et al.*, 2009). Procura reduzir a fadiga, estresse, erros e acidentes, proporcionando segurança, satisfação e saúde aos trabalhadores, durante o seu relacionamento com esse sistema produtivo (Iida, 2021), visando eliminar ou limitar os efeitos indesejáveis afetando o operador ou a tarefa (Falzon, 2015). Por fim, a ergonomia pode contribuir para a prevenção de falhas, e solucionar muitos problemas sociais relacionados com saúde, segurança, conforto e eficiência, acidentes podem ser causados por falhas humanos (Dul; Weerdmeester, 2012), ilustrada pela figura 13.



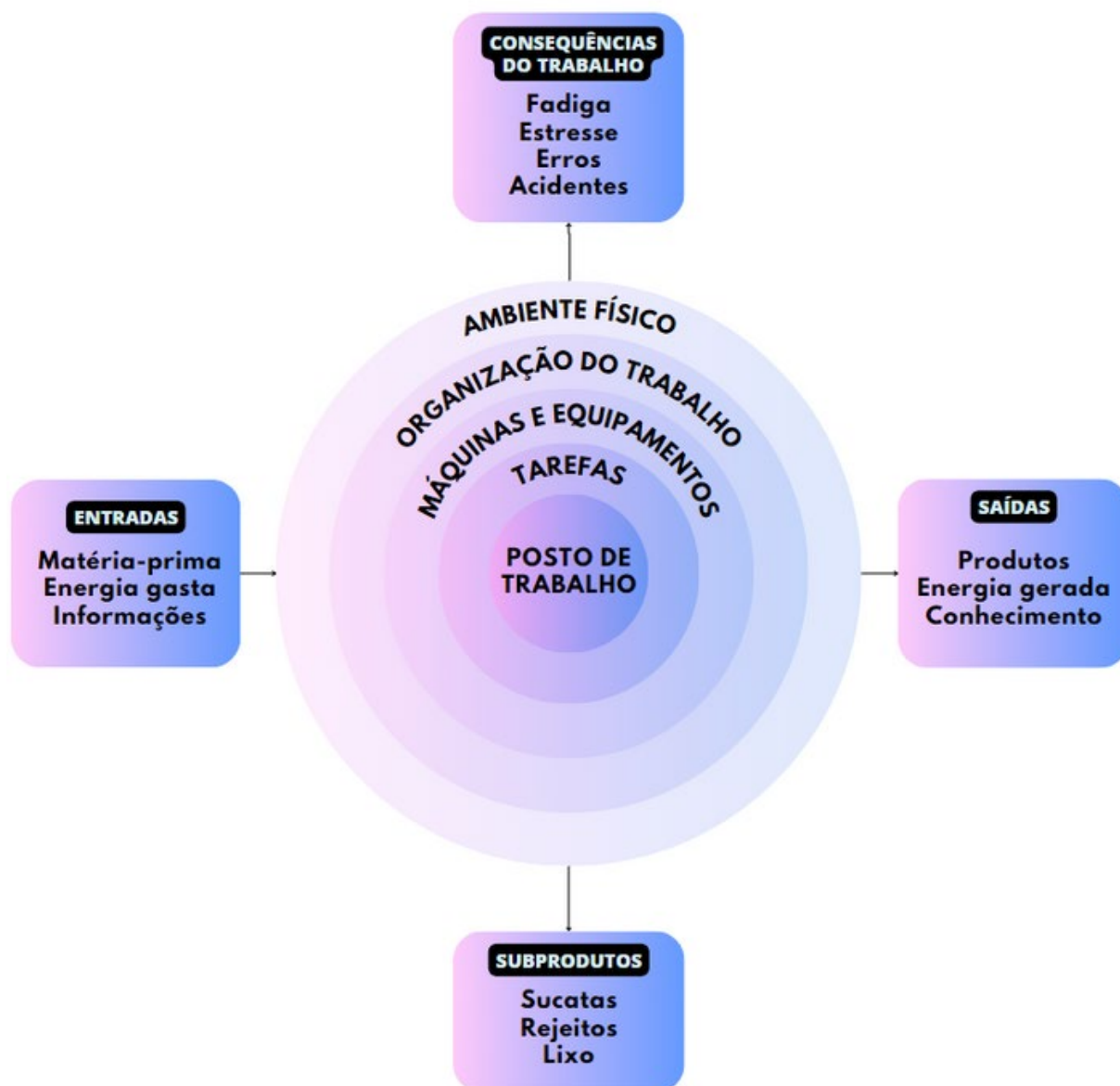
Figura 13 — Ergonomia, conceitos e abordagens



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Iida (2021); Abrahão et al. (2009); Falzon (2015); Dul e Weerdmeester (2012); International Ergonomics Association (2000).

Ao desenvolvermos uma ação ergonômica, buscamos elementos que nos permitam transformar o trabalho, e, produzir conhecimentos (Abrahão *et al.*, 2009). O trabalho aqui tem uma acepção bastante ampla, abrangendo não apenas aqueles executados com máquinas e equipamentos, utilizados para transformar os materiais, mas também toda a situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e uma atividade produtiva (Iida, 2021). É comum que as ações ergonômicas estejam voltadas para setores particulares da economia ou para setores de aplicação específicos. Esses últimos caracterizam-se por sua constante mutação, com a criação de novos setores de aplicação ou o aperfeiçoamento de outros mais antigos (Abrahão *et al.*, 2009), demonstrada pela figura 14.

Figura 14 — Diversos fatores que influenciam no sistema produtivo

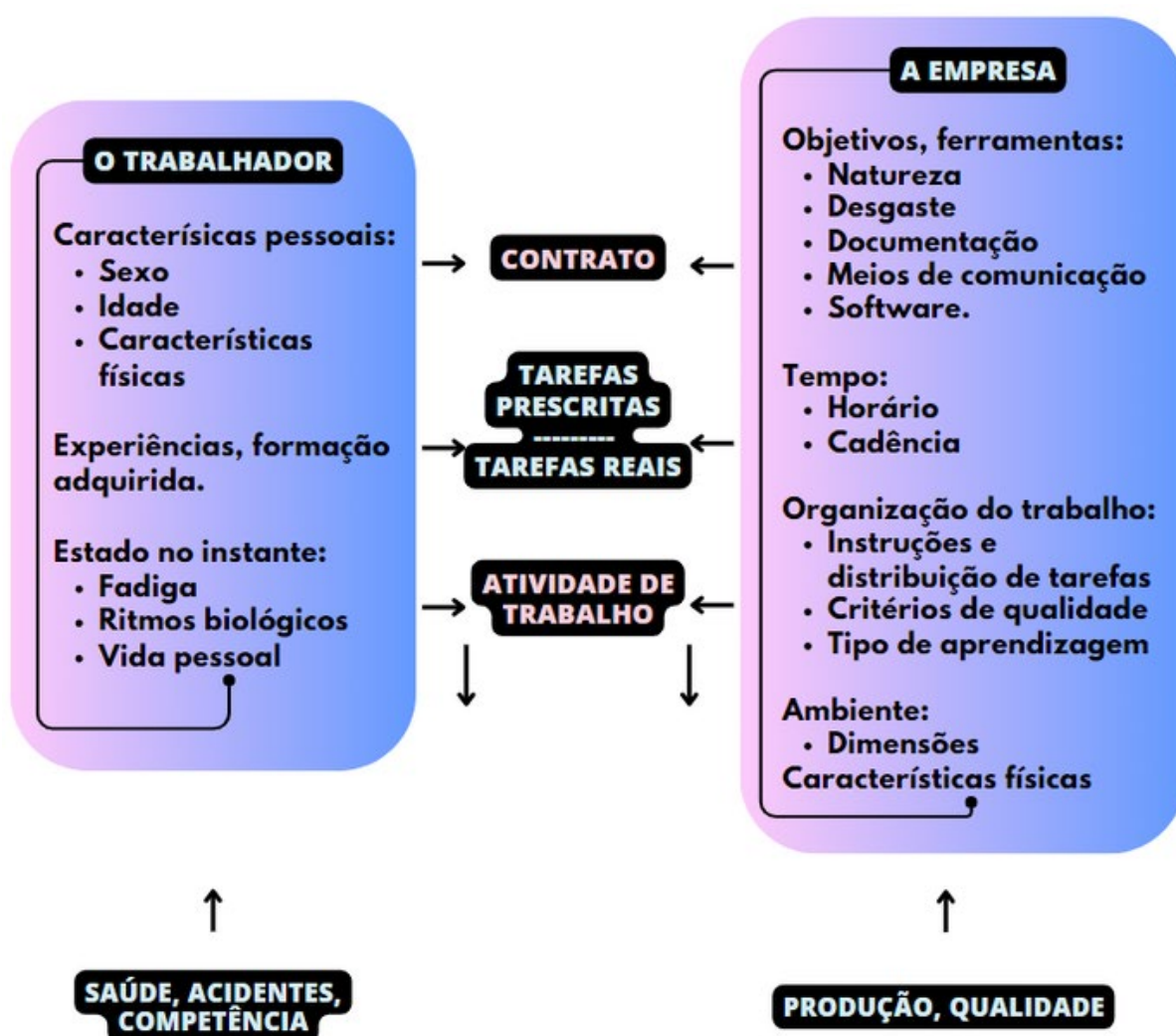


Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Lida (2021).

Numa situação ideal, a ergonomia deve ser aplicada desde as etapas iniciais do projeto de uma máquina, sistema, ambiente ou local de trabalho. Estas devem sempre incluir o ser humano como um de seus componentes. Assim, as características desse operador devem ser consideradas conjuntamente com as características ou restrições das partes mecânicas, sistêmicas ou ambientais, para se ajustarem mutuamente umas às outras (Lida, 2021). Aqui se faz necessário a definição do sistema de trabalho, tarefa e atividade, para isso será utilizado a referência de Abrahão *et al.* (2009) que aborda que o trabalho é determinado, por

um lado, pelas características dos trabalhadores e, por outro, pelas regras de funcionamento da empresa e o contexto das ações. Por sua vez é perpassado pelo status dos trabalhadores e pelo seu salário, objeto de negociação via contrato. Nele, a dimensão prescrita é detalhada e a real resulta de um compromisso entre os objetivos da produção, suas características e o reconhecimento social, gerando um resultado positivo e/ou negativo para a produção e para a saúde, conforme ilustra figura 15.

Figura 15 — Situação de trabalho



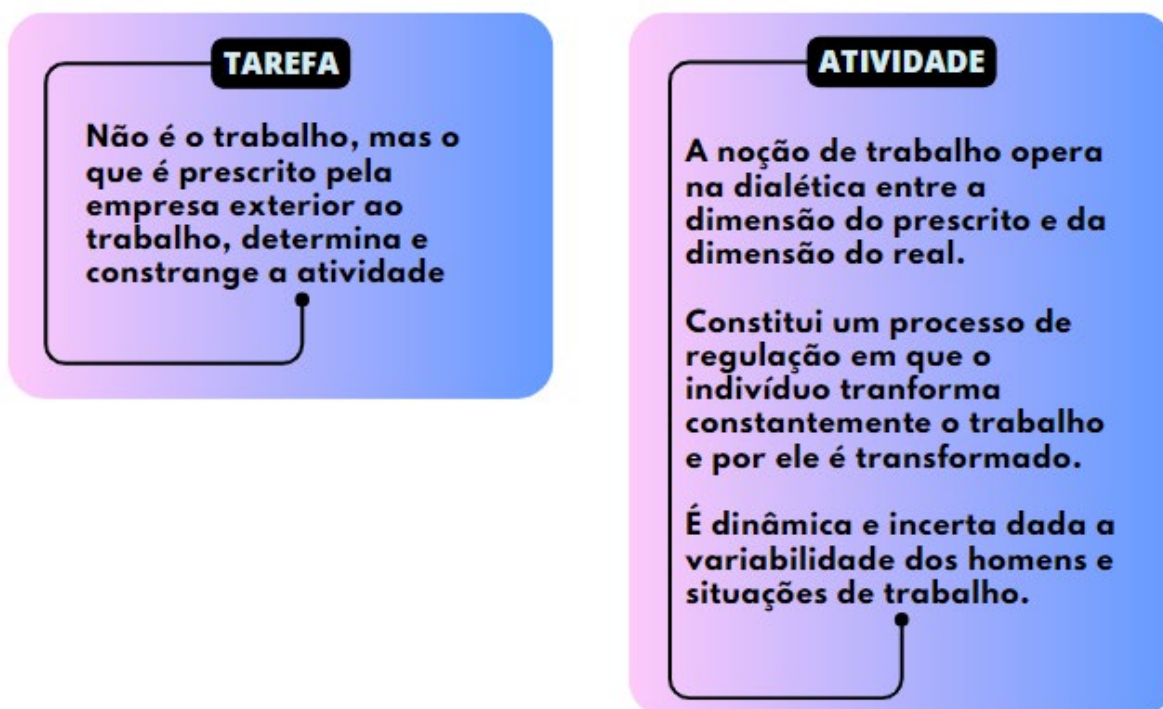
Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Abrahão *et al.* (2009).

No seu sentido clássico, a tarefa é entendida como um conjunto de prescrições, com relação àquilo que o trabalhador deve fazer, segundo determinadas normas e padrões de quantidade/qualidade e por meio de

equipamentos e ferramentas específicas. A tarefa, da mesma forma, abrange as condições de trabalho, pois elas influenciam as possibilidades de ação. O conceito de Atividade, fio condutor da análise ergonômica, pode ser compreendido sob diferentes dimensões:

1. O que o ser humano faz constitui suas ações, suas decisões para atingir os objetivos definidos na tarefa ou redefinidos de acordo com o real;
2. A forma como o ser humano usa de si para atingir os objetivos. Essa dimensão contempla o funcionamento muscular, a produção e troca de energia, o funcionamento do sistema nervoso, é a dimensão psíquica do trabalho;
3. A atividade pode ser analisada também a partir das estratégias operatórias adotadas pelo trabalhador para cumprir as metas com as condições fornecidas (Abrahão *et al.*, 2009), conforme ilustra figura 16.

Figura 16 — Definição de tarefa e atividade

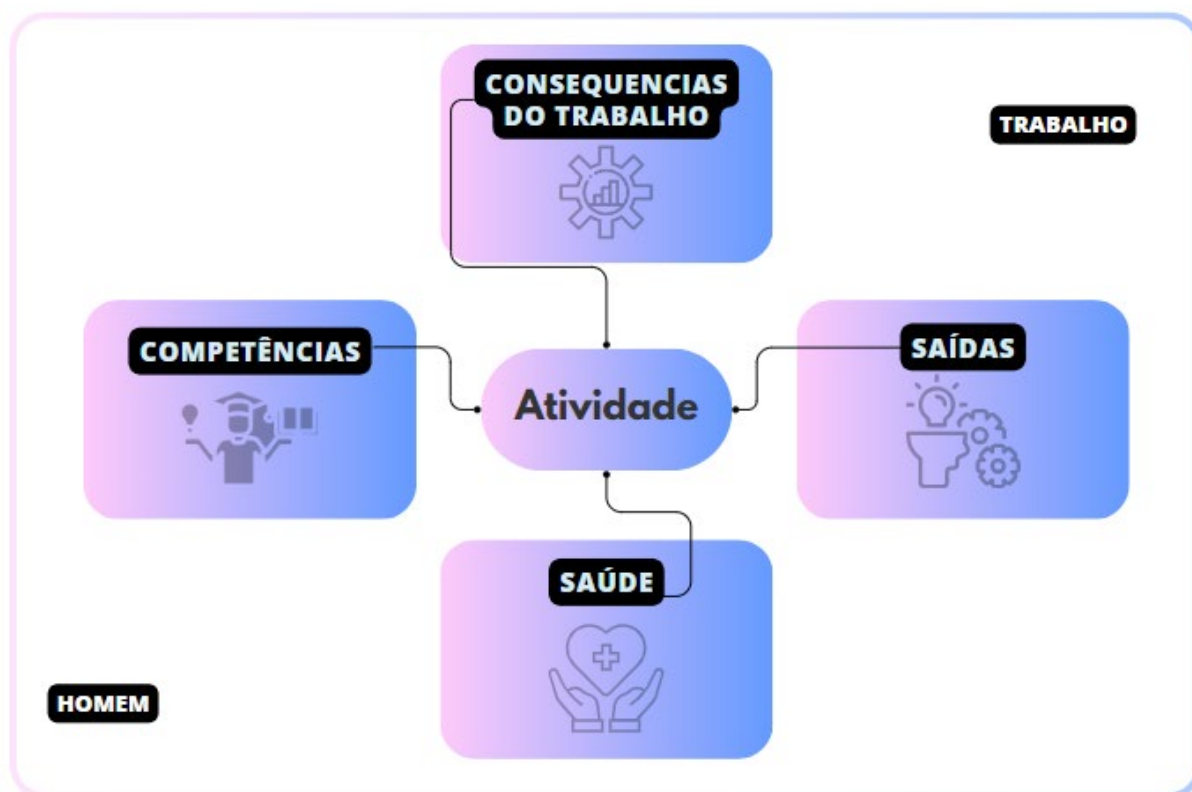


Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Abrahão *et al.* (2009).

A tarefa que permite a atividade, sendo assim para toda atividade há uma tarefa mais ou menos predefinida. É possível assumir que a tarefa e a atividade

como aspectos distintos, mas complementares com relação ao fenômeno do trabalhar. A dinâmica própria às ações dos trabalhadores modifica as tarefas, mas estas também são modificadas pelos fenômenos mais diversos (Abrahão *et al.*, 2009), ilustrado pela figura 17.

Figura 17 — Contexto da atividade



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Abrahão *et al.* (2009).

A maioria das pessoas costuma trabalhar melhor quando há objetivos claramente estabelecidos, em termos de quantidade, qualidade e prazo, dessa maneira, sentem-se desafiadas para que essas metas sejam alcançadas (Lida, 2021). Considerar tarefa e atividade pode ser mais útil para entender não somente os problemas, mas, também, as soluções já encontradas pelas pessoas e favorecer a sua construção. Portanto, na ação ergonômica é importante identificar quem são as pessoas que realizam esta atividade para poder identificar se o nível de compatibilidade entre suas capacidades e limites foram contemplados na definição das tarefas (Abrahão *et al.*, 2009).

A ergonomia foi se desenvolvendo, adotando como referência a noção de variabilidade, a distinção entre tarefa e atividade e a regulação das ações associada ao reconhecimento da competência dos trabalhadores (Abrahão *et al.*, 2009). Não abrange somente o ambiente físico, os aspectos organizacionais são parte da área de conhecimento (Lida, 2021). Trata-se de uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de aspectos da atividade humana, no qual aspectos físicos, cognitivos, sociais, organizacionais, do ambiente de trabalho, entre outros são necessários (Abrahão *et al.*, 2009). Os domínios da Ergonomia foram definidos de pela *International Ergonomics Association* (2000) sendo:

- Ergonomia Física — Ocupa-se das características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica, relacionados com a atividade física. Os tópicos relevantes incluem a postura no trabalho no manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios musculoesqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de postos de trabalho, segurança e saúde do trabalhador.
- Ergonomia Cognitiva — Ocupa-se dos processos mentais, como a percepção, memória, raciocínio e resposta motora, relacionados com as interações entre as pessoas e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem a carga mental, tomada de decisões, desempenho qualificado, interação homem-computador, confiabilidade humana, estresse no trabalho e treinamento, pois estes podem estar relacionados ao Design do sistema humano.
- Ergonomia Organizacional — Ocupa-se da otimização dos sistemas sociotécnicos, abrangendo as estruturas organizacionais, políticas e processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gestão de recursos, concepção do trabalho, concepção dos horários de trabalho, trabalho em equipe, concepção participativa, ergonomia comunitária, trabalho cooperativo, novos paradigmas de trabalho, organizações virtuais, teletrabalho e gestão da qualidade, projeto de trabalho, programação do trabalho em grupo, projeto participativo, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, teletrabalho e gestão da qualidade.



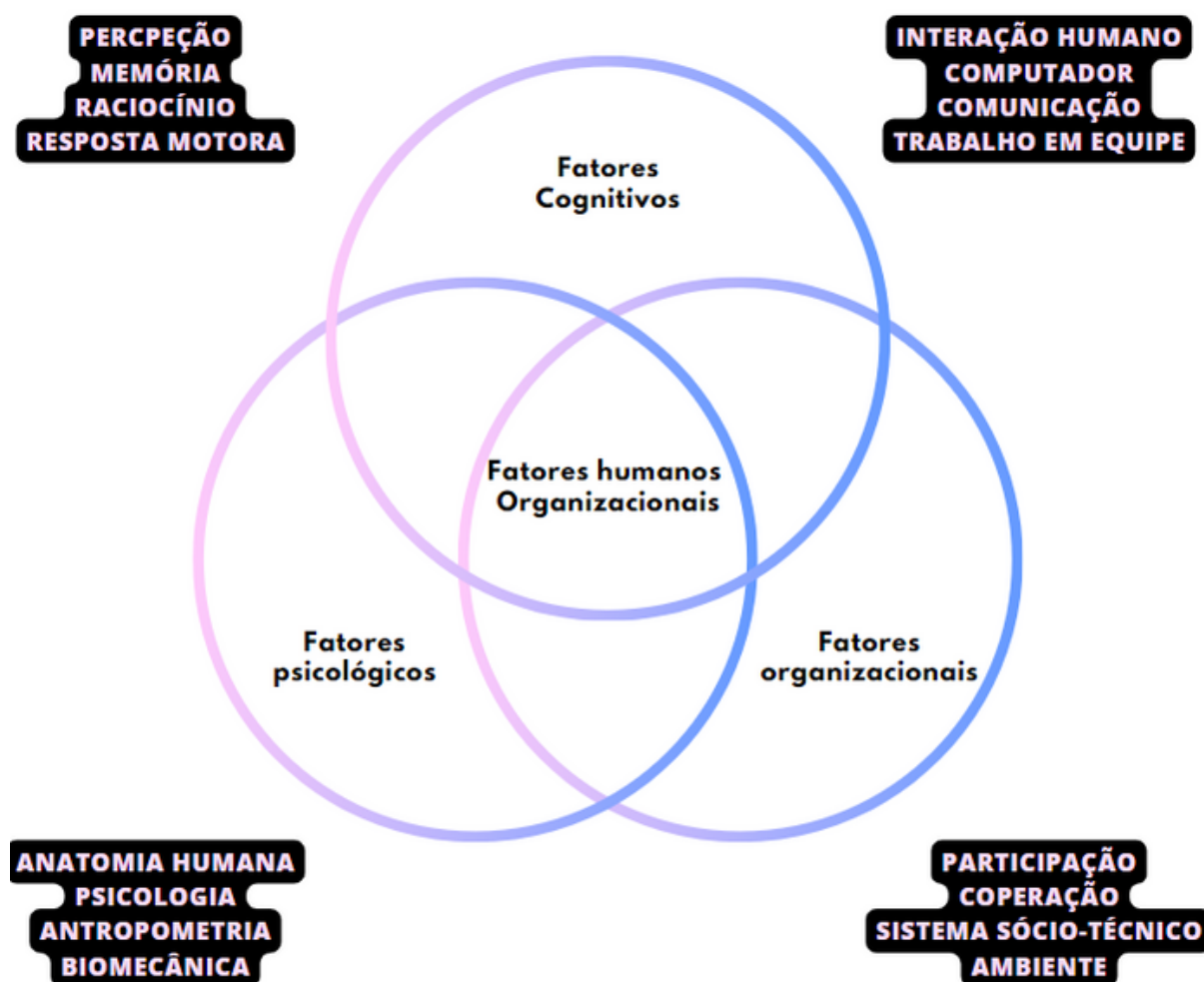
Na década de 1980 o campo a ergonomia se ampliou, Brown e Hendrick (1986) chamaram de macro ergonomia o segmento que busca por meio de estudos compreender as relações e sistemas em organizações, visando a melhoria deles. Hendrick e Kleiner (2002), definem macro ergonomia como uma metodologia, perspectiva, subdisciplina de ergonomia e fatores humanos. Segundo essa nova visão, a ergonomia é definida como “desenvolvimento e aplicação da tecnologia da interface homem-máquina, em um nível macro, ou seja, em toda a organização (lida, 2021).

Hendrick e Kleiner (2002), apresentaram que com base na pesquisa do Comitê de Planejamento Estratégico da Sociedade de Fatores Humanos e Ergonomia (HFES) identificou a tecnologia exclusiva de fatores humanos/ergonomia (HF/E) como tecnologia de interface homem-sistema. Aprimorar a condição humana é o objetivo da disciplina de ergonomia, incluindo saúde, segurança, conforto, produtividade e qualidade de vida (*Human Factors and Ergonomics Society*, 2022). A Interação Humano-Sistema, é composta por pelo menos cinco subpartes distintas, cada uma com um foco de Design específico. Segundo Hendrick e Kleiner (2002) estas subpartes são as seguintes:

- Tecnologia de interface homem-máquina ou ergonomia de hardware,
- Tecnologia de interface homem-ambiente ou ergonomia ambiental,
- Tecnologia de interface homem-software ou ergonomia cognitiva,
- Tecnologia de interface homem-trabalho ou ergonomia de Design de trabalho,
- Tecnologia de interface humano-organização, ou macro ergonomia.

As tecnologias de 1 a 4 concentram-se principalmente no nível individual ou, talvez, no nível do subsistema, sendo consideradas tecnologias de micro ergonomia. Já a quinta tecnologia foca no nível geral do sistema de trabalho, destacando-se como a principal tecnologia da macro ergonomia. A figura 18 apresenta os Fatores da macro ergonomia.

Figura 18 — Fatores da macro ergonomia.



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de International Ergonomics Association (2000).

De acordo com Robins, essa é a definição de organização:

A organização é a coordenação planejada de duas ou mais pessoas que, funcionando de forma relativamente contínua e por meio da divisão do trabalho e de uma hierarquia de autoridade, procuram alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos (Hendrick; Kleiner, 2002, p. 10).

Para decompor a definição de Hendrick e Kleiner (2002), é relevante destacar suas três observações fundamentais. Inicialmente, apontam que a coordenação planejada de atividades coletivas implica em Gestão. Em seguida, ressaltam que em organizações compostas por mais de um indivíduo, as atividades devem ser planejadas de forma funcional, de modo que se complementem. Por fim, evidenciam



que as organizações possuem uma estrutura, pois executam suas atividades e funções por meio de uma divisão de trabalho e hierarquia. Compreendemos, portanto, que quanto maior o número de pessoas, processos e funções em uma organização, mais complexo e desafiador se torna a convergência para um objetivo comum.

Uma organização que pode envolver inúmeros colaboradores, é considerada como um sistema global, que deve ser estudado em seu todo. Portanto, a ergonomia passou a participar do projeto e gerência de organizações (Lida, 2021). Hendrick e Kleiner (2002), colocam o projeto organizacional como desenho da estrutura do sistema de trabalho de uma organização e processos relacionados para alcançar os objetivos da organização. De acordo com essa concepção de 2002, muitas decisões ergonômicas são tomadas em nível da administração superior da empresa. Isso produz uma melhoria da segurança, satisfação, com redução de erros e acidentes, e melhoria da saúde e produtividade na empresa toda, a visão macro ergonômica tem proporcionado, em alguns casos, resultados melhores do que aquela abordagem micro dos trabalhadores individuais ou em postos de trabalho isolados.

## 2.3 DESIGN

Esta seção compreende a apresentação do conceito do Design sob a ótica do Design de Serviço apresentado na Seção 2.3.1 e Gestão de Design apresentado na Seção 2.3.2

O Design é um campo amplo e multidisciplinar que integra e articula conhecimentos, equipes, métodos, ferramentas e processos para a resolução de problemas. Consiste em um processo centrado pessoas, que busca soluções em diferentes contextos (Best, 2012). A *World Design Organization* (2022)<sup>6</sup> definiu Design sendo:

---

<sup>6</sup>A World Design Organization - WDO é uma organização não governamental reconhecida mundialmente que visa promover e avançar a disciplina do Design industrial e o seu poder de melhorar a qualidade de vida econômica, social, cultural e ambiental. Fundada em 1957, a WDO presta serviços a mais de 215 organizações membros em todo o mundo, envolvendo milhares de

Um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso empresarial e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores.

Em sua forma verbal, da palavra está na língua inglesa, na qual o substantivo Design se refere tanto à ideia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura (Cardoso, 2008), o termo Design tem o sentido de planejar, desenhar, criar, conceber. É um processo, uma prática e um modo de pensar. Como substantivo, possui forma e função: é o resultado do processo de Design. Os profissionais de Design atuam dentro das empresas, sejam elas clientes (nesse caso, como profissionais ligados a funções e departamentos organizacionais estabelecidos) (Best, 2012). Os autores (Mozota *et al.*, 2011) abordam que Design possui muitas definições, e apresentam a equação (figura 19), quando fazem a análise etimológica da palavra. A origem mais remota está no latim *Designare*, verbo que abrange ambos os sentidos, o de Designar e o de desenhar (Cardoso, 2008). Segundo Martins e Merino (2004), a palavra Design pode significar tanto desígnio, sendo uma intenção e um processo, como também desenho, sendo a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual. Do ponto de vista etimológico, o termo já contém nas suas origens a ambiguidade, entre um aspecto abstrato de conceber e projeta e outro concreto de registrar e configurar (Cardoso, 2008).

Figura 19 — Equação da análise etimológica



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mozota *et al.* (2011).

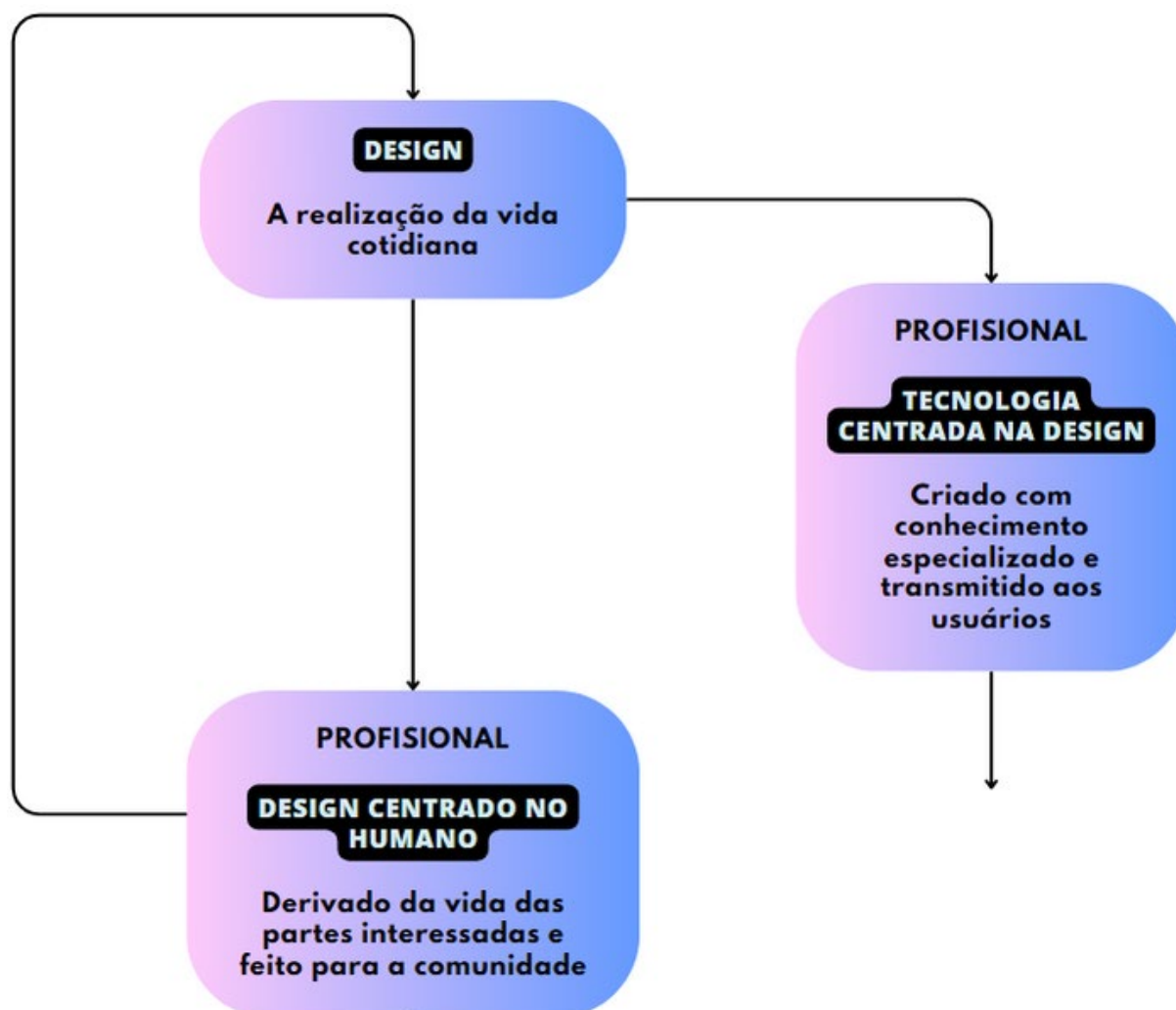
---

Designers individuais através da nossa programação e iniciativas inovadoras que defendem o “Design para um mundo melhor” Disponível em <https://wdo.org/>. Acessado em 25/03/2023

Para Barbalho e Engler (2020), o Design é uma cultura e uma prática relativas ao modo como as coisas deveriam ser para que as funções e os sentidos desejados sejam alcançados. O Design reflete as necessidades e os desejos humanos, bem como as ideias dominantes e as percepções artísticas da época (Mozota *et al.*, 2011). Corroborando com essa visão Stickdorn *et al.* (2020) faz a seguinte afirmação “todos os processos de Design são iguais e diferentes ao mesmo tempo. O Design possui processos abertos de coDesign, nos quais os atores envolvidos participam de diferentes maneiras. Baseia-se em uma capacidade humana que todos podem cultivar e que para alguns, colocam as autoras, como especialistas em Design, se tornou profissão (Barbalho; Engler, 2020). O Design preocupa-se com a forma pela qual as coisas são percebidas e sentidas, mas também com o modo como funcionam e operam (Best, 2012).

O Design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos, assim o Design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico (Basso; De Souza; Araújo, 2014). A maioria dos *outsiders* vê o Design como uma arte aplicada, como tendo a ver com estética, ao contrário de uma profissão sólida em si, com conhecimentos técnicos, competências e responsabilidades em que confiar. Os *insiders* do Design, por outro lado, falam de ideias inovadoras, coordenando as preocupações de muitas disciplinas, sendo defensores dos utilizadores e tentando equilibrar considerações sociais, políticas, culturais e ecológicas (Krippendorff, 2006). Alguns designers preferem enfatizar as dimensões artísticas e culturais de sua profissão. As técnicas de Design envolvem inovação, estética e criação. Para esses fins, o designer adquire conhecimento cultural e artístico (Mozota *et al.*, 2011). O fio condutor da autopercepção dos designers é a preocupação com o que as pessoas fazem com os artefatos. Difere das preocupações de outros profissionais por abordar questões de interfaces humanas com a tecnologia, tecnologia entendida de forma bastante ampla como aquilo que os humanos criam – artefatos (Krippendorff, 2006), conforme ilustra a figura 20.

Figura 20 — Distinções nas práticas de Design



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Krippendorff (2006).

O Design é uma disciplina que tem por objetivo máximo promover o bem-estar das pessoas, a diferença está na maneira de como o designer percebe as coisas e age sobre elas (Merino, 2016). Para Krippendorff (2006), os seres humanos não veem e agem de acordo com as qualidades físicas das coisas, mas com base no que elas significam para eles. Esse é o fundamento do Design Centrado no Usuário (DCU), que começa com uma compreensão profunda dos usuários e das necessidades que o Design pretende atender (Krippendorff, 2006; Norman, 2018). Para Merino (2016), o profissional de Design encara o problema como tudo que pode vir a prejudicar a experiência e o bem-estar na vida do usuário, corroborando com esse pensamento, destaca que enquanto profissionais de outras áreas são treinados para resolver problemas, os designers são treinados para descobrir os

problemas reais. Norman (2013), reforça essa perspectiva ao afirmar que uma solução brilhante para o problema errado pode ser pior do que nenhuma solução, sendo que a eficácia do Design reside na resolução do problema correto, atendendo às necessidades e capacidades humanas. O DCU é uma abordagem que assegura que as necessidades das pessoas sejam atendidas, tornando o produto resultante compreensível e utilizável, realizando as tarefas desejadas e proporcionando uma experiência positiva e agradável. Isso envolve satisfazer uma série de restrições e preocupações, como forma, custo, eficiência, confiabilidade, usabilidade, prazer estético, orgulho de propriedade e alegria no uso.

Conforme Krippendorff (2006) e Norman (2013), os designers devem conceptualizar seus objetivos, organizar seu trabalho e apresentar argumentos convincentes para seus projetos, garantindo que as soluções oferecidas sejam realmente eficazes e centradas no usuário. Norman (2018), acredita que o DCU não se trata de seguir processos. Trata-se de estar atento aos princípios que são manter o foco nas pessoas, nos problemas reais e em todo o sistema para resolver os problemas certos, conforme ilustrado pela figura 21.

Figura 21 — Princípios do DCU



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Norman (2018).

O Design Council (2023)<sup>7</sup>, afirma que cada designer possui sua especialidade, mas existem algumas atividades gerais comuns a todos, nesse

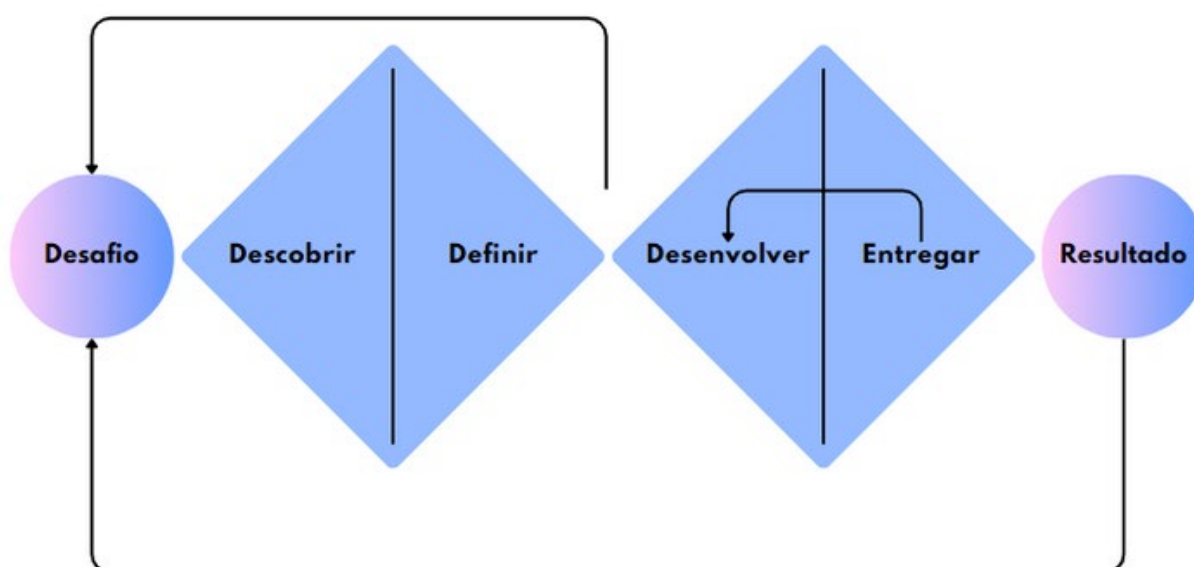
<sup>7</sup>Design Council - Consultor estratégico nacional para design do Reino Unido, dedicado a todas as disciplinas de design. Disponível em <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/>. Acessado em 28/03/2023

contexto desenvolveram o modelo '*Double Diamond*', que em quatro fases mapeia de forma simples o processo de Design, vindo a ser uma ferramenta para solução de problemas. O processo dupla divergência-convergência é bastante eficaz para libertar os designers de restrições desnecessárias aos espaços de problemas e soluções. Esta divergência e convergência repetidas são importantes para determinar adequadamente o problema certo a ser resolvido e, em seguida, a melhor maneira de resolvê-lo (Norman, 2013). Uma característica que define o Double Diamond (figura22) é a dinamização, propõe uma estrutura cíclica e dinâmica, as etapas são (Design Council, 2019):

1. Descobrir: fase inicial, com o objetivo de reunir *insights*.
2. Definir: segunda fase o designer busca o sentido de os *insights* da fase “descobrir”.
3. Desenvolver: etapa onde soluções são criadas, prototipadas, testado e iterado.
4. Entregar: etapa em que o resultante, é implementado.

Este processo de tentativa e erro ajuda designers a melhorar e refinar suas ideias.

Figura 22 — Duplo Diamante



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Design Council (2019).

O processo de Design é composto por um conjunto organizado de atividades que possuem, por finalidade, desenvolver a relação entre um produto e seu usuário, tanto em aspectos de interface, quanto estéticos (Reis; Merino, 2020). É um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso dos negócios e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores, preenche a lacuna entre o que é e o que é possível (WDO, 2022). O designer é um inovador e lançador de tendências que tenta iniciar a mudança, dar um salto de imaginação e produzir uma ideia, considerando o mundo como uma realidade a ser interpretada, é um "criador de forma" que entende a criação no contexto de imperativos predefinidos estabelecidos por outros profissionais e coloca os valores humanos acima dos valores tecnológicos (Mozota *et al.*, 2011).

Ao colocarem ser humano no centro do processo, o designer adquire uma compreensão profunda das necessidades do usuário por meio da empatia e assim aplicam o processo de resolução de problemas pragmático e centrado no usuário para projetar produtos, sistemas, serviços e experiências (WDO, 2022).

Krippendorff (2006), propõe uma perspectiva singular sobre os designers, ao afirmar que estes profissionais não são impulsionados pela busca exclusiva pelo conhecimento, mas sim por desafios, oportunidades e possibilidades. Ele apresenta três elementos-chave nessa linha de pensamento:

- Desafios, representando condições problemáticas, problemas ou conflitos que resistem à resolução convencional.
- Oportunidades para instigar mudanças positivas que podem passar despercebidas por outros, seja para benefício próprio ou para comunidades em geral.
- Possibilidades de introduzir variações no mundo, criando algo e estimulante - semelhante à abordagem de poetas, pintores e compositores - de forma lúdica e destemida.

Essa visão ampliada de motivação revela a natureza desafiadora e criativa inerente ao campo do Design, indo além da mera busca por conhecimento.

O Design é um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas (Best, 2012). Os humanos não veem e agem de acordo com as qualidades físicas

das coisas, mas com base no que elas significam para eles, essa afirmação é axiomática para um discurso de Design centrado no ser humano, em termos do qual os designers podem conceptualizar os seus objetivos, organizar o seu trabalho, e apresentar argumentos convincentes para seus projetos (Krippendorff, 2006). O Design Centrado no Ser Humano (DCH), é uma abordagem que coloca as necessidades, capacidades e comportamentos humanos em primeiro lugar e, em seguida, projeta para acomodar essas necessidades, capacidades e formas de comportamento (Norman, 2013).

Cada concepção é concepção de alguém, cada artefato faz sentido para seus usuários, mas sentidos diferentes para pessoas diferentes (Krippendorff, 2006). Um bom Design começa com uma compreensão da psicologia e da tecnologia. Um bom Design requer uma boa comunicação, especialmente entre a máquina e a pessoa, indicando quais ações são possíveis, o que está acontecendo e o que está prestes a acontecer. A comunicação é especialmente importante quando as coisas dão errado. É relativamente fácil projetar coisas que funcionem de maneira suave e harmoniosa, desde que tudo dê certo. Mas assim que surge um problema ou um mal-entendido, os problemas surgem. É aqui que um bom Design é essencial (Norman, 2013). A centralização no ser humano, o seu foco na compreensão que orienta as interfaces humanas com todos os tipos de tecnologias, inclusive com outros seres humanos, oferece aos designers uma maneira de se reinventarem (Krippendorff, 2006).

Os designers precisam concentrar sua atenção nos casos em que as coisas dão errado, e não apenas quando as coisas funcionam conforme planejado. Na verdade, é aqui que pode surgir a maior satisfação: quando algo dá errado, mas a máquina destaca os problemas, então a pessoa entende o problema, toma as medidas adequadas e o problema é resolvido. Quando isso acontece sem problemas, a colaboração entre pessoa e dispositivo é maravilhosa (Norman, 2013). Jordan (2002), apresentou três passos, para um designer realizar itens incríveis, as quais serão utilizados pelas pessoas são eles:

1. Compreender as pessoas para quem você está fazendo o produto.
2. Descobrir o que eles querem com as coisas que você está fazendo para eles.



3. Fazer e promover o produto de forma que ele entregue o que eles desejam.

O papel do Design consiste em alargar seu escopo de modo a englobar mais áreas, utilizando sua abordagem centrada em pessoas para transpor as tradicionais fronteiras funcionais, tanto pelo lado do cliente como pelo lado da agência (Best, 2012). É uma profissão transdisciplinar que aproveita a criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com o intuito de melhorar um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio, conectando inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novo valor e vantagem competitiva nas esferas econômica, social e ambiental (WDO, 2022). Existem muitas profissões que se dedicam à atividade de Design sem se autodenominarem designers – engenheiros, gestores, profissionais médicos, políticos, até arquitetos – sem esquecer as pessoas comuns que organizam o seu futuro com criatividade e propósito (Krippendorff, 2006). Os designers são partes interessadas estratégicas no processo de inovação e estão em uma posição única para unir diversas disciplinas profissionais e interesses comerciais. Valorizam o impacto econômico, social e ambiental do seu trabalho e a sua contribuição para a cocriação de uma melhor qualidade de vida (WDO, 2022).

Torna-se cada vez mais perceptível o papel que o Design cumpre junto às organizações, atribuindo valor aos seus produtos e serviços, criando diferenciação frente aos seus concorrentes e aumentando sua competitividade no mercado (Costa *et al.*, 2022). O Design está previsto para perturbar as estabilidades atuais, para desafiar pressupostos comuns e para superar barreiras aparentemente intransponíveis. O Design é inerentemente revolucionário ou pelo menos evolutivo e, em qualquer caso, imprevisível pelas leis naturais (Krippendorff, 2006). Podemos entender o Design como uma ação criativa, com o objetivo de facilitar a vida humana através de projetos, processos, produtos, serviços e demais os sistemas de vida.

## 2.4 DESIGN DE SERVIÇO

A conectividade e as não fronteiras criadas pela globalização nas últimas décadas, colocaram o ser humano como objeto central. As preferências contemporâneas por um modo de vida democrático, oferecem aos designers um

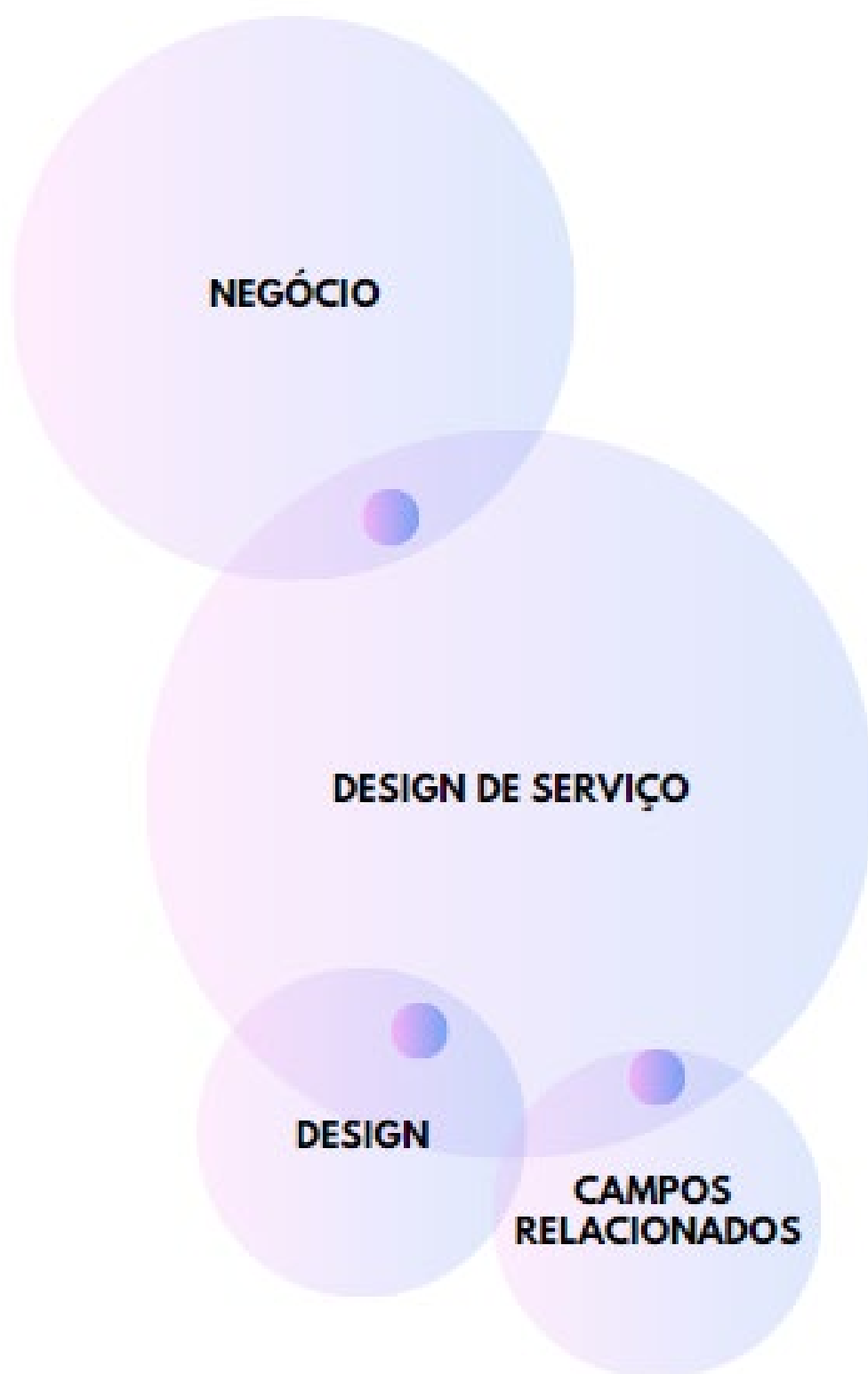
lugar único para fazer contribuições muito mais significativas do que eles estavam sob a égide da indústria (Krippendorff, 2006). O Design como um todo mudou e o Design de Serviços pode enfrentar os desafios únicos que a economia de serviços enfrenta. Design não é mais apenas criar detalhes de produtos. É um campo que projeta experiências, processos e sistemas complexos e interativos (Moritz, 2005).

A diferença entre produtos e serviços é mais do que semântica. Os produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço; os serviços consistem apenas em atos ou processos e existem apenas no tempo (Shostack, 1982). Nesse cenário, novas práticas do Design estão sendo amplamente debatidas tanto em organizações quanto na academia. Dentro da diversidade de papéis que um designer pode desempenhar no contexto organizacional, destaca-se o papel do designer de serviço.

Mager (2004), conceitua o Design de Serviços como a ciência que aborda a funcionalidade e a forma dos serviços da perspectiva dos usuários, visando garantir que as interfaces de serviço sejam úteis, utilizáveis e desejáveis do ponto de vista dos usuários, eficazes, eficientes e distintas do ponto de vista do fornecedor. Design de Serviços é abordado por Stickdorn e Schneider (2012), como uma área que atua em diferentes nichos, e tem uma abordagem interdisciplinar que utiliza conhecimentos, métodos e ferramentas de diferentes áreas do conhecimento. Por ser uma área nova e em constante evolução, não possui uma única definição ou linguagem clara sobre, pois isso poderia limitar seu desenvolvimento. É um campo que projeta experiências, processos e sistemas complexos e interativos, envolvendo conhecimentos e especialistas de áreas afins e clientes no processo de Design, usando processos, ferramentas e métodos especiais (Moritz, 2005). Design de Serviço é a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço, a fim de melhorar sua qualidade e a interação entre prestadores de serviços e clientes, sendo um processo de Design criativo, viável e centrado no usuário que é utilizado pelas organizações para criar valor para seus clientes ou usuários (Dervojeda *et al.*, 2014), a figura 23 visualiza a interseção entre o Design de Serviços e os mundos dos Negócios, Design e áreas afins. Ao explorar essa representação gráfica, é possível compreender a integração do Design de Serviços em contextos empresariais, criativos e interdisciplinares. A conexão entre esses domínios revela a importância e a influência do Design de Serviços em

diversas esferas, destacando sua relevância na criação de experiências significativas e na inovação estratégica. Através dessa representação, é possível visualizar como o Design de Serviços se entrelaça e enriquece esses diferentes universos, demonstrando sua capacidade de impulsionar a excelência e a transformação em múltiplos campos.

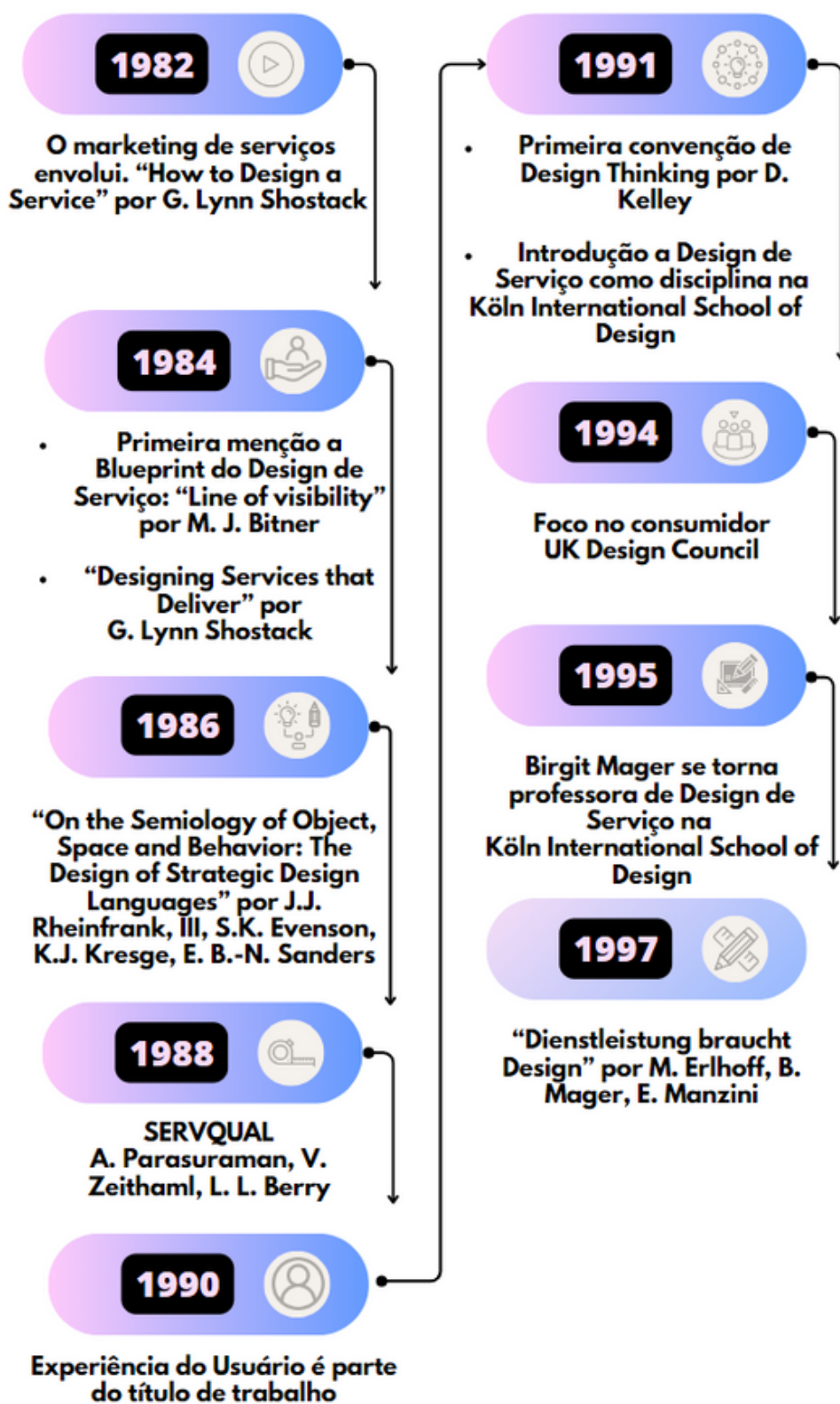
Figura 23 — Onde entra o Design de Serviços?



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Moritz (2005).

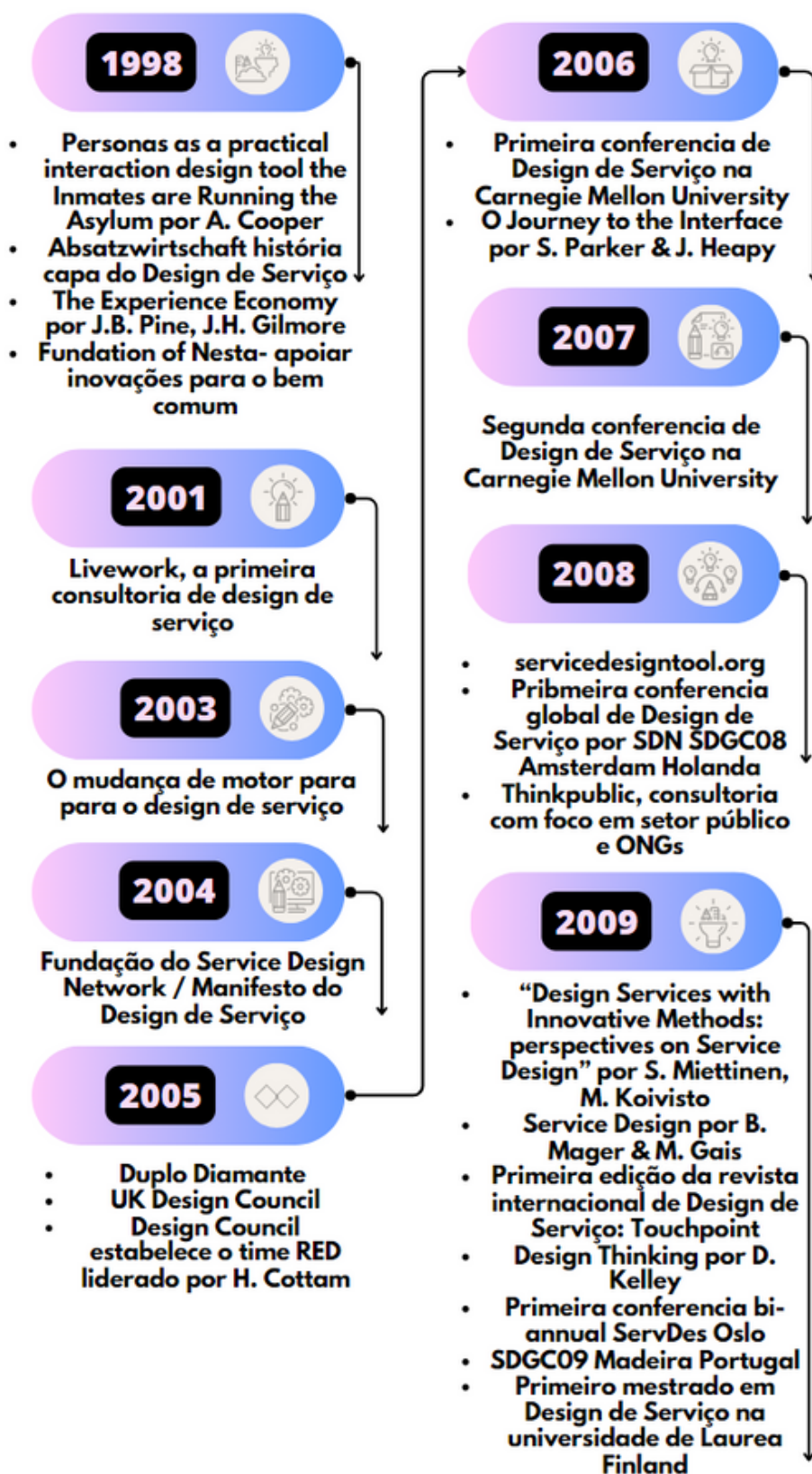
O termo “Design de Serviço” foi cunhado por Lynn Shostack em 1982, quando abordou Design de Serviço indicou que as organizações deveriam compreender como os processos interagem entre si, fazendo alusão a um teatro, ele chamou esses processos de bastidores no qual o expectador é o cliente, que consome o serviço, e a empresa funciona entre a interação dos bastidores com o palco, deixar o serviço apenas para o palco deixa a empresa frágil. Praticar o Design de Serviço é responsabilidade da organização como um todo (Gibbons, 2017). As figuras 24, 25, 26 e 27 oferecem uma abordagem visual para explorar a evolução do Design de Serviço ao longo do tempo. Por meio dessas representações gráficas, é possível acompanhar a trajetória e as transformações que o Design de Serviço tem passado, desde suas origens até as tendências e práticas contemporâneas. Ao analisar essas figuras, é possível identificar marcos importantes, mudanças de paradigma e inovações que moldaram o campo do Design de Serviço, proporcionando *insights* valiosos sobre seu desenvolvimento e impacto.

Figura 24 — Evolução do Design de Serviço 1982 a 1997.



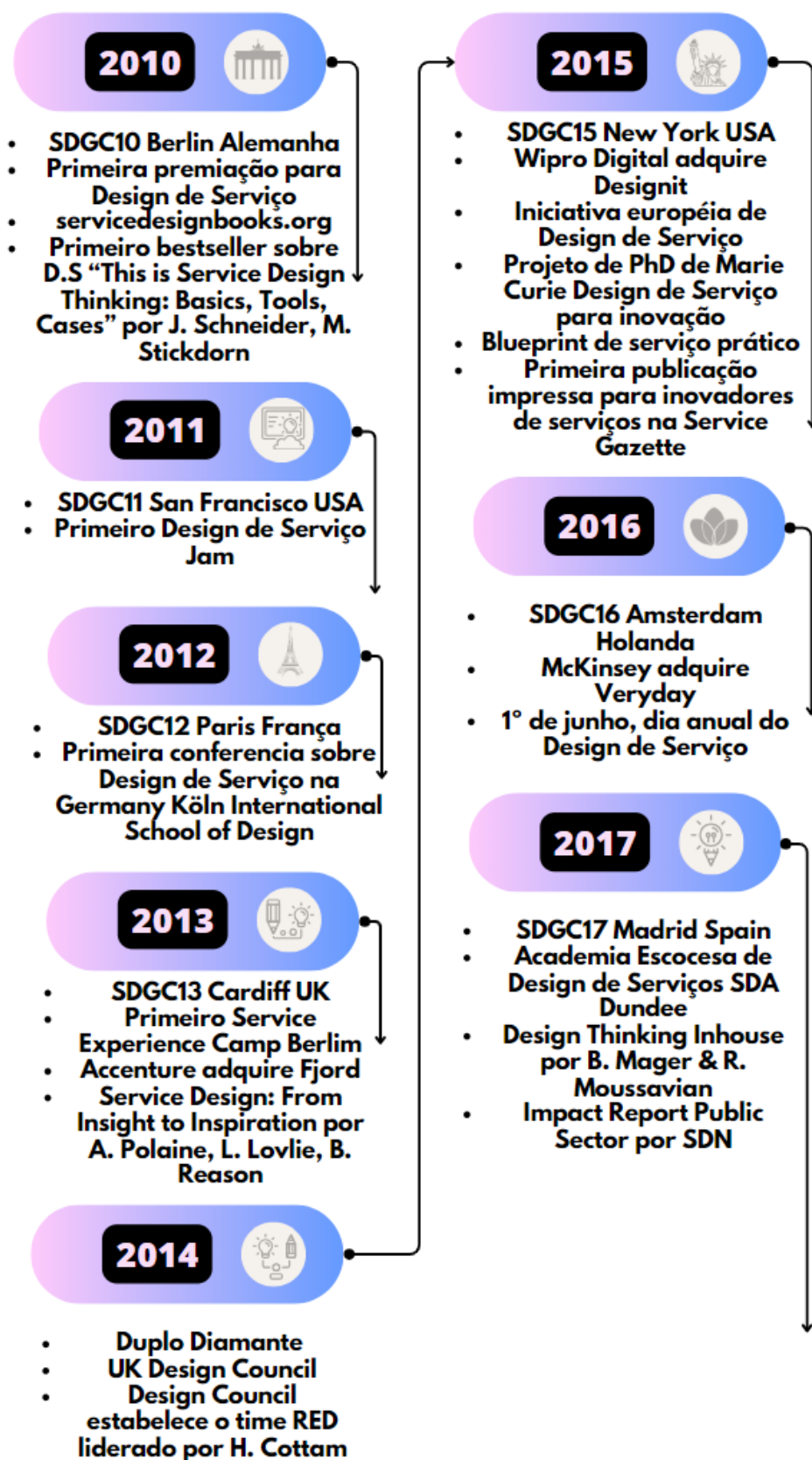
Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mager e Heinemann (2020).

Figura 25 — Evolução do Design de Serviço 1989 a 2009



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mager e Heinemann (2020).

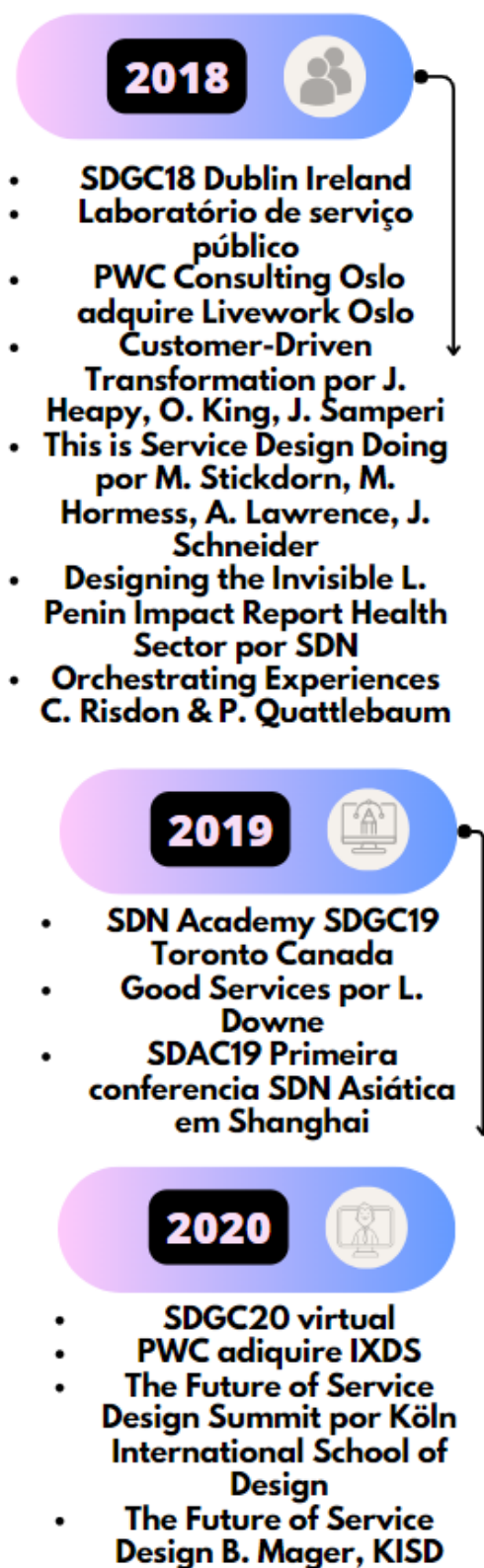
Figura 26 — Evolução do Design de Serviço 2010 a 2017



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mager e Heinemann (2020).



Figura 27 — Evolução do Design de Serviço 2019 a 2020



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mager e Heinemann (2020).

O Design de Serviços integra campos como Gestão, Marketing, Pesquisa e Design, atuando como uma interface e conecta organizações e clientes de uma nova maneira (Moritz, 2005). Como forma de compreender mais sobre o Design de Serviços e suas áreas de atuação (Stickdorn; Schneider, 2012), fazem um compilado de definições e abordagens de outros pesquisadores e referências na área que serão apresentados no quadro 1:

Quadro 1 — Definições, conceitos de Design de Serviços

Autor/Instituição	Definição
<i>The Copenhagen Institute of Interaction Design</i>	Design de Serviço é um campo emergente focado na criação de experiências bem pensadas usando uma combinação de meios intangíveis e tangíveis. Ele oferece vários benefícios para a experiência do usuário final quando aplicado a setores como varejo, bancos, transporte e saúde. O Design de Serviços como prática geralmente resulta no Design de sistemas e processos visando fornecer um serviço holístico ao usuário. Esta prática interdisciplinar combina várias habilidades em Design, gerenciamento e engenharia de processos. Os serviços existem e são organizados de várias formas desde tempos imemoriais. No entanto, serviços projetados conscientemente que incorporam novos modelos de negócios são empáticos às necessidades dos usuários e tentam criar um valor socioeconômico na sociedade. O Design de Serviços é essencial em uma economia orientada para o conhecimento.
Stefan Moritz	O Design de Serviço ajuda a inovar, criar ou melhorar serviços (existentes) para torná-los mais úteis, utilizáveis, desejáveis para os clientes e eficientes, bem como eficazes para as organizações. É um novo campo holístico, multidisciplinar e integrador.
<i>UK Design Concil</i>	O Design de Serviço tem tudo a ver com tornar o serviço que você oferece útil, utilizável, eficiente, eficaz e desejável.
Birgit Mager	O Design de Serviço visa garantir que as interfaces de serviço sejam úteis, usáveis e desejáveis do ponto de vista do cliente e eficazes, eficientes e diferenciadas do ponto de vista do fornecedor.
<i>Engenier Service Design</i>	O Design de Serviço é uma especialidade de Design que ajuda a desenvolver e fornecer ótimos serviços. Os projetos de Design de Serviço melhoram fatores como facilidade de uso, satisfação, fidelidade e eficiência em áreas como ambientes, comunicações e produtos - sem esquecer as pessoas que prestam o serviço.

Autor/Instituição	Definição
<i>Fronteier Service Design</i>	O Design de Serviço é uma maneira holística de uma empresa obter uma compreensão abrangente e empática das necessidades do cliente.
Continuum	Desenvolver os ambientes, ferramentas e processos que ajudam os funcionários a prestar um serviço superior de uma forma que seja propriedade da marca.
LIVE WORK	Design de Serviço é a aplicação de processos e habilidades de Design estabelecidos para o desenvolvimento de serviços. É uma forma criativa e prática de melhorar os serviços existentes e inovar os novos.
31 Volt Service Design	Quando você tem duas cafeterias próximas uma da outra e cada uma vende exatamente o mesmo café pelo mesmo preço, o Design de Serviço é o que faz você entrar em uma e não na outra.

Fonte: Adaptado de Stickdorn e Schneider (2012).

O Design de Serviços ajuda a inovar (criar) ou melhorar serviços (existentes) para torná-los mais úteis, utilizáveis, desejáveis para os clientes e eficientes e eficazes para as organizações. É um novo campo holístico, multidisciplinar e integrador (Moritz, 2005). Ainda que seja da natureza do Design de Serviço não ter uma única definição, Stickdorn e Schneider (2012), propõe 5 princípios presentes no Design de Serviço.

**Centrado no usuário:** Pela abordagem interdisciplinar, a abordagem centrada nas pessoas é fundamental para o desenvolvimento de um serviço, pois além de integrar as partes interessadas como forma de compreender suas reais necessidades, deve possibilitar uma linguagem em comum entre as partes interessadas, não se limitando apenas para o cliente final, mas trazendo para o desenvolvimento dos serviços visto por ser uma área multidisciplinar, é necessário que os membros da equipe saibam se comunicar.

**Co criativo:** Embora o profissional de Design seja conhecido pela sua criatividade, esta característica é inerente ao ser humano e que também pode ser desenvolvida e estimulada por ferramentas e métodos. Portanto, trazer as diferentes partes interessadas para cocriar um serviço possibilita soluções ainda mais criativas. Sendo a função do profissional de Design gerir esse processo de desenvolvimento. Além disso, ao inserir as pessoas no processo pode evocar a sensação de copropriedade, o que pode influenciar na percepção de qualidade do serviço.

**Sequenciamento:** Por conta de sua característica dinâmica e efêmera, considerar a linha do tempo nos projetos é essencial de um serviço é essencial. Como forma de abordar essa linha do tempo é proposto pensar em um serviço fazendo uma analogia a filmes ou peças de teatro criando uma história para identificar os pontos de contato entre humano-humano, humano-máquina e máquina-máquina e pensar as interações que existem além do serviço prestado como as avaliações e o que ocorre nas mídias digitais. Além disso, a linha do tempo do serviço não deve se limitar apenas ao serviço prestado, ela deve englobar toda parte de pré-serviço e pós-serviço. Por fim, assim como as peças de teatro que antes da estreia passam por uma série de ensaios, assim deve ser os serviços, sendo protótipos e testados antes de serem lançados no mercado.

**Evidência:** É da natureza do serviço sua característica intangível, o que pode dificultar a percepção de valor por conta do usuário, portanto é desejável transformar essa característica de intangível em algo tangível através de evidências que podem ser fornecidas por artefatos materiais, de uma narrativa que apresente as qualidades e explique os motivos que podem gerar alguma dúvida no usuário e os detalhes, como uma forma diferente de dobrar a toalha em um hotel.

**Holístico:** Embora os serviços sejam intangíveis, eles ocorrem em um ambiente físico, usando artefatos físicos e, na maioria dos casos, geram alguma forma de resultado físico. Inconscientemente, os clientes percebem esse ambiente com todos os seus sentidos. Dessa maneira é importante esquematizar os sentimentos, sentidos e humor de todos os envolvidos ao longo de mapear o humor e os sentimentos de todas as partes interessadas ao longo do caminho de um serviço.

Mager e Heinemann (2020) colocam que o Design de Serviços nos negócios começou no nível do projeto. As organizações incluíram designers de serviços em seus grupos de projetos para criar perspectivas e aprender a pensar através das lentes dos usuários. Reconhecer como o Design de Serviços pode proporcionar às organizações uma vantagem competitiva significativa é um ponto de partida (Moritz, 2005). O Design de Serviços tornou-se cada vez mais estabelecido no setor empresarial como um importante agente de mudança para todos os utilizadores – incluindo os funcionários de uma organização (Mager; Heinemann, 2020).

Os serviços possuem características únicas. Não são tangíveis, não podem ser armazenados ou possuídos, o consumo acontece ao mesmo tempo que a produção e são experiências complexas que acontecem ao longo do tempo. Portanto, projetar serviços requer considerações especiais (Moritz, 2005). Design de Serviços é uma forma muito diferente de abordar a forma como pensamos o relacionamento entre organizações e clientes. É possível criar vantagens competitivas, clientes leais e satisfeitos e maiores margens de lucro. Melhorar os serviços é essencial – não apenas para impulsionar as organizações, mas também as economias (Moritz, 2005). O Design do sistema de uma organização, sua cultura, valores e normas inerentes, bem como sua estrutura e processos organizacionais são o objeto de pesquisa do designer de serviços. O conceito Design de Serviço colabora na coadjuvação de distintas matérias em direção ao objetivo em comum, através de experiências benéficas com clientes, colaboradores e integração de processos.

### **Ferramentas do Design de Serviços**

O universo do Design de Serviço é vasto e multifacetado, repleto de ferramentas que auxiliam na criação e construção de processos centrados no usuário. Cada uma dessas ferramentas possui sua própria funcionalidade e propósito específico, e é essencial para a equipe ou indivíduo que está conduzindo o processo compreender o contexto e os recursos disponíveis para escolher a ferramenta mais adequado. Nessa pesquisa, destacam-se duas ferramentas fundamentais: o Mapa das Partes Interessadas e as Entrevistas Contextuais.

#### **Mapa das partes interessadas**

Os conceitos apresentados por Stickdorn e Schneider (2012), Stickdorn *et al.* (2020), Martin e Hanington (2012) sobre mapas das partes interessadas oferecem uma compreensão profunda e complementar da importância dessas ferramentas no processo de design.

Martin e Hanington (2012) destacam que os mapas das partes interessadas são essenciais para consolidar e comunicar visualmente os principais constituintes

de um projeto de design. Esses mapas são fundamentais na fase de planejamento, pois ajudam a identificar todos os principais interessados, proporcionando um ponto de referência visual para a equipe de Design. Isso facilita o planejamento das atividades de pesquisa centrada no usuário e a comunicação apropriada com as partes interessadas ao longo do desenvolvimento do projeto. Inicialmente especulativos, esses mapas evoluem com a identificação e definição mais claras dos constituintes reais, resultando em um diagrama abrangente que pode variar em forma e estrutura, mas sempre com o objetivo de identificar os principais intervenientes e suas relações com a equipe de design.

Por outro lado, Stickdorn e Schneider (2012) descrevem os mapas das partes interessadas como representações visuais ou físicas dos diversos grupos envolvidos em um serviço. Esses mapas permitem analisar e mapear as atividades entre funcionários, clientes, organizações parceiras e outras partes interessadas. O processo começa com a criação de uma lista abrangente das necessidades dos stakeholders, utilizando entrevistas e *desk research*, e destacando interesses e motivações de cada grupo. Uma vez completada a lista, a ênfase é dada às interações entre esses grupos, representadas de forma visualmente atraente para identificar pontos problemáticos e explorar áreas de oportunidade.

Stickdorn *et al.* (2020) expandem essa visão ao detalhar como os mapas das partes interessadas ajudam a visualizar todos as principais partes interessadas de uma experiência, serviço ou produto. Eles descrevem como esses mapas permitem identificar relacionamentos formais e informais entre as partes, destacando *hubs* e gargalos no sistema e revelando autoridades decisórias. Isso facilita o redesenho ativo de um projeto, permitindo adicionar ou eliminar stakeholders e ajustar relacionamentos, fortalecendo ou enfraquecendo conexões conforme necessário.

Em resumo, tanto Martin e Hanington (2012) quanto Stickdorn e Schneider (2012) além de Stickdorn *et al.* (2020), enfatizam a importância dos mapas das partes interessadas em projetos de Design centrado no usuário. Uma ferramenta crucial para entender e gerenciar os diferentes interesses e influências dos diversos grupos envolvidos, facilitando a comunicação, o planejamento e a execução eficazes de projetos de design.

### **Entrevistas contextuais**

Para Martin e Hanington (2012), as entrevistas são um método de pesquisa fundamental para o contato direto com os participantes, coletando relatos pessoais em primeira mão sobre experiências, opiniões, atitudes e percepções. As entrevistas podem ser conduzidas pessoalmente ou remotamente e podem variar de estruturadas a não estruturadas, cada uma com suas vantagens e desafios. As entrevistas estruturadas são mais fáceis de controlar e analisar, enquanto as não estruturadas são mais confortáveis e flexíveis para os participantes, mas dependem mais da habilidade do pesquisador em orientar a sessão.

Por outro lado, Stickdorn e Schneider (2012) destacam a importância das entrevistas contextuais, que são conduzidas no ambiente em que o processo de serviço ocorre. Essa técnica etnográfica permite que os entrevistadores observem e investiguem comportamentos no contexto real, oferecendo *insights* mais profundos e detalhados. As entrevistas contextuais ajudam os entrevistados a lembrar detalhes específicos e permitem que os pesquisadores compreendam melhor o ambiente social e físico ao redor do serviço investigado.

Ambas as abordagens de entrevista, conforme descritas por Martin e Hanington (2012) e Stickdorn e Schneider (2012), têm suas aplicações específicas e complementares. Enquanto Martin e Hanington enfatizam a flexibilidade e a estrutura das entrevistas, Stickdorn e Schneider sublinham a importância do contexto situacional para obter uma compreensão holística dos comportamentos e necessidades dos usuários. As entrevistas contextuais permitem a observação direta e a interação no ambiente natural dos participantes, proporcionando *insights* que podem ser difíceis de obter em entrevistas tradicionais.

Stickdorn *et al.* (2020), expandem essa ideia ao sugerir que as entrevistas contextuais são úteis para entender melhor as necessidades, emoções, expectativas e o ambiente dos participantes, sendo valiosas para a criação de personas, mapas de sistema e jornadas de experiência. A preparação e a aplicação dessas entrevistas envolvem a definição cuidadosa de quem, quando e onde entrevistar, bem como a documentação detalhada do contexto situacional.

Em resumo, tanto as entrevistas estruturadas e não estruturadas de Martin e Hanington (2012) quanto as entrevistas contextuais de Stickdorn e Schneider (2012) e Stickdorn *et al.* (2020) são essenciais para a

pesquisa qualitativa. Cada método oferece perspectivas únicas e complementares, dependendo do objetivo da pesquisa e do tipo de *insights* que se deseja obter.

## 2.5 GESTÃO DE DESIGN

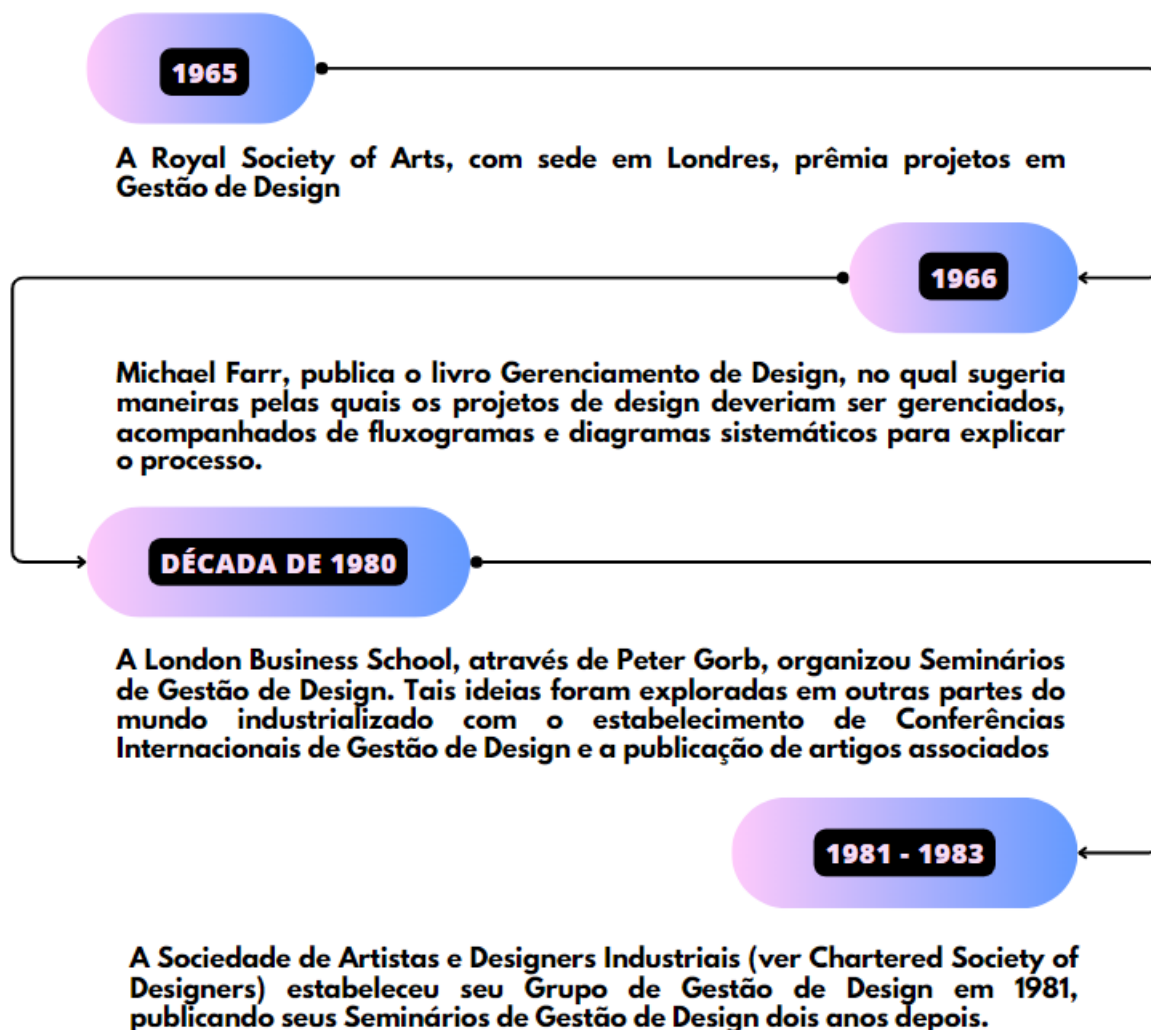
Há uma crescente no entendimento de parte das organizações de que o Design estratégico é um recurso valioso para alcançar objetivos corporativos (Bergmann; Magalhães, 2016). A Gestão de Design é um conjunto de atividades que permitem incorporar a identidade. DMI (2021), traz o seguinte conceito:

Gestão de Design abrange os processos contínuos, decisões de negócios e estratégias que permitem a inovação e criam produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas efetivamente projetados que melhoram nossa qualidade de vida e proporcionam sucesso organizacional.

Para Martins e Merino (2004) a característica distintiva da Gestão de Design é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o Design pode contribuir ao valor estratégico da empresa. Cabe a ele colaborar para uma melhor compreensão de situações complexas, ajudando as empresas a estruturarem o ambiente em que se encontram e a torná-lo compreensível na busca por sustentabilidade no longo prazo corporativo (Bergmann; Magalhães, 2016). O (2023) referência Gestão de Design como sendo uma importante área de atividade preocupava-se com a gestão do processo de Design dentro de uma empresa ou ambiente corporativo, ilustrado na figura 28.



Figura 28 — Início histórico da Gestão de Design



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de OXFORD LANGUAGES (2023).

O Design é uma "opção cultural" que transcende a mera estética e se torna um fator estratégico para as organizações. As dimensões culturais e imaginativas do Design estão profundamente relacionadas aos objetivos estratégicos gerados pela visão da organização e com a construção de uma identidade corporativa (Mozota *et al.*, 2011). Nesse contexto, a importância do Design nas organizações tem se destacado, evidenciando seu papel crucial na agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos (Costa *et al.*, 2022). Essa valorização do Design não apenas diferencia as empresas de seus concorrentes, mas também impulsiona sua competitividade no mercado, como apontado por Casas e Merino (2011).

Para Best (2012), o Design e as empresas possuem suas próprias culturas compreendidas por suas crenças, valores e pressupostos, que ficam evidentes quando olha-se a forma como avaliam o sucesso e naquilo que consideram importante. O campo do Design tem afinidade com a gestão porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado. O processo de Design é um processo de identidade. Ele define a empresa, seus clientes e seus investidores. Diferencia uma organização de seus concorrentes e está no centro de seu sucesso (Mozota *et al.*, 2011). Casas e Merino (2011) abordam que esse processo, que pode ocorrer em diversos níveis, faz com que o Design seja considerado por uma perspectiva gerencial, e essa é então chamada de Gestão de Design.

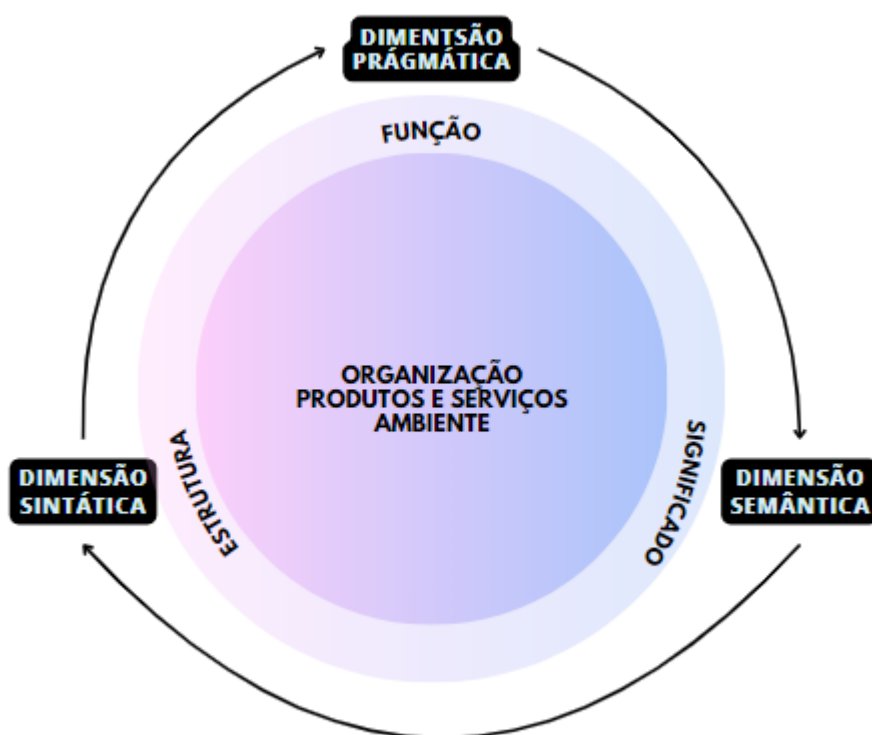
Mozota *et al.* (2011) abordam que a Gestão de Design possui como base a ação de gerir orientada ao cliente. Dotado de competências estratégicas, o Design passa a estar associado à liderança e a cultura organizacional da empresa, bem como na construção do conceito da identidade corporativa (Forcelini *et al.*, 2019). Diferentemente do artista, o designer cria algo para os outros fazendo parte de uma equipe multidisciplinar. Ele funciona como coordenador e considera todos os componentes do projeto. Dessa forma, o Design desempenha um papel na administração da inovação bem como no gerenciamento de conflitos (Mozota *et al.*, 2011).

O processo de Design é um processo de conhecimento por meio do qual um Design é adquirido, combinado, transformado e incorporado. O conhecimento em Design tem uma natureza tácita; dessa forma, seria melhor representar esse processo como uma roda, a qual ilustra uma natureza cíclica, e não como um processo tradicional, vertical e sequencial. O processo criativo deve aplicar internamente tecnologias, conceitos e métodos de produção e externamente satisfazer às necessidades de um grande ambiente de usuários e interessados (Mozota *et al.*, 2011).

Branco (2001) compreende que o Design é uma área do conhecimento que trabalha tanto no âmbito das organizações quanto na academia e deve assumir papéis na organização que vai além da prestação típica do projeto, devendo criar ou desenvolver novos conteúdos e, para cumprir com esses objetivos o Design deverá aparecer como um conjunto de serviços integrados interdisciplinarmente a

adaptação de mensagens, produtos e ambientes às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos (Branco, 2002), ilustrado pela figura 29.

Figura 29 — Dimensões do Design



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Branco, 2001 e 2002

É da natureza do Design, seguir um modelo de resolução de problemas centrado nas pessoas, que possibilita uma abordagem mais integrativa e holística ao tratamento dos desafios, ao mesmo tempo em que concretiza novas oportunidades de negócios (Best, 2012). O designer como profissional é responsável por criar algo para os outros fazendo parte de uma equipe multidisciplinar, trabalhando como gestor desempenhando um papel na administração da inovação bem como no gerenciamento de conflitos (Mozota *et al.*, 2011). Designers do departamento de criação unem-se aos demais profissionais de uma organização a fim de concretizar um projeto de produto de valor agregado, coerente com as condições exigidas para a sobrevivência de uma empresa contemporânea (BUSO; MARTINS, 2012), atuando

como “facilitadores” das ideias e conversas de outras pessoas, quer como “pensadores de Design”, adotando uma abordagem tangencial, de resolução de problemas, aos desafios enfrentados pelas organizações, pela sociedade e pelo meio ambiente (Best, 2012).

A integração entre Design e Gestão tem sido um tema cada vez mais relevante no ambiente corporativo. O trabalho de Mozota et al. (2011) aborda essa convergência, destacando dois objetivos principais da Gestão de Design (GD):

1. Treinar parceiros/gerentes e designers - Esse objetivo implica em familiarizar os gerentes com os conceitos e práticas do Design, bem como capacitar os designers em aspectos da Gestão. Essa troca de conhecimentos é fundamental para uma melhor compreensão mútua e colaboração entre as áreas.
2. Desenvolver métodos de integração do Design no ambiente corporativo - Os autores também enfatizam a necessidade de desenvolver metodologias que permitam a efetiva integração do Design nas estratégias e processos organizacionais. Isso envolve a criação de estruturas, ferramentas e abordagens que facilitem a adoção do Design como um elementos-chave na gestão empresarial.

Nesse contexto, os autores apresentam um modelo de convergência entre Gestão e Design, demonstrado no Quadro 2, que ilustra a interação e a complementaridade entre essas duas áreas.

Quadro 2 — Modelo de convergência para Design e Gestão

ABORDAGEM DE GESTÃO DE DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DE DESIGN	SUAS APLICAÇÕES NA GESTÃO DA QUALIDADE
<b>Abordagem administrativa da gestão do Design</b>	Promover o Design com métodos administrativos	Contribuição de "qualitécnicos" aos designers e gerentes de Design
	Design e desempenho organizacional	Dados sobre o impacto do Design sobre "defeitos zero"
	Design/marca, identidade, estratégia	Teste de qualidade percebida

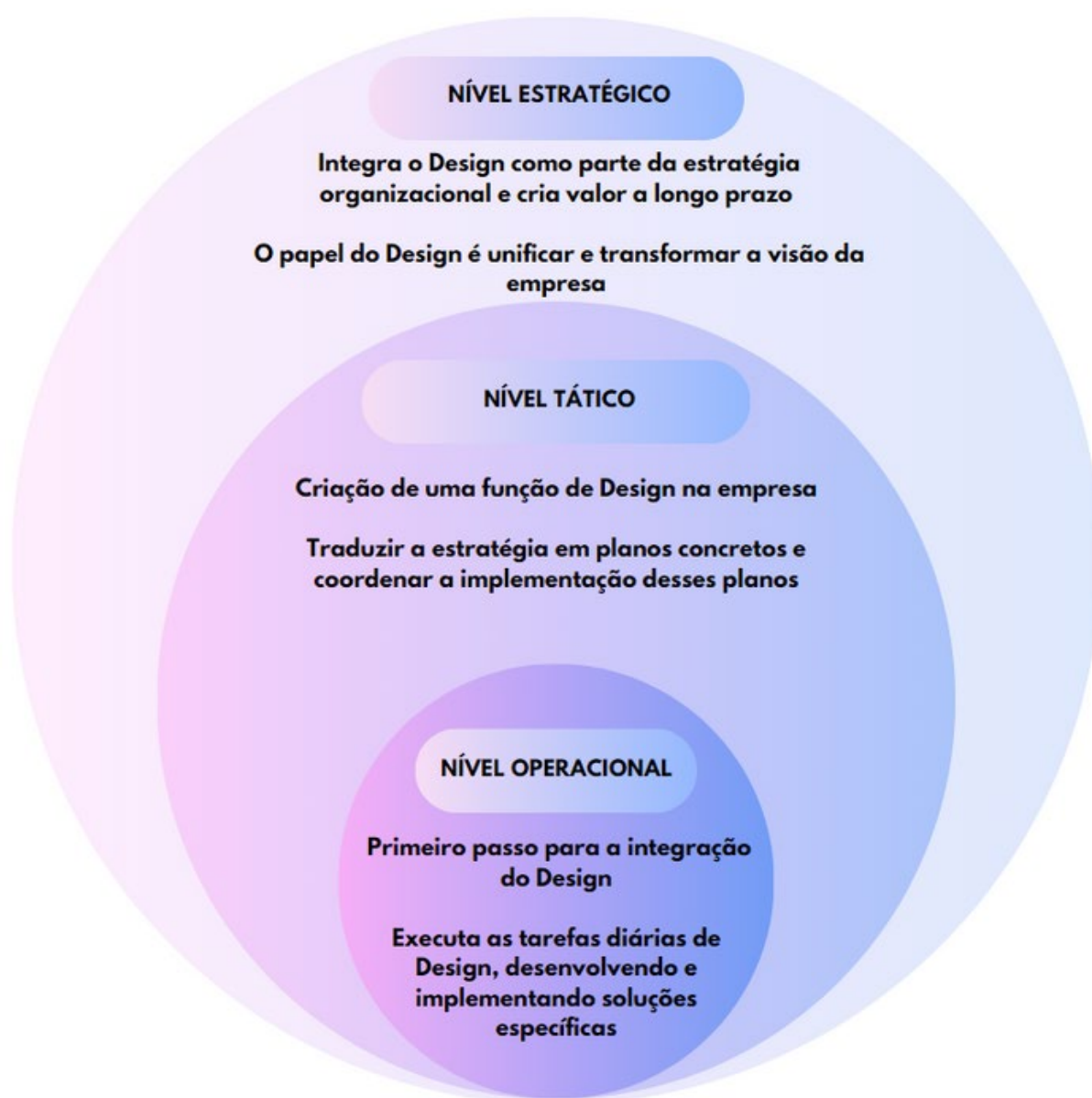
ABORDAGEM DE GESTÃO DE DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DE DESIGN	SUAS APLICAÇÕES NA GESTÃO DA QUALIDADE
	Administração geral e métodos de gestão do Design	
<b>Abordagem estratégica da Gestão de Design</b>	<p>Melhorar a gestão com o conhecimento de Design</p> <p>Teorias da forma: princípios de Design</p> <p>Criatividade e gestão de ideias</p>	<p>Contribuição de designers aos "qualitécnicos"</p> <p>Repensar processos</p> <p>Visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo.</p>

Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Mozota; Klöpsch; Costa, 2011.

O conhecimento da cultura organizacional permite a identificação de potencialidades e fragilidades a serem trabalhadas para que se possa desenvolver uma cultura criativa e inovadora, propícia à inserção da Gestão de Design (Forcelini *et al.*, 2019). A Gestão de Design envolve cada vez mais processos de trabalho colaborativos; é importante, portanto, conhecer bem a dinâmica real existente entre pessoas, projetos e processos, bem como manter-se atento à forma como todos os recursos podem ser empregados com propósito e responsabilidade, a fim de proporcionar valor (Best, 2012).

Para Best (2006), a Gestão de Design pode ser compreendida em três níveis principais de atuação: estratégico, tático e operacional, ilustrados na figura 30.

Figura 30 — Os níveis de atuação do Gestão de Design



Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Best (2006).

Para compreender de forma sintética a Gestão de Design, Bergmann e Magalhães (2016), trazem a síntese de características dos níveis de Gestão de Design e os fatores influenciadores é apresentado no Quadro 17 em anexo.

Para Best (2012) o Design existe em uma ampla variedade de contextos ligados à sociedade, ao ambiente, à tecnologia, à política e à economia sendo influente quando utilizado nos serviços de marketing e branding. Por meio da Gestão de Design, o Design é visto no meio corporativo como um aliado na solução de

problemas relacionados a administração. Pode estar presente em vários níveis hierárquicos, sendo o ponto de integração de vários departamentos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi realizada entre os anos de 2022 e 2024, com o objetivo de diagnosticar o serviço no Departamento de Marketing e Comunicação de uma indústria da manufatura, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço. No apêndice A desta dissertação, é apresentada uma linha do tempo detalhada das diferentes fases da pesquisa, desde a concepção inicial até a conclusão.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados em cada etapa da pesquisa, visando garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos. A metodologia empregada seguiu uma abordagem caracterizada como de natureza aplicada, abordagem qualitativa e objetivos exploratórios e descritivos. A pesquisa trabalha com o conceito de projeto do duplo diamante abordado neste trabalho, sendo assim os resultantes de ferramentas poderão servir de insumos para ferramentas já utilizadas e assim estar em constante conectividade entre elas.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa está dividida em duas fases, ilustrado na Figura 31, cada qual com seus objetivos sendo:

Fase 1 – Referencial Teórico: nesta primeira fase, foi realizada uma revisão da literatura sobre os principais temas relacionados ao objeto de estudo, com o objetivo de fundamentar teoricamente a pesquisa. Foram abordados conceitos, teorias e estudos anteriores que embasam a investigação proposta.

Fase 2 – Estudo de Caso: a segunda fase da pesquisa consiste em um estudo de caso. No qual será realizada uma análise aprofundada de um caso específico relacionado ao tema da pesquisa, com o intuito de compreender em profundidade o fenômeno estudado e suas particularidades. O estudo de caso permitirá confrontar a teoria revisada na primeira fase com a realidade observada, gerando *insights* e conclusões relevantes para o campo de conhecimento.



Figura 31 — Fases da Pesquisa



Fonte: a autora, 2024

Cada uma dessas fases é detalhada na seção de metodologia, destacando os procedimentos específicos adotados em cada uma delas. Ao final desta introdução, será apresentada uma breve descrição da estrutura geral da dissertação, com uma visão geral dos capítulos subsequentes.

### 3.1 FASE 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da Fase 1 – Referencial Teórico teve como objetivo elaborar os principais temas da pesquisa, bem como, constituir a base teórica para ser contextualizada aos principais temas abordados posteriormente. As principais fontes bibliográficas foram livros, teses, dissertações e artigos de periódicos e eventos científicos tanto nacionais quanto internacionais. Os temas pesquisados foram: Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviços e Gestão de Design. Esta fase foi composta por revisões narrativas e sistemáticas da literatura, conforme demonstra a Figura 32.

Figura 32 — FASE 1 - Referencial Teórico



Fonte: a autora, 2024

O objetivo das revisões narrativas foi compreender os temas centrais da pesquisa. Por sua vez a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), teve como objetivo identificar os principais fundamentos, conceitos, características e autores dos temas centrais dessa pesquisa. Para isso, foi ao longo da etapa 1 consultado materiais nacionais e internacionais, tais como livros, artigos científicos de revistas e eventos, e uma pesquisa on-line em websites referenciados pelo conteúdo abordado.

### 3.2 FASE 2 – ESTUDO DE CASO EM UM DEPARTAMENTO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

A segunda fase compreendeu um Estudo de Caso realizado em um Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) em uma indústria fabricante e distribuidora de produtos e sistemas voltados para a movimentação e gestão de água. O objetivo foi aplicar a GD afim de diagnosticar o serviço prestado pelo DMC, analisando suas diversas funções e responsabilidades, com foco específico no serviço prestado durante o processo de lançamento de novos produtos. A autorização por parte da empresa está no Apêndice B.

Conforme demonstra a Figura 33, o Estudo de Caso foi subdividido em três etapas:

Etapa 1 – Mapear: nessa etapa, foi realizado um mapeamento de departamento, atividades e processos relacionados ao lançamento de produtos, com o intuito de compreender a dinâmica e as interações entre os diferentes setores envolvidos.

Etapa 2 – Gerar requisitos: com base no mapeamento realizado na etapa anterior, foram gerados os requisitos necessários para a prestação de um serviço de qualidade no processo de lançamento de produtos. Essa etapa buscou estabelecer parâmetros e diretrizes que possam orientar a atuação do DMC com relação ao serviço prestado.

Etapa 3 – Diagnosticar e propor ação: com as informações obtidas nas etapas anteriores foi possível expor um diagnóstico do serviço, destacando os fatores fortes e os que necessitam de melhorias. Em seguida, para cada requisito gerado e cada fator identificado como necessidade de melhoria no diagnóstico, foram formuladas propostas de ação específicas. Estas propostas foram desenhadas para abordar de maneira eficaz os problemas e desafios identificados, garantindo assim uma intervenção estratégica e direcionada para a otimização dos serviços oferecidos pelo departamento.

Figura 33 — Fase 2 - Etapas do Estudo de Caso



Fonte: a autora, 2024

### 3.2.1 ETAPA 1 – MAPEAR

A Etapa 1 do Estudo de Caso teve como objetivo mapear e identificar o contexto geral do departamento de Marketing e Comunicação, a fim de identificar seus atores e características.

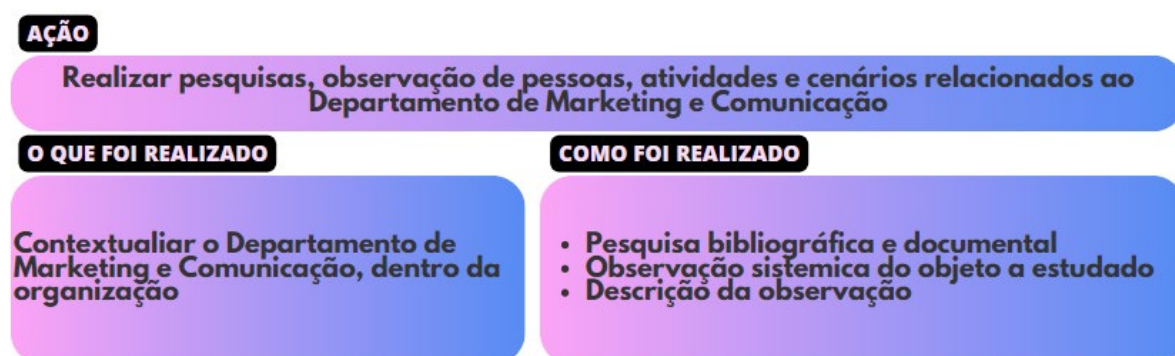
Para isso, foram realizadas coletas de dados através de uma pesquisa de campo com observação sistemática, individual, participante da vida real da abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter interpretativo no qual foram levantadas as informações para identificar se existem práticas do Design de Serviços relacionada com o Marketing e quem são os profissionais responsáveis e suas competências.

A divisão dessa etapa foi feita em seis passos, sendo: Passo 1 - Contextualização do Departamento de Marketing e Comunicação; Passo 2 – Mapa das partes interessadas; Passo 3 – Entrevistas contextuais; Passo 4 – Mapear expectativas; Passo 5 – Identificar fatores do serviço atual e Passo 6 – Mapear expectativas. Os detalhamentos para realização de cada passo são apresentados a seguir.

### 3.2.1.1 Passo 1 - Contextualização do departamento de Marketing e Comunicação

O objetivo desse passo é contextualizar o departamento de Marketing e Comunicação, dentro da organização, conforme figura 34.

Figura 34 — Passo 1 Contextualização do DMC



Fonte: a autora, 2024

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a empresa, a fim de buscar informações a respeito da história e atualidade da organização. Como a pesquisadora é parte integrante do time do departamento de Marketing e Comunicação, foi possível descrever o atual contexto do departamento dentro da organização, por meio da observação.

### 3.2.1.2 Passo 2 – Mapa das partes interessadas

Após a conclusão da contextualização foi possível avançar para o segundo passo cujo objetivo foi identificar as partes interessadas. O mapa de partes interessadas (MPI) é uma forma visual, podendo ou não ser física, no qual são

representados todos os diversos grupos e públicos envolvidos no serviço em questão, a representação visual auxilia na análise dos envolvidos (Stickdorn; Schneider, 2012).

O objetivo do mapa das partes interessadas foi identificar os atores (partes) principais envolvidos pelo serviço prestado, conforme demonstra a figura 35.

Figura 35 — Passo 2 Mapa das partes interessadas



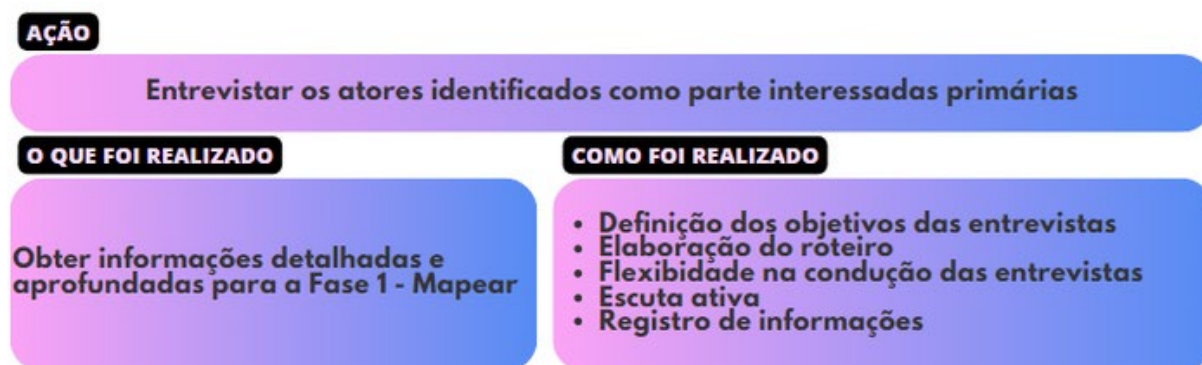
Fonte: a autora, 2024

### 3.2.1.3 Passo 3 – Entrevistas contextuais

Entrevistas são um método de pesquisa fundamental para o contato direto com os participantes, para coletar relatos pessoais em primeira mão de experiências, opiniões, atitudes e percepções (Martin; Hanington, 2012). A definição abordada por Stickdorn & Jakob, 2011 é de que entrevistas contextuais são conversas conduzidas no contexto ou ambiente no qual ocorre o processo do serviço estudado, sendo uma técnica etnográfica que permite ao designer de Serviço observar e investigar o comportamento de interesse.

Para a presente pesquisa foram feitas entrevistas semiestruturadas, com gravação de voz, a todos os entrevistados foram realizados os questionamentos (apêndice D) e ao final foi aberto um momento para uma conversa, conforme mostra a figura 36.

Figura 36 — Passo 3 Entrevistas Contextuais

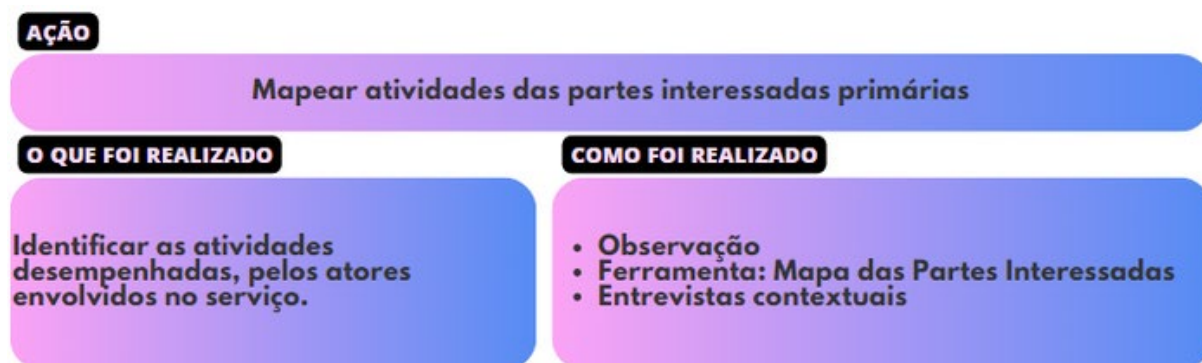


Fonte: a autora, 2024

#### 3.2.1.4 Passo 4 – Mapear atividades

O passo 4 será realizado após os insumos das entrevistas contextuais, e o mapa das partes interessadas, com isso será mapeado as atividades das partes interessadas primárias, conforme descreve a figura 37.

Figura 37— Passo 4 Mapear atividades



Fonte: a autora, 2024

#### 3.2.1.5 Passo 5 – Identificar fatores do Serviço

O objetivo desse passo identificar os fatores no serviço pelo DMC., conforme figura 38.



Figura 38 — Passo 5 Identificar fatores do Serviço



Fonte: a autora, 2024

A partir de informações obtidas nas entrevistas contextuais foram realizadas compilações dos dados que resultou na identificação dos fatores do serviço atual realizado pelo DMC.

3.2.1.6 Passo 6 – Mapear expectativas

O objetivo desse passo é identificar as expectativas, do serviço realizado pelo DMC, pela ótica das partes interessadas envolvidas no estudo, conforme figura 39.

Figura 39 — Passo 6 Mapear expectativas



Fonte: a autora, 2024

Durante as entrevistas contextuais foram obtidas informações e após a análise das mesmas foi elencado as expectativas de cada parte interessada com relação ao serviço realizado pelo DMC. Um mapa de expectativas é desenvolvido



por meio de investigação das expectativas dos usuários, para quando estão interagindo com um serviço estudado. Nesse artigo o mapa teve foco apenas no segmento do objeto em estudo (STICKDORN & JAKOB, 2011).

### 3.2.2 ETAPA 2 – GERAR REQUISITOS

Na etapa 2 do Estudo de Caso, foram empregadas as coletas de dados da Etapa 1 - Mapear, juntamente com uma pesquisa de campo que envolveu observação sistemática, individual e participante da vida real. Essa abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter interpretativo, permitiu a obtenção de informações essenciais para gerar requisitos necessários para o desempenho eficaz do departamento de Marketing e Comunicação. Essa etapa está subdividida em dois tópicos sendo 1. Requisitos para o serviço do DMC e 2. Processo de Design para o DMC.

#### 3.2.2.1 Requisitos para o serviço do DMC

Neste primeiro tópico da Etapa 2, são detalhados os fatores fundamentais identificados durante a pesquisa, que são essenciais para garantir a excelência no serviço prestado pelo DMC. A análise desses fatores contribui para a compreensão aprofundada das necessidades e expectativas das partes interessadas primárias, visando aprimorar a qualidade e eficácia das atividades do Departamento de Marketing e Comunicação, gerando assim requisitos para o serviço, demonstrado pela figura 40.

Figura 40 — Requisitos para um Bom Serviço



Fonte: a autora, 2024

### 3.2.2.2 Processo de Design para o DMC

O segundo tópico da Etapa 2 apresenta a síntese dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, destacando as principais conclusões e *insights* relevantes para a melhoria contínua do serviço oferecido pelo DMC, bem como a condução de um *workshop* com as partes interessadas primárias.

### 3.2.3 ETAPA 3 – DIAGNOSTICAR E PROPOR AÇÃO

Esta etapa apresenta o diagnóstico do serviço do DMC e a proposta de ação desenvolvida como parte desta pesquisa. A proposta de ação visa abordar os requisitos gerados e os fatores identificados como oportunidade de melhoria e oferecer uma solução prática e implementável.

Os principais objetivos desta proposta de ação são:

- Descrever detalhadamente o problema ou desafio a ser abordado.
- Apresentar uma solução inovadora e fundamentada para resolver o problema.
- Delinear as etapas e atividades necessárias para a implementação da solução.
- Avaliar os possíveis impactos e benefícios da implementação da proposta.
- Discutir os recursos, requisitos e considerações necessários para a execução da proposta.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise realizada, divididos em três principais seções. A primeira parte trará uma síntese dos principais achados, destacando as tendências e padrões identificados ao longo da pesquisa. Em seguida, cada estudo de caso será detalhado, trazendo à tona exemplos concretos que ilustram a aplicação prática das descobertas. Por fim, serão discutidas as propostas de ação derivadas desses resultados, visando orientar decisões e estratégias futuras. Através desta seção, busca-se não apenas fornecer uma visão abrangente do que foi constatado, mas também consolidar um ponto de partida para reflexões e implementações concretas.

### 4.1 SÍNTESE REFENCIAL TEÓRICO

Múltiplas áreas do conhecimento são abordadas nessa pesquisa, e foram essenciais para o desenvolvimento dela, com o intuito de diagnosticar o serviço de Departamento de Marketing e Comunicação. O quadro 3 explora as interseções e contribuições dessas disciplinas, demonstrando como a integração de Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviços e Gestão de Design pode potencializar o desempenho organizacional e promover a criação de valor para um Departamento de Marketing e Comunicação.

Quadro 3 — Síntese referencial teórico

Área	Autores
Marketing	Philip Kotler; Kotler e Keller; Machline, Limeira e masano; Mitsuru Yanaze
Ergonomia Organizacional	IEA; Hendrick e Kleiner.
Design de Serviços	Birgit Mager; Stefan Moritz; Marc stickdorn e Schneider Jakob.
Gestão de Design	Brigitte Borja de Mozota; Kathryn Best

Fonte: a autora, 2023

**Organizações** são compostas por diversos departamentos, a interação entres atores é um vasto campo de estudo, essa pesquisa visa identificar fatores do serviço

do Departamento de Marketing e Comunicação com as partes interessadas primárias, em projetos de lançamentos de produtos. Um contexto dinâmico, e complexo e multidisciplinar.

O **Marketing**, como ciência e prática, evoluiu para além da simples promoção e venda de produtos, englobando uma abordagem holística que visa entender e antecipar as necessidades dos consumidores, criando relacionamentos duradouros e sustentáveis. A AMA - American Marketing Association (2017) define marketing como uma atividade que envolve um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que agregam valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. Kotler (1986) reforça essa ideia ao descrever o marketing como a tarefa de organizar ofertas lucrativas que atendam às necessidades dos compradores-alvo. Yanaze (2021) amplia essa visão, destacando a importância do planejamento estratégico e da relação produto-mercado para satisfazer as demandas do público-alvo. Mozota *et al.* (2011) acrescentam que o marketing moderno enfatiza a orientação para o cliente, exigindo esforços coordenados para atingir a satisfação do cliente e o lucro de longo prazo. Por fim, Machline *et al.* (2011), junto com Kotler e Keller (2016), veem a gestão de marketing como uma combinação de arte e ciência que envolve planejamento, execução e controle de estratégias, visando otimizar os resultados para clientes e partes interessadas, criando valor superior e fortalecendo marcas em um mercado em constante mudança.

A **ergonomia**, conforme definida pela International Ergonomics Association (2000), é uma disciplina científica que se preocupa com a compreensão das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Esta disciplina aplica teoria, princípios, dados e métodos para projetar sistemas que otimizem o bem-estar humano e o desempenho geral do sistema. A Ergonomia Organizacional, por sua vez, foca especificamente na otimização das interações entre as pessoas e os sistemas de trabalho. Além disso, segundo (Brown; Hendrick, 1986) e (Hendrick; Kleiner, 2002), há subpartes específicas dentro da ergonomia organizacional que detalham diferentes tecnologias de interface: a interface homem-máquina (ergonomia de hardware), a interface homem-ambiente (ergonomia ambiental), a interface homem-software (ergonomia cognitiva), a interface homem-trabalho (ergonomia de design de trabalho) e a interface humano-organização

(macro ergonomia). Essas subpartes destacam a importância de considerar múltiplos aspectos na otimização das interações dentro dos sistemas organizacionais, garantindo que os ambientes de trabalho sejam projetados para maximizar o bem-estar dos colaboradores, aumentando assim a produtividade e reduzindo riscos ocupacionais. A aplicação de princípios ergonômicos é, portanto, crucial para criar um ambiente de trabalho saudável e eficiente, maximizando o bem-estar dos colaboradores, aumentando a produtividade e reduzindo riscos ocupacionais.

O **Design** é um campo amplo e multidisciplinar que integra e articula conhecimentos, equipes, métodos, ferramentas e processos para a resolução de problemas, centrado nas pessoas e buscando soluções em diferentes contextos (Best, 2012). Segundo Krippendorff (2006), os designers não são movidos apenas pela busca pelo conhecimento, mas também por desafios, oportunidades e possibilidades. Além disso, Merino (2016) ressalta que o objetivo máximo do design é promover o bem-estar das pessoas, com os designers percebendo e agindo sobre o mundo de maneira distinta. Norman (2013) complementa ao afirmar que o design centrado no usuário assegura que as necessidades das pessoas sejam atendidas, tornando os produtos compreensíveis e utilizáveis, proporcionando uma experiência positiva. Dessa forma, os designers devem conceptualizar seus objetivos, organizar seu trabalho e apresentar argumentos convincentes para garantir soluções eficazes e centradas no usuário (Krippendorff, 2006; Norman, 2013). O papel do Design é expandir seu escopo para abranger mais áreas, utilizando uma abordagem centrada nas pessoas para ultrapassar as fronteiras funcionais tradicionais, tanto do lado do cliente quanto da agência (Best, 2012). Portanto, podemos entender o Design como uma ação criativa destinada a facilitar a vida humana através de projetos, processos, produtos, serviços e outros sistemas de vida.

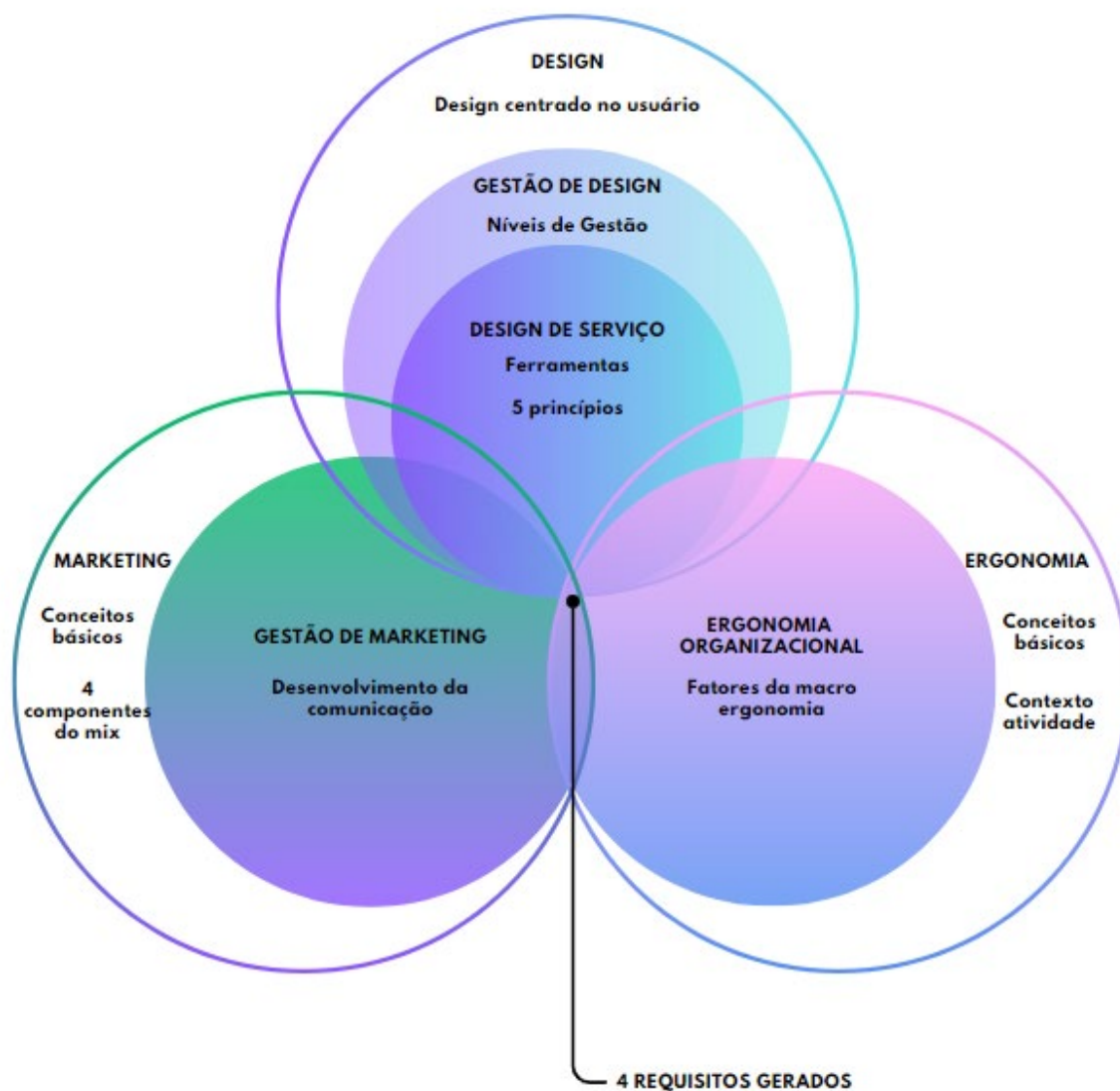
O **Design de Serviços**, como uma abordagem holística, está intrinsecamente relacionado à concepção e gestão de experiências de serviço que agreguem valor tanto para os clientes quanto para as organizações. Ao considerar a definição de Mager (2004), que destaca a importância de abordar a funcionalidade e a forma dos serviços sob a perspectiva dos usuários, percebemos como essa abordagem se alinha com a ideia de criar experiências valiosas para os clientes. Por meio da orquestração de todos os elementos de um serviço, como mencionado na citação,

desde o ambiente físico até os processos e interações humanas, o Design de Serviços visa assegurar que a experiência do cliente seja não apenas positiva, mas também memorável. A perspectiva de Moritz (2005), que enfatiza a importância de inovar e aprimorar serviços existentes para atender às expectativas dos clientes e às necessidades das organizações, complementa essa visão holística. Ao reconhecer que o Design de Serviços envolve uma abordagem multidisciplinar e integradora, Moritz destaca a necessidade de considerar todos os aspectos envolvidos na entrega de serviços para garantir que a experiência do cliente seja verdadeiramente satisfatória. Os princípios propostos por (Stickdorn *et al.*, 2020) também estão alinhados com essa abordagem holística do Design de Serviços. Ao enfatizar a importância de princípios como centrado no usuário, co-criativo, sequenciamento, evidência e holístico, (Stickdorn *et al.*, 2020) destacam a necessidade de considerar todos os aspectos envolvidos na entrega de serviços para garantir resultados positivos e memoráveis para os clientes. Assim, Design de Serviços surge como uma abordagem abrangente e integrada, que visa criar e gerenciar experiências de serviço que sejam valiosas tanto para os clientes quanto para as organizações, por meio da orquestração de todos os elementos de um serviço e consideração de todas as perspectivas envolvidas.

Por fim, as dimensões culturais e imaginativas do Design estão profundamente relacionadas com os objetivos estratégicos gerados pela visão da organização e com a construção de uma identidade corporativa (Mozota *et al.*, 2011). Nesse contexto, é importante reconhecer que tanto o Design quanto as empresas possuem suas próprias culturas, compostas por crenças, valores e pressupostos, que se tornam evidentes na forma como avaliam o sucesso e no que consideram importante (Best, 2012). A capacidade do Design de influenciar positivamente a percepção dos consumidores e a experiência do usuário torna-se, portanto, um diferencial estratégico cada vez mais relevante para organizações que buscam se destacar e prosperar em um ambiente competitivo. Isso é facilitado pela natureza do Design, que segue um modelo de resolução de problemas centrado nas pessoas, permitindo uma abordagem mais integrativa e holística ao enfrentar desafios e ao mesmo tempo concretizar novas oportunidades de negócios (Best, 2012). Dessa forma, a **Gestão de Design** pode ser compreendida

em três níveis principais de atuação: estratégico, tático e operacional, conforme ilustrado por Best (2006).

Figura 41 — Síntese do Referencial Teórico



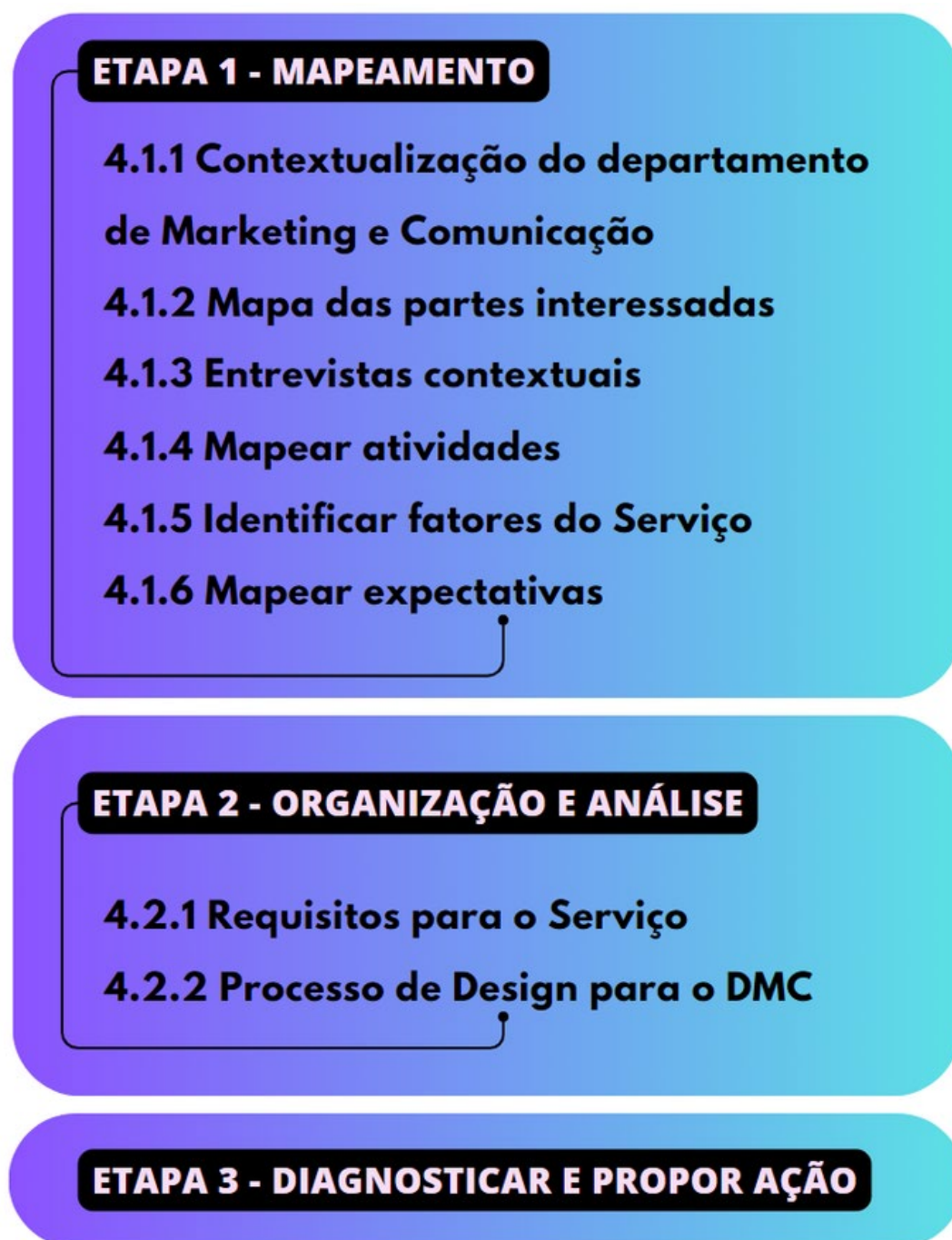
Fonte: a autora, 2024.

## 4.2 ESTUDO DE CASO

Este capítulo oferece uma análise dos resultados obtidos no Estudo de Caso conduzido durante a segunda fase da pesquisa. Inicialmente, serão descritos os mapeamentos realizados na Etapa 1, conforme detalhado na Seção 4.1. Em seguida, serão apresentados os requisitos na Etapa 2, conforme delineado na Seção 4.2, e por fim na Etapa 3 serão apresentados os diagnósticos e as propostas de

ação, conforme descrito na Seção 4.3, ilustrados de forma clara na Figura 42. Este exame dos dados coletados proporcionará uma compreensão do cenário investigado, contribuindo significativamente para a construção de conhecimento e aprimoramento das práticas relacionadas ao tema em questão.

Figura 42 — Estrutura dos resultados do Estudo de Caso



Fonte: a autora, 2024



#### 4.2.1 ETAPA 1 - MAPEAR

A Etapa 1 - Mapear está dividida em 6 passos sendo: Passo 1 - Contextualização do Departamento de Marketing e Comunicação (Subseção 4.1.1); Passo 2 – Mapa das partes interessadas (Subseção 4.1.2); Passo 3 – Entrevistas contextuais (Subseção 4.1.3); Passo 4 – Mapear expectativas (Subseção 4.1.4); Passo 5 – Identificar fatores do serviço atual (Subseção 4.1.5) e Passo 6 – Mapear expectativas (Subseção 4.1.6). Os resultados obtidos pelos passos serão apresentados nas subseções seguir.

##### 4.2.1.1 Contextualização do Departamento de Marketing e Comunicação

O Departamento de Marketing e Comunicação em destaque nesta pesquisa integra uma organização industrial de renome, especializada na fabricação e distribuição de produtos e sistemas voltados para a movimentação e gestão de água e combustível. Com presença no mercado de capitais através da NASDAQ, essa empresa oferece uma ampla gama de soluções para aplicações residenciais, comerciais, agrícolas, industriais e municipais. Sediada nos Estados Unidos, a organização opera não apenas em solo americano, mas também mantém fábricas em diversas cidades dos EUA e em países como Alemanha, República Tcheca, Itália, Turquia, México, Brasil, Austrália, África do Sul, China e Japão, evidenciando sua abrangência global e compromisso com a excelência em escala internacional, como demonstra a figura 43.



Figura 44 — Operações no Brasil



Fonte: a autora, 2024

O Departamento de Marketing e Comunicação no Brasil é responsável por diversas áreas estratégicas e operacionais da empresa. A gerência nacional do departamento responde diretamente para o *General Manager do Southern Latin América*. Essa estrutura permite uma visão integrada das ações de marketing e comunicação em nível regional. Corporativamente, o departamento reporta para uma diretoria situada na sede da empresa, nos Estados Unidos. Esse alinhamento garante que as estratégias e iniciativas estejam em sintonia com as diretrizes globais da organização. O Departamento de Marketing e Comunicação está dividido em três segmentos principais:

- Marketing e Comunicação: Responsável pela criação e execução de campanhas publicitárias, gestão de mídias sociais, relações-públicas e eventos.

- *Pricing & Special Programs*: Cuida da precificação dos produtos e serviços, além de programas especiais de incentivo e fidelização de clientes.
- *Customer Success*: Atua na jornada do cliente, desde a aquisição até a retenção, garantindo uma experiência positiva e o alcance dos objetivos de negócio.

Essa estrutura permite uma abordagem integrada e eficiente das atividades de marketing e comunicação, alinhada com as estratégias globais e regionais da empresa, a figura 45 ilustra os segmentos do DMC.

Figura 45 — Segmentos do Departamento de Marketing e Comunicação



Fonte: O autor (2024).

O segmento de Marketing e Comunicação, possui diversas atividades e responsabilidades sendo o serviço prestado por ele é o alvo dessa pesquisa. O estudo faz uma análise no recorte do serviço prestados na responsabilidade projetos de lançamento de produtos fabricados nacionalmente. Na organização aqui estudada, os projetos seguem uma metodologia interna, no qual há um gerente de projeto possui uma lista de ações e é responsável por organizar a agenda de entrega, centralizar informações entre os setores envolvidos no projeto, acompanhar o andamento das atividades e após cada etapa aprovada o produto é lançado ao mercado.

O Departamento de Marketing e Comunicação desempenha um papel fundamental na organização, sendo responsável por diversas atividades cruciais. Esta pesquisa se concentra especificamente no serviço prestado por esse

departamento, com foco na análise dos projetos de lançamento de produtos fabricados nacionalmente.

A organização estudada adota uma metodologia interna para gerenciar esses projetos de lançamento. Nessa metodologia, um gerente de projeto assume a responsabilidade de coordenar as ações necessárias. Ele mantém uma lista detalhada dessas ações e é responsável por organizar a agenda de entrega, centralizar as informações entre os setores envolvidos no projeto e acompanhar de perto o andamento das atividades. Após cada etapa do projeto ser aprovada, o produto é então lançado no mercado, resultado do esforço coordenado entre diversos departamentos.

Em resumo, a pesquisa concentrará no serviço do Departamento de Marketing e Comunicação, no que diz respeito aos projetos de lançamento de produtos fabricados nacionalmente.

#### 4.2.1.2 Mapa das partes interessadas

Os Mapas das Partes Interessadas (MPI) é uma ferramenta valiosa para consolidar e comunicar visualmente os principais constituintes de um projeto de Design, preparando o terreno para pesquisa centrada no usuário e desenvolvimento de Design (Martin; Hanington, 2012). O objetivo desse passo é identificar as partes interessadas primárias, impactadas diretamente pelo serviço do DMC, no recorte de lançamento de produtos fabricados nacionalmente.

O Mapa das Partes Interessadas do DMC, apresentado na Figura 46, foi composto por Departamentos, pessoas e organizações segmentadas em três camadas:

**Partes Primárias:** Departamentos e pessoas que possuem processos de trabalho impactados pelo serviço de DMC, nesse recorte com serviços relacionados a lançamento de produtos nacionais. Nesse grupo foram identificados:

- Marketing
- Comercial
- Portfólio
- Engenharia

**Partes Secundárias:** Departamentos e pessoas que estão dentro do escopo de projeto de lançamento de produtos fabricados nacionalmente, mas que possuem pouco ou nenhum processo de trabalho impactados pelo serviço do DMC. Esse grupo inclui:

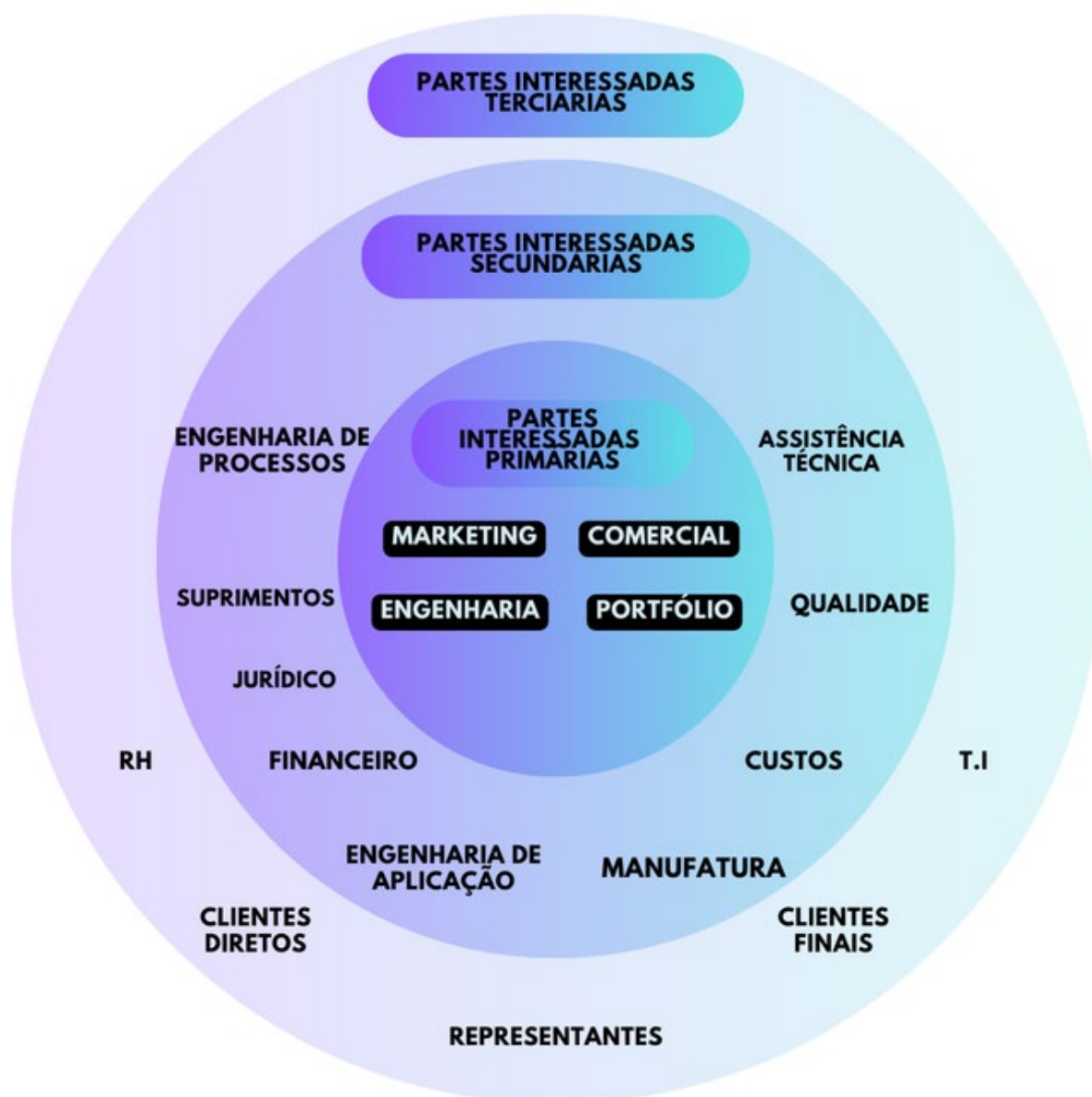
- Assistência Técnica
- Qualidade
- Produção
- Financeiro
- Suprimentos

**Partes Terciárias:** Organizações e pessoas que são impactadas pelo resultado do serviço do DMC, porém não possuem relação ou processo de trabalho nos projetos. Nessa camada estão:

- Clientes B2B
- Clientes Finais

O Mapa das Partes Interessadas destaca esses três grupos, demonstrando a importância e influência de cada um no serviço prestado pelo DMC, e a segmentação pelo nível de impacto do serviço prestado.

Figura 46 — Mapa das Partes Interessadas



Fonte: Da autora, 2023

Ao desenhar o mapa (figura 46), foi possível identificar e classificar os departamentos nos grupos: partes interessadas primárias, partes interessadas secundárias e partes interessadas terciárias. Este processo permitiu que o mapa servisse como um fator decisório essencial, ajudando a compreender quais áreas são diretamente impactadas pelo serviço e a definir os departamentos que estariam envolvidos no estudo. Com a definição das partes interessadas primárias, foi possível realizar a escolha das pessoas que estariam envolvidas, garantindo que as



decisões fossem bem-informadas e que todas as perspectivas relevantes fossem consideradas.

Essa escolha foi realizada levando em consideração a posição hierárquica e envolvimento com os projetos, ao todo 8 pessoas foram envolvidas na pesquisa. Os participantes selecionados ocupam cargos de liderança e estão diretamente envolvidos na gestão e execução dos projetos, o que lhes confere uma visão privilegiada sobre os processos e dificuldades enfrentadas.

Quadro 4 — Síntese das pessoas envolvidas no Estudo de Caso

	ENGENHARIA	MARKETING	COMERCIAL	PORTFÓLIO
<b>QUANTIDADE</b>	1 pessoa	3 pessoas	2 pessoas	2 pessoas
<b>CARGO</b>	Gerente	Designer	Gerente	Gerente e Especialista de Produto
<b>FORMAÇÃO</b>	Engenharia Mecânica	Design Produto; Animação e Gráfico	Engenharia Mecânica Administração	Engenharia Civil e Mecânica
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	8 anos	2, 3 e 8 anos	10 e 15 anos	10 e 20 anos

Fonte: Da autora, 2023

#### 4.2.1.3 Entrevistas contextuais

A fim de compreender os processos e resultar no diagnóstico do serviço atual, foi definido que parte essencial da pesquisa seria ouvir as pessoas identificadas nas no MPI partes interessadas primárias. A autora conduziu as entrevistas, ao todo 08 entrevistas, sendo 07 de forma presencial e uma de forma remota, todas tiveram gravação de voz, tiveram durações variadas entre 40 min e 1 hora e 10 min.

Foram realizados questionamentos (apêndice C) comum a todas as pessoas, a entrevista não foi limitada aos questionamentos, ao longo da conversa assuntos referentes ao tema foram abordados, resultando em uma rica gama de informações.



O objetivo dessas entrevistas foi explorar de forma abrangente as percepções, experiências e *insights* dos participantes em relação ao tema em questão.

Ao adotar uma abordagem flexível e aberta, as entrevistas permitiram que os entrevistados compartilhassem não apenas respostas diretas às perguntas, mas também *insights* espontâneos e experiências relevantes. Isso resultou em uma troca dinâmica e enriquecedora, proporcionando uma visão mais holística e aprofundada do assunto em análise. Também serviram para gerar uma quantidade significativa de informação. Todo o processo foi gravado e anotado meticulosamente. Após a finalização dessa etapa, a pesquisadora desenvolveu um sistema de classificação, no qual juntava palavras e expressões que possuíam o mesmo sentido ou que de fato eram iguais.

Com isso, foi possível compreender as atividades de cada Departamento, responsabilidades e os processos de trabalho e por consequência pontos de interação, relacionados ao serviço prestado pelo DMC quando em projetos de lançamento de produtos fabricados nacionalmente. Durante as entrevistas foi possível identificar pontos de atenção com relação aos pontos de interação. Cabe aqui explicar que os pontos de interação são aqueles onde o fluxo de responsabilidade passa de um setor a outro, porém são também os pontos no qual pode algumas responsabilidades estarem sobrepostas ou ter pouca clareza dessa delimitação.

Outro ponto importante revelado pelas entrevistas contextuais foi quem mesmo estando todos dentro de uma organização e mesma cultura organizacional, pessoas possuem culturas, experiências e formações distintas, possuindo expectativas distintas, aqui cabe reforçar o a visão apresentada por Krippendorff, 2006 no qual aborda que pessoas compreendem significados distintos para uma mesma situação. Foi apontado pelos participantes quais os fatores do serviço atual e os requisitos para um bom serviço, podendo esse já estar sendo atendido ou não. Ainda as entrevistas serviram para inicial a identificação de perfil de cada participante, conhecendo suas trajetórias e formações. A diversidade de perspectivas e a profundidade das discussões durante as entrevistas contribuíram significativamente para a qualidade e a riqueza dos dados coletados.

A entrevista é uma ferramenta poderosa para coletar informações e *insights* valiosos, especialmente quando o pesquisador tem a oportunidade de interagir

diretamente com os participantes do estudo. Como autora desta pesquisa, eu tive a chance de trabalhar em proximidade com todos os envolvidos, o que me permitiu observar de perto os participantes e suas interações.

Essa experiência revelou que a entrevista é uma excelente maneira de extrair informações que não poderiam ser notadas apenas pela observação. Durante as conversas, os participantes compartilharam pensamentos, sentimentos e perspectivas que não ficaram evidentes apenas com a presença da pesquisadora como observadora. Eles se sentiram confortáveis para expressar opiniões, dúvidas e *insights* que enriqueceram muito o estudo.

Além disso, a interação face a face durante as entrevistas permitiu fazer perguntas adicionais, pedir esclarecimentos e explorar tópicos de maneira mais aprofundada. Isso resultou em uma compreensão mais completa e nuançada do fenômeno estudado, indo além do que seria possível apenas com a observação. Em resumo, a proximidade com os participantes e a oportunidade de entrevistá-los diretamente se revelaram fundamentais para coletar informações ricas e aprofundadas. A entrevista se mostrou uma ferramenta essencial para este estudo, complementando e enriquecendo os dados obtidos pela observação.

#### 4.2.1.4 Mapear atividades

As entrevistas contextuais desempenham um papel fundamental ao fornecer informações detalhadas sobre cada indivíduo e departamento dentro de um contexto específico. Uma parte essencial desse processo é a análise das atividades relacionadas a cada departamento, permitindo uma compreensão mais profunda do contexto em estudo.

O mapeamento de atividades é crucial pois permite identificar claramente as responsabilidades de cada setor e suas respectivas entregas. Essa prática possibilita a identificação de possíveis sobreposições de atividades e responsabilidades, a avaliação da carga de trabalho de cada área, e contribui para a definição do fluxo de trabalho.

Ao descrever as atividades de cada departamento, é possível visualizar de forma clara e organizada o processo de trabalho. Nesse sentido, a criação da figura 47 se torna uma ferramenta essencial para tornar tangível e compreensível a

dinâmica das atividades realizadas em cada setor, facilitando a gestão e otimização dos processos organizacionais.

Figura 47 — Descrição de atividades das Partes Interessadas Primárias



Fonte: a autora, 2023

Parte essencial dessa pesquisa é demonstrar de forma visual aos envolvidos e a organização o serviço do Departamento de Marketing e comunicação no contexto da pesquisa. Por isso com as informações demonstradas na figura 47, o Mapa das Partes Interessadas (figura 46) foi revisto, e houve a complementação incluindo as atividades desempenhadas pelas partes interessadas primárias (Figura

48). O Mapa das Partes Interessadas - MPI com descrição das atividades auxiliou na compreensão por meio visual as responsabilidades de cada Departamento no contexto.

O Departamento de Marketing e Comunicação desempenha um papel fundamental no apoio às diversas áreas da organização, atuando de forma integrada para atender às necessidades de comunicação e promoção dos produtos e serviços. Essa abrangência de atividades torna essencial uma compreensão clara e compartilhada de suas responsabilidades e interfaces com os demais departamentos. Nesse sentido, a construção do Mapa das Partes Interessadas, com a descrição das atividades de cada departamento, contribui para alinhar expectativas, evitar sobreposições e lacunas, e potencializar a sinergia entre as áreas. Ao visualizar de forma integrada as entregas e interdependências, torna-se mais fácil planejar, executar e monitorar as ações do DMC de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, o MPI serve como ferramenta de gestão, permitindo identificar gargalos, oportunidades de melhoria e responsabilidades compartilhadas. Sua revisão periódica, considerando as mudanças no ambiente interno e externo, é fundamental para manter a efetividade da atuação do DMC.

Figura 48 — Mapa das Partes Interessadas com lista de atividades



Fonte: a autora, 2023.

#### 4.2.1.5 Identificar fatores do serviço

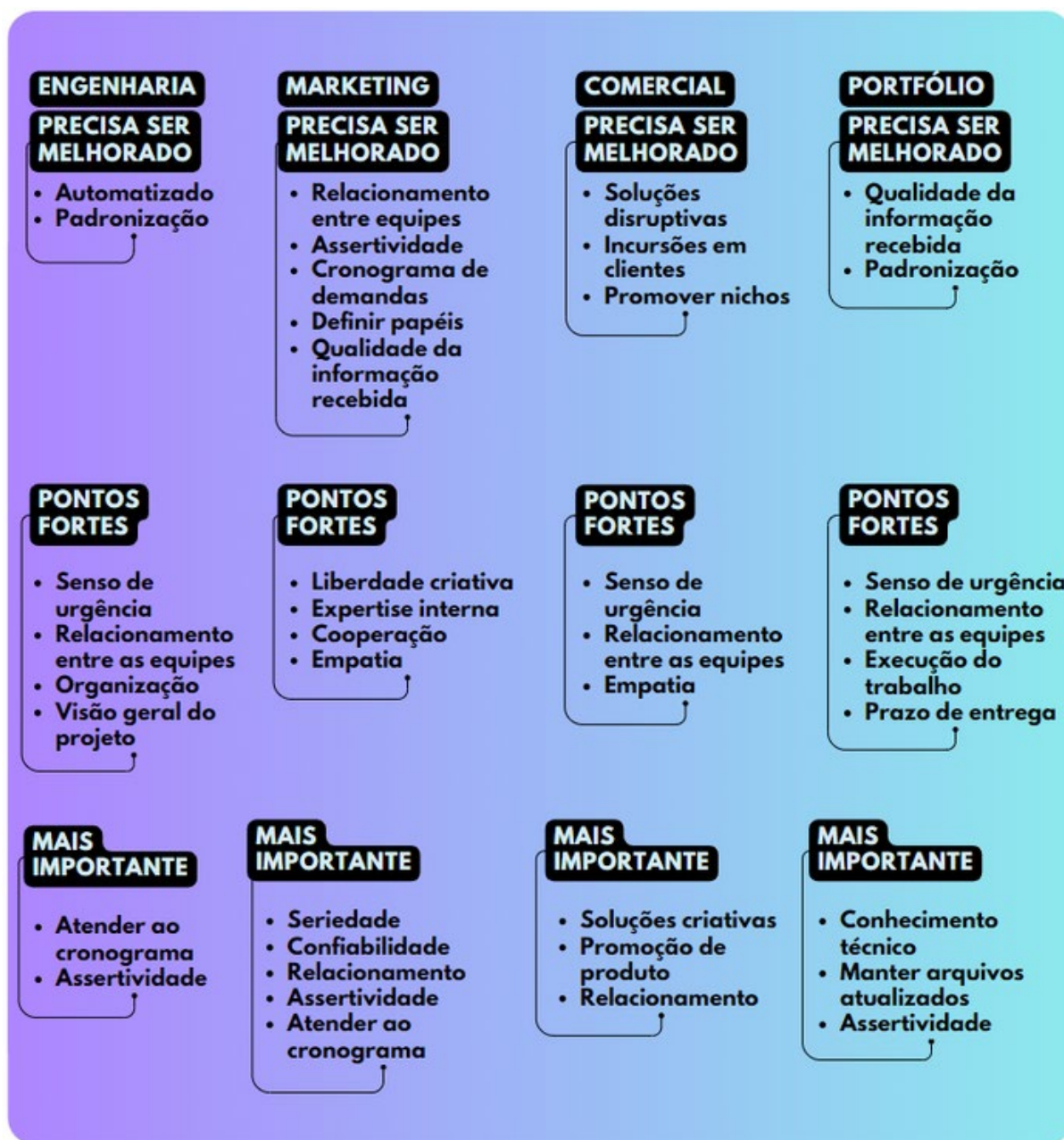
O objetivo da Etapa 2 é identificar o serviço atual prestado pelo DMC pela ótica das partes diretamente conectadas com o Departamento, que por essa pesquisa foram identificadas como Partes Interessadas Primárias (subseção 4.1.2. Mapa das partes interessadas).

Uma das entregas das entrevistas contextuais, foi a extração de informações sobre os fatores. Dentro dos oito questionamentos feitos aos participantes três possuíam o objetivo identificar: 1. O que precisa ser melhorado; 2. Os pontos fortes e 3. O que é mais importante no serviço do DMC.

Ao responder os questionamentos e por meio das informações fornecidas durante a entrevista, os participantes indicaram os fatores atuais do serviço, cada qual com sua ótica. Após a entrevista, a autora fez a análise das informações obtidas, agrupando as informações e identificando os fatores sob ótica dos Departamentos, em encontro com a proposta de tornar visual a pesquisa o quadro de fatores do serviço atual (quadro 6) foi desenhado.



Quadro 5 — Fatores do serviço atual



Fonte: a autora, 2023.

#### 4.2.1.6 Mapear expectativas

Por meio da observação a autora notou que cada Departamento possuía expectativas sobre o serviço do DMC, aqui vale ressaltar que a autora é parte integrante da equipe de Marketing, e por isso a observação foi realizada de maneira intensa, ou seja participativa em tempo quase integral durante esse estudo, quando iniciou a pesquisa, identificar as expectativas dos Departamentos foi algo que a

autora entendeu ser relevante ao processo. Quando na criação do roteiro das entrevistas contextuais, um dos questionamentos foi justamente direcionado para validar se existiam expectativas e quais eram.

Com a união da observação junto com a análise posterior das informações obtidas em entrevistas semiestruturadas foi possível identificar, por Departamento, as expectativas. Importante ressaltar que as expectativas aqui representadas, podem estar sendo ou não atendidas pelo DMC, a proposta com o mapa é compreender o que é esperado do serviço. Para tornar visual, foi desenhado o mapa de expectativas (figura 49), nele você poderá ver as expectativas por Departamento listadas sem ordem de prioridade. O mapa considera que todas essas ações são esperadas e não há priorização entre elas.

Figura 49 — Mapa de expectativas



Fonte: a autora, 2023.

Ao realizar o mapa de expectativas, tornou-se evidente que algumas expectativas são compartilhadas entre diferentes departamentos, enquanto outras são exclusivas a um único setor. Esse exercício revelou-se uma ferramenta valiosa de diagnóstico, oferecendo uma visão clara e visual que permite identificar as atividades e ações mais relevantes do Departamento de Marketing e Comunicação. Através desse mapeamento, é possível discernir quais áreas demandam maior



atenção e devem ser priorizadas na lista de atividades relacionadas, tudo isso sob a perspectiva das partes interessadas envolvidas. Este processo não apenas facilita a identificação de prioridades, mas também promove um entendimento mais profundo das necessidades e expectativas específicas de cada departamento, garantindo que as estratégias de marketing e comunicação sejam alinhadas de forma eficaz e estratégica com os objetivos organizacionais gerais. Ao compreender as interseções e particularidades das expectativas, o Departamento de Marketing e Comunicação pode direcionar seus esforços de maneira mais precisa e impactante, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que as iniciativas atendam tanto às demandas compartilhadas quanto às exclusivas.

#### **4.2.2 ETAPA 2 – GERAR REQUISITOS**

A Etapa 2 - Gerar requisitos está dividida em 2 tópicos sendo: 1 – Requisitos para o Serviço (Subseção 4.2.1); 2 – Processo de Design para o DMC (Subseção 4.2.2).

##### **4.2.2.1 Requisitos para o serviço do DMC**

Na Etapa 2 do Estudo de Caso, foram utilizados os dados coletados na Etapa 1 – Mapear, bem como insumos obtidos através da observação e referências consultadas ao longo da pesquisa. O objetivo principal desta etapa foi gerar requisitos necessários para que o Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) possa desempenhar um serviço de excelência.

Após a análise detalhada dos dados e resultados obtidos na etapa anterior, e com base no conhecimento adquirido ao longo da pesquisa, foi possível organizar as informações e gerar quatro requisitos essenciais para a prestação de um bom serviço pelo DMC, sendo 1. Entregas Padronizadas; 2. Estreito e Bom Relacionamento com as Partes Interessadas; 3. Assertividade e Consistência dos Materiais Produzidos e 4. Soluções Criativas, Inovadoras e Disruptivas. Estes requisitos são apresentados abaixo, sem ordem de relevância:

- **Entregas Padronizadas:** A padronização das entregas é crucial para garantir a uniformidade e a qualidade dos materiais produzidos pelo DMC. Isso inclui a criação de *templates*, guias de estilo e processos claros para a produção de conteúdo, assegurando que todas as comunicações estejam alinhadas com a identidade da marca e os objetivos estratégicos da organização.
- **Estreito e Bom Relacionamento com as Partes Interessadas:** Um relacionamento sólido e colaborativo entre o DMC e as demais partes interessadas é fundamental. Isso envolve uma comunicação aberta, *feedback* contínuo e a capacidade de entender e atender às necessidades de diferentes departamentos e *stakeholders*, promovendo um ambiente de trabalho integrado e eficiente.
- **Assertividade e Consistência dos Materiais Produzidos:** A produção de materiais assertivos e consistentes é essencial para transmitir mensagens claras e eficazes. Isso requer uma abordagem cuidadosa na criação de conteúdo, com atenção aos detalhes e ao alinhamento com as diretrizes de comunicação da organização, garantindo que a mensagem seja recebida conforme o esperado pelo público-alvo.
- **Soluções Criativas, Inovadoras e Disruptivas:** A capacidade de desenvolver soluções criativas e inovadoras, que rompam com o convencional e ofereçam novas perspectivas, é um diferencial importante. O DMC deve estar constantemente buscando novas ideias e abordagens para surpreender e engajar o público, mantendo-se à frente das tendências de mercado e promovendo a inovação dentro da organização.

Esses requisitos gerados foram apontados como fundamentais para o sucesso do Departamento de Marketing e Comunicação e servirão como diretrizes para aprimorar suas operações e resultados futuros.

#### 4.2.2.2 Processo de Design para o DMC

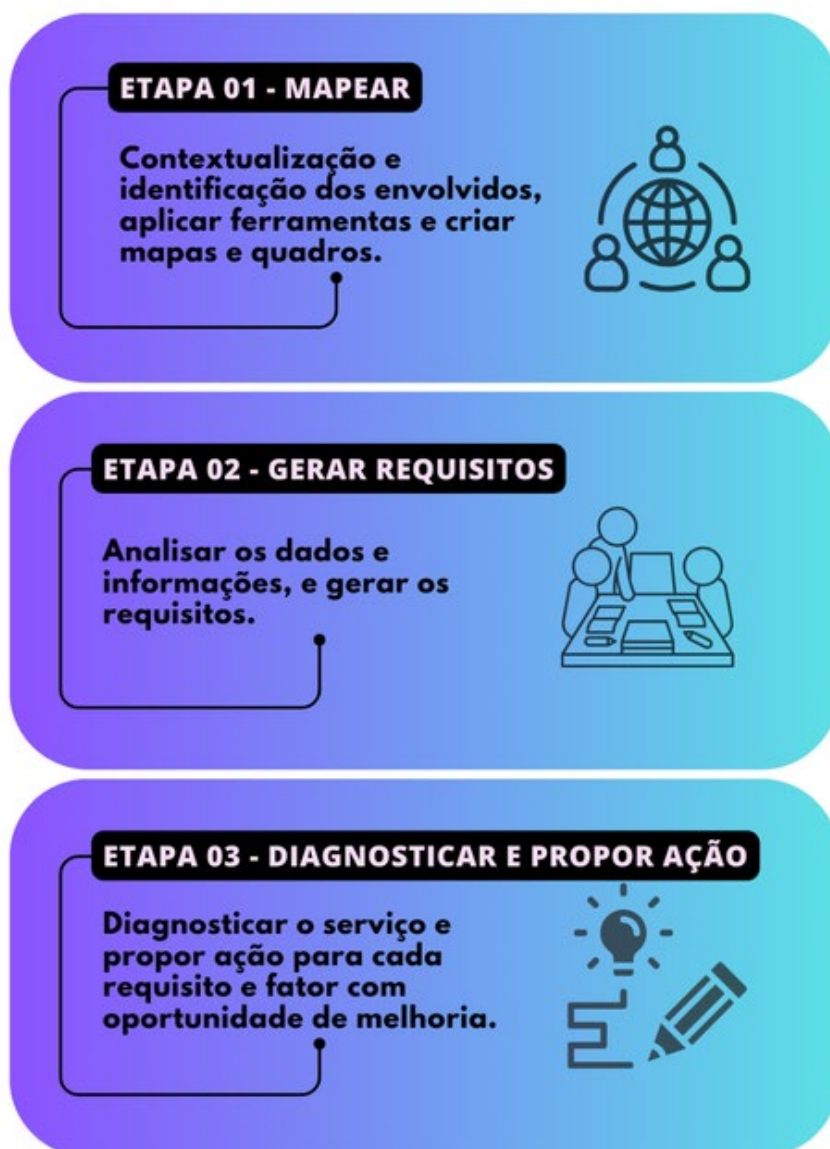
Os resultados alcançados com essa pesquisa foram fruto da aplicação de diversas ferramentas do Design de Serviço, aliadas ao conhecimento em Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviço e Gestão de Design.

Na Etapa 1 – Mapear, foi realizado o mapeamento do Departamento de Marketing e Comunicação, incluindo a contextualização do ambiente, a identificação e classificação das partes interessadas e a definição dos participantes do estudo. As entrevistas contextuais e a observação contínua forneceram *insights* cruciais para a elaboração do quadro de atividades, que por sua vez serviu de base para o mapa das partes interessadas, enriquecido com as atividades identificadas. Além disso, nessa fase, foram mapeados os fatores fortes e os com oportunidade de melhoria e do serviço atual oferecido pelo DMC, bem como as expectativas das partes interessadas primárias em relação ao serviço do DMC.

Na Etapa 2 – Gerar Requisitos, os dados e informações coletados na etapa anterior foram analisados minuciosamente. Como resultado, foram gerados quatro requisitos essenciais para a melhoria do serviço prestado pelo Departamento de Comunicação e Marketing. Esses requisitos são fundamentais para garantir a excelência e a eficácia dos serviços oferecidos, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.

Este processo, ilustrado na figura 50, demonstra a importância de uma abordagem estruturada e multidisciplinar no Design, integrando diferentes áreas de conhecimento para alcançar resultados significativos e alinhados com as demandas do mercado e dos usuários.

Figura 50 — Mapa de expectativas



Fonte: a autora, 2023.

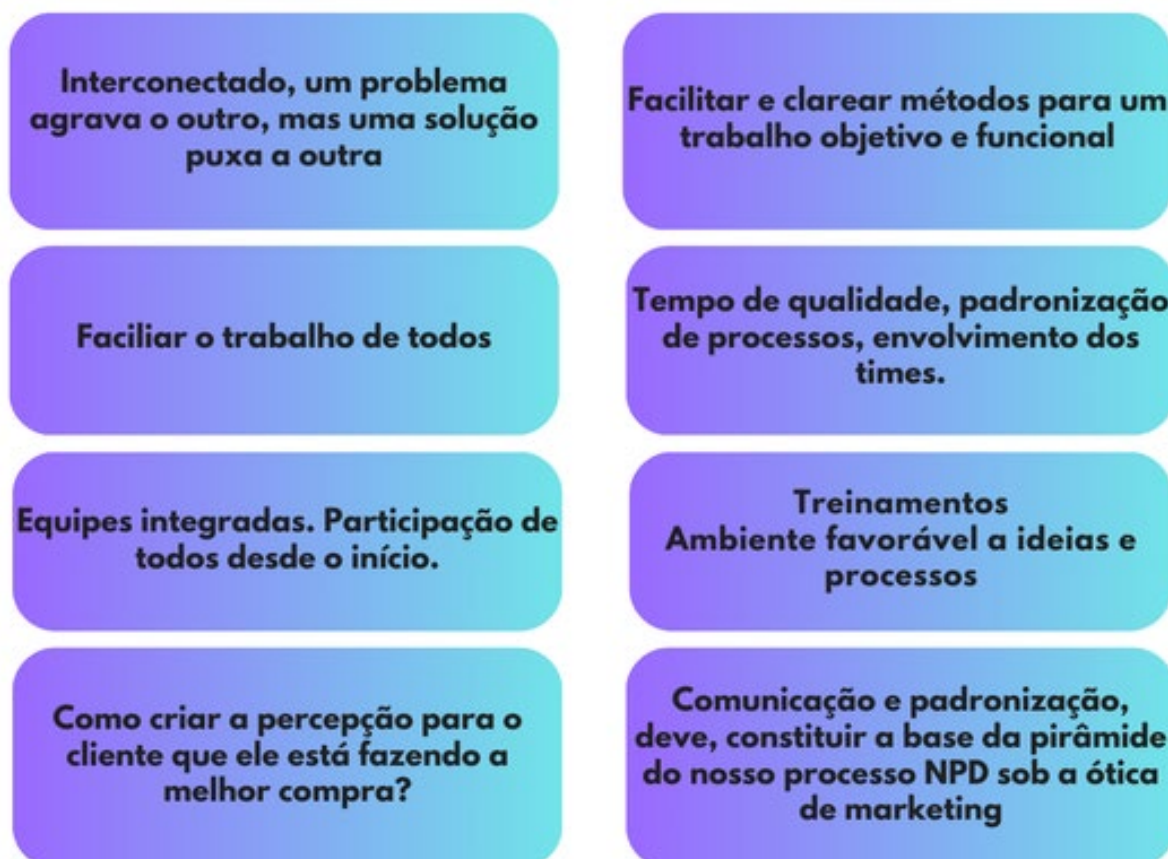
Durante todo o tempo em que a pesquisa foi realizada, desde o início dos estudos da autora até a proposta do Estudo de Caso, os temas abordados – Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviço e Gestão de Design – se tornaram frequentes nas conversas da organização. Essa constante presença dos temas nos diálogos organizacionais evidencia a relevância e a necessidade de explorar e implementar esses conceitos no ambiente corporativo.

A pesquisa, por meio do Estudo de Caso, culminou na realização de um *workshop*, um encontro presencial, com o intuito de praticar o Design participativo,

com o tema *Design Insights*: identificar pontos chave no serviço. Nesse encontro, as partes interessadas primárias foram apresentadas aos conceitos de Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviço e Gestão de Design, após o que tiveram a oportunidade de entrar em contato direto com esses temas e participar ativamente da iniciativa. Este *workshop* foi uma etapa crucial para a disseminação do conhecimento e a integração dos conceitos teóricos com a prática organizacional. Durante o *workshop*, os resultados obtidos com o Estudo de Caso foram apresentados às partes interessadas primárias. Essa apresentação elucidou o contexto da pesquisa, os mapas conceituais, os requisitos identificados e as expectativas que resultaram em quatro requisitos principais.

Após o alinhamento sobre os conceitos, os materiais desenvolvidos durante a pesquisa foram apresentados. Isso incluiu mapas conceituais, diagramas de processo, e outros artefatos visuais que ajudaram a ilustrar os resultados do trabalho e os requisitos que surgiram do Estudo de Caso. Esse momento foi essencial para que os participantes compreendessem profundamente o contexto e os resultados da pesquisa, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática. Houve uma discussão rica e produtiva sobre os temas abordados, com trocas de ideias e informações. Os participantes levantaram possíveis soluções e identificaram oportunidades de melhorias para a organização. Essa etapa de discussão foi fundamental para envolver as partes interessadas primária no processo de cocriação e para garantir que as soluções propostas fossem viáveis e alinhadas com as necessidades e expectativas da organização.

Como forma de finalizar a atividade, foi solicitado que cada participante deixasse uma mensagem final relacionada ao que foi visto e discutido. Essa atividade de encerramento permitiu que todos expressassem suas impressões, reflexões e sugestões, contribuindo para um fechamento colaborativo e reflexivo do *workshop*. Como mostra a figura 51, as mensagens deixadas pelos participantes serviram como um *feedback* valioso e um registro das percepções e aprendizados gerados pelo *workshop*.

Figura 51 — Síntese de *workshop* Design

Fonte: a autora, 2023.

A realização do *workshop* de Design demonstrou ser uma ação eficaz para a integração e aplicação dos conceitos de Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviço e Gestão de Design na organização. A participação ativa das partes interessadas e a prática do Design participativo fortaleceram a compreensão e o comprometimento com os requisitos identificados no Estudo de Caso. Essa abordagem colaborativa não apenas promoveu a disseminação do conhecimento, mas também incentivou a inovação e a melhoria contínua dentro da organização.

#### 4.2.3 ETAPA 3 – DIAGNOSTICAR E PROPOR AÇÃO

Durante essa pesquisa que tem como objetivo diagnosticar o serviço no Departamento de Marketing e Comunicação de uma indústria da manufatura, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço, foi realizado

uma análise minuciosa dos atores e atividades dentro do recorte, na Etapa 1 foi mapeado que o DMC possui fatores fortes, são eles o senso de urgência, o bom relacionamento, visão holística dos projetos, organização, liberdade criativa, expertise interna, cooperação, empatia, prazo de entrega. No entanto, a análise revela que os alguns fatores não estão totalmente alinhados com os as expectativas das partes interessadas primárias, sendo assertividade, padronização, relacionamento entre equipes, cronograma de demandas, definição de papéis, qualidade da informação recebida, soluções disruptivas, incursões em clientes, promover nichos, e automatização fatores que podem ser melhoradas. Essas informações foram analisadas e categorizadas, e assim foi gerado os quatro requisitos apontados como essenciais para um bom serviço de um DMC.

Esse capítulo está dividido em duas partes, a primeira fará o diagnóstico e propor ações para os quatro requisitos, a segunda parte irá apresentar os fatores que podem ser melhorados, suas fragilidades, oportunidade de ação do DMC as partes interessadas e o nível de Gestão de Design.

#### 4.2.3.1 Parte 1 – Diagnóstico e Proposta de Ação para Requisitos

##### **Entregas Padronizadas**

A padronização das entregas é um componente vital para garantir a uniformidade e a qualidade dos materiais produzidos pelo Departamento de Marketing e Comunicação. Este processo envolve a criação de *templates*, guias de estilo e processos claros para a produção de conteúdo, assegurando que todas as comunicações estejam alinhadas com a identidade da marca e os objetivos estratégicos da organização. Iremos abordar a importância da padronização, os elementos essenciais envolvidos e os benefícios resultantes para a organização.

A padronização garante que todas as comunicações externas e internas da organização sejam consistentes, independentemente de quem as produz. Isso inclui o uso de logotipos, cores, fontes e tom de voz, que devem refletir a identidade da marca de maneira coerente em todas as plataformas e materiais.

Ao estabelecer padrões claros, a organização pode assegurar que todos os materiais produzidos atendam a um nível mínimo de qualidade. Isso é

particularmente importante para evitar erros e inconsistências que possam prejudicar a imagem da marca e a eficácia das comunicações.

A definição de processos claros para a produção de conteúdo é crucial para a padronização. Isso inclui a documentação de cada etapa do fluxo de trabalho, desde a concepção e aprovação até a distribuição e avaliação do conteúdo.

A padronização das entregas contribui para a criação de uma imagem de marca coesa e reconhecível. Quando todos os materiais seguem as mesmas diretrizes, a percepção da marca pelo público torna-se mais consistente e positiva. Com padrões claros, a margem para erros é significativamente reduzida. Equívocos comuns, como o uso incorreto do logotipo ou a escolha inadequada de palavras, são minimizados, garantindo que a comunicação seja sempre de alta qualidade. Processos bem definidos permitem que departamentos trabalhem de maneira mais eficiente, economizando tempo e recursos. Isso resulta em uma produção mais ágil e eficaz, permitindo que a equipe se concentre em atividades estratégicas e criativas.

A padronização das entregas é um elemento fundamental para a eficácia do Departamento de Marketing e Comunicação. Ao estabelecer *templates*, guias de estilo e processos claros, o Departamento garante que todas as suas comunicações sejam uniformes, de alta qualidade e alinhadas com sua identidade e objetivos estratégicos. Os benefícios dessa abordagem são evidentes na melhoria da coesão da marca, redução de erros, aumento da eficiência e facilitação da colaboração entre equipes. Implementar e manter esses padrões deve ser uma prioridade contínua para qualquer organização que busca excelência em suas comunicações.

### **Estreito e Bom Relacionamento com as Partes Interessadas**

Um relacionamento sólido e colaborativo entre o Departamento de Marketing e Comunicação e as partes interessadas é um elemento fundamental para o sucesso de projetos de lançamento de produtos. Essa relação vai muito além de meros protocolos; ela é a essência de uma gestão de projetos.

A comunicação aberta é a pedra angular de qualquer relacionamento saudável. No contexto do gerenciamento de projetos, isso significa estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis entre o DMC e todas as partes



interessadas envolvidas no projeto. Esses canais podem incluir reuniões regulares, boletins informativos, fóruns online e até mesmo sessões de *feedback* dedicadas. A transparência e a franqueza na comunicação são essenciais para construir confiança e promover um ambiente de trabalho colaborativo.

O *feedback* contínuo é outra peça-chave no quebra-cabeça do relacionamento com as partes interessadas. O DMC deve estar aberto a receber *feedback* de todas as partes envolvidas, seja ele positivo ou construtivo. Da mesma forma, o DMC deve fornecer *feedback* regular sobre o progresso das mudanças em andamento e estar disposto a fazer ajustes conforme necessário. Esse diálogo bidirecional não apenas ajuda a evitar mal-entendidos e conflitos, mas também permite que todas as partes se sintam valorizadas e envolvidas no processo.

Cada Departamento tem suas próprias necessidades e expectativas e em relação ao serviço e entregas do DMC, assim o DMC deve demonstrar uma capacidade de compreender essas diferentes perspectivas e adaptar suas estratégias e abordagens de acordo. Isso pode envolver a personalização de planos de comunicação e treinamento, a alocação de recursos específicos para determinados projetos ou até mesmo a realização de sessões de brainstorming para encontrar soluções criativas para desafios específicos. A chave é reconhecer e respeitar a diversidade de interesses dentro da organização e trabalhar em conjunto para encontrar soluções que beneficiem a todos.

Ao construir e manter um relacionamento sólido com as partes interessadas, o DMC está contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho integrado e eficiente. Quando todas as partes estão alinhadas e trabalhando em conjunto em prol de um objetivo comum, as barreiras são derrubadas, a produtividade aumenta. O resultado é um Departamento mais ágil, adaptável e preparada para enfrentar os desafios do mundo em constante evolução da organização.

### **Assertividade e Consistência dos Materiais Produzidos**

Na era da informação rápida e abundante, a assertividade e a consistência dos materiais produzidos são fundamentais para garantir que as mensagens sejam compreendidas e absorvidas da maneira pretendida. A assertividade é a qualidade de expressar ideias, opiniões e sentimentos de maneira clara, direta e respeitosa.

Quando se trata da produção de materiais, essa qualidade é crucial para evitar mal-entendidos e transmitir mensagens de forma eficaz. Ao ser assertivo, o conteúdo comunica com clareza o que se pretende transmitir, sem ambiguidades ou confusões. Isso é especialmente importante em ambientes corporativos, onde a comunicação eficaz pode afetar diretamente o desempenho e os resultados.

A consistência é outra pedra angular na construção de materiais de comunicação eficazes. Ela garante que a mensagem transmitida seja uniforme em todos os canais e em todas as interações com o público. A falta de consistência pode levar a uma imagem confusa da marca e a uma perda de confiança por parte do público. Portanto, é essencial estabelecer diretrizes claras de comunicação e garantir que todos os materiais produzidos estejam alinhados com essas diretrizes.

A criação de materiais assertivos e consistentes requer uma abordagem cuidadosa e deliberada. O DMC deve se atentar aos detalhes, sendo essencial entender o público-alvo e adaptar o conteúdo para atender às suas necessidades e expectativas. Além disso, é importante garantir que todos os materiais estejam em conformidade com as políticas e diretrizes da organização, para evitar qualquer inconsistência ou conflito de mensagens.

As diretrizes de comunicação da organização servem como um guia para garantir a consistência e a uniformidade na comunicação. Elas estabelecem padrões para o tom, estilo e branding, que devem ser seguidos em todos os materiais produzidos. Ao garantir o alinhamento com essas diretrizes, assegura-se que a mensagem seja recebida conforme o esperado pelo público-alvo e que a imagem da marca seja mantida de forma consistente em todos os pontos de contato.

A assertividade e a consistência dos materiais produzidos são pilares essenciais para uma comunicação eficaz. Ao adotar uma abordagem cuidadosa na criação de conteúdo e garantir o alinhamento com as diretrizes da organização, o DMC assegura-se que a mensagem seja transmitida de forma clara, precisa e uniforme. Isso não apenas fortalece a imagem da marca, mas também aumenta a eficácia da comunicação em geral.

### **Soluções Criativas, Inovadoras e Disruptivas**

No atual cenário, a chave para o sucesso reside na habilidade de gerar soluções que transcendam o convencional. A era digital exige não apenas conformidade com as normas estabelecidas, mas sim a capacidade de desafiar essas normas e criar algo, algo que inspire e surpreenda. As soluções criativas, inovadoras e disruptivas são o combustível que impulsiona os resultados comerciais de uma organização. É preciso olhar além do comum, ultrapassar fronteiras predefinidas e abraçar o desconhecido com entusiasmo.

O DMC necessita buscar soluções visando esse cenário, surpreender e engajar o público é uma arte, e uma arte que exige constante reinvenção. As soluções criativas e disruptivas não apenas capturam a atenção, mas também a mantêm, criando conexões emocionais duradouras e impulsionando a lealdade à marca. Algumas ações que podem ser implementadas incluem:

Criação de um Comitê de Inovação liderado pelo DMC: designers, especialistas de produto e departamento comercial devem, através de reuniões previamente programadas, identificar tendências de mercado, analisar concorrentes e propor soluções inovadoras.

*Workshops* de Design: designers, especialistas de produto e departamento comercial participam de um *workshop* com o objetivo de fomentar a criatividade e a experimentação através de ferramentas do Design de Serviço. Realizar semestralmente para fomentar a cultura de inovação na organização.

*Workshops* de Design: designers, especialistas de produto e departamento comercial, participam de um *workshop* com o objetivo de fomentar a criatividade e a experimentação através de ferramentas do Design de Serviço. Realizar semestralmente para fomentar a cultura de inovação na organização

Estar à frente das tendências de mercado é essencial para o sucesso no DMC. Isso requer não apenas reagir às mudanças, mas sim antecipá-las, liderando o caminho e moldando o futuro do setor. Para isso a inovação não é apenas uma aspiração, mas sim uma necessidade imperativa. A organização e seus departamentos devem cultivar um ambiente que estimule a criatividade e a experimentação, permitindo que ideias audaciosas floresçam e prosperem.

#### 4.2.3.2 Parte 2 – Diagnóstico e Proposta dos fatores que podem ser melhorados

Os quadros 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16, são sínteses que relacionam cada fator identificado como oportunidade de melhoria com as fragilidades, oportunidade de atuação das partes interessadas, o nível da GD e as partes interessadas, conforme descrito no quadro 6.

Quadro 6 — Exemplo de quadro síntese de fatores que podem ser melhorados

Partes Interessadas	Fragilidades	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Identifica as partes interessadas envolvidas no fator	Lista das fragilidades relacionadas ao fator	Lista as ações possíveis que as partes interessadas podem realizar	Classifica cada oportunidade de atuação com o nível da Gestão do Design

Fonte: a autora, 2024.

O contexto de cada fator, bem como a descrição de cada proposta ação estão descritos no Apêndices E a N. As ações propostas nessa pesquisa considera a abordagem do Design Centrada no Humano, considerando todas as partes envolvidas no processo.

Quadro 7 — Fator Automatização

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Repetição de Informações	Implementar um sistema de gestão de conteúdo	Nível tático
	Dificuldade de conferência		
	Demora na atualização	Automatizar a geração de entregas	
	Risco de erros	Criar <i>templates</i> padronizados	Nível Operacional
	Dificuldade de gestão	Implementar um sistema de versionamento de documentos	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 8 — Fator Padronização

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Fragilidade	Implementar um sistema de gestão de conteúdo	Nível tático
	Perda de informações cruciais	Processo de revisão e aprovação centralizada	Nível Operacional
	Desuniformidade de informações	<i>Feedback</i> e melhoria contínua	
		Monitoramento e auditoria regular	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 9 — Fator Assertividade

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Troca e compreensão de informações não fluídas	Definição de objetivos	Nível tático
		Comunicação proativa	
	Volume considerável de retrabalho	Implementar um sistema de gestão de conteúdo	
		Processo de revisão e aprovação centralizada	
	Necessidade constante de conferências e verificações	Treinamento	
		<i>Feedback</i> e melhoria contínua	
	Ambiente propício para erros passarem despercebidos	Estrutura de responsabilidade	
		Monitoramento e avaliação	
	Aumento do nível de estresse entre as partes envolvidas		

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 10 — Fator Relacionamento

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Comunicação ineficaz  Desalinhamento de objetivos  Resistência à mudança  Ambiguidades nos papéis e responsabilidades  Falta de integração no processo de decisão	Implementação de ferramentas de comunicação visual	Nível tático
		Workshops de Co-Criação	
		Desenvolvimento de um Processo de Design Iterativo	
		Estrutura de responsabilidade	
		Integração dos Departamentos no processo de decisão	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 11 — Fator Cronograma de demandas

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Sobrecarga de trabalho devido à chegada simultânea de várias demandas urgentes	Desenvolver uma escala de priorização	Nível tático
	Falta de visibilidade sobre o progresso das tarefas e dos projetos em andamento		
	Falta de recursos suficientes para lidar com todas as demandas de forma eficaz e dentro dos prazos	Utilizar ferramentas de gestão de projetos específicas para Design	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 12 — Fator Definição de papéis

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Dificuldade em definir prioridades	Implementação de ferramentas de comunicação visual	Nível tático
	Ineficiência Operacional	Mapeamento de processos	
	Desenvolvimento de conflitos	Facilitação de conflitos	
	Perda de tempo e recursos		

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 13 — Fator Qualidade da informação recebida

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Engenharia, Marketing e Portfólio	Retrabalho Desperdício de recursos Atrasos	Implementação de protocolos de comunicação	Nível tático
		Implementação de sistemas de gestão de informação	
		Comunicação proativa	
	Qualidade comprometida	Processo de revisão e aprovação centralizada	Nível Operacional
		Feedback e melhoria contínua	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 14 — Fator Soluções disruptivas

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Marketing, Comercial e Portfólio	Necessidade de inovação no plano de marketing	Criação de um Comitê de Inovação liderado pelo DMC	Nível Estratégico
	Alinhamento entre Comercial e Marketing	Workshops de Design	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 15 — Fator Incursões em clientes

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Marketing e Comercial	Falta de compreensão das necessidades específicas dos clientes	Identificar diversidade regional e cultural	Nível Estratégico
		Visitas físicas e observação direta	
	Distância entre o Departamento de Marketing e Comunicação e o cotidiano dos clientes	Pesquisa de mercado regionalizada	Nível tático ou funcional
		<i>Feedback</i> contínuo do cliente	
	Presença mais ativa no mercado	Colaboração interdepartamental	Nível Operacional
		Personalização de ações de marketing	

Fonte: a autora, 2024.

Quadro 16 — Promover nichos

Partes Interessadas	Fragilidade	Oportunidade de atuação	Nível da Gestão de Design
Marketing, Portfólio e Comercial	Falta de informações detalhadas sobre nichos	Integração com DMC e Departamento Comercial	Nível tático ou funcional
		Otimização de processos internos	
		Análise de dados	Nível Operacional
		Identificação de nichos	
		Desenvolvimento de abordagens personalizadas	

Fonte: a autora, 2024.



A Etapa 3 – Diagnosticar e Propor Ação apresentada delineou as estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos nessa pesquisa. Foi discutido o contexto, métodos e abordagens que podem ser implementadas. A proposta de ação, portanto, reforça a importância de envolver todas as partes interessadas no processo de desenvolvimento e implementação de soluções, garantindo que estas sejam sustentáveis e alinhadas com as reais necessidades organizacionais. A Gestão de Design desempenha um papel crucial na criação de soluções inovadoras que atendem às necessidades dos usuários. Através da aplicação estruturada e estratégica dos processos de Design, é possível não apenas melhorar a qualidade do serviço do DMC, mas também fortalecer a importância do Design na gestão, só proporcionará benefícios imediatos, mas também promoverá o crescimento da abordagem dos temas de forma sustentável a longo prazo.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada abordou de maneira interdisciplinar temas fundamentais para a compreensão e melhoria do serviço no Departamento de Marketing e Comunicação de uma indústria. Ao unir os campos do Marketing, Ergonomia Organizacional, Design de Serviços e Gestão de Design, buscamos não apenas entender o cenário atual das organizações, mas também propor soluções que visam integrar as necessidades e desejos das pessoas nos projetos, tornando o Design uma ferramenta essencial nesse processo.

No contexto atual, onde a experiência se torna cada vez mais valorizada, a incorporação do Design na gestão dos departamentos, especialmente no Marketing e Comunicação, é crucial. Através da Gestão do Design e do Design de Serviços, foi possível não só identificar fragilidades e potencialidades do serviço, mas também propor ações concretas para sua melhoria.

As áreas de atuação do Design são distintas, dentro delas a Gestão do Design e o Design de Serviço possuem forte conexão com o marketing e com ergonomia organizacional. As organizações são uma união de cultura e pessoas, formadas por departamentos, cada qual com responsabilidades e atividades. O departamento de Marketing e Comunicação no contexto da indústria, é visto como um provedor de serviços internos, cuja integração com demais departamentos é essencial a sua existência, no departamento o Design está presente desde na formação de parte da equipe quanto em processos de desempenho das atividades. O Design Serviço surge como forma de melhorar a gestão do departamento, visando entregar um melhor serviço e por consequência se destacar na organização, conquistando espaços e sendo parte essencial dela.

No que diz respeito a **problemática** que guiou a esta pesquisa, avalia-se que os resultados alcançados foram satisfatórios. Essa pesquisa tem como pergunta: **Como a Gestão de Design e as ferramentas do Design de Serviço podem ser aplicadas para identificar o serviço de um Departamento de Marketing e Comunicação, contribuindo para valorização do Design e melhoria do desempenho perante os demais departamentos e a organização?** No que pode compreender o estudo de caso descrito nesse documento, respondeu a esse questionamento, sobretudo no que tange a maneira de como aplicar ferramentas do

Design de Serviço na gestão de um Departamento de Marketing e Comunicação. As ferramentas aplicadas auxiliam na compreensão das atividades, processos e expectativas e assim auxiliaram na gestão. Outro fator importante foi o envolvimento de outros departamentos no estudo, fez com que eles pudessem enxergar a importância do Design na gestão, e a relevância do departamento de marketing e comunicação, suas atividades, responsabilidades, melhorando a relação entre os mesmos e buscando e compreendendo que através do Design o departamento de marketing é um aliado na resolução de problemas.

O **objetivo geral** dessa dissertação foi diagnosticar o serviço no departamento de marketing de uma indústria da manufatura, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço. Compreende-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado por meio da construção do quadro de fatores de serviço, serviço e a identificação dos quatro requisitos essenciais para um bom serviço do Departamento de Comunicação e Marketing, além do desenvolvimento de outros mapas e utilização de ferramentas que serviram de suporte para a construção do diagnóstico e por consequência de melhorias no serviço.

Os **objetivos específicos** delineados no início desta pesquisa foram alcançados de maneira satisfatória. Desde a elaboração do referencial teórico até a aplicação das ferramentas do Design de Serviços na gestão do Departamento de Marketing e Comunicação, cada etapa contribuiu para uma compreensão mais profunda do tema e para a identificação de oportunidades de melhoria. A seguir, serão descritos em detalhes, contribuindo para a reflexão sobre a pesquisa realizada.

Elaborar o referencial teórico sobre os temas centrais da pesquisa, Marketing, Ergonomia Organizacional e Design: o referencial teórico da pesquisa, descrito no Capítulo 2 deste documento, foi escrito por meio de revisões narrativas e sistemáticas da literatura em artigos, teses, livros em periódicos científicos, anais de evento, base de teses e dissertações, bibliotecas e websites sobre os temas. Estas revisões permitiram que a pesquisadora obtivesse conhecimento a respeito dos temas Marketing, Ergonomia Organizacional e Design, aproximando a autora dos principais temas investigados e por consequência fornecendo insumos para a compreensão do tema e contexto.

Mapear e identificar práticas da Gestão de Design no serviço do Departamento de Marketing e Comunicação: alcançado por meio da união do conhecimento obtido pelas pesquisas no referencial teórico, bem como pelas etapas do estudo de caso. Por meio da observação, imersão no tema e no local de estudo, mapeamento e contextualização, entrevistas, que resultaram nos mapas, quadros e por fim em requisitos essenciais ao serviço objeto de estudo nesse trabalho.

Aplicar ferramentas do Design de Serviço na Gestão de um Departamento de Marketing e Comunicação: durante o desenvolvimento dessa pesquisa por meio do conhecimento adquirido pelo referencial teórico e ao cursar classes do PPGDesign, foi possível compreender ferramentas do Design de Serviços e por consequência aplicar as mesmas na gestão do marketing, ao longo do Capítulo 3, foi demonstrado as metodologias e ferramentas utilizadas no estudo de caso (Capítulo 4).

Identificar fragilidades e potencialidade do serviço do Departamento de Marketing e Comunicação: o estudo de caso, conduzido por meio de pesquisa de natureza aplicada exploratória descritiva, cujo resultados foram apresentados no Capítulo 4 demonstrou que a partir da abordagem do Design sob as temáticas Gestão de Design e ferramentas do Design de Serviço foi possível levantar informações sobre o contexto, e serviço e partes interessadas primárias no serviço do departamento de marketing e comunicação, e assim analisar o impacto dessas práticas na gestão do marketing resultando no diagnóstico das fragilidades e potencialidades das práticas.

Propor ações e futuras discussões, relevantes ao tema: ao compreender as temáticas por meio de referencial teórico bem como por meio do estudo de caso, em que foi realizado a observação, entrevistas, compreensão do contexto, desenvolvimento de quadros, mapeamento de atividades realizadas de cada departamento, na identificação das fragilidades e potencialidades do processo resultando no diagnóstico do serviço atual e requisitos essenciais para o desempenho de um bom serviço, foi possível propor ações que poderiam gerar oportunidades de melhoria (Capítulo 4), e discussões de como o Design por meio da GD e DS são importantes na gestão e podem ser incorporados em áreas em que originalmente não são geridas por designers de formação, ou possuem ligação direta aos temas marketing e Design.

Destaca-se também a relevância dos **procedimentos metodológicos** adotados, divididos em duas fases distintas: a fundamentação teórica e o estudo de caso. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente e detalhada do serviço, culminando no diagnóstico das fragilidades e potencialidades do Departamento de Marketing e Comunicação.

A Fase 1 - Referencial Teórico da pesquisa, iniciando revisões narrativas a foi responsável pela compreensão dos principais temas. Já com a RSL, permitiram que a pesquisadora obtivesse conhecimento a respeito dos temas Marketing, Ergonomia Organizacional e Design, aproximando a autora dos principais temas investigados e por consequência fornecendo insumos para a compreensão do tema e contexto.

Na Fase 2 – Estudo de Caso, as temáticas foram aplicadas em 3 etapas, no qual ferramentas do DS, e a Gestão do Design foram utilizados em todo processo de condução do Estudo de Caso, o que resultou no diagnóstico do serviço, a percepção das partes interessadas sobre os temas e a relevância do Design em processos gerenciais e foi possível através de um Design participativo, no qual através de um *workshop* os temas e resultados do estudo de caso foram abordados por compreendendo como Design de Serviço está sendo aplicado em sistemas de gestão de processos em organizações. Também foi possível compreender como Gestão de Design está conectada a gestão de equipes e por consequência a conexão entre ergonomia organizacional, sob a visão do trabalho, cultura organizacional e as entregas de marketing. A Terceira etapa do Estudo de Caso foi a proposta ação que fez uma análise minuciosa dos requisitos contextualizando cada requisito, identificando as fragilidades e propondo ações.

Os **resultados obtidos** foram aplicados em um estudo de caso real, proporcionando uma imersão completa nos temas abordados. O envolvimento dos participantes, aliado ao uso de ferramentas e metodologias do Design de Serviços, possibilitou uma compreensão mais ampla das necessidades e expectativas das partes interessadas, contribuindo para a melhoria das práticas de gestão. O estudo de caso permitiu que pesquisadora, que faz parte da equipe objeto de estudo, pudesse mergulhar nos temas e aplicar os conhecimentos adquiridos pela academia e estudos de fontes teóricas ferramentas, e metodologias no seu contexto. Foi notado a importância da coleta de dados, no qual pela imersão, foi possível observar os envolvidos, e compreender as necessidades e anseios com base nos princípios

do Design. Se tornou essencial apresentar o tema aos envolvidos, as experiências, culturas e formações das partes interessadas eram distintas uma vez que os conhecimentos sobre as temáticas foram apresentados, novas oportunidades foram debatidas, e os conceitos do Design compreendidos e utilizados de forma mais orgânica.

Como **estudos futuros**, há a intenção de ampliar os conhecimentos adquiridos por essa pesquisa, de modo que seja possível aplicar os procedimentos em outros departamentos que assim como DMC, possuem entregas de serviço interno na indústria. Também existe o desejo de aprofundar os estudos referentes Design de Serviço, Gestão de Design, a relação dos temas e na gestão de organizações. E desenvolver uma guia, para departamentos de serviços internos melhorem a performance, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço, que evidencie a relevância do design para o mercado.

Acredita-se que essa **pesquisa contribuiu** para que a entendimento sobre Gestão de Design e Design de Serviço podem ser utilizados como diagnóstico de serviços sejam eles internos ou externos e dessa maneira contribuir para o desempenho de um departamento na organização e estendendo o benefício do resultado a outros serviços da organização. Ao aplicar ferramentas de Design de Serviços para diagnosticar o serviço do DMC, a pesquisadora demonstrou de forma visual as partes interessadas o serviço, ficando evidente os processos, atividades, expectativas e requisitos sob a ótica das partes interessadas.

Foi notada a **oportunidade** da utilização do Design como ciência pelo mercado, trazer um olhar e reconhecimento sobre as práticas de design que existem na contemporaneidade, a partir do conceito de Design de Serviço e Gestão do Design. Utilizar as ferramentas e metodologia para desenhar serviços centrados no ser humano, tanto interno quando externo. Usar os conhecimentos, informações adquiridas pela pesquisa e disseminar o conhecimento sobre as temáticas de forma holística na organização, a fim de viabilizar a implementação da prática em demais departamentos.

Quanto as **percepções da pesquisadora**, ao longo dessa pesquisa o Design por meio do Design de Serviços e Gestão de Design foram utilizados para traçar diretrizes e estratégias para o objetivo que é de desempenhar um melhor papel na organização, se tornar essencial na função principal e por consequência valorizar as

novas práticas do design através da identificação e reconhecimento na indústria. Foi extremamente gratificante desenvolver esse estudo, a jornada do conhecimento proporcionou a autora a oportunidade de desenvolver nossas perspectivas sobre os temas, e sua relação de trabalho. Os conhecimentos adquiridos sobre Design, Design de Serviço, Gestão de Design, marketing e ergonomia organizacional, tiveram um impacto significativo, com resultados práticos na vida da autora, a forma de desempenhar suas atividades laboral, após essa pesquisa, possui outro sentido. O contato real com o contexto estudado fez com que as relações de trabalho forem intensificadas, e houve uma melhora na forma que a autora pratica a gestão.

Durante todo a jornada houve entusiasmo não somente da autora, mas das demais partes interessadas sobre o tema, que se transformou em ação. Aos que participaram do estudo é comum em reuniões de trabalho, a compreensão dos temas e o fluxo de ações vem melhorando as entregas do departamento. A autora acredita que auxiliou na qualidade do trabalho desempenhado tanto para a visão de quem exerce a função quanto para quem é “cliente” do serviço, proporcionando um ambiente de trabalho com melhores trocas, mais empático e com um olhar holístico.

Por fim, expresso minha gratidão por ter tido a oportunidade de conduzir esta pesquisa. As lições aprendidas e as reflexões feitas ao longo desta jornada não apenas impactaram meu trabalho, mas também minha vida pessoal. Encerro este capítulo com a convicção de que fomentar o conhecimento sobre Design é essencial para o progresso e a inovação em todas as áreas da vida.

## REFERÊNCIAS

- ABERGO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. **O que é Ergonomia?**. 2022. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- ABERGO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. **Sobre**. 2022. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/sobre>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- ABRAHÃO, Júlia *et al.* **Introdução à ergonomia**: da prática à teoria. Editora Blucher, v. 1, f. 121, 2009. 241 p.
- AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **About**. 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/about-ama/>. Acesso em: 6 set. 2023.
- AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-Marketing-what-is-Marketing/>. Acesso em: 6 set. 2023.
- BARBALHO, Thalita V.; ENGLER, Rita C. Design de Serviços para a Inovação Social: Um estudo de caso sobre Design, serviços relacionais e desenvolvimento sustentável. **REVISTA DESIGN & TECNOLOGIA**, v. 10, n. 21, 2020.
- BASSO, Carolina; DE SOUZA, Richard Perassi Luiz; ARAÚJO, Sharlene Melaine Martins de. O estilo como negócio: A tendência retrô utilizada como recurso estratégico nas práticas da gestão do Design. **DAPesquisa**, Florianópolis, v. 9, n. 11, 2014.
- BERGMANN, Márcia; MAGALHÃES, Cláudio. Gestão de Design e o futuro dos negócios: Ver, Prever e Tornar Visível em um Contexto de Mudanças. *In*: 12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN., n. 9. 2016. 2016.
- BEST, Kathryn. **Design Management**: Managing Design Strategy, Process, and Implementation. AVA Publishing, v. 1, f. 108, 2006. 216 p.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Bookman Editora, f. 104, 2012. 208 p.
- BRANCO, João. Design Management” em português. **ComunicArte**. Aveiro, v. 1, n. 1, p. 51-56, 2001.



BRANCO, João. Investigação em Design para pequenas e médias empresas. **ComunicArte**, Aveiro, v. 1, n. 3, p. 253-261, 2002.

BROWN, OGDEN Jr.; HENDRICK, Hal W.. Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management: II. *In*: SECOND SYMPOSIUM HELD IN VANCOUVER. 1986, North-Holland, 1986.

BROWN, Tim. **Change by Design**: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Collins, v. 2, f. 139, 2009. 278 p.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. Editora Blucher, v. 1, f. 139, 2008. 277 p.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. GESTÃO DE DESIGN & DESIGN THINKING: Uma Relação Possível. **e-Revista Logo**, Florianópolis, v. 2, n. 1, 2011.

CHARTERED INSTITUTE OF ERGONOMICS & HUMAN FACTORS - CIEHF'S. **What is ergonomics?**. 2022. Disponível em: <https://ergonomics.org.uk/learn/what-is-ergonomics.html>. Acesso em: 20 nov. 2022.

CIEHF'S - CHARTERED INSTITUTE OF ERGONOMICS & HUMAN FACTORS. **About**. 2022. Disponível em: <https://ergonomics.org.uk/about-us/our-story.html>. Acesso em: 20 nov. 2022.

COSTA, Diogo Pontes *et al.* Gestão de Design e os novos negócios: proposição de ações para implementação de um negócio no setor alimentício no contexto da Covid-19. **Projética**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 84-115, 2022.

DERVOJEDA, Kristina *et al.* **Design for Innovation**: Service Design as a means to advance business models. European Union, 2014.

DESIGN COUNCIL. **The Double Diamond**. 2019. Disponível em: <https://www.Designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

DESIGN COUNCIL. **Who We Are**. 2023. Disponível em: <https://www.Designcouncil.org.uk/who-we-are/>. Acesso em: 11 fev. 2023.

DMI. DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?** 2021. Disponível em: [https://www.dmi.org/page/What\\_is\\_Design\\_Manag](https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag). Acesso em: 18 ago. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. HarperCollins Publishers, f. 436, 1986. 872 p.

DUL, Jan; WEERDMEESTER, Bernard. **Ergonomia prática**. Editora Blucher, v. 1, f. 82, 2012. 163 p.

FALZON, Pierre. **Ergonomia construtiva**. Editora Blucher, v. 1, f. 172, 2015. 344 p.

FENOMENOLOGIA do Design contemporâneo. **DATJournal**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 7-24, 2020.

FORCELINI, Franciele *et al.* Gestão de design e cultura organizacional: diagnóstico de uma microempresa de estofados. **Projetica**, v. 10, n. 3, p. 27-46, 12 12 2019.

GIBBONS, Sarah. **Service Design 101**. N/N Group. 2017. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/service-Design-101>. Acesso em: 23 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2022.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed, f. 103. 2019. 206 p.

HENDRICK, Hal W.; KLEINER, Brian M.. **Macroergonomics: An Introduction to Work System Design**. Human Factors & Ergonomics Society, f. 66, 2002. 132 p.

HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY. **What is Human Factors and Ergonomics?**. 2022. Disponível em: <https://www.hfes.org/About-HFES/What-is-Human-Factors-and-Ergonomics>. Acesso em: 13 nov. 2022.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Editora Blucher, v. 1, f. 433, 2021. 865 p.

INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION. **About us**. 2022. Disponível em: <https://ergonomics.org.uk/about-us/our-story.htm>. Acesso em: 20 nov. 2022.

INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION. **DEFINIÇÃO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA**. 2000. Disponível em: <https://iea.cc/about/what-is-ergonomics/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

JORDAN, Patrick W.. **How to Make Brilliant Stuff That People Love ... and Make Big Money Out of It**. John Wiley & Sons, v. 1, f. 63, 2002. 126 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Alta Books, f. 152, 2021. 303 p.

KOTLER, Philip. **MegaMarketing**. Harvard Business Review. 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/03/megaMarketing>. Acesso em: 15 abr. 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit**. John Wiley & Sons, v. 3, f. 106, 2010. 212 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management, Global Edition**. London: Pearson, f. 416, 2016. 832 p.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The Semantic Turn: A New Foundation for Design**. CRC Press, v. 3, f. 176, 2006. 351 p.

KUAZAQUI, Edmir; HADDAD, Helder; MARANGONI, Matheus M.. **Gestão de Marketing 4.0 - Casos, Modelos e Ferramentas**. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 8 ed. GEN, 2022. 361 p.

MACHLINE, CLAUDE *et al.* **GESTÃO DE MARKETING**. 2 ed. Editora Saraiva, 2011.

MAGER, Birgit. **Service Design: A Review**. Köln, f. 37, 2004. 73 p.

MAGER, Birgit; HEINEMANN, Gustav. **The Future of Service Design**. KISD | TH Köln, 2020.

MARTIN, Bella; HANINGTON, Bruce. **Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions**, v. 1, f. 105. 2012. 210 p.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do Design em Organizações**. Florianópolis, 2004 Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia De Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MASCULO, Francisco Soares *et al.* **Ergonomia: Trabalho Adequado e Eficiente**. GEN, f. 324, 2011. 648 p.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GODP - Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos: Uma metodologia de Design Centrado no Usuário**. Florianópolis: NGD/UFSC, 2016.

MORAES, Dijon de. Fenomenologia do Design contemporâneo. **DATJournal**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 7-24, 2020.

MORITZ, Stefan. **Service Design**: practical access to an evolving field. Köln International School of Design, 2005.

MOZOTA, Brigitte Borja de *et al.* **Gestão do Design**: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa. Bookman, f. 172, 2011. 344 p.

NORMAN, Don A. **The Design of Everyday Things**: Revised and Expanded Edition. Hachette UK, v. 2, f. 207, 2013. 414 p.

NORMAN, Donald A. **PRINCIPLES of Human-Centered Design**. N/N Group. 2018. Disponível em: <https://www.nngroup.com/videos/principles-human-centered-design-don-norman/>. Acesso em: 3 out. 2023.

OXFORD LANGUAGES. **Definições de Oxford Languages**. 2023. Disponível em: <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt>. Acesso em: 20 out. 2023.

PASCHOARELLI, Luis Carlos; MENEZES, Marizilda dos Santos. **Design**: Questões de Pesquisa. 1 ed. Rio de Janeiro: Rio Book's, 2010.

PPGDESIGN. **Sobre o programa**. 2024. Disponível em: <https://www.udesc.br/ceart/ppgDesign/sobre>. Acesso em: 23 mar. 2024.

REIS, Marcos Roberto dos; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Painel semântico: revisão sistemática da literatura sobre uma ferramenta imagética de projeto voltada à definição estético-simbólica do produto. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 178-190, 2020.

SHOSTACK, Lynn. How to Design a Service. **European Journal of Marketing**, v. 16, n. 1, p. 49-63, 1982.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015. 86 p.

STICKDORN, Marc *et al.* **Isto é Design de Serviço na Prática**: Como Aplicar o Design de Serviço no Mundo Real: Manual do Praticante. Bookman Editora, f. 282, 2020. 564 p.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **This is Service Design Thinking**: Basics, Tools, Cases. Bis Publishers, f. 188, 2012. 376 p.

WHITLER, Kimberly A; METRICK, Jonathan. Design Your Marketing Organization to Fit Your Company's Growth Stage. **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, 2023.

WDO. WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Definition of Industrial Design**. 2022. Disponível em: <https://wdo.org/about/definition/>. Acesso em: 1 nov. 2022.

WDO. WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Who we are**. 2022. Disponível em: <https://wdo.org/>. Acesso em: 1 nov. 2022.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, f. 277, 2021. 554 p.

---

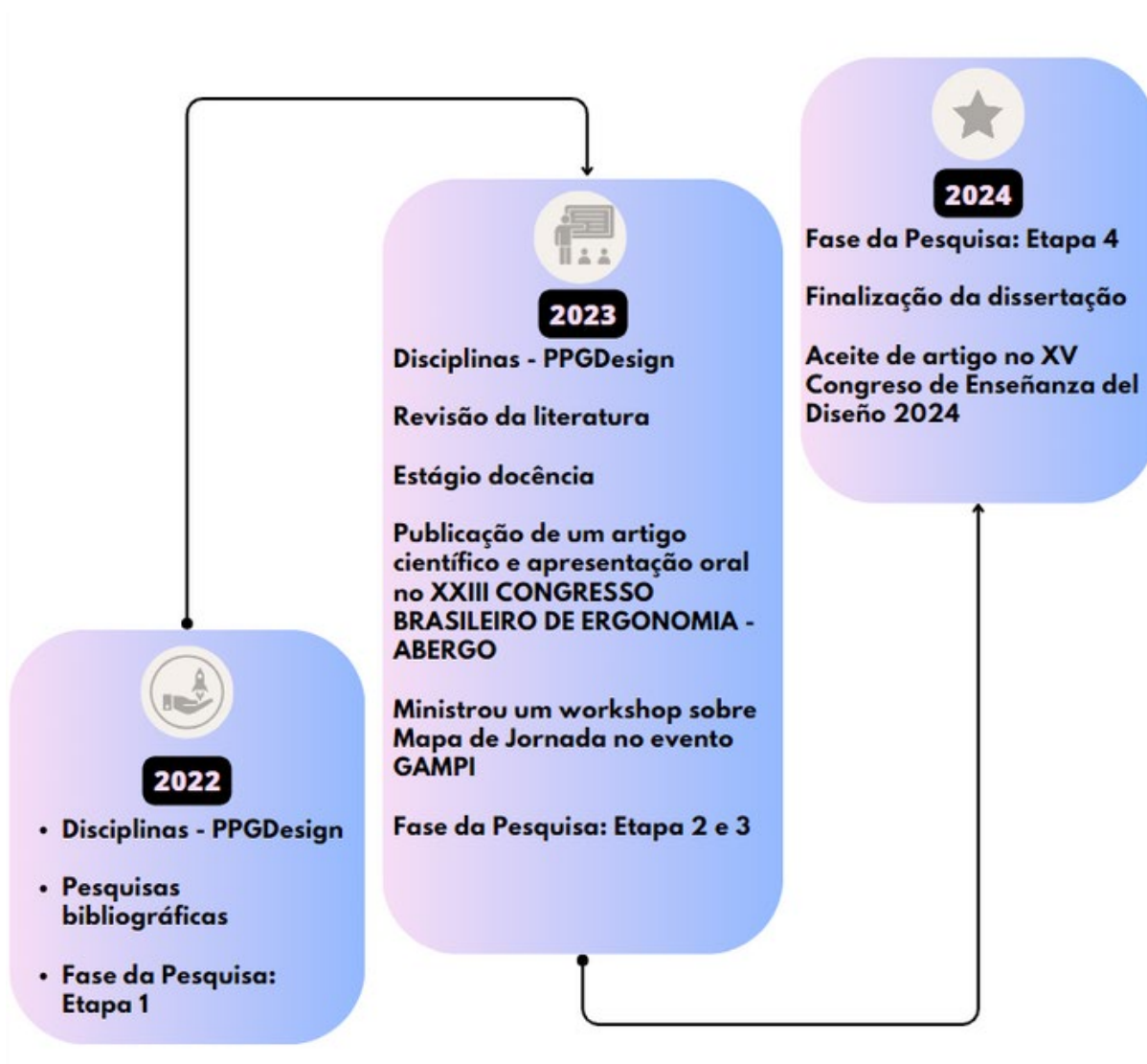
## APÊNDICE A — LINHA DO TEMPO DA PESQUISA

O estudo teve início em 2022, marcado pelo início das disciplinas e pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados. Durante esse período, o contato com a empresa foi estabelecido, dando início à execução das fases da pesquisa. Em um departamento de marketing de uma indústria, o estudo de caso foi realizado de novembro de 2022 a outubro de 2023.

No decorrer de 2023, as atividades prosseguiram, incluindo o cumprimento dos créditos em disciplinas exigidas pelo Pós-Graduação em Design (PPGDesign – Mestrado e Doutorado Acadêmicos) da UDESC. Paralelamente, as fases da pesquisa foram continuadas. No segundo semestre de 2023, destacam-se a realização do estágio docência, a publicação de um artigo científico e a apresentação oral no XXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA promovido pela ABERGO – Associação Brasileira de Ergonomia e Fatores Humanos. Além disso, um *workshop* sobre Mapa de Jornada foi ministrado no evento GAMPI realizado no mesmo período.

As revisões da literatura para esta pesquisa foram conduzidas entre 2022 e 2024, culminando na finalização da dissertação nos meses de março e abril de 2024. Este percurso demonstra o empenho e a dedicação ao longo do processo de pesquisa e desenvolvimento acadêmico, conforme demonstrado na Figura 52.

Figura 52 — Linha do tempo da pesquisa



Fonte: a autora, 2024

## APÊNDICE B — DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS



GABINETE DO REITOR

### DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado " Diagnóstico do Serviço no Departamento de Marketing e Comunicação: Uma Abordagem pela Gestão de Design e Ferramentas do Design de Serviço" declaram estarem cientes com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da resolução 466/2012, 510/2016 e 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde.

Local, 04/06/2024

---

 Ass: Pesquisador Responsável

---

 Ass: Responsável pela Instituição de origem

Nome:  
Cargo:  
Instituição:  
Número de Telefone:

**DIEGO VINICIUS**  
**DIAS:00522966950**

Digitally signed by DIEGO VINICIUS  
DIAS:00522966950  
Date: 2024.06.12 13:18:56 -03'00'

---

 Ass: Responsável de outra instituição

Nome: Diego Vinicius Dias  
Cargo: Diretor Geral  
Instituição: Franklin Electric Indústria de Motobombas Ltda.  
Número de Telefone: + 55 (47) 98862-5611

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.  
Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cep.udesc@gmail.com](mailto:cep.udesc@gmail.com)  
CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa  
SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040  
Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)



## APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



GABINETE DO REITOR

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de iniciação científica, de graduação, de mestrado, intitulada Diagnóstico do Serviço no Departamento de Marketing e Comunicação: Uma Abordagem pela Gestão de Design e Ferramentas do Design de Serviço, que fará entrevista, tendo como objetivo: diagnosticar o serviço no departamento de marketing de uma indústria da manufatura, por meio da Gestão de Design e das ferramentas do Design de Serviço. Com objetivos específicos: Elaborar o referencial teórico sobre os temas centrais da pesquisa, Marketing, Ergonomia Organizacional e Design; mapear e identificar práticas da Gestão de Design no serviço do Departamento de Marketing e Comunicação; Aplicar ferramentas do Design de Serviço na Gestão de um Departamento de Marketing e Comunicação; Identificar fragilidades e potencialidade do serviço do Departamento de Marketing e Comunicação; Propor ações e futuras discussões, relevantes ao tema. Serão previamente marcados a data e horário para perguntas, utilizando entrevista semiestruturada. Estas medidas serão realizadas na Franklin Electric. Também será realizado um workshop. Não é obrigatório participar do workshop, responder a todas as perguntas, submeter-se a todas as medições.

O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos por envolver:

1. Conforto Psicológico: O participante pode se sentir desconfortável ao responder perguntas pessoais ou sensíveis, o que pode causar estresse ou ansiedade. A fim de minimizar esse risco a estratégia será informar antecipadamente sobre a natureza das perguntas e dar a opção de não responder a qualquer pergunta que cause desconforto. Além de criar um ambiente acolhedor e respeitoso, permitindo pausas quando necessário.
2. Confidencialidade e Privacidade: Existe o risco de que as respostas do participante sejam compartilhadas sem o devido anonimato, expondo suas informações pessoais ou opiniões de forma inadequada. A fim de minimizar esse risco a estratégia será garantir o anonimato dos participantes e armazenar os dados de maneira segura. Utilizando pseudônimos e garantir que as respostas sejam desidentificadas.
3. Pressão Social: O participante pode sentir-se pressionado a responder de determinada maneira para agradar o entrevistador ou para alinhar suas respostas com o que acredita ser socialmente aceitável. A fim de minimizar esse risco a estratégia será reafirmar que não há respostas certas ou erradas e que a honestidade é valorizada. Além de criar uma atmosfera de neutralidade e evitar expressar julgamentos ou opiniões durante a entrevista.
4. Interpretação Errônea: O participante pode temer que suas respostas sejam interpretadas de forma errada, levando a mal-entendidos ou julgamento. A fim de minimizar esse risco a estratégia será confirmar a compreensão das respostas durante a entrevista e oferecer a possibilidade de revisar as transcrições. E usar técnicas de escuta ativa e feedback para assegurar a precisão na interpretação das respostas.
5. Uso de Tempo: Participar da entrevista pode exigir um tempo considerável, o que pode ser visto como um inconveniente para o participante. A fim de minimizar esse risco a estratégia será informar

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.

Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cep.udesc@gmail.com](mailto:cep.udesc@gmail.com)

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

claramente sobre a duração esperada da entrevista e agendar um horário conveniente para o participante. E manter o cronograma e ser eficiente na condução da entrevista para respeitar o tempo do participante.

6. **Exaustão Mental:** Dependendo da duração e da intensidade da entrevista, o participante pode sentir-se mentalmente exausto. A fim de minimizar esse risco a estratégia será planejar entrevistas com duração razoável e oferecer pausas. E monitorar o bem-estar do participante e permitir intervalos conforme necessário.

7. **Interação Social:** Participantes podem experimentar ansiedade social ao interagir com desconhecidos ou ao realizar atividades em grupo. A fim de minimizar esse risco a estratégia será criar atividades que promovam a interação de forma gradual e sem pressão.

8. **Falta de Inclusão:** Existe o risco de alguns participantes se sentirem excluídos ou marginalizados se o workshop não for bem estruturado para incluir a diversidade de participantes. A fim de minimizar esse risco a estratégia será planejar o workshop de forma inclusiva, considerando a diversidade dos participantes. Garantir que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas, utilizando técnicas de facilitação inclusiva.

9. **Logística:** Deslocamento até o local do workshop e o tempo necessário para participar podem ser inconvenientes, especialmente se o evento ocorrer fora do horário de trabalho. A fim de minimizar esse risco a estratégia será escolher um local acessível e conveniente e fornecer informações claras sobre o evento. Oferecer suporte para transporte ou opções de participação remota, se possível.

10. **Expectativas não atendidas:** Se o workshop não atender às expectativas dos participantes em termos de conteúdo ou organização, isso pode causar frustração. A fim de minimizar esse risco a estratégia será comunicar claramente os objetivos e o conteúdo do workshop antes do evento.

11. **Equipamentos e Recursos:** Em workshops que requerem o uso de tecnologia ou outros recursos, pode haver problemas técnicos ou falta de familiaridade com os equipamentos, causando estresse ou frustração. A fim de minimizar esse risco a estratégia será testar todos os equipamentos e recursos antes do início do workshop.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão: contribuição para o avanço do conhecimento, melhoria da produtividade e qualidade do trabalho, envolver os colaboradores no processo de Design, desenvolvimento de políticas e procedimentos. As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão a pesquisadora e de mestrado Ariane Delcin Pires.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: ARIANE DELCIN PIRES

NÚMERO DO TELEFONE: 47 99691 0314

ENDEREÇO: RUA BORGES DE MEDEIROS, 27

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Documento assinado digitalmente  
**ARIANE DELCIN PIRES**  
 Data: 04/06/2024 10:12:00-0300  
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEP/SH/UEDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cep.udesc@gmail.com](mailto:cep.udesc@gmail.com)

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.

Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cep.udesc@gmail.com](mailto:cep.udesc@gmail.com)

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

## APÊNDICE D — ROTEIRO DAS ENTREVISTAS CONTEXTUAIS COM PARTES INTERESSADAS PRIMÁRIAS

Esta seção apresenta o roteiro das entrevistas contextuais realizadas com os as partes interessadas primárias. O roteiro utilizado é apresentado a seguir.

Prezado(a), você está sendo convidada a participar da pesquisa: “Práticas de Design de Serviço na gestão de Marketing: Um recorte no setor do marketing de uma indústria da manufatura”.

Esta entrevista é baseada em um roteiro semiestruturado que contempla 08 questões, as quais têm por objetivo processos e resultar no diagnóstico do serviço atual do departamento de marketing e comunicação, com relação ao lançamento de produtos fabricados internamente. Solicito que antes de iniciarmos a entrevista, leia com atenção o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que está sendo disponibilizado e caso concorde assine.

Quais atividades você desempenha na organização?

Como você descreve seu envolvimento com o departamento de Marketing e Comunicação?

Do momento em que iniciou as atividades até o momento, houve alguma alteração do seu envolvimento com o departamento de Marketing e Comunicação?

Qual a sua opinião sobre o mais importante no serviço do de Marketing e Comunicação?

Qual a sua opinião sobre o departamento de Marketing e Comunicação?

Na sua opinião, o que precisa ser melhorado no departamento de Marketing e Comunicação?

Na sua opinião, o que funciona no departamento de Marketing e Comunicação?

Qual sua expectativa com o serviço do departamento de Marketing e Comunicação?

## APÊNDICE E — PROPOSTA AÇÃO – PADRONIZAÇÃO

A padronização é um elemento crucial para assegurar a consistência na comunicação de uma marca, abrangendo tanto os aspectos visuais quanto a mensagem transmitida. No Marketing, essa uniformidade é essencial para a construção de uma identidade sólida e facilmente reconhecível, enquanto no Design, ela promove a coesão visual e funcional dos produtos e serviços oferecidos, proporcionando uma experiência uniforme e satisfatória para os usuários.

No contexto do DMC, esta pesquisa foca em projetos de lançamento de produtos que possuem prazos variáveis. Durante as fases iniciais desses projetos, algumas informações do plano de marketing são definidas, mas podem sofrer alterações ao longo do desenvolvimento. Foi identificado que, durante essas mudanças, certos pontos de contato são frágeis, resultando na perda de informações cruciais. Além disso, o DMC enfrenta desafios com a criação de diversos materiais, nos quais as informações muitas vezes não são uniformes, comprometendo a padronização.

A fim de mitigar essas fragilidades, as propostas abaixo apresentadas irão explorar como a padronização pode ser mantida e aprimorada ao longo de todo o processo de lançamento de produtos. Garantir a consistência na comunicação e identidade da marca, eliminando pontos de contato frágeis e assegurando a uniformidade das informações nos materiais de marketing, as ações são:

Implementar um sistema de gestão de conteúdo: Adotar um sistema de gestão de conteúdo, onde todas as informações e materiais de marketing sejam armazenados e atualizados. Garantir que todos os envolvidos no projeto tenham acesso à versão mais recente dos documentos e materiais.

Processo de revisão e aprovação centralizada: Estabelecer um processo de revisão onde todos os materiais de marketing passem por uma avaliação de conformidade com o guia de estilo antes de serem finalizados. Criar uma equipe ou pessoa um responsável pela revisão e aprovação dos conteúdos.

*Feedback* e melhoria contínua: Implementar um sistema de *feedback* onde as equipes possam reportar dificuldades e sugerir melhorias relacionadas à padronização.

Monitoramento e auditoria regular: Realizar auditorias regulares para garantir a conformidade dos materiais de marketing com os padrões estabelecidos. Utilizar métricas e indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da padronização e identificar áreas de melhoria.

## APÊNDICE F — PROPOSTA AÇÃO – ASSERTIVIDADE

A assertividade é um elemento crucial para assegurar que as estratégias e soluções propostas estejam alinhadas aos objetivos estabelecidos e atendam às necessidades específicas dos projetos. No contexto do DMC, a importância da assertividade se torna ainda mais evidente em projetos de lançamento, os quais envolvem a integração de múltiplos departamentos e a gestão de informações provenientes de diversas fontes.

No entanto, a comunicação eficaz entre os departamentos, incluindo o Marketing e Comunicação, enfrenta desafios significativos. A troca e compreensão de informações muitas vezes não são fluídas, resultando em um volume considerável de retrabalho e na necessidade constante de conferências e verificações. Esse cenário cria um ambiente propício para que erros passem despercebidos com o tempo, aumentando o nível de estresse entre todas as partes envolvidas.

Esta pesquisa tem como foco identificar e analisar as fragilidades presentes nesse processo de comunicação e interação interdepartamental, com o objetivo de propor ações corretivas que possam minimizar o retrabalho, melhorar a assertividade na entrega das informações e reduzir o estresse gerado pelos processos repetitivos.

A Gestão de Design pode contribuir para a assertividade ao estabelecer processos e metodologias que favoreçam a tomada de decisões embasadas em dados e *insights* do usuário. Para superar esses desafios e garantir a assertividade as seguintes ações são propostas:

**Definição de objetivos claros:** estabelecer objetivos claros e precisos para os projetos de lançamento, garantindo que todos os departamentos envolvidos estejam alinhados e compreendam suas responsabilidades.

**Comunicação proativa:** implementar uma comunicação proativa e transparente entre os departamentos, garantindo que as informações sejam compartilhadas de forma eficaz e em tempo hábil. Isso pode ser feito através de reuniões regulares, relatórios detalhados e ferramentas de colaboração em tempo real.

**Gestão de informações:** desenvolver um sistema de gestão de informações eficaz, que permita o fácil acesso e compreensão de dados e informações provenientes de diversas fontes. Isso pode incluir a criação de um banco de dados centralizado e a utilização de ferramentas de análise de dados.

**Processo de revisão e aprovação centralizada:** Estabelecer um processo de revisão onde todos os materiais de marketing passem por uma avaliação de conformidade com o guia de estilo antes de serem finalizados. Criar uma equipe ou pessoa responsável pela revisão e aprovação dos conteúdos.

**Treinamento e Desenvolvimento:** Oferecer treinamento e desenvolvimento para os funcionários do DMC, especialmente em áreas como comunicação eficaz, gestão de projetos e análise de dados. Isso ajudará a melhorar a capacidade de comunicação e a gestão de informações.

**Feedback e Revisão:** Fomentar um ambiente de *feedback* e revisão contínuo, onde as partes envolvidas possam compartilhar suas experiências e sugestões para melhorar a comunicação e a gestão de projetos.

**Estrutura de Responsabilidade:** Estabelecer uma estrutura de responsabilidade clara, definindo claramente as responsabilidades de cada departamento e funcionário envolvido no projeto. Isso ajudará a evitar confusões e a garantir que as tarefas sejam realizadas de forma eficaz.

**Monitoramento e auditoria regular:** realizar monitoramento e avaliação periódicos das entregas dos projetos, identificando processos de melhoria e ajustando as estratégias e soluções de forma contínua.

Essas ações ajudarão a garantir a assertividade nos projetos de lançamento do DMC, reduzindo o volume de retrabalho e a necessidade de conferências e verificações, e melhorando a comunicação e a gestão de informações entre os departamentos.

## APÊNDICE G — PROPOSTA AÇÃO – RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPES

O sucesso de projetos de lançamento de novos produtos depende, em grande parte, da sinergia e colaboração eficaz entre as diversas equipes envolvidas. No contexto dessa pesquisa o relacionamento entre os Departamentos de Engenharia, Marketing e Comunicação, Portfólio e Comercial, mapeados na Etapa 1 desse estudo de caso como partes interessadas primárias, nem sempre ocorre de maneira harmoniosa, e algumas fragilidades foram identificadas ao longo da pesquisa que podem comprometer o resultado. Entre as principais dificuldades estão a comunicação ineficaz, a falta de alinhamento de objetivos, a resistência à mudança e a ausência de um entendimento claro sobre o papel de cada equipe no processo. Essas fragilidades acabam resultando em atrasos no envio de informações, retrabalho, e estresse das partes envolvidas.

**Comunicação Ineficaz:** Falta de clareza e transparência na troca de informações entre as equipes, levando a mal-entendidos e retrabalho.

**Desalinhamento de Objetivos:** Diferença nas prioridades e metas de cada equipe, causando conflitos e falta de coesão.

**Resistência à Mudança:** Dificuldade em adaptar-se a novas diretrizes ou tecnologias, atrasando o progresso do projeto.

**Ambiguidades nos Papéis e Responsabilidades:** Confusão sobre quem é responsável por determinadas tarefas, resultando em lacunas ou duplicação de esforços.

**Falta de Integração no Processo de Decisão:** Exclusão de algumas equipes das decisões cruciais, gerando falta de comprometimento e colaboração.

A Gestão de Design, com seu enfoque interdisciplinar e colaborativo, oferece diversas estratégias para mitigar essas fragilidades e melhorar o relacionamento entre os departamentos, assim são propostas algumas ações com base na Gestão de Design:

**Implementação de ferramentas de comunicação visual:** utilizar mapas mentais, diagramas de fluxo de trabalho e protótipos visuais para facilitar a compreensão e o alinhamento entre as equipes. Isso pode reduzir mal-entendidos e aumentar a clareza nas comunicações.



*Workshops* de Co criação: realizar sessões de co criação onde membros de diferentes equipes possam colaborar desde o início do projeto. esses *workshops* ajudam a alinhar objetivos, promover a empatia e garantir que todas as perspectivas sejam consideradas.

Desenvolvimento de um processo de design iterativo: adotar um processo de design iterativo que inclua *feedback* contínuo e revisões periódicas. isso permite ajustes rápidos e garante que o produto esteja alinhado com as expectativas do mercado e das equipes internas.

Estrutura de responsabilidade: Definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe e Departamento e estabelecer um plano de ação detalhado.

Integração das equipes no processo de decisão: garantir que todas as equipes relevantes estejam envolvidas nas principais decisões do projeto. isso pode ser facilitado por reuniões regulares de atualização e pela criação de um comitê de gestão de projetos multidisciplinar.

Ao aplicar essas estratégias, a Gestão de Design não apenas melhora a colaboração entre as equipes, mas também contribui para o desenvolvimento de produtos mais inovadores e alinhados com as necessidades do mercado. A criação de um ambiente de trabalho colaborativo e bem estruturado é fundamental para o sucesso dos lançamentos de novos produtos.

## APÊNDICE H — PROPOSTA AÇÃO – CRONOGRAMA DE DEMANDAS

Um cronograma claro e bem definido é essencial para garantir a entrega oportuna de projetos. A ausência de um planejamento estruturado pode resultar em sérios problemas organizacionais, especialmente quando se trata da comunicação entre departamentos. Em diversas ocasiões, a falta de clareza no repasse da informação faz com que inúmeras demandas urgentes cheguem ao mesmo tempo para o DMC. Esta sobrecarga dificulta a capacidade do Departamento de priorizar e entregar todas as tarefas dentro do prazo desejável, comprometendo a eficiência e a eficácia das ações planejadas dentro do projeto. As fragilidades são:

Ausência de um sistema de priorização claro para lidar com as demandas urgentes que chegam ao departamento de marketing.

Sobrecarga de trabalho devido à chegada simultânea de várias demandas urgentes.

Falta de visibilidade sobre o progresso das tarefas e dos projetos em andamento.

Falta de recursos suficientes para lidar com todas as demandas de forma eficaz e dentro dos prazos.

A implementação de um cronograma detalhado e uma comunicação eficiente são cruciais para otimizar a produtividade e assegurar o cumprimento dos objetivos do projeto. A Gestão de Design pode ajudar na elaboração e gestão desses cronogramas, considerando a complexidade e interdependência das atividades envolvidas, sendo estas a proposta ação:

Desenvolver uma escala de priorização centrado no usuário e nas metas do projeto: Ao invés de apenas considerar a urgência, priorize as demandas com base na sua relevância estratégica, alinhadas com os objetivos de Design centrados no usuário e nos resultados desejados.

Utilizar ferramentas de gestão de projetos específicas para Design: Investir em plataformas de Gestão de Design que ofereçam recursos especializados para acompanhar o progresso das tarefas de design, gerenciar revisões e *feedbacks*, e manter uma visão clara do fluxo de trabalho criativo.

## APÊNDICE I — PROPOSTA AÇÃO – DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

Definir claramente os papéis e responsabilidades dentro de um departamento é essencial para manter a ordem, evitar conflitos e assegurar a eficiência operacional. No contexto dessa pesquisa, durante o desenvolvimento de projeto foi identificado que algumas responsabilidades se sobreponham, levando à confusão sobre quem é responsável por determinadas ações e até que ponto vai essa responsabilidade. Essa falta de clareza pode impactar negativamente o andamento do projeto e a colaboração entre os membros da equipe. As fragilidades encontradas durante essa pesquisa são:

Dificuldade em definir prioridades: Sem uma clara definição de responsabilidades, é difícil determinar quais tarefas devem ser priorizadas e quem é responsável por cada uma.

Ineficiência operacional: A falta de clareza sobre as responsabilidades pode levar a duplicação de esforços, perda de tempo e recursos, e reduzir a eficiência operacional.

Desenvolvimento de conflitos: A falta de clareza sobre as responsabilidades pode causar conflitos entre os membros da equipe, levando a uma atmosfera de tensão e desmotivação.

Perda de tempo e recursos: A falta de clareza sobre as responsabilidades pode levar a perda de tempo e recursos, pois os membros da equipe podem trabalhar em tarefas que não são suas responsabilidades.

É crucial estabelecer de forma precisa quem é responsável por cada tarefa, promovendo assim um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo. A Gestão de Design pode contribuir para essa definição, promovendo uma distribuição equilibrada de tarefas e funções entre os membros da equipe, as ações propostas são:

Implementação de Ferramentas de Comunicação Visual: Utilizar métodos visuais, diagramas de fluxo de trabalho e protótipos visuais para facilitar a compreensão das definições de cada membro da equipe é importante a participação de todas as partes interessadas, na produção dessas ferramentas para promover a transparência e o alinhamento.

**Mapeamento de Processos:** realizar uma análise detalhada dos processos existentes para identificar pontos de ineficiência. Utilizar ferramentas do Design de Serviço como mapas de jornadas do usuário, para entender as necessidades e os pontos de tensão. Implementar melhorias iterativas nos processos, testando e refinando continuamente com base no *feedback*.

**Facilitação de Conflitos:** Estabelecer um ambiente seguro para a expressão de opiniões divergentes e resolução de conflitos. Promover a empatia e o entendimento mútuo entre as partes envolvidas por meio de exercícios de escuta ativa e empatia. Utilizar técnicas de design participativo para envolver as partes interessadas na co criação de soluções que atendam às necessidades de todos.

## APÊNDICE J — PROPOSTA AÇÃO – AUTOMATIZAÇÃO

No contexto em que DMC, no recorte dessa pesquisa, em projetos de lançamentos de novos produtos há muitos arquivos e documentos que são alimentados por diversas áreas que ao fim irão se tornar entregas do DMC. Esses arquivos e documentos se transformam por exemplo em: manual, catálogo, lâmina técnica, vídeo, material para redes sociais, conteúdo para site, embalagem, release entre outros materiais que são desdobrados de acordo com o plano de marketing traçado.

Assim, é compreensivo que haja uma grande demanda de atualizações, no cenário atual foi notado que uma mesma informação aparece em várias entregas e está presente em vários materiais, assim quando há uma atualização, o departamento demandante precisa entrar em cada arquivo ou documento base e fazer a atualização. Do ponto de vista do marketing, precisa conferir as diversas fontes para então desenvolver sua entrega.

Assim fragilidades foram identificadas nesse processo, foi então necessário analisar as dificuldades encontradas em gerenciar e atualizar os arquivos e documentos que compõem essas entregas, categorizadas aqui necessidade de automatização, sendo elas:

**Repetição de Informações:** Uma das principais fragilidades é a repetição de informações em vários materiais. Isso significa que, quando há uma atualização, o departamento demandante precisa entrar em cada arquivo ou documento base e fazer a atualização manualmente. Essa tarefa pode ser demorada e propensa a erros.

**Dificuldade de conferência:** Do ponto de vista do marketing, é necessário conferir as diversas fontes para desenvolver a entrega. Isso pode ser um desafio, especialmente se as informações estão dispersas em vários arquivos e documentos.

**Demora na atualização:** A necessidade de atualizar manualmente cada arquivo e documento pode causar atrasos no lançamento do novo produto. Isso pode afetar negativamente a estratégia de marketing e a competitividade da empresa.

**Risco de erros:** A atualização manual pode ser propensa a erros, especialmente se as informações são complexas ou se há várias fontes envolvidas.

Erros podem levar a problemas de comunicação e impactar negativamente a imagem da empresa.

**Dificuldade de gestão:** A gestão de vários arquivos e documentos pode ser complexa e demandar recursos significativos. Isso pode afetar a eficiência do DMC e a capacidade de resposta às necessidades das partes interessadas.

No Design de Serviços, a automação pode ser incorporada para melhorar a eficiência em pontos de contato. Como proposta de ação as fragilidades identificadas, podem ser abordadas implementando soluções de gerenciamento de conteúdo e colaboração, como sistemas de gestão de conteúdo, ferramentas de colaboração em tempo real e processos de revisão automatizados. Isso pode ajudar a reduzir a demora e o risco de erros, melhorar a eficiência e a comunicação interna, e fortalecer a estratégia de marketing.

**Implementar um sistema de gestão de conteúdo:** Adotar um sistema centralizado permitirá armazenar todas as informações em um único lugar, evitando a repetição de dados em diferentes arquivos. Sempre que uma informação for atualizada no sistema, todas as entregas vinculadas serão atualizadas automaticamente, eliminando a necessidade de atualizações manuais.

**Criar *templates* padronizados:** Desenvolver *templates* padronizados para cada tipo de entrega (manual, catálogo, lâmina técnica etc.) garantirá que as informações sejam inseridas de forma consistente. Isso facilitará a atualização automática quando necessário e reduzirá o risco de erros.

**Implementar um sistema de versionamento de documentos:** Adotar uma ferramenta de versionamento de documentos permitirá rastrear as alterações feitas em cada arquivo. Isso facilitará a conferência das informações por parte do marketing e garantirá que a versão mais recente esteja sendo utilizada em todas as entregas.

**Automatizar a geração de entregas:** Desenvolver scripts ou utilizar ferramentas de automação para gerar as entregas finais a partir das informações armazenadas no CMS.

Ao implementar essas ações, o DMC poderá gerenciar de forma mais eficiente o processo de atualização de arquivos e documentos no lançamento de novos produtos. A automatização reduzirá a repetição de informações, facilitará a

conferência, acelerará as atualizações, diminuirá o risco de erros e simplificará a gestão do processo como um todo.

## APÊNDICE K — PROPOSTA AÇÃO – QUALIDADE DA INFORMAÇÃO RECEBIDA

No cenário dinâmico do Departamento de Marketing e Comunicação, a qualidade da informação desempenha um papel crucial na eficácia do trabalho desenvolvido. No entanto, essa pesquisa identificou que as informações cheguem de maneira fragmentada, incompleta e sem a verificação prévia do DMC. Essa lacuna na transmissão de dados não apenas compromete a integridade do plano de marketing, mas também gera uma série de desafios que impactam diretamente a produtividade e a qualidade das entregas.

As consequências dessas falhas são diversas e significativas. No contexto dessa pesquisa, os projetos de lançamento de produtos, que constituem momentos cruciais para a empresa, frequentemente sofrem com retrabalho excessivo devido à necessidade de correções e ajustes decorrentes de informações imprecisas ou incompletas. Esse ciclo de retrabalho não apenas consome recursos valiosos, mas também gera um ambiente de estresse entre a equipe do projeto e departamentos, comprometendo a colaboração e a coesão necessárias para o sucesso dos projetos. Além disso, a falta de clareza e consistência nas informações dificulta a compreensão por parte das equipes, resultando em perda de tempo enquanto tentam decifrar o que foi fornecido e determinar os próximos passos. Essa confusão leva não apenas a atrasos na execução, mas também a uma queda na qualidade das entregas, pois as decisões são tomadas com base em dados incompletos ou imprecisos.

Diante desse panorama, é evidente a necessidade de implementar medidas que fortaleçam a qualidade e integridade da informação transmitida dentro do departamento de comunicação e marketing. Ações que promovam uma comunicação clara, consistente e verificada são essenciais para otimizar o desempenho e garantir o sucesso dos projetos de lançamento de produtos e outras iniciativas estratégicas. Para melhorar a qualidade da informação e mitigar as fragilidades mencionadas, aqui estão algumas ações que podem ser implementar:

Implementação de protocolos de comunicação: Desenvolver e implementar protocolos claros e estruturados para a transmissão de informações entre as



equipes. Isso pode incluir diretrizes para formatos de relatórios, canais de comunicação preferenciais e prazos para revisão e confirmação de dados.

**Implementação de sistemas de gestão de informação:** Adotar ferramentas e sistemas de gestão de informação que facilitem o armazenamento, organização e compartilhamento de dados de forma centralizada e acessível a todos os membros da equipe. Isso pode reduzir a fragmentação das informações e garantir sua integridade e consistência.

**Processo de revisão e aprovação centralizada:** Estabelecer procedimentos para revisão e validação prévia de todas as informações antes de serem compartilhadas com outras equipes ou utilizadas para tomada de decisões. Isso pode incluir a nomeação de responsáveis pela verificação de precisão e completude dos dados.

**Comunicação proativa:** Promover uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde as equipes se sintam confortáveis em relatar problemas ou incertezas em relação às informações recebidas. Isso pode facilitar a identificação e resolução rápida de eventuais falhas na transmissão de dados.

**Feedback e melhoria contínua:** Estabelecer mecanismos para coletar *feedback* regular das equipes sobre a qualidade e eficácia da informação recebida. Com base nesse *feedback*, realizar ajustes e melhorias contínuas nos processos de comunicação e gestão da informação.

**Definição de Papéis:** Definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe em relação à transmissão e verificação de informações, e garantir que haja prestação de contas pelos erros ou lacunas identificados.

A Gestão de Design por meio da implementação dessas ações pode ajudar a fortalecer a qualidade da informação recebida pelo DMC, melhorando a eficácia do trabalho desenvolvido e reduzindo o retrabalho, estresse e perda de tempo associados a informações imprecisas ou incompletas.

## APÊNDICE L — PROPOSTA AÇÃO – SOLUÇÕES DISRUPTIVAS

Há uma necessidade crescente por parte do departamento comercial de impressionar o mercado, o que resulta em uma demanda significativa para o departamento de marketing e comunicação. Neste contexto, o plano de marketing assume um papel crucial, especialmente durante o lançamento de novos produtos. É imperativo que sejam desenvolvidas soluções disruptivas capazes de causar um impacto relevante e duradouro. Essa abordagem inovadora não apenas atende às expectativas do mercado, mas também posiciona a empresa de maneira diferenciada, reforçando sua competitividade e relevância no setor.

Contudo, esse fator aparece como um ponto a ser melhorado, pois, na visão do Departamento Comercial, o plano de marketing desenvolvido pelo DMC para projetos de lançamento de novos produtos carece de inovação. Para superar esse desafio, por meio Gestão de Design, é possível promover um ambiente propício à criatividade e à experimentação, incentivando a busca por soluções inovadoras e diferenciadas, as ações propostas são:

Criação de um Comitê de Inovação liderado pelo DMC: designers, especialistas de produto e departamento comercial, devem através de reuniões previamente programadas, identificar tendências de mercado, analisar concorrentes e propor soluções inovadoras.

*Workshops* de Design: designers, especialistas de produto e departamento comercial, participam de um *workshop* com o objetivo de fomentar a criatividade e a experimentação através de ferramentas do Design de Serviço. Realizar semestralmente para fomentar a cultura de inovação na organização

A integração da Gestão de Design no plano de marketing permitirá a criação de campanhas de marketing mais inovadoras e impactantes, melhoria na percepção de marca e posicionamento competitivo da organização, atendendo às expectativas do Departamento Comercial e impressionando o mercado e por fim maior alinhamento entre os Departamentos Comercial e de Marketing. Este esforço colaborativo e focado na inovação garantirá que a empresa mantenha sua relevância e competitividade no setor.

## APÊNDICE M — PROPOSTA AÇÃO – INCURSÕES EM CLIENTES

O entendimento profundo do cliente é essencial para desenvolver estratégias e soluções que atendam às suas necessidades e expectativas. A fim de ter êxito no plano de marketing, é necessário que DMC tenha entendimento profundo do cliente, sendo essencial para desenvolver estratégias e soluções que realmente atendam às necessidades e expectativas dos consumidores. O Departamento de Marketing e Comunicação precisa estar alinhado e próximo ao cliente, compreendendo suas reais necessidades. Para evitar que o que seja projetado não condiz com a realidade vivida pelos clientes. É importante reconhecer que cada cliente possui necessidades distintas, especialmente considerando a diversidade cultural e regional do Brasil, algumas fragilidades foram encontradas sendo elas:

Falta de compreensão das necessidades específicas dos clientes: cada cliente tem necessidades distintas, especialmente considerando a diversidade cultural e regional do Brasil, o que pode ser um desafio para o Departamento de Marketing e Comunicação.

Distância entre o Departamento de Marketing e Comunicação e o cotidiano dos clientes: É importante estabelecer um vínculo mais estreito entre o Departamento de Marketing e Comunicação e o cotidiano dos clientes para garantir que as iniciativas reflitam verdadeiramente as demandas e expectativas do mercado. A interação direta com os clientes é essencial para compreender melhor suas necessidades e desenvolver estratégias mais ajustadas.

Presença mais ativa no mercado: Uma presença mais ativa no mercado é necessária para conhecer de perto as particularidades dos clientes e desenvolver planos de marketing mais eficazes.

Para atender às expectativas dos clientes, é imprescindível um esforço contínuo de compreensão dessas necessidades específicas. Isso envolve a implementação de ações concretas no plano de marketing, como visitas físicas às lojas, interação direta com os clientes e uma presença mais ativa no mercado. Estas propostas de ação visam estabelecer um vínculo mais estreito entre o Departamento de Marketing e Comunicação e o cotidiano dos clientes, garantindo que as iniciativas reflitam verdadeiramente as demandas e expectativas do mercado, sendo elas:

Identificar diversidade regional e cultural: Considerando que os clientes são das diversas regiões do Brasil, é crucial reconhecer que cada região possui culturas e necessidades distintas. Essa diversidade implica que uma abordagem única não será eficaz para todos os clientes. Por isso, uma compreensão segmentada e contextualizada do mercado é necessária.

**Pesquisa de Mercado Regionalizada:** Realizar pesquisas de mercado que capturem as particularidades de cada região, incluindo preferências culturais, comportamentais e socioeconômicas.

**Visitas Físicas e Observação Direta:** Incentivar visitas físicas aos locais onde os produtos são vendidos e onde os clientes interagem com a marca. Isso permite uma observação direta e uma compreensão mais prática das necessidades e desafios enfrentados pelos clientes.

**Feedback Contínuo do Cliente:** Estabelecer canais de comunicação eficazes para obter *feedback* contínuo dos clientes. Isso pode incluir pesquisas, grupos focais, entrevistas e plataformas de *feedback* online.

**Colaboração Interdepartamental:** Promover uma colaboração mais estreita entre o Departamento Comercial e o Departamento de Marketing e Comunicação, garantindo que as informações coletadas no campo sejam rapidamente integradas nas estratégias de marketing.

**Personalização de Ações de Marketing:** Desenvolver ações de marketing personalizadas para diferentes segmentos de clientes, levando em consideração as especificidades regionais e culturais. Isso pode incluir campanhas regionais, produtos adaptados e comunicações específicas.

Integrar o entendimento profundo do cliente à Gestão de Design é um passo crucial para criar soluções eficazes e estratégicas. Ao garantir que o Departamento de Marketing e Comunicação esteja mais próximo da realidade do cliente, especialmente considerando a diversidade regional e cultural do Brasil, o DMC pode desenvolver ações mais relevantes e eficazes, melhorando a satisfação e a fidelidade do cliente.

## APÊNDICE N — PROPOSTA AÇÃO – PROMOVER NICHOS

No contexto dessa pesquisa, é comum que os produtos sejam desenvolvidos para atender a uma ampla variedade de aplicações. Esse espectro diversificado de uso resulta em um cenário onde diferentes regiões e mercados utilizam os produtos de maneiras específicas, focando em nichos particulares. Esses nichos são cruciais para o sucesso comercial da empresa, contribuindo significativamente para os resultados financeiros.

Entretanto, o Departamento de Marketing e Comunicação frequentemente enfrenta desafios devido à falta de informações detalhadas sobre esses nichos. Com base apenas em dados gerais dos produtos, o DMC pode acabar não explorando plenamente esses segmentos especializados. Consequentemente, os materiais promocionais e as campanhas podem ser desarticulados, sem uma conexão adequada com o fluxo de produção e criação, resultando em prazos apertados e comprometendo a qualidade final.

Diante dessa realidade, a Gestão de Design pode colaborar na identificação desses nichos e no desenvolvimento de abordagens personalizadas e segmentadas para atingi-los, alinhadas com a estratégia de marketing da empresa. As propostas ações são

**Análise de Dados:** Coletar e analisar dados detalhados sobre os produtos, incluindo informações sobre as aplicações, regiões e mercados que os utilizam.

**Identificação de Nichos:** Identificar os nichos de mercado mais relevantes e especializados, considerando as necessidades e preferências dos clientes.

**Desenvolvimento de Abordagens Personalizadas:** Desenvolver abordagens personalizadas e segmentadas para atingir esses nichos, alinhadas com a estratégia de marketing da empresa.

**Integração com DMC e Departamento Comercial:** Integrar as informações sobre os nichos com o DMC e Departamento Comercial, garantindo que as campanhas sejam alinhadas com as necessidades dos nichos de mercado.

**Otimização de Processos Internos:** Otimizar os processos internos para garantir a entrega de campanhas de alta qualidade dentro dos prazos estabelecidos.

A proposta ação visa integrar informações detalhadas dos produtos com o DMC e integração com os Departamento Comercial e Portfólio. Essa abordagem

permitirá a criação de materiais mais alinhados com as necessidades dos nichos de mercado, otimizando os processos internos e garantindo a entrega de campanhas de alta qualidade dentro dos prazos estabelecidos.

## ANEXO A — Síntese de características dos níveis de gestão de Design

Quadro 17 — Síntese de características dos níveis de gestão de Design

FATORES INFLUENCIADORES	NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN		
	OPERACIONAL	GERENCIAL	ESTRATÉGICO
Consciência dos benefícios do Design	Limitada aos especialistas; relacionada ao valor diferenciador do Design.	Ampla, com abordagem interdisciplinar; associada ao valor coordenador do Design.	Orientada pela alta administração, impacta todos os setores; relacionada ao seu valor transformador e inovador.
Incorporação do Design aos processos organizacionais	Inconsistente e esporádica; incluído tardiamente, como consequência de ações isoladas.	Formal, orientado para o desempenho; dissemina o know-how do Design em outros setores.	Contínua, engajada na estrutura organizacional e ao pensamento estratégico da empresa.
Integração do Design ao planejamento das organizações.	Ausente ou limitada ao planejamento da oferta; atende a uma proposta inicial pré-definida.	Existente e relevante ao integrar, articular e gerir equipes criativas.	Integrante do planejamento estratégico; liderança nos processos de inovação.
Competências de Design.	Específicas; ênfase na solução de problemas de produtos e serviços; eficiência ao desenvolver corretamente o projeto com foco no usuário	Habilidades administrativas de coordenação de processos, funções e recursos; orientação para a inovação e gestão de risco	Avançadas; acréscimo da dimensão estratégica, com leitura do contexto, desenvolvimento de políticas, elaboração de cenários futuros.
Investimento em Design	Limitado a projetos específicos.	Suficiente, baseado no potencial de retorno.	Expressivo, com avaliação de retorno e de risco.

Fonte: Bergann e Magalhães (2016), a partir de estudos de Dumas e Mintzberg (1991), Cooper e Press (1995), Magalhães (1995), Bruce e Cooper (1997), Press e Cooper (2003), Bruce e Bessant (2005), Tether (2005), DME (2009), Kootstra (2009), Martins e Merino (2011), Mozota et al. (2011), Best (2015), DMI (2015).