

# Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil

*Some considerations about the design managers formation in Brazil*

Ligia Fascioni; Dr. Eng.; UNISUL  
[ligia@ligiafascioni.com.br](mailto:ligia@ligiafascioni.com.br)

## Resumo

A gestão do design é uma ferramenta relativamente recente nas empresas e não teve seu potencial plenamente difundido devido ao desconhecimento de administradores e executivos sobre esse aspecto. Há porém, uma significativa desinformação também entre designers formados, já que os cursos de graduação são direcionados a aplicações específicas (industrial/produto, gráfico e moda) e o enfoque de gestão concentra-se em alguns poucos cursos de pós-graduação. Nesse contexto, o artigo apresenta os resultados de um levantamento entre os cursos de design instalados no país sobre a inclusão da disciplina gestão do design em suas grades curriculares.

**Palavras Chave:** gestão, design, currículo, ensino.

## Abstract

*Design management is a relatively new tool in the corporate world, unknown to most managers and executives. However, design management is also unknown to many designers, a consequence of the fact that academic courses are directed towards specific areas (industrial/products, graphic, fashion) and the subject of design management is only touched in a few post-graduation curricula. In this context, this article presents the results of a study performed by the author about how well (or badly) the subject design management is integrated into the academic curricula in Brazil.*

**Keywords:** design, management, curriculum, teaching.

IMPORTANTE: na parte inferior desta primeira página deve ser deixado um espaço de pelo menos 7,0 cm de altura, medido da borda inferior, no qual serão acrescentadas, pelos editores, informações para referência bibliográfica

## Introdução

Com o objetivo de serem rentáveis e auferirem lucros, a maioria das organizações quer ser percebida como diferente de seus competidores. Por anos, o foco foi produzir melhores produtos ou serviços. Como resultado, os níveis de qualidade, de uma maneira geral, cresceram bastante, e as diferenças realmente perceptíveis entre os produtos foram diminuindo na mesma proporção (Gommer, 1999).

A evolução natural deste processo foi partir para modos de diferenciação que utilizassem a percepção das pessoas em um sentido mais abrangente, não apenas focando o produto em si. Talvez este seja um dos motivos pelos quais uma das abordagens mais aceitas da gestão do design é que ela pode ser considerada como uma evolução da gestão da qualidade. Durante a década de 80 e parte da de 90, as principais estratégias de administração eram obcecadas pela qualidade total. Segundo Zaccai (1995), para a Gestão da Qualidade Total (TQM) deste primeiro período, a qualidade se restringia basicamente a garantir a confiabilidade e desempenho de um produto ou serviço, direcionando todo o mundo corporativo para esse objetivo. Talvez o conceito mudado seja o da palavra total – que hoje abrange um universo muito mais complexo.

Qualidade total, nos dias atuais, implica, além do desempenho e confiabilidade, que já aparecem na categoria de condições *sine qua non* no processo de compra, a facilidade de utilização e o envolvimento emocional do cliente com o produto. Zaccai (1995) sustenta ainda que essa integração entre desempenho, capacidade de uso e percepção é, em última análise, a definição do design industrial. Santos (2000, p. 65), compartilha desta visão apresentando a linha do tempo reproduzida na figura a seguir.

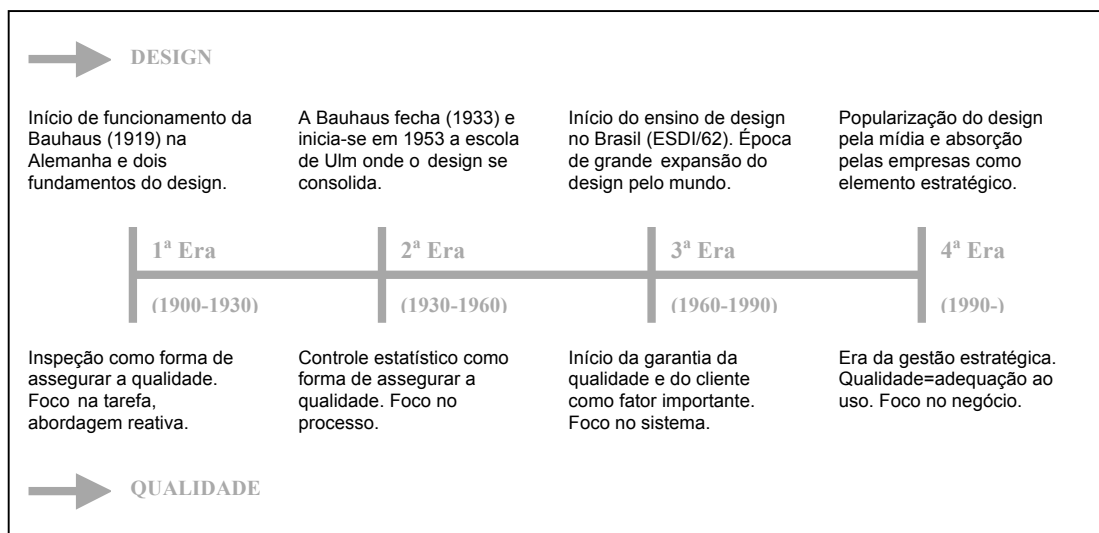


Figura 1: Linha do tempo, Santos (2000, p.65).

Sobre esta questão, Peters (2008) conclui que o sucesso do método Seis Sigma transformou a qualidade em commodity, não sendo mais determinante como diferencial no processo de compra. Ele ainda afirma que o design é “A Diferença”, num mundo carregado de objetos parecidos. Paradoxalmente, Peter acredita que o design é ainda mais importante no

setor de serviços do que no de bens tangíveis. Nussbaum (2008) vai ainda mais longe quando estima que 70 a 80 % das corporações americanas não sabem realmente o valor do design e não o utilizam como vantagem competitiva. O mesmo autor afirma:

“(..) O design tem que ser a principal preocupação da administração da empresa (..) Se o design é apenas uma função periférica, a empresa obterá apenas 5 % do que o design pode oferecer (..)”

Wolf (1998, p.18) concorda com a afirmação anterior quando destaca a importância do comprometimento da administração da empresa na gestão do design:

“(..) a condição prévia é que a gerência tenha a consciência de que o design é um fator importante e estratégico para diferenciar-se no mercado. Quando a gerência de uma empresa não valoriza o design como um fator importante em seus objetivos, o design se converte em decoração (..)”

Gierke, Hansen e Turner (2002, p. 15) apresentam três pontos que consideram fundamentais para entender a gestão do design:

1. Gestão do design é um imperativo comercial.
2. Design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível.
3. Investimento em design aumenta o valor da marca e diminui os custos de desenvolvimento.

Esses autores ainda vão mais além em (2002, p.17) quando declaram:

“Design (..) atua como uma interface entre a empresa e o cliente, assegurando que a empresa fornecerá o que o consumidor precisa de maneira a agregar valor para ambos”.

Gimeno (2000, p.25) define claramente gestão do design como

“o conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigidas a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do design como instrumento da sua estratégia empresarial”

Buerdek (2006) afirma que, principalmente após os anos 80, uma das novas orientações que mudaram o conceito e a visão do design foi a conscientização da importância do design no processo de gestão das empresas, de maneira a mobilizar não só empresas de consultorias, mas também universidades e centros de pesquisa.

## **Conceituação**

Lizbeth Dobbins, Administradora de Identidade Corporativa dos Correios dos EUA, sintetiza bem a complexidade desse conceito em (DMJ, 1998), onde declara que, para ela,

*design é visão.* O design corporativo comunica *o que a empresa foi, onde ela está e aonde quer chegar.* No mesmo documento, Timothy Bachman, gerente do Bachman Miller Group, completa que a gestão do design articula as comunicações implícitas e explícitas dos valores da organização. Gommer (1999, p. 54) define:

“Gestão do design pode ser descrita como a gestão da percepção visual. Ela contribui para a realização dos objetivos estratégicos se isso assegura que a linguagem visual da organização é consistente, distinta e relevante para todos os interessados no negócio, internamente e externamente à empresa”

Walton (1998, p. 6) apresenta mais algumas definições de gestão do design:

“Além da gestão do patrimônio, a gestão do design é a gestão da atitude. Isso representa não apenas o estado da companhia, mas o estado de seu pensamento... uma boa gestão do design entende a personalidade da organização e comunica seus atributos”

“A gestão do design começa com a proposição de valores bem definidos que é a estratégia da corporação, seguida por claras definições de visão, missão, objetivos, estratégias e planos de ação que unam a corporação e o negócio”

Assim, design não é algo que uma empresa possa escolher ou não fazer. A questão é fazê-lo de forma planejada, estrategicamente organizada e coerente com os objetivos da corporação ou simplesmente deixar que o “inconsciente corporativo” aja, expondo a empresa a riscos fatais. O design é a materialização da personalidade da marca, dos valores e objetivos da empresa, existindo independente da vontade ou da consciência de seus administradores. É ele que personifica, por meio de produtos de três dimensões, serviços, ambientes e representações gráficas, a essência da empresa. Se o conceito de gestão do design está incorporado à filosofia de gestão da empresa e em todos os colaboradores, essa imagem é coerente e consegue atingir os objetivos definidos e o posicionamento desejado. Se não, corre-se o risco de passar para o mundo exterior impressões confusas e equivocadas, que são irremediavelmente absorvidas pelo consumidor, seja de maneira consciente ou inconsciente.

Rodney Fitch *in* Turner (2000, p.43) afirma: “*Somente uma empresa pode ser a mais barata. As outras terão que usar o design*”. Esse diferencial estratégico na administração de uma organização inclui, desde a definição estratégica do que a empresa é e onde está situada, como quem são seus concorrentes e que mercados pretende atingir. A visão de como seus produtos e serviços evoluirão com o tempo, uma estratégia que comunique os atributos de valor e uma clara identificação corporativa também fazem parte do escopo do trabalho.

Vossough, *in* DMI (1998, p.19) estende o conceito de gestão do design para além do design gráfico, da arquitetura, do ambiente, dos produtos, uniformes, embalagens e websites. Ele parte do pressuposto de que todos os fatores citados comunicam, de alguma forma, a missão da empresa. Seguindo esta linha de raciocínio, o autor advoga que também cabe ao gestor do design a definição de como a empresa usa informação. As questões abertas a partir

desse raciocínio são: como a informação é produzida e documentada, e ainda, comunicada? Como os funcionários da empresa são treinados? Como a experiência dos clientes podem ser simplificadas e refinadas? Aiga (2008) concorda com este posicionamento quando declara

“(..). Cada representação física da imagem de uma empresa que as pessoas percebem, seja uma carta em um display institucional, um produto e sua embalagem, uma brochura ou relatório anual, um logo em um anúncio, um sinal, um gráfico em um veículo, ou um distintivo usado por um balconista, oferece a oportunidade de ganhar respeito ou admiração (...)”

No artigo, ainda são citados os tipos de comunicação que devem merecer atenção redobrada dos gestores. São eles: a literatura, a embalagem, a sinalização, displays tridimensionais, mídia interativa ou websites, propaganda em televisão e cinema e publicações de uma maneira geral.

A visão focada no design de uma empresa é competentemente resumida na afirmação de Kelley (1999, p.33)

“Para companhias que buscam destravar a sua capacidade de inovação, eu acredito que a diferença entre a consultoria em gestão e a abordagem voltada ao design é a diferença entre analisar habilmente a fechadura e realmente possuir a chave”.

Powell (1998, p.10) apresenta uma definição genérica para gestão do design, mas que ele próprio concorda de que não se adequa a todos os contextos “*O desenvolvimento, organização, planejamento e controle de recursos para os aspectos centrados no usuário de produtos, comunicações e ambientes*”. Esse autor afirma ainda que o principal objetivo do design é dar forma a percepções e experiências para produtos e serviços. Assim, o papel do gestor do design seria assegurar à organização o uso do design como um recurso eficiente para atingir estes objetivos. Ele acredita que há seis categorias de conhecimento, habilidades e atitudes que formam o núcleo essencial de um gestor de design competente — três deles são intangíveis e qualitativos, compreendendo o *propósito*, as *pessoas* e a *presença*. Os outros três, mais pragmáticos e mensuráveis, são: o *processo*, o *projeto* e a *prática*.

**Propósito:** Saber dos objetivos da organização e os motivos pelos quais ela segue determinadas diretrizes é essencial para o sucesso da gestão do design.

**Pessoas:** As pessoas, tanto as que compõem a organização, como os clientes finais, determinarão o futuro da organização. Para um gestor de design, a motivação e a criatividade são ferramentas essenciais para manter uma equipe competente.

**Presença:** esta variável diz respeito à identidade corporativa da empresa, que sempre está presente como referência para todas as ações.

**Processo:** O processo e o método de trabalho dos designers é uma arma essencial, quando se considera que em sua formação, acostumaram-se a encarar conceitos de múltiplos pontos de vista e abordagens criativas, buscando a evolução das idéias e a inovação.

**Projeto:** Gerenciar projetos de uma equipe é muito mais do que organizar e obedecer cronogramas. A abordagem multidisciplinar deve merecer atenção especial neste aspecto.

**Prática:** A prática viabiliza a gestão dos recursos da equipe de design nas operações do dia-a-dia, nas finanças, planejamento e o desenvolvimento de recursos humanos.

Powell (1999) ainda destaca que as palavras não são tão essenciais, já que pode-se substituir *propósito* por *estratégia*, *presença* por *cultura*, e *gerenciamento de operações* por *prática*. O importante é que a estrutura para pensar a gestão do design seja completa e bem entendida.

## A formalização do conceito

A expressão **gestão do design** foi utilizada pela primeira vez em 1965, quando a *Britains's Royal Society of Arts*, em conjunção com o *UK's Design Council* instituíram o primeiro *Presidencial Awards for Design Management* (Chung, 1998). O prêmio definia gestão do design como sendo uma abordagem coesa para as atividades de design, que contribuísse com a *qualidade total* da companhia, percebida pelos seus clientes, empregados e outros.

Em 1971, a Universidade McMaster do Canadá desenvolveu um currículo para ensinar gestão do design para executivos. O modelo cobria tópicos como o escopo e o significado do design, a função do design na organização, a gestão de pessoal e consultores na área de design, aspectos legais e sociais, relações de custo-benefício, produção e materiais, planejamento de projeto e controle. Em meados da década de 70, a *London Business School* (LBS) e o *Royal College of Arte* (RCA) estabeleceram cursos de pós-graduação em gestão do design. A Inglaterra também foi responsável pelo *Design Managemet Development Project*, uma colaboração do *Council of National Academic Awards* (CAA), o *Design Council* e o *Department of Trade and Industry*. Este projeto visava incluir a gestão do design em cursos de pós-graduação. Hoje existem numerosos cursos de gestão voltada ao design, mas, mesmo na Inglaterra, segundo Gornick (1998), o número de empresas britânicas que utilizam o design como ferramenta de gestão ainda continua pequeno, apesar dos esforços governamentais.

## Níveis de gestão do design

Joziasse (2000) identifica três níveis principais para a gestão do design:

1. **Gestão estratégica do design:** O design pode operar em um nível estratégico da corporação se o foco for direcionado para a aquisição de uma vantagem competitiva, influenciando em termos de estrutura, finanças e recursos humanos. Esse nível envolve todo o processo estratégico da corporação.
2. **Gestão tática ou comercial do design:** Nesse nível, o design é direcionado para gerar conceitos de produtos únicos, bem como prospectar novas oportunidades de mercado.

3. **Gestão operacional do design:** No nível do projeto, o design precisa estar concentrado na eficiência e eficácia do processo, da equipe e dos projetos individuais.

Chung (1998) compartilha da classificação descrita acima. Ele afirma que os níveis corporativo, organizacional e equipe de projeto são baseados nos conceitos de design estratégico, tático e operacional. Para um melhor entendimento, ver a representação na figura a seguir.

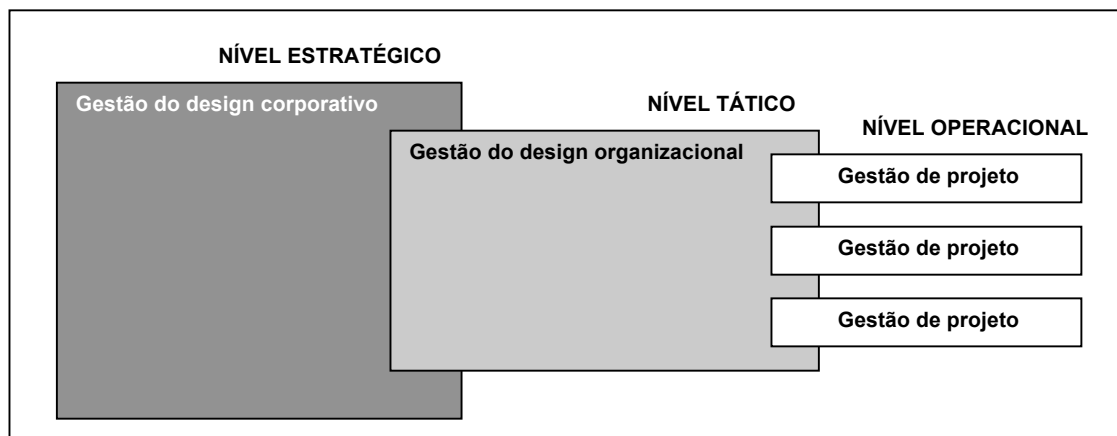


Figura 2: Níveis de gestão do design, por Chung

Mozota (1998) apresenta, em seu artigo que baseia a gestão do design na teoria da cadeia de valor de Michael Porter, a seguinte classificação de níveis:

**Nível operacional:** valor do design nas atividades primárias da empresa. Design é estratégico porque agrega valor ao possibilitar a diferenciação percebida pelo consumidor. Design é uma competência econômica.

**Nível funcional:** valor do design para as atividades de suporte da empresa. Design é estratégico por agregar valor através da coordenação de funções (especialmente se isso otimiza o processo). Design é uma competência administrativa.

**Nível preditivo:** valor do design na criação de uma visão de todo o sistema de cadeia de valor da empresa. Design é estratégico porque agrega valor através da antecipação de mudanças no ambiente empresarial, interno ou externo. Design é uma competência vital e psicológica.

Jevnaker (2000) e Joziassse (2000) apresentam outras abordagens da gestão do design.

Perspectivas do design estratégico	Tendência de foco	Prescrição	Novas estruturas do design	Resposta estratégica
Habilidade dinâmica	Capacidades e recursos internos	Construir e internalizar a <i>expertise</i> em design	Núcleo estratégico da empresa	Construção de empresa de design, com capacidade de integração
Relacional	Relações externas	Criar e manter alianças estratégicas	Empreendimento de extensão	Aliança como capacidade
Design industrial	Construção material e social	Fazer continuamente experiências em pequena escala e engajar-se em trabalhos sociais	Loja imaginativa de alto valor agregado	Transformação criativa em espaço de tempo adequado

Quadro 1: Perspectivas estratégicas do design e respostas estratégicas associadas, por Jevnaker (2000, p.46).

	<b>Análise estratégica</b>
Catalisadora	A gestão do design deveria encorajar a gestão do pensamento e o planejamento do futuro.
Analista	A gestão do design deveria desafiar modelos mentais de gestão incentivando-os a serem mais explícitos acerca de suas idéias-chaves sobre o futuro. Através de um modo perceptivo e contínuo de analisar a organização e seu ambiente, a gestão do design deveria estabelecer critérios para novos conceitos da estratégia corporativa.
	<b>Escolha estratégica</b>
Sintetizadora	A gestão do design deveria transformar a percepção do futuro da companhia em projetos estratégicos sintonizados com a visão da empresa. Deveria também estar apta a visualizar a chegada de transições criativas, já que esta é a sua principal competência.
Avaliadora	A gestão do design deveria defender novas estratégias de design. Deveria usar as suas habilidades para construir conexões com usuários aptos a avaliar criticamente o design.
	<b>Implementação estratégica</b>
Implementadora	No final de um projeto, a gestão do design deveria estar apta a transformar protótipos testados da estratégia corporativa em um design final sintonizado com a visão da empresa. A gestão do design deveria usar o seu talento natural e experiência no trabalho com equipes multidisciplinares para uma implementação bem sucedida.

Quadro 2: As regras da gestão estratégica do design na gestão estratégica da empresa, por Joziassé (2000, p.41).

Em resumo, a gestão do design trata justamente de reduzir a contratação pontual de designers, efetivada somente para desenvolver uma marca gráfica ou para resolver questões estéticas quando o produto já está pronto. O objetivo é fazer um diagnóstico e propor inserções estratégicas do design em todas as áreas, atividades, processos, produtos, conceitos e da empresa.



Como exemplos da inclusão do design na empresa sob o enfoque da gestão integrada, pode-se utilizar a ferramenta para auxiliar a encontrar melhores soluções para o **ambiente** de trabalho/produção e/ou atendimento a clientes com o objetivo de criar o clima psicológico desejado, melhorar o fluxo de circulação de materiais e de pessoas, **signalizar** corretamente os espaços, comunicar a filosofia da empresa e **reduzir custos** (com o aproveitamento de iluminação natural, a escolha adequada de móveis, etc). Pode-se aplicar os conceitos em empresas de qualquer tipo, porte ou área de atuação.

Outra aplicação freqüente é o desenvolvimento da identidade visual, que deve traduzir com competência os atributos essenciais da empresa em todas as aplicações, passando pelo layout da papelaria. A gestão do design, nesse caso, é importante para alinhar também as práticas de atendimento e estrutura da informação, o website, o desenvolvimento de novos produtos, as embalagens, as apresentações institucionais e todas as demais ações e comunicações da empresa.

## **Pesquisa: ensino da gestão do design no Brasil**

Dada a importância do design como ferramenta estratégica e de gestão, buscou-se, com esse trabalho, averiguar as condições de ensino sobre o assunto nos cursos de design oferecidos no Brasil. Com esse objetivo, pesquisou-se a grade curricular de todos os cursos superiores de design oferecidos em faculdades brasileiras. Para fins de pesquisa, os seguintes critérios foram estabelecidos:

- os cursos deveriam ser de nível superior (graduação ou tecnólogo);
- os cursos poderiam abranger todas as áreas do design (design gráfico, de produto, editorial, webdesign, moda, interiores, mobiliário, jóias e digital);
- as disciplinas contabilizadas deveriam conter a expressão “gestão do design” ou “gestão em design” em seus títulos;
- foram excluídos os cursos intitulados “artes visuais” com o objetivo de formar educadores nas disciplinas de artes;
- os cursos deveriam ser presenciais.

A pesquisa foi realizada por região e a principal base para a lista de faculdades foi obtida no site **DesignBrasil.org**, mantido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em conjunto com o SENAI e o SEBRAE. A coordenação é do Centro de Design Paraná. Uma vez relacionadas as faculdades, visitou-se o site de cada uma delas em busca da grade curricular. Algumas não possuíam essa informação acessível, de maneira que os coordenadores de curso foram contactados por e-mail. Mesmo assim, nem todos os dados puderam ser obtidos, ou porque as mensagens não foram respondidas, ou porque os endereços não estavam disponíveis. Houve casos em que os cursos deixaram de ser ofertados. Seguem os resultados por região:

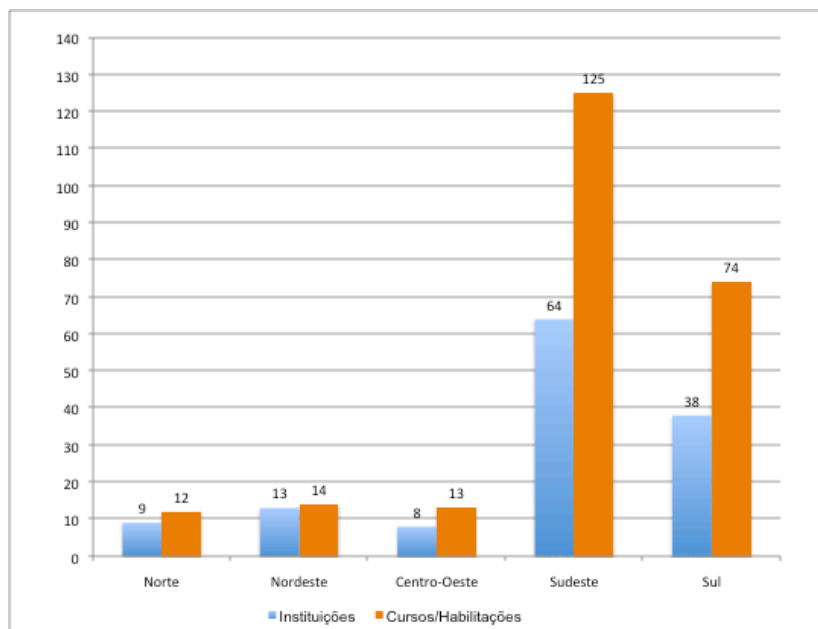


Gráfico 1: Número de instituições de ensino e número de cursos e habilitações por região.

Segue a consolidação do levantamento do número de cursos de design oferecidos no país segmentados por região e estados, bem como o número deles que oferece a disciplina de gestão do design na sua grade curricular.

Região	Estado	Cursos design	GDesign
<b>Norte</b>	Amapá	1	0
	Amazonas	7	1
	Pará	4	1
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Nordeste</b>	Bahia	4	1
	Ceará	3	0
	Maranhão	1	0
	Paraíba	1	0
	Pernambuco	4	0
	Sergipe	1	0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>
<b>Centro-oeste</b>	Brasília	4	1
	Goiás	7	4
	Mato Grosso	2	0
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
<b>Sudeste</b>	Espírito Santo	11	2
	Minas Gerais	14	1
	Rio de Janeiro	20	1
	São Paulo	80	21
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>25</b>
<b>Sul</b>	Paraná	20	13
	Santa Catarina	28	14
	Rio Grande do Sul	26	7
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>34</b>
<b>Geral</b>		<b>238</b>	<b>67</b>

Quadro 3: Quadro de cursos de design com a disciplina Gestão do Design.

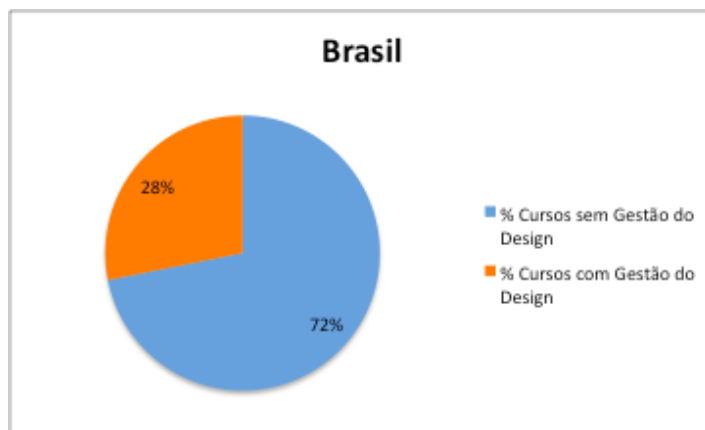


Gráfico 2: Percentual de cursos com Gestão de Design no Brasil

Pode-se notar que apenas 28% de todas as habilitações em design incluem a disciplina Gestão do Design em suas matrizes curriculares.

Observa-se também que apesar da região sudeste ser a que mais oferece a disciplina, a região sul apresenta a maior proporção, sendo as regiões norte e nordeste as mais desatendidas.

O quadro a seguir apresenta as relações proporcionais entre as regiões e as disciplinas.

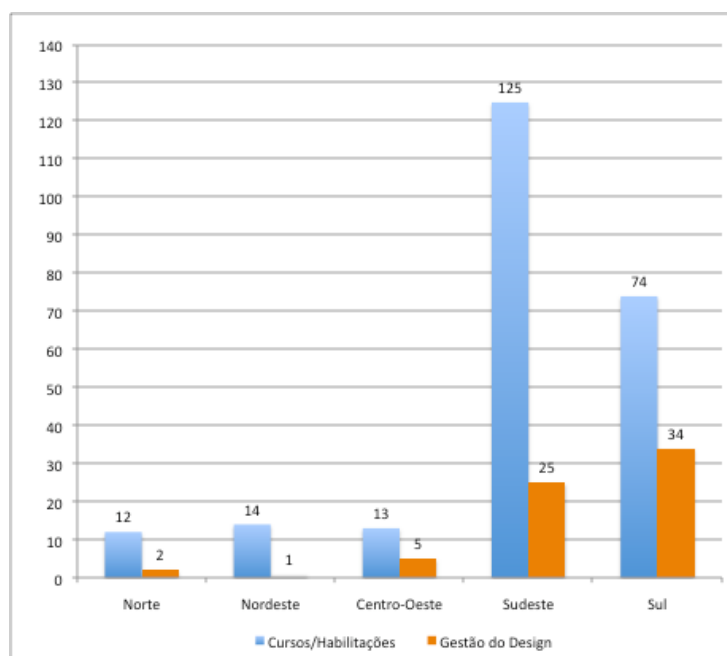


Gráfico 3: Número de cursos/habilitações em design e número de cursos que incluem a disciplina Gestão do Design na grade curricular.

Observa-se que a região sul é a que mais ensina gestão do design em seus cursos de graduação (quase a metade das habilitações oferece a disciplina), conforme pode ser visto no gráfico abaixo.

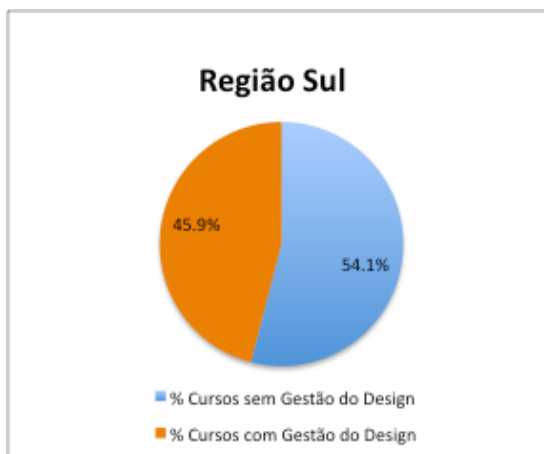


Gráfico 4: Percentual de cursos/habilitações em design da região sul que incluem a disciplina Gestão do Design na grade curricular.

A região sudeste, segunda colocada, apresenta um percentual bem mais baixo, como se pode perceber no gráfico que segue.

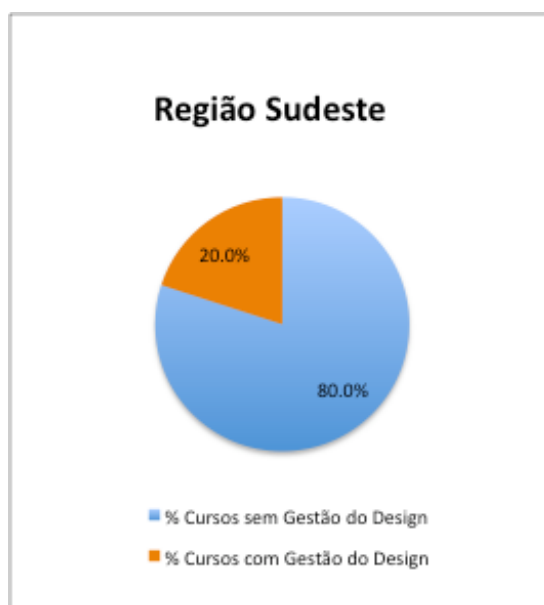


Gráfico 5: Percentual de cursos/habilitações em design da região sudeste que incluem a disciplina Gestão do Design na grade curricular.

Não por acaso, as duas regiões são as únicas que oferecem cursos de pós-graduação em Gestão do Design: 2 cursos na Região Sudeste e 5 cursos na Região Sul.

## Conclusões

A pesquisa possui um caráter preliminar e não pretende e nem possui elementos para apontar causas e efeitos com relação ao ensino da disciplina de gestão do design no Brasil.

Porém, cabe destacar que observou-se uma clara correlação entre a oferta de cursos de pós-graduação com esse enfoque e a inclusão da disciplina nos cursos de graduação.

Uma vez que a matéria é recente, os coordenadores dos cursos formados em períodos anteriores e responsáveis pela elaboração da matriz curricular muitas vezes desconhecem seus conceitos e importância.

Dada a relevância da disciplina, conclui-se que a sua ausência nas faculdades de administração e nas faculdades de design que formam designers gráficos, designers de produtos, designers de moda, webdesigners e demais habilitações limita a competitividade das empresas brasileiras. Uma vez que nem os designers entendem o alcance da gestão do design, é compreensível que gestores, administradores e empresários também não possuam essa noção.

## **Referências**

AIGA. **Graphic design as a strategic business tool**. Text excerpted from “*The graphic design handbook for business*”. Chicago: American Institute of Graphic Arts. Disponível em < <http://www.tbfcreative.com/documents/41.html> > Acesso em: 29 março 2008.

BUERDEK, Bernhard E. **Design — between art and science: toward a scientific orientation of design**. Bulletin of 5th Asian Design Conference. Disponível em <[www.adc2001.org/ftp/CD-OM/HTML/Hi-Res/OT-004/OT-004.pdf](http://www.adc2001.org/ftp/CD-OM/HTML/Hi-Res/OT-004/OT-004.pdf)> Acesso em 14 de agosto de 2006.

CHUNG, Kyung Won. **The nature of design management: developing a curriculum model**. Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Summer 1998. pp. 66-71.

DESIGN MANAGMENT JOURNAL. **18 views on the definition of design managment**. Summer 1998. Disponível em <[www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/pdf/18Defs.pdf](http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/pdf/18Defs.pdf)> Acesso em: 28 março 2008.

GIERKE, Martin, HANSEN, James G., TURNER, Raymond. **Wise counsel: a trinity of perspectives on the business value of design**. (first published in DMI JOURNAL, Vol 13, No 1). Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Winter 2002. pp. 10-17.

GIMENO, José María Ivánez. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: Editora McGraw-Hill, 2000. 473 p.

GOMMER, Fennemiek. **A new profession: brand and design management consultant**. Design Management Journal, Boston, v.10, n. 3, p. 41-47, Summer 1999.

GORNICK, Naomi. **A new management role: the designer as strategist**. Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Spring 1998. pp. 43-48.

JEVNAKER, Birgit Helene. **How design becomes strategic**. Primeiro publicado no DMI v.11, n.1, como Suffusing design throughout the organization. Design Management Journal. Boston, Winter 2000. p. 41-47.

JOZIASSE, Frans. **Corporate strategy: bringing design management into the fold**. Design Management Journal. Boston, Fall 2000. p. 36-41.

KELLEY, Tom. **Design for business, consulting for innovation**. Design Management Journal. Boston, Summer 1999. p. 30-34.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Structuring strategic design management: Michael Porter's value chain**. Design Management Journal. Boston, Spring 1998. p. 26-31.

NUSSBAUM, Bruce. **Business Week's Bruce Nussbaum on design**. Issue Journal, Vol. 4, n.1, Corporate Design Foundation. Disponível em <[http://www.cdf.org/issue\\_journal/business\\_weeks\\_bruce\\_nussbaum\\_on\\_design-2.html](http://www.cdf.org/issue_journal/business_weeks_bruce_nussbaum_on_design-2.html)> Acesso em: 30 mar 2008.

PETERS, Tom. **Tom Peters on design**. Issue Journal, Corporate Design Foundation. Disponível em < [http://www.cdf.org/issue\\_journal/tom\\_peters\\_on\\_design.html](http://www.cdf.org/issue_journal/tom_peters_on_design.html) >. Acesso em: 30 mar 2008.

POWELL, Earl N. Developing a framework for design management. **Design Management Journal**. Boston, Summer 1998. p. 9-13.

SANTOS, Flávio Anthero. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora Univali, 2000. 114 p.

TURNER, Raymond. **Design and business: who calls the shots?** Design Management Journal, Vol 11, no. 4, Fall 2000.

WALTON, Thomas. **Taking a moment to define design management**. Design Management Journal. Boston: The Design Management Institute Press, Summer 1998. pp. 5-8.

WOLF, Brigitte. **O design management como fator de sucesso**. Florianópolis: IEL — Abipti — Programa Catarinense de Design, 1998.

ZACCAI, Gianfranco. **O design como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico**. Florianópolis: Fórum ICSID Design no Mercosul, SENAI/LBDI, 1995. pp 40.