

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

**Juvêncio Gomes dos Santos**

**As possibilidades do *design* como estratégia para as  
pequenas e médias empresas (PMEs) da cidade de Maputo.**

**Porto Alegre**

**2020**

S237p Santos, Juvêncio Gomes dos.  
As possibilidades do design como estratégia para as  
pequenas e médias empresas (PMEs) da cidade de Maputo /  
Juvêncio Gomes dos Santos – 2020.  
99 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2020.  
“Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa ”

1. Desenho (projetos). 2. Designers. 3. Design  
estratégico. 4. Pequenas e médias empresas. I. Título.  
CDU 7.05:658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

**Juvêncio Gomes dos Santos**

**As possibilidades do *design* como estratégia para as  
pequenas e médias empresas (PMEs) da cidade de Maputo.**

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

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

**Porto Alegre  
2020**

Juvêncio Gomes dos Santos

**As possibilidades do *design* como estratégia para as  
pequenas e médias empresas (PMEs) da cidade de Maputo.**

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa - UNISINOS

---

Dr. Leandro Miletto Tonetto - UNISINOS

---

Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto - UNISINOS

*À Yara*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma intensa à minha família, em particular à minha esposa pela paciência e motivação, à minha mãe e aos meus irmãos pelo suporte, aos meus sogros e cunhada pela confiança e apoio. Mais uma vez o meu *khanimambo*.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela bolsa de estudos concedida.

Agradeço a toda turma do Mestrado pela partilha de conhecimento, amizade e experiências durante estes dois anos de curso, foi uma linda e rica jornada.

A todos os professores do PPG: Karine Freire, Guilherme Meyer, Filipe Campelo, Carlo Franzato, Fabiane Wolff, Ione Bentz, Celso Scaletsky, Leandro Tonetto, Chiara Del Gaudio e Gustavo Borba. Obrigado pelos ensinamentos, pela paciência, dedicação e empenho.

A coordenadora do PPG, professora Karine Freire, muito obrigado por me abrir as portas da vossa instituição (UNISINOS) e pela oportunidade de me inserir no mundo da pesquisa acadêmica.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Filipe Campelo, pelo apoio, paciência, confiança e compreensão durante a condução nesta jornada. Igualmente vai o meu especial agradecimento a Dra. Fabiane Wolff, pelo encaminhamento e direcionamento desde o pré-projeto até a qualificação.

Aos designers e colegas do PPG que se dispuseram a participar da concepção do material proposto para a sessão projetual: Liana Chiapinotto, Roberta Mandelli, Ana Copetti, César Navarro e Cristiano Glustack. Obrigado pela contribuição.

Aos professores de *design*, estudantes de *design*, profissionais de *design* e aos gestores, que se dispuseram a participar das entrevistas e da sessão projetual, trazendo ricas contribuições para a pesquisa.

Ao René Chambal, Vasco Mahumane e Cláudio Mangujo, pelo apoio moral e incentivo em dar prosseguimento com os meus estudos.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, vai a minha eterna gratidão.

## RESUMO

Devido a inexistência de um setor industrial de produção, distribuição e consumo, e devido a uma economia totalmente dependente da importação externa, faz com que em Moçambique, 98.7% das empresas seja constituída por Pequenas e Médias Empresas, que geram 24% do emprego formal no país. Nesse contexto, levando em consideração que o ensino em design foi introduzido no país até pouco tempo, em meio a diversas limitações tais como a qualidade docente, também sucede-se que por diversas razões, no mercado de *design* as empresas optam frequentemente por contratar profissionais de *design* sem nenhuma formação, ao invés de designers formados. Partindo destes pontos, a pesquisa tem como objetivo verificar como o *design* pode contribuir estrategicamente nas Pequenas e Médias Empresas na cidade de Maputo. Para tal fim, uma pesquisa exploratória, em que durante a etapa da coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade a professores de *design*, profissionais de *design*, estudantes de *design* e gestores de empresas, afim de compreender como se desdobra o *design* no campo da educação, no mercado de *design* e nas pequenas e médias empresas em Maputo. A análise de conteúdo deste ciclo de entrevistas, permitiu um entendimento mais claro sobre a realidade do *design* no contexto de Maputo, o que serviu como diretriz que possibilitou em sequência, a concepção do material proposto para uma sessão projetual. Entretanto, um grupo de quatro (4) participantes realizou a sessão projetual, procedendo-se posteriormente um segundo roteiro de entrevista. A partir dos resultados mais significativos da pesquisa, concluiu-se que as entrevistas trouxeram para a pesquisa uma rica oportunidade de gerar um conhecimento melhor aprofundado sobre que tipo de dificuldades e limitações são enfrentadas no contexto do *design* em Maputo, bem como, com que dinâmica esta área se relaciona com a área mercadológica. Em relação ao resultado da sessão projetual, a pesquisa possibilitou a abertura de uma nova possibilidade para que diferentes áreas interajam mutuamente, gerem discussão e colaborem em benefício uma do outra. Pois, a pesquisa não trata somente de se esforçar em inserir o *design* como recurso estratégico nas pequenas e médias empresas, mas, também aproximar o universo das organizações ao campo do *design*.

**Palavras-Chave:** Design. Pequenas e Médias Empresas. Design Estratégico. Sessão Projetual.

## **ABSTRACT**

Due to the lack of an industrial production, distribution and consumption sector, and due to an economy totally dependent on foreign imports, in Mozambique, 98.7% of companies are constituted by Small and Medium Enterprises, which generate 24% of formal employment in the country. In this context, taking into account that teaching in design was introduced in the country until recently, amid several limitations such as teaching quality, it also happens that for various reasons, in the design market, companies often choose to hire professionals of design without any training, instead of trained designers. Based on these points, the research aims to verify how design can contribute strategically to Small and Medium Enterprises in the city of Maputo. For this purpose, an exploratory research, in which, during the data collection stage, in-depth interviews were conducted with design professors, design professionals, design students and company managers, in order to understand how design unfolds in the field of education, in the design market and in small and medium enterprises in Maputo. The content analysis of this interview cycle, allowed a clearer understanding about the reality of design in the context of Maputo, which served as a guideline that made possible, in sequence, the design of the material proposed for a design session. However, a group of four (4) participants carried out the design session, and a second interview script was subsequently followed. From the most significant results of the research, it was concluded that the interviews brought a rich opportunity to the research to generate a better in-depth knowledge about what kind of difficulties and limitations are faced in the context of design in Maputo, as well as, with what dynamics this area is related to the marketing area. In relation to the result of the project session, the research enabled the opening of a new possibility for different areas to interact with each other, generate discussion and collaborate for the benefit of each other. For research is not only about trying to insert design as a strategic resource in small and medium-sized companies, but also bringing the universe of organizations closer to the field of design.

**Key words:** Design. Small and Medium Enterprises. Strategic Design. Project Session.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de África com localização de Moçambique .....	13
Figura 2 - Mapa das Ilhas Amorfas de Trocas de Valor .....	66
Figura 3 - Carta Norteadora .....	67
Figura 4 - Fichas de Atores .....	68
Figura 5 - Guia de uso do material para a Sessão Projetual .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desenho da Pesquisa .....	39
Gráfico 2 - Premissas para a elaboração do material .....	57
Gráfico 3 - Mapa dos <i>Workshops</i> realizados e dos conceitos abordados .....	64

## LISTA DE FOTOS

Foto 1 - <i>Workshop I</i> (com César Navarro e Cristiano M. Glustack) .....	58
Foto 2 - <i>Workshop II</i> (com Roberta Mindelli, Ana Copetti e Liana Chiapinotto) .....	60
Foto 3 - Protótipo de baixa fidelidade para a concepção do material no <i>Workshop III</i> .....	61
Foto 4 - <i>Workshop III</i> (com Roberta Mindelli e Liana Chiapinotto) .....	63
Foto 5 - Mapa montado pelo <i>Participante 1 – Professor de Design</i> .....	71
Foto 6 - Mapa montado pelo <i>Participante 2 – Estudante de Design</i> .....	73
Foto 7 - Mapa montado pelo <i>Participante 3 – Profissional de Design</i> .....	74
Foto 8 - Mapa montado pelo <i>Participante 4 – Gestor de Empresa</i> .....	76

## LISTA DE SIGLAS

ANAMM –	Associação dos Municípios de Moçambique
AMEPE –	Associação das Pequenas e Médias Empresas de Moçambique
BVM –	Bolsa de Valores de Moçambique
CASP –	Conferência Anual do Setor Privado
CTA –	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
DMI –	Design Management Institute
ENAV –	Escola Nacional de Artes Visuais
ESTEC –	Escola Superior Técnica
FACIM –	Feira de Anual de Comércio e Investimentos de Maputo
FRELIMO –	Frente de Libertação de Moçambique
IDH –	Índice de Desenvolvimento Humano
INE –	Instituto Nacional de Estatística
IPEME –	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas
ISArC –	Instituto Superior de Artes e Cultura
ISCIM –	Instituto Superior de Comunicação e Imagem
MFF –	Mozambique Fast Forward
PARPA –	Plano de Ação da Redução da Pobreza Absoluta
PIB –	Produto Interno Bruto
PME –	Pequenas e Médias Empresas
PSS –	Produto Sistema Serviço
RENAMO –	Resistência Nacional de Moçambique
TCC –	Trabalho de Conclusão de Curso
UEM –	Universidade Eduardo Mondlane
UP –	Universidade Pedagógica de Moçambique

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	13
<b>2. Objetivos</b> .....	19
2.1 Objetivos Gerais .....	19
2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>3. Justificativa</b> .....	20
<b>4. Fundamentação Teórica</b> .....	24
4.1 Design Estratégico .....	24
4.2 Gestão de Design .....	31
4.3 Design nos países em desenvolvimento .....	34
<b>5. Metodologia</b> .....	38
5.2 Coleta e Análise de Dados.....	40
5.2.1 Perfil dos Entrevistados .....	41
I Compreensão sobre o <i>design</i> .....	44
II Impacto e vantagens do <i>design</i> .....	47
III Formação acadêmica, limitações e ferramentas .....	49
IV Relações com o mercado .....	51
V O mercado de <i>design</i> em Maputo .....	52
VI Visão dos gestores .....	54
5.3 <i>Workshops</i> .....	56
5.3.1 <i>Workshop</i> I .....	57
5.3.2 <i>Workshop</i> II .....	59
5.3.3 <i>Workshop</i> III .....	61
5.3.4 Material Final .....	64
5.3.5 Descrição da Sessão Projetual .....	65
<b>6. Resultados da Sessão Projetual</b> .....	69
I Dinâmica da atividade .....	76
II Potencialidades e possibilidades do material .....	77
III Percepções sobre a estrutura física do material .....	79

<b>7. Considerações Finais</b> .....	86
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	89
Apêndice A - Roteiro de Entrevista 1 .....	94
Apêndice B - Roteiro de Entrevista 2 .....	96
Apêndice C – Fichas de Atores .....	97
Apêndice D – Material gerado nos <i>Workshops</i> .....	98

## 1. Introdução

Moçambique, também conhecido como Pérola do Índico, fica situado na costa sul-oriental da África. Enquanto o seu território é banhado a Leste pelo oceano Índico, do lado terrestre o país faz fronteira com Tanzânia, Malawi, Zâmbia, Zimbabwe, África do Sul e Suazilândia. De acordo com o censo populacional realizado em Agosto de 2017, a população de Moçambique conta com aproximadamente 28 milhões de habitantes. Deste universo, a maioria é do sexo feminino e residente em áreas rurais. Do ponto de vista administrativo, Moçambique é composto por 11 províncias: ao Norte – Cabo Delgado, Nampula e Niassa; ao Centro – Tete, Zambézia, Sofala e Manica; ao Sul – Inhambane, Gaza, Maputo e Cidade de Maputo<sup>1</sup>.



Fig. 1 *Mapa de África com localização de Moçambique*

Mapa de África com a localização de Moçambique (na cor verde), no sudeste do Continente Africano, banhado pelo Oceano Índico a leste e que faz fronteira com a Tanzânia, ao norte; Malawi e Zâmbia, a noroeste; Zimbabwe a oeste e Suazilândia e África do Sul a sudoeste. A capital é a maior cidade do país é Maputo (chamada de Lourenço Marques durante o domínio português). Fonte: <https://datingafrica.wordpress.com/category/mozambique/> acessado aos 10 de Outubro de 2018.

---

<sup>1</sup> Retirado do site: <http://www.portaldogoverno.gov.mz/>

É rica a diversidade linguística, religiosa e étnica do país. Os grupos étnicos são diversos, dentre eles: *Macua, Chona, Sena, Tonga, Maconde, Changana, Ronga*. Ainda que a língua oficial seja o português, mais de 25 línguas de origem *bantu* são faladas do norte ao sul do país, e para a maioria da população estas são línguas que além de maternas são de comunicação cotidiana. A agricultura, a extração madeireira, assim como a produção de biocombustíveis fazem parte das atividades importantes para a economia do país (Instituto Nacional de Estatística, INE, 2014). Ainda que tenha havido avanços significativos em relação aos principais indicadores de desenvolvimento humano e social, o país ocupa a 185ª posição do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) numa lista de 187 países analisados (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD, 2014).

A capital Maputo localiza-se no sul do país, e de acordo com o censo populacional realizado pelo INE, órgão moçambicano, em Agosto de 2017 conta com uma população de aproximadamente 1.2 milhão de habitantes. Tem limites a norte com o distrito de Marracuene; a noroeste e oeste com o município da Matola, a oeste também com o distrito de Boane, e a sul com o distrito de Matutuíne. Fundada em 1782, na forma de uma feitoria com o nome de Lourenço Marques, foi no ano de 1898 que tornou-se a capital da ex-colónia portuguesa. Em 1975, em virtude da conquista da independência nacional a cidade passou a ter designação de *Maputo*. O nome provém do rio Maputo, que marca a fronteira sul do país. Desde 1980, Maputo tem também o estatuto de província. Além destas duas designações, a cidade e a sua área também foram conhecidas por outros nomes, tais como *Baía da Lagoa, Xilunguini ou Xilunguini* (local onde se fala a língua portuguesa), *Mafumo, KaMpfumo ou KaMpfumo* (do clã dos M'fumo, o reino mais importante que existia na região), *De lagoa e De lagoa Bay* (Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, ANAMM).

Com a independência de Moçambique, em 1975, a cidade sofreu um imenso afluxo populacional, devido à falta de infra-estruturas nas zonas rurais e devido à guerra civil de aproximadamente dezesseis anos travada no interior do país entre a Frelimo (Frente de Libertação Nacional), atual partido no poder, e a Renamo (Resistência Nacional de Moçambique), que terminou com o Acordo Geral de Paz em 1992. A Cidade de Maputo é igualmente chamada “*Cidade das Acácias*” por ser esta árvore (Acácia) a mais característica e que acompanhou a implantação do traçado que lhe deu forma. Maputo, sendo a capital política de Moçambique ocupa também uma posição central em termos de infraestrutura, atividade econômica, educação e saúde,



concentrando-se na cidade de Maputo a maior parte dos serviços e sedes dos grandes grupos económicos e empresas, públicas e privadas. No que diz respeito à educação, Maputo abriga a maioria das universidades, instituições públicas e privadas de ensino superior, tanto quanto a nível de ensino técnico e profissional.

Como país independente, Moçambique herdou uma estrutura económica colonial caracterizada por uma assimetria entre o Norte e o Sul do país e entre o campo e a cidade. O Sul mais desenvolvido que o Norte e a cidade mais desenvolvida que o campo. A ausência duma integração económica e a opressão extrema da mão de obra constituíam as características mais dominantes dessa assimetria. O Produto Interno Bruto (PIB) tem estado a crescer numa média acima de 7-8% ao ano, chegando mesmo a atingir níveis de 2 dígitos. A inflação está abaixo de 10%. A tendência é mantê-la em um dígito. Em termos monetários, Moçambique possui um dos regimes cambiais mais liberalizados de África. Os parceiros comerciais externos têm motivos suficientes para inspirarem uma grande confiança pelo País face à capacidade que as autoridades monetárias têm conseguido manter volumes adequados de meios de pagamento sobre o exterior. O potencial económico do País para a atracção de investimentos na agro-indústria, agricultura, turismo, pesca e mineração é enorme. Apesar do notável crescimento económico que o país vem registrando, muitos moçambicanos continuam vivendo abaixo da linha da pobreza. O combate à pobreza absoluta constitui uma das grandes prioridades do Governo para o quinquénio 2005-2009. Para o efeito foi traçado a segunda fase do Plano de Acção da Redução da Pobreza Absoluta (PARPA II)<sup>2</sup>.

No entanto, ainda que o país tenha um fraco desenvolvimento no setor industrial, onde tradicionalmente o design dispõe de um campo mais amplo de atuação, considera-se importante hoje falar sobre o design em Moçambique, pela sua relevante importância no alavancamento económico-social e por seu papel como um potencial recurso estratégico alternativo, para o negócios e comércio.

Desta forma, Amir (2004), sustenta que os esforços para reforçar as atividades de *design* nos países do *Terceiro Mundo* são motivados pela ideia de que o *design* é uma ferramenta estratégica para negócios e para o comércio, e, portanto, importante para o crescimento económico. Ora, em

---

<sup>2</sup> Retirado do site:<http://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Mocambique/Economia>

Moçambique pode-se considerar o *design* uma atividade recente, o percurso do *design* como prática tem suas raízes iniciadas a partir de 1983, com a abertura da *Escola Nacional de Artes Visuais* (ENAV) em Maputo, que era uma instituição de ensino técnico-artístico até ao ensino médio, com objetivo de formar técnicos na área artístico-cultural, especialmente nas especialidades de Cerâmica, Artes Gráficas e Têxteis.<sup>3</sup> Ainda que o ensino não tenha sido especificamente focado para o *design*, um dos maiores contributos que a escola teve para a área prática de *design* no mercado de trabalho em Maputo, foi através do curso de Artes Gráficas. Isto é, pela arte gráfica estar associada em grande parte ao *design* da comunicação, a maior parte dos técnicos gráficos formados pela escola, eram direcionados às empresas do ramo de *design* gráfico e da publicidade no mercado de trabalho em Maputo. Percebe-se aqui um forte vínculo ou relação de rede, entre a educação em *design* da Escola Nacional de Artes Visuais e o mercado de emprego, o mesmo que não acontece na relação entre o ensino superior em *design* e o contexto mercadológico de emprego. No entanto, observa-se um ponto oportuno a uma pesquisa que possa indicar uma direção de alcance e conexão entre mundo acadêmico e mundo empresarial, e que complemente os espaços deficitários na formação do *designer*.

No âmbito acadêmico, o ensino de *design* se introduz em Moçambique em 2010, num universo de ensino superior que compreende dezoito (18) instituições públicas e trinta e uma (31) instituições privadas. No entanto, apenas duas (2) instituições oferecem o curso na área de *design*: a Universidade Pedagógica (UP) e o Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC). Fundada no ano de 2010 e localizada na capital, Maputo, o ISArC formou os primeiros graduados em *design* no país (com ramificações nas áreas de *design* de equipamento/produto, *design* de comunicação e *design* de moda), aproximadamente vinte (20) estudantes, no ano de 2014. Grande parte do programa de aprendizagem e estrutura do plano curricular de ensino em *design* do ISArC é espelhado no ensino das escolas portuguesas e sul africanas, visto que grande parte do seu corpo docente tem formação feita nessas escolas.

Um pouco distante do contexto acadêmico, atualmente, algumas iniciativas vêm sendo implementadas em vista a impulsionar e consolidar a atividade de *design* em Maputo, dentre elas temos três (3) plataformas de notável relevância:

---

<sup>3</sup> Retirado do site: <http://www.instituto-camoes.pt/sobre/comunicacao/noticias/9475-30-anos-da-escola-nacional-de-artes-visuais>

- A *DESIGN TALKS* – Plataforma física e digital de serviços, debates, pesquisa, inovação e criatividade centrados no *design* em Moçambique, com o objectivo de criar soluções para o crescimento de instituições e pessoas. Uma plataforma voltada para comunidade, comunicação, educação e empreendedorismo<sup>4</sup>.

- *DEZAINÉ* - Revista trimestral moçambicana sobre *design*, criatividade e inovação, com o objetivo de ser um espaço de encontros entre designers e outros profissionais do sector cultural e criativo do país e do mundo, revista surge pela necessidade de existir um elo de conexão entre designers nacionais e internacionais, divulgação de trabalhos e de um pensamento crítico relativo ao *design* em Moçambique<sup>5</sup>.

- *MMF (Maputo Fast Forward)* – Plataforma aberta dedicada à reflexão, ao debate, à apresentação de projetos e ideias, à análise de tendências, à troca de experiências e à constituição de redes entre todos aqueles que das artes às ciências, da tecnologia ao *design*, da arquitectura aos media, da gastronomia à moda, das empresas às organizações sociais reconhecem na criatividade e na inovação os motores da nova “economia do conhecimento”, um modelo em que a geração de riqueza depende das mais-valias criativas e da capacidade de gerar inovação nos produtos e nos processos<sup>6</sup>.

Diante disto, entende-se que um dos desafios que em torno das pequenas e médias empresas na cidade de Maputo, é o de albergar e convergir a componente académica de *design* com o contexto estratégico empresarial a fim de alavancar as pequenas e médias empresas.

Assim sendo, têm-se verificado no país algumas iniciativas que vêm sendo tomadas para estimular e reconhecer os esforços de tais PMEs, mediante premiações e apoio. Um exemplo é a premiação anual realizada na capital denominada as “100 Melhores PME” do mercado moçambicano. Através deste evento surge a oportunidade de saber que elas existem, ainda que nada se saiba sobre as mesmas a nível de propaganda e publicidade de suas marcas, produtos e serviços. Um outro evento de maior destaque e concorrência a nível do empresariado nacional, é a *FACIM – Feira Anual de Comércio e Investimentos de Maputo*. Esta é realizada anualmente na

---

<sup>4</sup> Informação retirada no site: <https://designculture.com.br/design-talk-um-espaco-para-pensar-o-design-em-mocambique>

<sup>5</sup> Informação retirada no site: <https://maputofastforward.com/dezaine-revista-mocambicana-de-design-acaba-de-ser-lancada/>

<sup>6</sup> Informação retirada no site: <http://mozentretenimento.co.mz/lancada-primeira-oficina-de-design-editorial-inovacao-organizada-pelo-design-talk/>

primeira semana do mês de Setembro, na cidade de Maputo, contando com a participação de aproximadamente mil (1000) empresas, grandes, pequenas e médias, nacionais e internacionais, onde é feita a exposição de produtos e serviços que oferecem.

Ainda assim verifica-se, pois, um fraco conhecimento sobre a maioria dessas empresas. Parece haver uma lacuna entre os serviços prestados e os produtos oferecidos, que muitas das vezes não se comunicam visualmente com o público, denunciando uma falta de uma identidade corporativa clara e consistente. Além disso, são raras iniciativas tomadas para estimular e reconhecer os esforços dos profissionais e dos estudantes de *design* e de se estabelecer um forte vínculo de interseção entre as organizações corporativas e o ensino em *design*. Nesse âmbito, pode-se levantar em consideração a seguinte questão de pesquisa: “como o *design* pode contribuir estrategicamente para alavancar as pequenas e médias empresas na Cidade de Maputo?”

No segundo capítulo se configuram os objetivos da pesquisa. Em sequência, no terceiro capítulo é apresentada a justificativa e a motivação da pesquisa. A fundamentação teórica que sustenta a pesquisa é explorada no quarto capítulo, onde conceitos como o Design Estratégico, a Gestão de Design e o Design nos países em desenvolvimento são aprofundados. O quinto capítulo é dedicado à metodologia de pesquisa, seguido dos resultados da sessão projetual no sexto capítulo. Por fim, no sétimo e último capítulo se tecem as considerações finais da pesquisa.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo Geral**

- Verificar como o *design* pode contribuir estrategicamente nas Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Compreender como funciona a dinâmica do *design* em Maputo.
- Analisar o que atores como professores de *design*, estudantes de *design*, profissionais de *design* e gestores de empresas entendem por *design*
- Propor um material como ferramenta para a disseminação do design estratégico

### 3. Justificativa

As Pequenas e Médias Empresas (também conhecidas como PMEs) desempenham um papel importante na economia de todos países. Segundo Silva (1993), Leebaert (2006), Vieira (2002) e Dimande (2002), as PMEs podem ser categorizadas em termos de número de funcionários existentes, pelo volume de negócios, ou ainda pela sua função na economia.

Silva (1993) entende a pequena empresa como aquela que emprega menos de cinco (5) trabalhadores, e a média empresa a que tem uma quantidade maior de trabalhadores, que pode variar de cinco a 400 trabalhadores. Por outro lado, a Carta Europeia das Pequenas Empresas (2000) considera as pequenas empresas como aquelas que empregam entre 10 a 49 pessoas, sendo as médias aquelas que empregam menos de 250 pessoas.

De acordo com Leebaert (2006), nos Estados Unidos as Pequenas e Médias Empresas não são definidas somente pela receita ou pelo número de funcionários, muito menos pelo tempo de funcionamento, mas por sua função na economia. Já no contexto brasileiro, os órgãos oficiais do Brasil geralmente utilizam as variáveis de faturamento e quantidade de mão-de-obra para classificar as empresas segundo o porte (VIEIRA, 2002, p. 35).

Portanto, percebe-se que falar em PMEs é se referir a empresas com características distintivas, certos limites financeiros e ocupacionais predefinidos. Porém, sem esquecer que o porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam. Tanto que, indústrias consideradas pequenas em alguns países podem ser consideradas de médio porte em outros países (VIEIRA, 2002).

Em relação ao contexto moçambicano, o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (Decreto n.º 44/2011, de 21 de setembro) define o que é uma Pequena e Média Empresa (PME) em Moçambique observando dois critérios fundamentais: volume de negócios e número de trabalhadores. Além disso, uma PME não pode ter mais de 25% de participações detidas por uma grande empresa ou pelo Estado.

Nos lembra Dimande (2012) que em Moçambique, é classificada de Pequena empresa aquela organização que possui menos de 10 trabalhadores, de Média a que emprega entre 11 a 50 trabalhadores e de Grande aquela que possui mais de 50 trabalhadores; do universo total das empresas moçambicanas, 98,7% são formadas por PMEs que empregam (Instituto Nacional de Estatística, 2012 *apud* Conselho de Ministros, 2007). Devido ao seu potencial de criação de renda

e de emprego, as PME's vem aumentando a cada ano e têm assumido uma vasta importância na estrutura empresarial do país empregando 24% da força de trabalho formal total do país.

No entanto, segundo as estatísticas do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME)<sup>7</sup>, apesar de seu reconhecido potencial como motor de crescimento, a contribuição das PME's para o Produto Interno Bruto (PIB) é baixa, tendo ainda níveis de produtividade baixos. É no comércio que as PME's se destacam mais (55,2%), seguido da hotelaria (21,4%) e manufatura (9,9%); a agricultura (2,8%), construção civil (0,8%), transporte e comunicações (1,4%) ocupam uma pequena fatia do universo desse tipo de empresas<sup>8</sup>.

Diante de diversas dificuldades e desafios tais como a falta de proteção do produto nacional, a falta de certificação do produto nacional, a ausência de tecnologia como um componente fundamental para assegurar a eficiência nos métodos produtivos, a falta de *insight* financeiro como alavanca para o apoio de projetos de investimento e à tesouraria das empresas, ausência de políticas públicas para apoio a favor das PME's, duas instituições tem feito nos últimos anos um esforço significativo e notável em prol das PME's em Moçambique. Uma delas é a Associação das Pequenas e Médias Empresas de Moçambique (AMEPE), surgida em 2014, a princípio com doze (12) membros, em Março de 2015 a associação já contava com um universo de cento e treze (113) empresas. Hoje ela conta com aproximadamente quinhentas (500) empresas, o que é um número satisfatório de se atingir, para o contexto moçambicano onde hoje fazem parte um universo de aproximadamente trinta mil (30.000) empresas.

Na mesma perspectiva de promoção das PME's, mas em direção ao setor privado, existe a *Comissão de Trabalho das Associações* (CTA), instituição criada em 1996 como um fórum de coordenação para interagir com o Governo e induzir a adoção de novas leis que criassem um melhor ambiente de negócios. Em 1999 esta Comissão transformou-se em *Confederação das Associações Económicas de Moçambique*, ainda CTA, para responder a esses desafios da implementação da economia de mercado. A CTA tem vindo a realizar a cada ano, a maior conferência de negócios na cidade de Maputo, denominada “*Conferência Anual do Setor Privado*” (CASP). Afim de criar *network* de negócios entre empresários nacionais e internacionais, o evento

---

<sup>7</sup> Podem ser consultadas no seguinte site: <http://www.ipeme.gov.mz/index.php/en/repositorio/noticias/284-100-melhores-pme-5-edicao-2016>

<sup>8</sup> Fonte: <http://www.ipeme.gov.mz>

visa também promover investimentos, partilhar reformas levadas a cabo em conferências anteriores, apresentar reformas para os anos posteriores, debater as opções para impulsionar o desenvolvimento das cadeias de valor do Agro-Negócio, entre outros. A 27 de Março de 2019, o evento reservou um espaço para debate que se denominou “XVI CASP – *Mecanismos de Facilitação de Financiamento ao Setor Privado: alternativas de financiamento para as PME’s*”. Uma das questões centrais apontadas foi a necessidade de se alterar o actual cenário através da mudança de paradigmas e abordagem na concepção e prática de financiamento às PME’s, por isso a *Bolsa de Valores de Moçambique - BVM* está a estudar mecanismo de criação de um terceiro mercado para as *Start Ups*.

Diante deste cenário, a inclusão do *design* como um dos elementos estratégicos na comunicação de uma empresa se mostra essencial e pode, não só influenciar na questão visual e tangível das empresas, mas também nas intangíveis. De acordo com Gomes Filho (2006), o campo do *design* se fraciona cada vez mais em muitas especialidades ditadas pelo mercado, principalmente pelos seus meios de comunicação de massa, pela publicidade e propaganda e por várias formas de marketing. Assim, concordando com Fraga (2006) o *design* pode estar relacionado a estabilidade das empresas, já que atua como ferramenta competitiva e estratégica, inserindo elementos estéticos de qualidade e valor, concretizando identidade, fortalecendo marcas, materializando culturas corporativas.

Como lembra Teixeira (2005), vasta literatura (PETERS,1998; BONSIPE, 1997) aponta para a subestimação do *design* como oportunidade estratégica em empresas ou firmas de serviço. Um dos motivos apresentados para a não visualização do *design* como planeamento estratégico, aponta Teixeira (2005) pode ser a incompreensão ou mesmo resistência, à importância desta área para o sucesso de uma organização empresarial. Postura esta que pode ter múltiplos fatores que vão desde conjunturas histórico-culturais ou sociais, aspectos económicos ou, ainda, desconhecimento das atribuições do *design*. É, pois, este último ponto que parece caracterizar o cenário das PME’s na cidade de Maputo, pelo foco da atuação do *design*.

Pode-se considerar que em Moçambique o *design* se encontra numa fase quase que embrionária. Por via de uma análise sistemática, busca de artigos em periódicos e congressos relacionados com o tema em Moçambique ou em África, o volume de publicações é inexistente, o que se apresenta como uma eventual limitação para a pesquisa. Portanto, optou-se pela Gestão de Design e Design Estratégico, e pelo o papel do design no contexto empresarial como foco nesta



pesquisa, pois em Moçambique as pequenas e médias empresas têm assumido nos últimos anos uma vasta importância no tecido empresarial, gerando renda e empregando 24% da força de trabalho formal no país, sendo aqui onde encontramos a maior vantagem da abordagem e contributo que o *design* pode ter.

Porém, sendo Moçambique um país em via de desenvolvimento, como considera Bonsiepe (1991), torna-se importante abordar as diversas possibilidades que o *design* dispõe para o desenvolvimento no Terceiro Mundo.

## 4. Fundamentação Teórica

Para se diferenciar uma organização necessita planejamento, ato que envolve liderança, cultura e aprendizagem organizacional, processos e pessoas em uma ação capaz de ajudá-las a entender melhor o presente e pensar o futuro. Neste ponto, o design tem se tornado uma das mais eficazes formas de diferenciação, especialmente através de processos de inovação e de sua capacidade específica de resolução de problemas, transformando-se em uma disciplina almejada pelas altas alas administrativas empresariais, e aproximando-se de forma crescente das diretrizes estratégicas das organizações (PLETES, 2013).

Pensando nessa diferenciação que o *design* promove, a presente fundamentação teórica visa abordar os conceitos de *Design Estratégico*, *Gestão de Design* e o *Design nos países em desenvolvimento*. Deste modo, a cada capítulo inicia-se com um breve histórico do surgimento de cada conceito, se desdobrando para a sua aplicação e seu entendimento.

### 4.1 Design Estratégico

O papel do *design* nas nossas vidas é criar os ambientes dentro dos quais a intenção humana pode avançar na interação, formando significado humano na satisfação e no cumprimento da intenção original. O ambiente pode ser um artefato que empregamos no cotidiano. Pode ser uma comunicação clara e compartilhamento de informações. Pode ser um serviço ou outra atividade planejada em que estamos envolvidos por prazer ou por propósitos práticos. E, pode ser uma organização ou um sistema concebido para cumprir um outro propósito humano (BUCHANAN, 2015).

A origem imediata da palavra, de acordo Cardoso (2004), está na língua inglesa, na qual o substantivo *design* se refere tanto à ideia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura (e não apenas de objetos de fabricação humana, pois é perfeitamente aceitável, em inglês falar do *design* do universo ou de uma molécula). A origem mais remota da palavra está no latim *designare*, verbo que abrange ambos os sentidos, o de designar e o de desenhar. Assim, Cardoso (2004) percebe que, do ponto de vista etimológico, o termo já contém nas suas origens

uma ambiguidade, uma tensão dinâmica, entre um aspecto abstrato de conceber / projetar / atribuir e outro concreto de registrar / configurar / formar.

Segundo Flusser (2007), em inglês a palavra *design* funciona como substantivo e também como verbo (circunstância que caracteriza muito bem o espírito da língua inglesa). Como substantivo significa, entre outras coisas, “propósito”, “plano”, “intenção”, “meta”, “esquema maligno”, “conspiração”, “forma”, “estrutura básica”, e todos esses significados estão relacionados à “astúcia” e à “fraude”. Na situação do verbo – to *design* – significa, entre outras coisas, “tramar algo”, “simular”, “projetar”, “esquematizar”, “configurar”, “proceder de modo estratégico”. A palavra é de origem latina e contém em si o termo *signum*, que significa o mesmo que a palavra alemã *Zeichen* (“signo”, “desenho”). E tanto *signum* como *Zeichen* têm origem comum. Etimologicamente, a palavra *design* significa algo assim como de-sinar (*ent-zeichnen*). A etimologia de *design* compreendida por Krippendorff (1989), remonta também ao latim de *signare* que significa fazer algo, distinguindo-o por um signo, dando-lhe significado, designando sua relação com outras coisas, donos, usuários ou deuses.

Para Simon (1982), *design* é o processo pelo qual nossa ação se destina a transformar as situações existentes em situações preferidas. Por uma perspectiva mais direcionada ao *design* de produtos, Maldonado (1991) sustenta que o *design* é visto como o processo que coordena todos os fatores contribuindo para um produto, desde o seu consumo (fatores funcionais, simbólicos e culturais) até sua produção e distribuição.

A maioria das definições concorda que o *design* opera a junção desses dois níveis, atribuindo forma material a conceitos intelectuais. Trata-se portanto de uma actividade que gera projetos, no sentido de objetivo de planos, esboços ou modelos (CARDOSO, 2004). Alinhado à esta perspectiva, Bonsiepe (2011) considera que, com respeito à terminologia, uso tanto do conceito “projeto” como o termo “*design*” que, como se sabe, não são coextensivos. “Projeto” se refere à dimensão antropológica da criação e formação de artefatos materiais e simbólicos, enquanto “*design*” significa um modo da atividade projetual do capitalismo tardio, tal como a partir dos anos 1970, difundiu-se globalmente. A tradução de *design* por *desenho* também foi infeliz porque *design* (no sentido de projeto) pode ser realizado sem a colocação de esboços (*drawings, dibujos*) no papel. Portanto, para Bonsiepe (2011) cabe ao designer intervir na realidade com atos projetuais, superando as dificuldades e não se contentando com apenas uma postura crítica frente à realidade e persistindo nessa posição. Afinal projetar, introduzindo as mudanças

necessárias, significa ter a predisposição de mudar a realidade sem se distanciar dela. A atividade de representar através de desenhos, gráficos e textos artefatos que serão fabricados remonta a antiguidade.

No entanto, é aceita a noção de que a atividade de design, como a conhecemos hoje, tenha como marco a invenção da perspectiva por Filippo Brunelleschi no século XVI e sua consolidação com o advento da Revolução Industrial. Na passagem de um modelo de produção artesanal para um modelo de produção industrial, característica desse último período, foi preciso elaborar procedimentos e métodos de projeto pertinentes a nova indústria (SCALETSKY; CAMPELO, 2010). No início do século XX, os designers foram chamados a abordar problemas de comunicação de massas, criação de textos e imagens para publicações impressas. Este foi o início da nossa compreensão moderna do design gráfico, uma profissão que evoluiu de gráficos para comunicação visual e, finalmente, para o design da comunicação, com ênfase especial para o design da informação. No mesmo tempo, outros designers foram chamados a resolver os problemas de produção em massa, criando padrões, formas e mecanismos de todos os artefactos físicos que foram fabricados em fábricas ao redor do mundo. Este foi o começo formal do design industrial, muitas vezes vinculado à engenharia e evoluindo para o que chamamos de design de produto e, em seguida, desenvolvimento de produtos, com ênfase crescente na estreita relação entre design, engenharia e marketing. Ambas as profissões encontraram lugares importantes nas organizações (BUCHANAN, 2015). Algumas escolas de arquitetura e design durante este século vieram definir com maior clareza qual seria o papel do designer, notadamente a Bauhaus e a Escola de Ulm. Apesar do significativo avanço em termos metodológicos para a atividade de projeção, os artefatos a serem projetados estavam ainda restritos na resposta a uma questão funcional e estética (SCALETSKY; CAMPELO, 2010).

Ainda no desdobrar do século XX, no entanto, duas outras formas de prática de design começaram a surgir. Uma focada na interação entre seres humanos e as máquinas que eles criaram, com crescente ênfase na maquinaria de computação, isso marca a nossa entrada no mundo digital. Começando com o design de interface, com foco na interação imediata de um ser humano e da tela do computador, esta forma de design rapidamente se desenvolveu além da platina da tela do computador para resolver problemas de projetar uma grande variedade de interações humanas com seus ambientes circundantes. Na década de 1990, o foco voltou-se para o design de serviços, seja nas ofertas de empresas e corporações ou nos serviços prestados por governos e agências não

governamentais de serviços sociais. O design de serviço é talvez a forma mais reconhecida do novo design de interação, mas as questões de experiência do usuário vieram nos cercar na nossa vida cotidiana, afetando nossa compreensão de todas as formas de design, seja na comunicação ou artefatos ou nos processos em que os seres humanos estão envolvidos. Na verdade, o design do sector público também se tornou uma preocupação proeminente no vigésimo primeiro século. Ao mesmo tempo que o design da interação estava tomando forma como prática profissional, os designers também estavam voltando sua atenção para o design de sistemas, ambientes e, mais recentemente, “*organizações*”(BUCHANAN, 2015).

Diante desta transição, de um modelo artesanal atravessando por um modelo industrial com a projeção de produtos materiais, percebe-se que hoje o *design* passa também atuar como um potencial recurso de dimensão estratégica na gestão das organizações e empresas.

Assim sendo, como elemento estratégico, Bonsiepe (2011) afirma que o *design* é um negócio; porém, não só isso; aquele que reduz o design simplesmente a um negócio desconhece que uma gestão (*management*) bem sucedida consiste em manter uma empresa viva, como sistema viável, num contexto conturbado. No entanto, Muratovski (2015) reforça que, o que foi uma vez um campo dominado por uma série de estúdios de *design* independentes, atualmente, as agências estão cada vez mais corporativas e centralizadas. Como grandes corporações começaram a ver o design como um ativo corporativo crítico, elas também entendem que o *design* não é algo que deve ser delegado a empresas de *design* de terceiros, portanto a tendência crescente de integrar o *design* nas estratégias de empresas corporativas, a necessidade de confidencialidade e preocupações crescentes relacionadas à propriedade intelectual, significaram que negócios sérios não podem mais terceirizar o que se tornou um recurso verdadeiramente estratégico. Seguido desta mesma compreensão, entende Guidi (2003), que o uso do design como recurso para a construção de uma estratégia de inovação em escala regional ou nacional “representa uma ferramenta importante para imaginar uma reconfiguração e uma potencialização da capacidade de oferta das empresas nos mercados globais”.

Para Scaletsky (2016) a estratégia de uma organização pode ser entendida como a enunciação capaz de transformar suas competências em performance e, com isso, gerar produtos e serviços que, ao fazerem sentido para os seus clientes, constituem representações da realidade dessa empresa – e também deixam evidente a estratégia empregada. A organização, portanto, desenvolve e comercializa produtos que a caracterizam e prestam serviços que comunicam quem

ela é. Já a estratégia é a causa e consequência desse movimento. Por conseguinte, na cultura gerencial, Mintzberg (1994) explica que ela representa uma direção, um guia ou um caminho de ações no futuro, uma trilha para mover-se de um ponto ao outro. Sendo o componente estratégico que reavalia o relacionamento, a confiança, a cooperação e que delinea a empresa como uma entidade integrada ao ambiente e identificável como comunidade. (KAY, 1993)

Em alternativa, para Mauri (1996), planejar na empresa significa pensar no futuro, agir em perspectiva, racionalizar e organizar as decisões segundo procedimentos formalizados de decomposição e articulação. A primazia da análise informa o pensamento empresarial que tenta reduzir a complexidade externa em programas gerenciáveis, na ilusão de avançar de modo simplificado na sua formalização, controlado conceitualmente de maneira rigorosa e detalhada, envolvendo alguma vantagem. Estratégia, portanto, é conotada como processo projetado para produzir planos e programas, com a finalidade de conservação ou realização de objetos definidos.

Sob uma outra perspectiva, Norman e Ramirez (1994) sustentam que a estratégia é a arte de criar valor. Ela fornece as estruturas intelectuais, modelos conceituais e idéias que permitem que os gerentes de uma empresa identifiquem oportunidades de agregar valor aos clientes e entregar esse valor com lucro. Nesse sentido, argumentam que estratégia é a maneira como uma empresa define seus negócios e *links* de importância na economia atual: conhecimento e relacionamentos ou competências e clientes de uma organização. Sugerindo ainda, que num ambiente competitivo tão volátil, a estratégia não é mais uma questão de posicionar um conjunto fixo de atividades ao longo de uma cadeia de valor. Cada vez mais, as comparações de sucesso não apenas *agregam* valor, mas *reinventam*. Seu foco de análise estratégica não é a empresa ou mesmo a indústria, mas o próprio sistema de *criação de valor*, dentro do qual diferentes atores econômicos - fornecedores, parceiros de negócios, clientes - trabalham juntos para co-produzir valor.

Ante o exposto, Krucken (2009) observa que alguns países se destacam pela forte promoção do *design* como atividade estratégica e registram muitas experiências de sucesso – como a *British Design Council* no Reino Unido, a *Barcelona Centro de Diseño* na Espanha e a *Sistema Design Italia*. Essas iniciativas têm em comum o fato de envolver o meio científico, empresarial e o governamental, fomentando o desenvolvimento de uma cultura de design nos países. Destarte, o principal desafio do *design* atualmente é desenvolver ou suportar o desenvolvimento de soluções

para questões de alta complexidade, que exigem uma visão abrangente do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação de forma conjunta e sustentável.

À vista disso, quando o *design* é utilizado de forma estratégica, totalizante, delineador de processos e problemas abertos, assumido como próximo às alas administrativas e fomentador da inovação, pode ser designado também de “*Design Estratégico*”.

Para Scaletsky (2016) o design estratégico nasce da perspectiva de estabelecimento de uma relação direta com a linguagem e seus processos de construção de sentido. Para além de rever aspectos metodológicos no processo de projeção, contribui para o fomento da cultura de design dentro das empresas, seja por meio da participação mais ativa na construção da oferta, assim como influenciando as próprias estratégias de negócios das organizações. Nesse caso, Scaletsky e Costa (2010) comentam que o design estratégico se ocupa de pensar maneiras de colocar o design como participante importante da construção de estratégias organizacionais, tomando em consideração que o conceito de design estratégico parte da noção que, hoje o designer não projeta apenas artefatos desprovidos de significação ou que resolvam apenas problemas funcionais. Busca-se projetar toda a cadeia de valor.

Porém, diversos campos do conhecimento trabalham há bastante tempo a ideia de produtos com serviços agregados. No entanto, para Meroni (2008), a diferença é que, no design estratégico, os produtos, os serviços e a comunicação são concebidos ao mesmo tempo, pois somente em conjunto, dada a complexidade da sociedade em que vivemos, podem criar representações capazes de modificar a realidade e construir ou reforçar a imagem de marca de uma empresa, além de proporcionar a interação entre as pessoas por meio da geração de efeitos de sentido. Para esta autora, trata-se de uma atividade de projeto, realizada por um conjunto de atores, que visa a interpretação da realidade e o desenvolvimento de produtos, serviços e experiências – chamados de sistemas-produto-serviço, ou PSS. Assim, ajustados ao mesmo ponto de vista, Celaschi e Deserti (2007) entendem que o design estratégico consegue unir função, forma, valor e sentido, consolidados em um sistema-produto-serviço (PSS). Além disso, para Zurlo (2010) o design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias *capacidades*, e finaliza a própria operacionalidade na geração de um *efeito de sentido* (que é a dimensão de valor para alguém), concretizando este resultado em sistemas de oferta, mais do que em soluções pontuais, em um produto-serviço mais do que em um simples produto, que é a representação visível da estratégia. Através do jogo da teoria, este autor olha para o design estratégico como uma

abordagem que tem o objetivo de interpretar situações em andamento; onde os problemas são abertos e mal definidos, tarefas pouco claras, processos experimentais e onde o conhecimento é algo que surge passo a passo, por interações contínuas com outros atores.

Conforme Franzato (2010), o design estratégico se configura como uma abordagem do projeto transversal às especializações, é inerentemente interdisciplinar, o que o leva aos níveis estratégicos de atuação das empresas. Nesta perspectiva, Scaletsky (2016) coloca que é na transdisciplinaridade e no diálogo que o design estratégico busca as bases para relacionar áreas aparentemente distintas, dentro e fora da organização. Ao promover a abertura de espaço para a integração de diversos conhecimentos especializados, proporciona uma visão completa do todo e das partes.

Nesse contexto, Scaletsky e Campelo (2010) observam que o papel do profissional designer, os projetos que lhe cabe desenvolver e sua articulação no interior das organizações assim como a maneira como projetos são desenvolvidos, igualmente mudou de forma substancial. Hoje o designer articula temas como a identidade das organizações, a maneira como deve comunicar os produtos. O papel do design assume, assim, proporções que envolvem as estratégias das organizações. O gerenciamento do *design* no interior das organizações, igualmente, adquire uma dimensão que pode levar ao sucesso ou fracasso dos negócios. Nos últimos anos gerentes perceberam a necessidade de gerenciar o design e designers perceberam a importância de participar nas definições estratégicas das organizações.

Ao alcance disso, Meroni (2008), destaca que o *co-designing* tem importância fundamental no design estratégico, que basicamente é uma abordagem e um processo para permitir uma ampla gama de disciplinas e partes interessadas (*stakeholder*), a colaborar entre si. Segundo a autora, o design estratégico constrói caminhos para implementar uma nova percepção, criando uma plataforma de ferramentas e conhecimentos, possibilitando e capacitando pessoas.



## 4.2 Gestão de Design

Para Buchanan (2015), o movimento de *design* na gestão visa a reforma da cultura organizacional. É rentável para organizações, mas também atende a um propósito mais profundo no aprimoramento da vida dos indivíduos. No seu melhor, o movimento do *design* busca trazer inovações - às vezes inovações radicais - para as organizações que precisam adaptar-se a novas circunstâncias de competição econômica, expectativa social, e compreensão cultural.

Uma empresa liderada por design é caracterizada por uma lógica dominante que considera o design como o foco central para o posicionamento estratégico da empresa. Ser conduzido pelo *design* requer que as empresas estimulem a curiosidade, quebrem barreiras funcionais, se concentrem em soluções e não em problemas, e usem o *design* para dar vida à sua marca. (BEVERLAND; FARRELY, 2007).

De acordo com Wolff (2012), a incorporação do *design* no ambiente empresarial e a sua dimensão de estratégia vão além da definição do termo e da profissão; passam, obrigatoriamente, pela questão da Gestão de Design. *Design Management*, ou Gestão de Design, é o termo utilizado para descrever uma série de atividades de gestão ligadas ao *design* e a estratégia da empresa, permitindo ver e gerenciar as questões ligadas ao uso do projeto, da intenção e da criatividade como alavancas competitivas.

Assim sendo, a Gestão de Design e as capacidades de liderança de *design* são vistas como capacidades organizacionais que têm o potencial, por um lado, de criar condições de vantagem competitivas e, por outro lado, de mudar a empresa para uma organização dinâmica e flexível. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O processo de Gestão de Design teve origem na Grã-Bretanha na década de 1960. Na época, o termo referia-se ao gerenciamento de relações entre a agência de design e seus clientes. Em 1966, Michael Farr observou o advento de uma nova função: o gerente de *design*, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boas comunicações entre a agência de *design* e seus clientes. Dentro deste escopo que definiu, a função poderia ser desempenhada pela agência de *design* ou por um gerente da empresa cliente, uma vez que o objetivo era manter abertas as comunicações. Foi na Grã-Bretanha que surgiu a consciência do papel crucial que o designer poderia ter na indústria e na economia (Hetzl, 1993), com a união dos esforços do *London's Royal College of Arts* e do Departamento de Gestão de Design da *London Business School*, chefiado por

Peter Gorb. Nos Estados Unidos, em 1975, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram o *Design Management Institute* (DMI) em Boston. (COSTA; MOZOTA; KLOPSCH, 2011).

Borja de Mozota (2002) sustenta que a Gestão de Design é a implementação do *design* em um programa formal de atividades dentro de uma corporação, comunicando a relevância do *design* a objetivos corporativos a longo prazo, e coordenando recursos de *design* a todos os níveis de atividade corporativa, com o fim de atingir os objetivos da corporação.

Por outro lado, Gorb (1990) define a Gestão do Design como a “distribuição eficaz, pelos gerentes, dos recursos de *design* disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”. Portanto, está diretamente interessada no lugar ocupado pelo *design* em uma organização, na identificação de disciplinas específicas de *design* que são relevantes para a resolução de importantes questões de gestão e no treinamento de gerentes seniores no uso eficiente do *design*. Essa definição sustenta a perspectiva de que o *design* é ao mesmo tempo um fim (o *design* é colocado a serviço de objetivos corporativos) e um meio (o *design* contribui para a solução de problemas de gestão). Para Gorb, a gestão de design é uma “gestão de ativos” que agrega valor, bem como uma “gestão de atitudes” que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa.

Conforme Costa, Mozota e Klöpsh (2011), a gestão de design tem dois objetivos: 1. Treinar parceiros / gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão. 2. Desenvolver métodos de integração do *design* no ambiente corporativo. Para estes autores, a característica diferenciadora na gestão de *design* é seu papel na identificação e na comunicação de maneiras pelas quais o *design* pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa. A gestão de design é a implementação do design como programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do *design* para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de *design* em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos. O papel da gestão de design também é promover a compreensão da importância do *design* para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de *design* em todos os níveis.

O *Design Management Institute*, afirma que o objetivo final da gestão de *design* está no fomento do papel do *design* dentro das organizações, com intuito de elevar a colaboração e a sinergia entre *design* e negócios, aumentando sua eficácia. E que de forma mais clara, a gestão de *design* busca associar design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para construir vantagens competitivas através dos fatores econômicos, sócio-culturais e ambientais. Incluindo o uso do

*design thinking* ou o uso de processos de *design* para resolver problemas gerais de negócios, o escopo da gestão de *design* abrange desde o gerenciamento tático de funções de *design* corporativo e agências de *design*, incluindo operações de projeto, equipe, métodos e processos, até a defesa estratégica do *design* em toda a organização como um diferenciador chave e impulsionador do sucesso organizacional<sup>9</sup>.

Portanto, o papel do *design management* adquire importância estratégica não apenas no desenvolvimento e na difusão das estratégias organizacionais, mas em servir como elo de ligação entre dois modelos mentais extremamente diferentes: o gestor e o designer. Consoante Scaletsky e Costa (2010), é a gestão de *design* que permite que designers vençam seus preconceitos e compreendam os processos administrativos de forma mais plena, inclusive permitindo que estes possam re-projetá-los se necessário.

Diante do exposto, olhamos para um lado não menos importante na gestão de design, que é melhoria de performance. A consultoria Mckinsey (2018) destaca quatro (4) principais áreas de ação que as empresas devem juntar ao *quartil superior* de design de performance. Primeiro, no topo da organização, adotar uma abordagem analítica para projetar medindo e liderando o desempenho da sua empresa nesta área com o mesmo rigor a que empresa dedica-se à receitas e custos. Em segundo lugar, colocar a experiência do usuário à frente e centrar-se na cultura da empresa ao suavizar limites internos (entre produtos, serviços e interações digitais, por exemplo) que não existem para os clientes. Em terceiro lugar, nutrir suas pessoas de design superior e capacitá-las em equipes de cross-funcional que levam a responsabilidade coletiva para melhorar a experiência do usuário enquanto mantém as conexões funcionais dos seus membros. Por fim, iterar, testar e aprender rapidamente, incorporando *insights* do usuário desde a primeira ideia até depois do lançamento final. Para este autor, as empresas que lidam com essas quatro prioridades aumentam suas chances de se tornarem organizações mais criativas que projetam consistentemente grandes produtos e serviços. Para as empresas que entram no *quartil superior* de pontuações da *DMI (Design Management Institute)*, os prêmios são tão ricos, tanto que o crescimento das receitas quanto o retorno dos acionistas dobra sobre as suas contrapartes da indústria.

---

<sup>9</sup> Fonte: [http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design\\_management.htm](http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm). Arquivo extraído em 20 de Setembro de 2018.

### 4.3 *Design* nos países em desenvolvimento

O termo *Terceiro Mundo* surge a partir do conceito de “desenvolvimento”. Segundo Margolin (2009) desde os anos 1960, ele foi introduzido esporadicamente no processo do desenvolvimento, embora ainda falte adquirir um lugar permanente nesse processo. A idéia do desenvolvimento tem uma história relativamente curta. A estrutura tripartite de *Primeiro Mundo*, *Segundo Mundo* e *Terceiro Mundo*, que dominou o pensamento sobre desenvolvimento após a Segunda Guerra Mundial, foi baseada na ideologia da *Guerra Fria* que identificou o capitalismo como o sistema econômico mais favorável. O *Primeiro Mundo* consistiu das nações capitalistas ocidentais industrializadas; o *Segundo Mundo* compreendia as economias de comando centralizadas nos países comunistas, enquanto que o *Terceiro Mundo* foi composto principalmente das nações novas que tinham sido previamente colônias de países do *Primeiro Mundo* e tinham conseguido a independência frequentemente por meio de revoltas e das guerras de libertação. A sustentação ideológica desta estrutura assimétrica politizou os três grupos, corrompendo a transferência de ajuda e apoio técnico com implicações propagandísticas. Com o colapso da União Soviética e dos regimes comunistas do *Pacto de Varsóvia* em 1989, a estrutura dos três-mundos perdeu o seu significado ideológico. Assim ocorreu com o termo “*Terceiro Mundo*”, que veio tristemente codificar para muitos uma condição da pobreza e de desespero que não reconhecia suficientemente o potencial destes países para o desenvolvimento.

De acordo com Sulfikar (2004) uma formulação mais abrangente do conceito de design para o *Terceiro Mundo* deve começar a partir de uma compreensão da complexa inter-relação entre design e fatores sociais, culturais e políticos. Há duas boas razões para discutir a política de design em países de *Terceiro Mundo*. Primeiro, os governos do *Terceiro Mundo* recentemente demonstraram uma crescente conscientização do design. O estabelecimento de centros de *design* e institutos, e o crescente número de escolas de design com o apoio do governo nos países do *Terceiro Mundo*, indica esta tendência. Em segundo lugar, os esforços para reforçar as atividades de design nos países do *Terceiro Mundo* são motivados pela ideia de que o design é uma ferramenta estratégica para negócios e para o comércio, e, portanto, importante para o crescimento econômico. Para este autor, o discurso da política de design no *Terceiro Mundo* surge da situação econômica global de hoje, que impõe um duplo vínculo nos países do *Terceiro Mundo*. De um lado está o tamanho substancial da dívida externa do *Terceiro Mundo* às instituições financeiras do *Primeiro*

*Mundo*. Este é um problema muito sério que os países do *Terceiro Mundo* enfrentam, porque não só sobrecarrega severamente as suas economias, mas também molda a dependência econômica do *Terceiro Mundo* sobre o *Primeiro Mundo*.

Bonsiepe (1991) alinha o design claramente com a indústria, ao reivindicar que “uma história bem fundamentada e detalhada do design industrial na periferia da civilização moderna não pode ser escrita até que os historiadores acumulem um retrato do desenvolvimento industrial com toda sua ramificação nos domínios do negócio, do comércio, da ciência, da tecnologia, e, sobretudo, da vida quotidiana da sociedade”. Em escritos subsequentes, este autor continuou a trabalhar dentro de um modelo do centro/periferia em que destaca um relacionamento desigual de poder e privilégio entre os países desenvolvidos e os em vias de desenvolvimento, demonstrando que o design tem um papel importante a desempenhar no desenvolvimento industrial de países periféricos.

Na mesma perspectiva industrial, para Maldonado (1999) efetivamente, nos países do *Terceiro Mundo*, em que a indústria manufactureira falta em absoluto ou quase, o discurso relacionado com o design industrial assume um significado, no melhor dos casos puramente programático. Aventa-se a hipótese de que o design industrial poderia desempenhar um papel no processo de modernização nos países *terceiromundistas* demonstra à sociedade que o design industrial, tal como é entendido nos países industrializados não está em condições de desempenhar esse papel. Uma vez que o pré-requisito fundamental do design industrial, como o próprio termo deixa supor, é a existência de uma indústria, é evidente que a verdadeira pergunta a fazer-se diz antes respeito aos motivos de fundo pelos quais, no *Terceiro Mundo*, a indústria encontrou (e encontra) dificuldade de instalação, consolidação e desenvolvimento insuperáveis, com raras exceções. Sustenta ainda Maldonado que, é sabido que os temas mais debatidos frequentemente são aqueles que direta ou indiretamente, estão ligados às opções tecnológicas, isto é, ao problema da oportunidade (ou não) de transferir tecnologias avançadas (“com elevada intensidade de capitais”) do centro para a periferia. Na maior parte dos casos, não foram alcançadas as metas que, com motivações diversas, tinham sido pré-fixadas: favorecer o arranque do processo de desenvolvimento. Com bastante frequência, o resultado foi fortemente negativo. Não só o almejado arranque não ocorreu, mas a transferência ao acaso de tecnologias avançadas gerou novas formas de subdesenvolvimento e de dependência, cujos efeitos foram ainda mais devastadores.

Olhando agora para as iniciativas implementadas a nível de *design* na África, Southof (2004) destaca que foi uma necessidade da África do Sul pós-*apartheid* de estabelecer e desenvolver mercados locais, competir no mercado global e atender aos requisitos de reconstrução social e desenvolvimento de oportunidades para rever e reavaliar o papel do *design* no país. De acordo com a autora, no início dos anos 90, coincidindo com o início do período pós-*apartheid*, comentaristas de *design* como Kurlansky (1992) e Oosthuizen (1993) previam um papel económico e social significativo para o *design*, como novas demandas por habilidades de *design*. Ambos apresentam o *design* como um poderoso recurso nacional.

Oosthuizen (1993) pediu “*uma nova ordem de design*” baseada numa visão holística e integrada de propósitos de *design*. Esta percepção reconheceu a posição central do *design* na sociedade, suas funções utilitárias e de sinalização. O autor enfatizou a necessidade de promover o desenvolvimento de uma cultura de *design* sul-africana que combina tendências com as qualidades essenciais e diferenciadoras de África, e elaborado sobre a ideia de um imperativo de *design* competitivo para a África do Sul, tanto no âmbito das arenas nacional como internacional. Kurlansky (1992) traçou paralelos com países como a Alemanha, Japão e Espanha, que enfrentaram desafios semelhantes, e onde o *design* sustentou um renascimento industrial e cultural. Segundo com Kurlansky (1992), que propôs uma “*iniciativa de novo design da África do Sul*”, o papel significativo do *design* só pode ser atualizado através da instituição de uma cultura única de *design* sul-africano. Esta inclui uma distintiva expressão criativa; padrões aceitáveis de alfabetização visual a todos os níveis da sociedade; o alojamento da inclusão e perspectivas representacionais; práticas equitativas de pessoal que reconheçam grupos anteriormente marginais dentro dos sectores da indústria de *design*; o apoio e a promoção de altos padrões criativos.

Nesse contexto, Southof (2004) sustenta que a complexidade e diversidade dos desafios enfrentados na prática do *design* na África do Sul, inicialmente definidas em propostas como as de Kurlansky (1992) e de Oosthuizen (1993), precederam proferindo a uma multidão de opiniões, observações e recomendações por praticantes e educadores. Uma série de temas, cada um com um conjunto de sub-temas, continuam a animar as deliberações sobre o progresso e amadurecimento do *design* na África do Sul. Dois temas que foram destaque na troca de idéias são a identidade sul-africana e a interseção do *design* gráfico com organizações corporativas. Enquanto muitos pontos de preocupação e reflexão nas áreas de identidade e interseção corporativa demonstram

características e conteúdo semelhante aos que estão sendo debatidos internacionalmente, estes dois temas reconhecem circunstâncias únicas deste país.

## 5. Metodologia

De acordo com Gil (1985) as pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Diante disso, Minayo (2010) sugere que a pesquisa qualitativa é uma abordagem que se preocupa em explorar a compreensão do universo social, sua interação, história, processo grupal e a forma como se relacionam com sua cultura, sem a interferência numérica, porém mais reflexiva. Para para Sampieri (et al. 2013), a abordagem qualitativa é indicada quando se tem como objetivo analisar experiências relacionadas a práticas profissionais de grupo e indivíduos, e quando busca-se dessa forma tentar compreender a perspectiva destes sobre os diversos fenômenos que os rodeiam. Portanto, nesta abordagem pode-se cruzar inúmeras fontes de informação, como relatos, histórias do dia-a-dia, documentos, práticas de comunicação, experiências e interações, entre outros (FLICK, 2011; GIBBS, 2009). Visto que, para a concepção do material proposto para a atividade projetual em Maputo, se fez necessário compreender de forma bastante aprofundada as perspectivas e experiências do grupo de entrevistados, consta-se que para os objetivos propostos nesta dissertação a abordagem qualitativa se mostra ser a mais adequada.

Assim sendo, partindo de tal abordagem qualitativa, a pesquisa se fundamentou em quatro etapas, a revisão da literatura, o estudo de campo, os *workshops* para a concepção do material proposto para a atividade projetual em Maputo, finalizando com os resultados da atividade e a sua discussão. A fundamentação teórica explorada na revisão da literatura, focou-se especificamente em uma pesquisa bibliográfica referente a temas tais como *Design Estratégico*, a *Gestão de Design* e o *Design nos países em desenvolvimento*.

O estudo de campo pautou-se por uma coleta de dados onde que treze (13) pessoas foram entrevistadas, dentre os entrevistados fizeram parte professores de *design*, profissionais de *design*, estudantes de *design* e gestores de empresas. De acordo com Gil (1985) pode-se definir a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam à investigação. A entrevista é, portanto,



uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Para Selltiz (1967) enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações a respeito das coisas precedentes. Deste modo, para o processo de seleção e escolha do perfil dos entrevistados (*professor, profissional, estudante de design e gestor de empresa*) para a presente pesquisa, usou-se como critério de base o fato dos professores de *design* e estudantes de *design* encontrarem-se diretamente vinculados ao campo da educação em *design*, e os profissionais de design atuarem diretamente no contexto mercadológico, sendo desta forma os três (3) únicos perfis que geralmente configuram a prática do *design* na cidade de Maputo. Nessa sequência, atendendo que em Moçambique as pequenas e médias empresas representam o setor responsável pelo maior número de geração de empregos, fez-se pertinente trazer juntamente para o grupo de entrevistados os gestores de pequenas e médias empresas, afim de buscar investigar que possibilidades o *design* possui para poder interserir alguma contribuição nesse setor.

Seguidamente, foram realizados três *workshops* em que o pesquisador, junto com cinco (5) designers convidados, projetaram um material de sensibilização que foi em sequência proposto para uma sessão projetual em Maputo. O critério usado para a a escolha dos designers participantes dos *workshops*, teve como base a experiência na prática de design e as suas linhas de pesquisa acadêmica. Em termos de atuação profissional, dentre eles dois (2) são designers industriais, dois (2) designers gráficos e um (1) designer estratégico. Visto que quatro (4) dos designers participantes são mestrandos e um (1) doutorando, entre as suas linhas de pesquisa o enfoque foi para o campo da prototipagem, cenários, emoções e design de experiências; o que foi também um dos critérios principais para a escolha de cada um.

No entanto, quatro (4) participantes realizaram a sessão projetual: um professor de *design*, um profissional de *design*, um estudante de *design* e um gestor de uma empresa. Os critérios escolhidos para a seleção deste grupo de participantes na sessão projetual, se baseou em primeiro lugar a partir do tipo de envolvimento, tipo de formação e segundo a experiência de atuação de cada um na área do *design* e na área de gestão de empresas, e por final, a partir de sua disponibilidade na agenda.

Sucedeu-se na etapa final os resultados obtidos com a sessão projetual, seguido de uma segunda entrevista aos quatro (4) participantes sobre a sessão e a discussão dos resultados.



Gráfico 1. *Desenho da Pesquisa*

## 5.2 Coleta e Análise dos Dados

Os dados para a pesquisa foram coletados durante a etapa do estudo de campo, realizado em Maputo (Moçambique) entre os meses de Janeiro a Março de 2019. Para Malhotra & Birks (2006) a não estruturação do roteiro a ser aplicado é uma das vantagens da entrevista em profundidade, desse modo, a direção subsequente da entrevista é determinada pela resposta inicial do entrevistado, permitindo que as perguntas sejam adaptadas para cada entrevistado. Assim, com base numa observação empírica da realidade, durante o primeiro mês de pesquisa de campo em

Maputo, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado composto por vinte (20) perguntas (ver apêndice A). Este ciclo de entrevista se realizou contando com um grupo de treze (13) entrevistados, dentre eles, três (3) professores de *design*, quatro (4) profissionais de *design*, quatro (4) estudantes de *design* e dois (2) gestores de empresas, com idades compreendidas entre 26 a 44 anos de idade. Os critérios considerados para a seleção e escolha deste grupo de treze entrevistados, foram definidos com base na experiência profissional, relevância e tempo no seu campo de atuação, bem como a sua formação acadêmica.

### **5.2.1 Perfil dos Entrevistados**

#### a) Professores de design

René Chambal, 35 anos de idade, é licenciado em Design de Equipamento pelo Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC) desde 2014, desde 2015 que é professor assistente de Design de Produtos no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC), atua há sete anos como designer de produtos e é co-fundador da Keeto Estúdio.

Adérito Ribeiro, 36 anos de idade, é licenciado em Arquitetura e Planeamento Físico em 2009 pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM), atua como professor de Design de Comunicação e Coordenador do curso de design da Faculdade de Artes no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC) desde 2010.

Ouri Pota Chapata Pacamutondo, 40 anos de idade, Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho (Portugal), atua como professor de Teorias da Comunicação e *Design II* no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC) e no Instituto Superior Maria Mãe de África, também como fotógrafo e é jornalista na Rádio Moçambique.

#### b) Profissionais de design

Marlon Magalhães, 34 anos de idade, é formado em Artes Gráficas pela Escola Nacional de Artes Visuais (ENAV) desde 2005, possui uma experiência profissional de quinze anos como designer gráfico e é atualmente director criativo na empresa Adaptor Creative.

Eugénio Mabjaia, 32 anos de idade, é licenciado em Informática pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM), atua como designer gráfico e web designer há cinco anos.

Mélio Tinga, 30 anos de idade, é licenciado em Educação Visual pela Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), atua como designer gráfico na empresa MED Comunicação, e é editor e co-fundador da revista Dezaine.

Vasco Daniel Mahumane, 35 anos de idade, é licenciado em Design de Comunicação pelo Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC) desde 2014, atua como designer gráfico *freelancer*, e é professor de Educação Visual no ensino médio.

c) Estudantes de design

Edmilson Elias, 28 anos de idade, frequenta o segundo ano em Design de Comunicação na Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), e atua como designer gráfico.

Hugo Mendes, 30 anos de idade, frequenta o quarto ano em Design de Equipamentos e Interior no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC), e atua como artista plástico.

Flora Siteo, 29 anos de idade, é frequenta o quarto ano em Design de Moda no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC), e atua como designer e estilista na empresa Alexandre Alexandre Design.

Idélio Custódio Valter, 31 anos de idade, frequenta o segundo ano em Design de Comunicação na Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), e atua como designer gráfico *freelancer*.

d) Gestores de empresas

Ronaldo Calisto Langa, 36 anos de idade, é licenciado pela Escola Superior de Economia e Gestão (ESEG), possui experiência profissional como gestor de empresas há já dez anos, e atua há quatro como gestor imobiliário de sua própria empresa imobiliária.

Omaia Panachande, tem 44 anos de idade, é licenciado em Comunicação e Publicidade pelo Instituto Superior de Comunicação e Imagem (ISCIM), foi designer gráfico e atua hoje como gestor e diretor de arte da empresa Publifix.

Vale ressaltar que, em decorrência da falta de disponibilidade na agenda e por certos imprevistos por parte de seis (6) dos entrevistados, as entrevistas concedidas tiveram seu início em Maputo durante o estudo de campo no mês de Março de 2019, dando-se continuidade e término só após o regresso do pesquisador a Porto Alegre (Brasil), entre o mês de Abril e Maio. No entanto, em Maputo foram realizadas sete (7) entrevistas com o pesquisador presente em cada uma. Três das entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, entre as horas do intervalo do expediente (12h e 15h), e as outras quatro entrevistas se realizaram em diferentes locais da cidade de Maputo. As entrevistas tiveram uma duração de 2horas a 3horas no máximo. Das entrevistas feitas à distância, foi enviado o roteiro escrito para os seis (6) dos restantes entrevistados em Maputo (por email), em formato Word (doc), tendo sido retornadas para o pesquisador as respostas todas escritas, no final do mês de Maio em Porto Alegre.

Dessa forma, após a coleta dos dados finais obtidos por via das treze (13) entrevistas, foi realizada uma transcrição e redução, o que de acordo com Miles e Huberman (1994), isso se refere ao processo de focar, selecionar, abstrair e simplificar os dados coletados para a pesquisa. Desse modo, se realizou em sequência uma subdivisão e categorização dos dados transcritos em seis (6) diferentes tópicos:

- I. Compreensão sobre o *design*;
  - a) *Sobre o conceito de design*
  - b) *Tipos de design conhecidos*
  - c) *A necessidade do design como disciplina*
  - d) *Design como influência*
- II. Impacto e vantagens do *design*;
- III. Formação acadêmica, limitações e ferramentas;
- IV. Relações com o mercado;
- V. O mercado do *design* em Maputo;
- VI. Visão dos gestores;

Ainda no presente capítulo, a partir dos pontos mais relevantes comentados pelos entrevistados em cada tópico abordado, no final foi feita uma posterior análise de cada tópico,

complementado por mais dados empíricos baseados em processos de observação, juntamente com duas entrevistas realizadas durante o tempo cumprido no estudo de campo em Maputo, auxiliando dessa forma no desenvolvimento das análises.

## I COMPREENSÃO SOBRE DESIGN

### a) Sobre o conceito de Design

#### a) Professores de design

“São soluções a todos os níveis com foco para questão a estética; desenvolvimento de produtos que tornem a vida do homem mais prática e funcional; planificação, idealização e elaboração.”

#### b) Profissionais de design

“São sentimentos, imaginação, criação, processos criativos, ideias e inovações.”

#### c) Estudantes de design

“Design é planificação, idealização e elaboração; desenvolvimento ou concepção de um produto ou serviço e inovação de produtos.”

### b) Tipos de design conhecidos

#### a) Resposta geral (*professores, profissionais e estudantes*)

“Design Gráfico, Design Multimedia, Design da Moda, Design de Produtos, Design de Equipamento, Design Arquitetónico, Design Ambiental, Design de Aviação, Design Interativo e Social, Design de Comunicação, Character Design, Visual Design e Design de Objetos, Brand Design, Design de Produtos, Design de Interior, Web Design, Design de Software, Design de Ilustração, Ecodesign, Design Thinking, Design de Produto, Design de Interior, Design de Animação, Design de Automóveis e Fashion Design.”

c) **A necessidade do design como disciplina**

a) Professores de design

“ O *design* nos coloca o desafio de como inovar um produto, desenvolvendo capacidades cognitivas de um indivíduo, de forma a lhe preparar para visualizar as coisas para além das condições em que se apresentam. No entanto, por via do *design* vários produtos e serviços são concebidos de modo a facilitar o seu aliado à forma e função.”

b) Profissionais de design

“ Toda a imaginação que temos é fruto de *design*, portanto, o *design* como disciplina nos remete a formação de profissionais que possam desenvolver soluções e projectar uma vida melhor, se podendo deste modo compreender o nosso passado, de onde viemos, quais são as nossas raízes.”

c) Estudantes de design

“ O *design* nos ensina a ver o mundo com os olhos virados para o futuro, de modo que estejamos constantemente a inovar, buscando novas realidades de formas e ideias que superem o ontem. Já vivemos o *design* no dia a dia, no entanto, a diferença é que só ao estudar é que conseguimos perceber como convivemos com as coisas diariamente.”

d) **Design como influência**

a) Professores de design

“ Para além de adotar o processo usado para a concretização de um produto, o *design* é sempre feito para facilitar a vida do ser humano e criar um bem estar no espaço que em que ele ocupa. Se olharmos para diferentes tipos de *design*, e aplicarmos de acordo com a sua necessidade, a forma das pessoas agirem pode ser diferente, a interação com os produtos pode trazer uma nova abordagem à sua utilidade e funcionalidade. Ele tem a capacidade de sintetizar questões complexas de forma mais simples, e a componente comunicativa.”

b) Profissionais de design

“Para além da vida, o *design* influencia também nas empresas, por meio de uma identidade visual, como forma de se comunicar com os clientes, na cultura podemos através de um produto expressar a identidade de um país ou traços culturais. Entretanto, é muito importante conhecer bem as ferramentas com que se trabalha, principalmente quando se refere ao *software*, utilizar o bom senso e ser sempre honesto com os clientes.”

c) Estudantes de design

“Pode influenciar em grande parte do nosso comportamento diário. No que se refere à educação, o *design* pode nos fazer viajar no tempo, de forma a compreendermos a modernidade, e também a desenvolver e inovar para um futuro melhor.”

Ao analisar o primeiro tópico, onde se procura saber o que se percebe sobre o conceito de *design*, compreende-se que o entendimento dos professores, estudantes e profissionais de *design* ao definir este conceito, é focado somente na questão estética e física dos artefatos, e com maior enfoque para o *design* de produtos. Entretanto, em um dos trechos afirmados pelo profissional de design, este destaca o conceito como sendo relacionado a sentimentos, imaginação, processos criativos e ideias, o que nos mostra que na sua perspectiva o *design* está mais aproximado a arte, do que por exemplo para a resolução de problemas ou para a produção de sentido. Foi também possível perceber durante as observações em campo que, em Maputo grande parte dos interessados em *design* e dos que já atuam neste campo, compartilham da mesma ideia que o profissional de *design*, que é a ideia de associar o conceito de *design* diretamente à arte.

No que tange aos tipos de *design* conhecidos, se agrupou as perspectivas de todos em um só bloco, visto que das respostas dadas pelos diferentes entrevistados várias se mostraram semelhantes das outras. Neste ponto é possível observar que quase todos os tipos de *design* mencionados são do tipo tradicional, da escola clássica e do modelo industrial, e poucos são praticados no país. Em momento algum os entrevistados comentaram sobre algumas áreas do *design* contemporâneo, ou desenvolvidas nos últimos quinze anos, tais como *experiência do usuário*, *design emocional*, *design estratégico* ou *codesign*. Sendo assim, considera-se importante



aqui frisar, que o campo do *design* com o maior domínio de atuação e de ampla demanda em Maputo, seja por designers ou por clientes, é o campo do design gráfico. Outros campos dentre os já mencionados, ainda que com um reduzido espaço de atuação no cenário de mercado em Maputo são: *Web Design, Fashion Design, Multimedia Design, Design de Interior e Design de Produto*.

Enquanto disciplina de ensino, pode-se perceber a partir das visões dos entrevistados que, um designer formado já carrega para o campo profissional toda uma bagagem de conhecimentos que lhe permitem ser inovador a partir da forma de pensar, portanto, se encontra muito melhor preparado para lidar e solucionar os diferentes problemas que possam surgir no futuro. Para Julier (2006) a noção de cultura de *design* enfatiza uma “maneira de fazer as coisas” de forma dependente do contexto, envolvendo a estruturação de uma abordagem sistemática para a compreensão, a dinâmica e os efeitos das relações materiais e imateriais que são articulados e através dos múltiplos [artefatos] de cultura de *design*. Porventura, seja visível que com estas constatações os entrevistados estejam a reconhecer que o designer precisa de ter uma “*cultura de design*”, como uma das aptidões profissionais e de pensamento.

Sobre o *design* enquanto influência, de acordo com o entendimento dos entrevistados, se limita apenas como um facilitador e mediador da vida cotidiana por meio de artefatos, influenciando também dessa forma no comportamento humano e intervindo nas empresas como recurso visual e de comunicação. Ainda que a influência do *design* não se limite apenas às três questões ditas acima, para o contexto de Maputo é compreensível quando as empresas a usam como recurso para melhorar a sua identidade visual. Pois, para além do *design* ser associado à arte como foi comentado no segundo parágrafo, no contexto das empresas é comumente associado ao *branding, marketing* e publicidade. Em particular pelos gestores de empresas.

## II IMPACTO E VANTAGENS DO DESIGN

### a) Professores de design

“ O *design* tem impacto em tudo, sendo que as três partes que mais impactam nele são: a *marca*, a *aparência* e a *qualidade*. A *aparência* é a primeira a ser julgada antes mesmo de olharmos para a *marca*, logo de seguida vem a *qualidade* e por conseguinte, o julgamento sobre a *marca*. As

vantagens construídas através do *design* são viradas à comunicação se olharmos para o lado empresarial, a inovação (principalmente em termos de usabilidade) é um dos factores que sempre constituirá uma vantagem perante os seus concorrentes.”

b) Profissionais de design

“Alguns designers mal conhecem os produtos, mas sabem qual o objetivo do cliente, isto é, vendem a ideia de um produto com uma qualidade inexistente, com a finalidade de ter uma marca de impacto na concorrência de mercado. No que se refere à vantagens, é possível obter sim, basta que se entenda como funcionam os processos criativos para que exista um produto destinado a um grupo alvo, e implementar em outras atividades do dia a dia.”

c) Estudantes de design

“É possível trazer vantagens, porque o *design* propõe solução aos problemas achados. Concordam que o que mais transmite impacto ao *design* é a aparência.”

Dando prosseguimento com a análise do segundo tópico, concernente ao impacto e vantagens do *design*, em primeiro lugar é destacado mais uma vez pelos entrevistados que a aparência, se constitui como a principal alavanca de vantagem no *design*, sobretudo quando se refere a vantagem competitiva. Este é um aspeto de se levar em conta, porém, para a realidade em Maputo, ao se tratar de vantagem competitiva existem variantes que por vezes são mais consideradas em relação à aparência e a qualidade dos produtos a serem inseridos no mercado, tais como investimento em promoção, *marketing* e publicidade. O que não foi considerado pelos entrevistados.

### III FORMAÇÃO ACADÊMICA, LIMITAÇÕES E FERRAMENTAS

#### a) Professores de design

“A formação em *design* é importante sim, porque o cruzamento entre o conhecimento empírico e o conhecimento científico traz um produto melhor elaborado. A fraca capacitação do corpo docente a nível de bagagem intelectual, ausência de equipamentos, material para pesquisa, espaços para treinamento (laboratórios e estúdios), a não atualização constante de tendências tecnológicas, entre outros, tem sido uma grande limitação à prática e ensino de *design*. A maior parte dos manuais ou livros bons sobre *design* que temos acesso, vem escritos na língua inglesa (material didático), o que faz com que um designer tenha uma maior inclinação a um estilo de *design* de determinado país estrangeiro.”

#### b) Profissionais de design

“Um designer com formação se encontra numa condição melhor para atuação no mercado em grande parte, por causa bagagem teórica, apesar de que, a maioria das instituições existentes não se encotre bem preparada para ministrar o curso de *design*.”

#### c) Estudantes de design

“Claramente que a formação é importante, pois o *design* é um processo que visa garantir um produto flexível, rápido de manipular e belo de se apreciar. Em relação às limitações, em primeiro lugar é a falta de corpo docente qualificado e, em segundo lugar a falta de instrumentos suficientes para formação nas instituições. Usamos um modelo de ensino estático, a falta de inovação e de recursos são as nossas maiores limitações.”

Fazendo uma análise do terceiro tópico da categorização conforme as afirmações dos três entrevistados, percebe-se que limitações e diversos tipos de dificuldades são enfrentados nas instituições de ensino, o que acaba por se tornar uma barreira tanto para os estudantes, quanto para os professores. Para se compreender alguns desses pontos referidos, é importante trazer à luz que durante o estudo campo, para além do ciclo de entrevista com o grupo de treze entrevistados, foram

realizadas duas entrevistas a dois professores, responsáveis por fundar o curso de *design* nas duas únicas universidades que leccionam *design* no país: a Universidade Pedagógica de Moçambique (UP) e o Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC). No que se refere às limitações do corpo docente qualificado em *design* e ferramentas, a Professora Ana Karina Alvarinho Gonçalves, formada em Design de Equipamento pela FBAUL – Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, professora de design de equipamento, diretora e fundadora do curso de Design no ISArC, comenta que na abertura e montagem curricular do curso, teve um considerável número de professores convidados formados em *design* no exterior do país, que dispuseram-se a dar seu contributo para a universidade. Entretanto, passados poucos meses, por dificuldades financeiras da universidade em manter salários e outros custos dos professores, muitos acabaram por abandonar os cursos ainda no meio e se foram embora. Dessa forma, os professores substitutos para lecionarem a disciplina de *design*, acabaram por ser moçambicanos formados em arquitetura e urbanismo, artes visuais, história de arte, comunicação, publicidade, e hoje grande parte do corpo docente é formado pelos primeiros alunos licenciados no primeiro e segundo ano de abertura do curso de *design*, assim sendo, isto explica o porquê da falta de qualificação e conhecimento adequado no ensino em *design*. Por outro lado, em relação às limitações na formação académica, o professor José Hogueane (UP), Doutoramento em Media e Arte Digital e diretor da Escola Superior Técnica (ESTEC), comenta que a escola estabeleceu um acordo de parceria com algumas empresas e agências ligadas ao ramo do design gráfico, tal acordo visa com que os graduandos em design de comunicação frequentando o último ano do curso, façam um estágio em uma das empresas por um tempo de seis (6) meses, e voltem com um relatório de estágio antes da defesa do trabalho de conclusão do curso (TCC). Entretanto, de acordo com o professor, o grande problema vigente é que após os seis (6) meses de estágio, grande parte dos graduandos não regressa mais à universidade para terminar a sua graduação. Muitos deles terminam contratados por empresas atuando como designers gráficos, inclusive por algumas empresas que fazem parte do acordo de parceria com a universidade.

## IV RELAÇÕES COM O MERCADO

### a) Professores de design

“Poucos empresários e gestores compreendem o real significado e vantagem de ter um designer na sua empresa. Desde o início da carreira como designer, é preciso aprender que os clientes nos julgam como nós julgamos a nós mesmos, isso é também válido para o teu valor como designer.”

### b) Profissionais de design

“Sente-se bastante a falta de reconhecimento, mas não culpamos aos gestores e empresários, porque a infestação visual por todo o canto lhes atrapalha e acabam esquecendo de estimular e motivar os seus designers, levando em conta que, a velocidade da tecnologia e a pressão hoje cresceu bastante, e o tempo para a entrega dos produtos está mais reduzido. No que tange à relação designer/cliente, muita das vezes o cliente não percebe os custos em quase todos aspetos que o designer tem para conceber os seus trabalhos com perfeição, então acabam não valorizando o designer, ou seja, marginalizando-o. Um designer *freelancer* tem seus momentos bons e maus, mas nos bons momentos consegue cobrir seu salário em uma semana; O designer *freelancer* faz o seu trabalho por conta própria, gere o seu tempo e define suas próprias metas e, até certo momento ser designer *freelancer* é vantajoso porque consegue fazer trabalhos para várias instituições ou pessoas, e ganhar sozinho cosoante o tipo de trabalho ou a época.”

Uma questão muito comum analisada neste quarto tópico, que faz referência à relação do *design* com o mercado, é o fato das empresas ou dos seus gestores não considerarem até hoje a pertinência de inserir dentro da empresa um designer ou um departamento de *design*, que solucione tudo que tenha a ver com *design* na empresa. Assim, muitas das empresas optam anualmente por trabalhar com diferentes agências de *design* ou diferentes designers independentes (*freelancers*), escolhendo preferencialmente quem lhes cobre valores mais baixos pelos trabalhos. Outro ponto levantado por um dos entrevistados neste mesmo tópico, é a falta de reconhecimento que os designers tem por parte das empresas. Quando agências de *design* procuram por um novo designer para contrar para a empresa, é frequente que exijam dos designers habilidades a mais e domínio

de outras áreas que por vezes nada têm a ver com o *design*. E, por mais que o designer tenha esses requisitos extras exigidos, as empresas lhes propõem sempre um baixíssimo salário. Esta falta de reconhecimento tem sido comum tanto para *designers especialistas*, como para os *designers difusos* (Manzini, 2017).

## V O MERCADO DO *DESIGN* EM MAPUTO

### a) Professores de design

“Poucas escolas de *design* são directamente proporcionais ao mercado, por existirem poucos formados, pela fraca qualidade de mão-de-obra em *design*, pela ausência de equipamentos adequados para materializar as criações dos designers, por falta de acesso à informação e de materiais que os designers precisam para realizar seus trabalhos, ou seja, grande parte do material existente é importado a preços bastante elevados. Tem sido bastante visível o valor que os consumidores gastam consumindo produtos importados do estrangeiro, e o desinteresse pelos poucos produzidos dentro do país. Outro aspeto é a necessidade de formação adequada e consistente, laboratórios para experimentação, pesquisas melhor aprofundadas por parte de outros intervenientes em estudos sociais e culturais. Necessita-se também de soluções aplicáveis à realidade da nossa sociedade, isto é, muita das vezes vem gente do estrangeiro investir no nosso mercado, mas com trabalhos que funcionam somente nos seus países de origem, e que não se adequam á nossa realidade local por causa de diversas assimetrias, em particular para a tecnológica.”

### b) Profissionais de design

“A falta de indústrias prestadoras de serviços associados limitam a vontade de criar, instigando como consequência na falta de auto-estima do consumidor (grupo alvo) quando a questão é consumir os produtos locais. Os custos de produção, fazem com que os preços do produto final sejam elevados, quando destinados ao consumidor. Há também muita falta de união. Em relação ao mercado nacional, uma das maiores necessidades são equipamentos de produção. Muitas áreas em que o *design* atua tais como o *design gráfico*, *web design* ou *design da comunicação*, no geral,

ainda são um mito no território moçambicano, ou seja, temos um e outro designer de qualidade, mas em um nível muito abaixo quando comparados a a designers de outros países além fronteiras.”

c) Estudantes de design

“ A existência de várias culturas no país dificulta no desenvolvimento de produtos que possam ser consumíveis em massa, ou seja, pela maioria da população moçambicana (críticas étnicas, ou ideologias culturais), uma vez que ao longo de Moçambique temos mais de vinte (20) etnias. Há falta de acesso a materiais tais como equipamentos, *softwares* avançados, campus para pesquisa, espaços para estudos, corpo docente qualificado, ainda temos um nível baixo de acesso á informação e uma baixa valorização da cultura.”

No quinto tópico, relativo ao mercado de *design* em Maputo, mais uma vez se traz para análise a questão sobre a formação em relação ao mercado. Sendo assim, quando um dos entrevistados sustenta que as poucas escolas de *design* existentes têm encontrado dificuldades em se alinhar com o mercado, por insuficiência de designers formados, é discutível pois as duas únicas universidades existentes até hoje, tem formado designers desde 2010 (ISArC) e 2015 (UP). Todavia, sucede-se que a grande maioria das empresas e agências de *design* em Maputo, presta serviços na área do design gráfico. Assim sendo, o critério de base usado pelos gestores para a contratação de designers gráficos é somente a habilidade de manipulação de *softwares* de design gráfico, tais como o *photoshop*, *indesign*, *illustrator*, *corel draw*, etc. Raramente as empresas exigem o nível de formação acadêmica quando se trata de contratação de designers. Entretanto, esta é considerada uma das situações que faz com que o mercado de emprego a nível de *design*, seja ocupado em sua maioria por designers difusos (sem formação), o que por consequência faz com que os designers recém formados, atuem como independentes (*freelancers*) ou até mesmo mudem frequentemente de profissão para poder se inserir no mercado de trabalho.

## VI VISÃO DOS GESTORES

### a) Gestores

“ O *design* é como uma marca, porque junto dela já vem automaticamente a reputação e a competência da empresa e do produto. No entanto, ao ser um bom planejador, um bom idealista, bom gestor de tempo, executor e um bom líder de grupo de trabalho, seria uma das formas de integrar o *design* numa empresa. Dentro de uma empresa a comunicação é um elemento primordial, por ser responsável pelo sucesso da mesma, influenciando na percepção do consumidor e dos demais clientes sobre a marca de uma empresa, aumentando deste modo a sua competitividade, agregando valor aos seus produtos e serviços e, abrindo amplas oportunidades para a conquista de mais consumidores. É preferível contratar serviços de agências do que designers *freelancers*, pois esperam encontrar num produto o seguinte: pesquisa, idealização, orçamentação, gestão do tempo, desenhos manuscritos do processo criativo, estratégia criativa, grupo alvo definido, protótipo do produto final e propostas claras das plataformas para a entrega do produto ao consumidor. Entretanto, as agências de design seriam sempre sua primeira opção se optarmos pela segurança, e o designer *freelancer* seria apenas por confiança ou por alguma recomendação de um conhecido. Por outro lado, os que preferem contratar os designers *freelancers* afirmam que isso depende claramente da capacidade da empresa (sobretudo financeira), quando a empresa é maior demanda por trabalhos que seriam melhor prestados por uma agência, onde normalmente trabalham com uma equipe de designers e não com apenas um.”

Para o sexto e último tópico deste capítulo considera-se desconveniente tecer análises, pois, ao longo do desdobramento dos tópicos anteriores, comentários e perspectivas dos gestores em relação ao *design* foram profundamente analisados.

Diante disso, pode-se considerar que as análises dos pontos mais relevantes realizadas neste capítulo, nos mostram com mais clareza como se desdobra a relação entre o *design*, o ensino do *design* e o mercado (empresas, gestores e clientes) em Maputo. Dessa forma, seis questões dessa análise foi a seguir apresentada aos designers participantes no *workshop*, para que tivessem uma mínima compreensão do problema a intervir, e que serviu como diretriz para o desenvolvimento e concepção do material proposto para a sessão projetual em Maputo. Seguem as questões:



- a) Grande parte dos professores de *design* não é formada em *design*;
- b) Os estudantes formados em *design*, após o fim do curso dificilmente tem oportunidade de emprego no mercado, porque os gestores apenas valorizam as habilidades práticas (domínio de *software*);
- c) A área do *design* com maior mercado de emprego é o design gráfico;
- d) Grande parte dos empregos na área do *design* são ocupados por designers sem formação em *design*;
- e) O gestor da agência de *design* prefere contratar um designer sem formação desde que tenha a habilidade de manipular *softwares* de *design*;
- f) As empresas não vêem diferencial nenhum ao contratar um designer com formação;

À vista disso, mais três (3) perguntas complementares foram elaboradas como contribuição para a o desenvolvimento e concepção do material:

- a) Como fazer ver o valor do *design* a pessoa que não tem cultura de *design*?
- b) Como mostrar aos gestores de empresas, as outras dimensões e potencialidades que os designers tem?
- c) Como fazer ver aos professores, estudantes e profissionais de *design* outras possibilidades que o *design* tem para contribuir nas pequenas e médias empresas?

Deste modo, feitas as análises e apresentadas as questões centrais para a concepção do material proposto, para a próxima etapa, seguem-se as descrições dos três (3) *workshops* realizados juntamente com designers em Porto Alegre e seus resultados, como também, a apresentação do material proposto para a sessão projetual realizada em Maputo.

### 5.3 WORKSHOP

Para que se pudesse elaborar a construção do material proposto para a sessão projetual neste projeto de pesquisa, foram realizados três (3) *workshops* em Porto Alegre, que contaram com a participação de designers industriais, designers gráficos e designers estratégicos. O *workshop* de acordo com Skaletsky (2008), é uma atividade que valoriza a criatividade e a experimentação, sendo que nela cenários de projeto são possíveis de serem desenvolvidos, alcançando conceitos e olhares para o que se é estudado e até mesmo materializar as primeiras ideias que atendem aos *briefings* propostos no início de cada atividade. Deste modo, uma das características importantes no *workshop* é sua flexibilidade, pois permite que diferentes técnicas e métodos possam ser utilizados num determinado período (HALPERN & COSTA, 2017).

Sendo assim, antes da realização de cada *Workshop*, foi encaminhado aos designers participantes um *briefing* como uma breve explicação dos objetivos e motivações para a realização desta proposta, acompanhado de oito (8) premissas a serem seguidas para a concepção do material, que são:

1. *Caráter Exploratório*: de forma que se possa compreender para poder integrar estrategicamente as noções básicas nas pequenas e médias empresas (PMEs);
2. *Imersivo*: que envolva o público alvo e use uma linguagem simples;
3. *Noções Básicas de Design Estratégico*: Co-Design, e Cenários;
4. *Consistente*: alinhamento coerente dos termos e noções a serem dadas;
5. *Didático e Flexível*: explicativo, de fácil compreensão e uso;
6. *Focado*: dedicado apenas à exploração das noções a serem dadas;
7. *O Material*: visual físico ou digital, de uso presencial;
8. *Público Alvo*: professores de design, estudantes de design, profissionais de design e gestores/empresários.



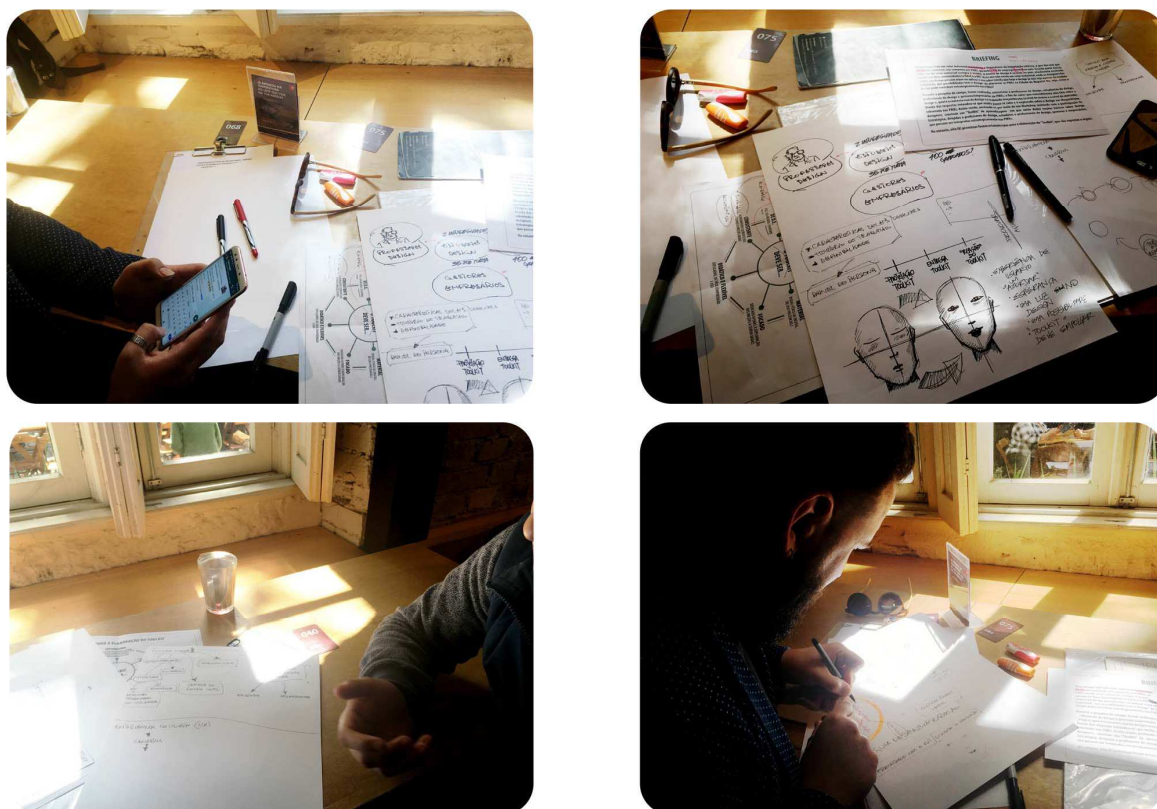
**Gráfico 2.** *Premissas para a elaboração do material*

### 5.3.1 WORKSHOP I

Num primeiro momento, o primeiro *Workshop* contou com a participação de dois (2) designers, sendo eles o César Navarro (*Designer Industrial e Mestrando em Design Estratégico*) e Cristiano M. Glustack (*Designer Industrial e Mestrando em Design Estratégico*). O encontro teve a duração de 3 horas, tendo como início uma discussão sobre os dados coletados em Maputo, e em específico sobre o contexto real dos atores a quem o material será proposto, neste caso os professores de design, estudantes, profissionais em design e gestores/empresários. Assim sendo, entendeu-se junto com o grupo de designers participantes que, o tipo de material a propor podia ser de preferência físico e material, de maneira que mostrasse as diferentes dimensões do design

estratégico, que despertasse empolgação nos atores, esperando que o material possa gerar um tipo de aprendizado rápido durante a interação. Deste modo, ao tal material a propor foi atribuído o nome de “*Guia de Sensibilização*”.

Em relação ao conteúdo a ser expresso no material, viu-se que as áreas e a abordagem central a ser explorada podia ser a “*Cultura Maker*”, focado particularmente para os professores e para os estudantes de design. Visto que, a área mercadológica (mercado de emprego) de design é mais complexa e de difícil integração para o estudante recém graduado em design, percebeu-se que oferecendo um aprendizado de “*Cultura Maker*” como uma via de produção independente ao professor de design, que conseqüentemente poderá ensinar ao estudante, pode ser uma via mais satisfatória. Para finalizar, os designers apontaram que as áreas a serem consideradas em torno da “*Cultura Maker*” inclusas no material são a sustentabilidade, a aprendizagem (*Reflexão-na-Ação/Schon*), cenários, prototipagem, ecossistemas, e o co-design.



**Foto 1.** *Workshop I (com César Navarro e Cristiano M. Glustack)*

### 5.3.2 WORKSHOP II

Em relação à segunda ronda de *workshop*, contou com a participação de três (3) designers, a Liana Chiapinotto (*Designer Gráfica e Mestranda em Design Estratégico*), Roberta Mandelli (*Designer Gráfica e Doutoranda em Design Estratégico*) e Ana Maria Copetti (*Mestranda em Design Estratégico*), teve a duração de 02:30min.

Entretanto, após o conteúdo explorado e absorvido do primeiro *workshop*, para este, três questões (3) centrais sobre o contexto do design em Maputo foram importantes para instigar os designers participantes a abrir uma discussão nesta segunda ronda: **1.** *Como fazer ver o valor do design, a pessoas sem cultura de projeto?* **2.** *Como mostrar aos gestores/empresários as outras dimensões e potenciais que os designers tem, e que podem ser aplicados nas pequenas e médias empresas (PMEs)?* **3.** *Como mostrar aos professores, estudantes e profissionais de design as outras dimensões em que o design pode contribuir nas pequenas e médias empresas?*

Partindo desse contexto, sugeriram primeiro os designers participantes que, um modelo de proposta para o campo educacional (neste caso orientado para os professores e estudantes), que se tem usado em algumas universidades no Brasil, poderia ser proposto em Maputo, que seria a “*Empresa Júnior*”. De acordo com os designers, esta proposta faz parte da “*Cultura Maker*” (um ponto em comum com o *Workshop I*), que serviria como uma forma de auto gerenciamento do estudante de design, e de formação e potencialização de seu portfólio. Na mesma perspectiva educacional, ou seja, em uma visão de comunidade, propôs-se um laboratório de design com projetos reais orientados para a comunidade, onde se pudesse capacitar a designers difusos, se conectando com *startups*, dessa forma ativando diversas relações em uma visão de ecossistema.

Em sequência, após a discussão sobre as várias propostas anteriores, dentro de uma lógica especulativa crítica, o grupo de designers alcançou duas (2) propostas física e material para um exercício:

1. ***Baralho de Cartas*** – Cartas com perguntas sobre o que o design pode ser para além do que já é.
2. ***Jogo: Crie sua Empresa Ideal*** – Este jogo especulativo seria dividido para o contexto educacional (professores, estudantes e profissionais em design) e para o contexto empresarial (gestores/empresários).

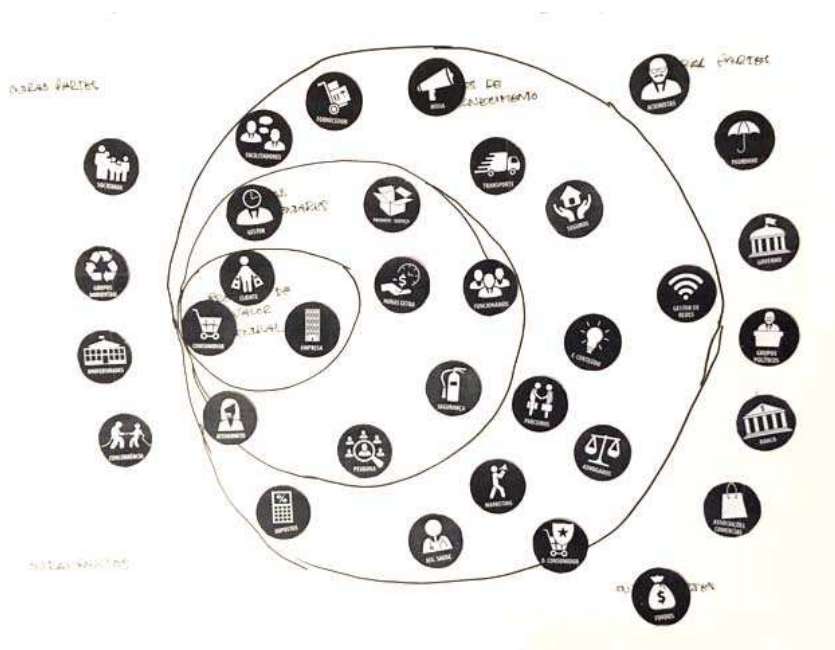
Conforme os designers participantes, a segunda proposta seria apoiada no *mapa de atores* do autor Eike Ouden (“*Design de Inovação: criando valor, para pessoas, organizações e sociedade*”), onde de acordo o exercício proposto, o ator terá que distribuir no mapa vários “fichas” de atores que compõem uma empresa, e descobrir quais outros componentes (atores) podem-se ativar para que a empresa ideal seja feita. Espera-se, na lógica deste exercício especulativo que, durante o momento de prática, o conceito de *Cenários* possa ser aplicado enquanto se constrói uma empresa que ainda não existe. Do mesmo modo, ao ativar vários elementos estabelecendo relações de interdependência e troca de valores para que a empresa funcione, é uma visão prática de *Ecosystemas*. O exercício terá também a possibilidade dos atores construírem a empresa ideal em duplas, ou seja, em colaboração com outro ator trazendo a visão de *Co-Design*. Entendeu o grupo de designers que, dessa forma parece ser possível ter obter um aprendizado prático de design estratégico de forma didática. Diante disso, a segunda proposta foi levada adiante para a construção física.



**Foto 2.** *Workshop II (com Roberta Mindelli, Ana Copetti e Liana Chiapinotto)*

### 5.3.3 WORKSHOP III

Apartir dos conceitos abordados e das ideias propostas para a construção do material no *workshop* anterior, foi necessária uma ampliação da investigação teórica, particularmente no que se refere à teoria dos *mapas de atores* da autora Elke Oudden (2012), apresentado no livro “*Innovation Design: creating value for people, organizations and society*”. Por conseguinte, tendo se apoiado desse modelo de mapa, o pesquisador avançou elaborando um protótipo de baixa fidelidade, que foi o desenho de um “*mapa de atores*” (esboço), pequenas “fichas” com ícones e pictogramas também foram feitos, representando os componentes da cadeia de atores que farão a empresa funcionar. Portanto, protótipos de baixa fidelidade de acordo com Kaya (2018) são versões preliminares, geralmente reduzidas, de produtos, serviços e/ou experiências, e envolvem menos custos e tempo reduzido para a obtenção de informações necessárias para o avanço de projetos. Na prototipagem de baixa fidelidade as alterações necessárias são feitas mais rapidamente e por isso pode-se realizar diversas sessões de testes e aplicar ajustes necessários em ciclos iterativos (PERNICE, 2016).



**Foto 3.** Protótipo de baixa fidelidade para a concepção do material no *Workshop III*



Desta forma se deu início a terceira ronda de *workshops*, com a duração de 02:00h, que contou com a participação de duas designers que já tinham participado no segundo *workshop*, sendo elas: Liana Chiapinotto (*Designer Gráfica e Mestranda em Design Estratégico*) e a Roberta Mandelli (*Designer Gráfica e Doutoranda em Design Estratégico*).

Ao se discutir, analisar e elaborar uma melhor abordagem, estrutura e conteúdo para o material (desenho) a propor, junto com os designers participantes percebeu-se que uma nova proposta e ainda melhor, podia ser elaborada e entregue aos atores. Assim sendo, o material poderia ser físico e material (gráfico), em forma de “*círculos concêntricos*” se fariam desenhos de “*ilhas*” com diferentes cores e tamanhos, que se chamariam “*Ilhas Amorfas de Trocas de Valor*”. Cada *ilha* representará um tipo de valor de troca (...afeto, lucro, materialidade, serviço, produto, etc.), na mesma perspectiva, *atores* com a mesma relação de troca de valor serão colocados na mesma *ilha*. Poderão existir também ilhas em *branco*, onde os atores participantes da atividade podem acrescentar nelas algum tipo de valor que achem importantes em uma relação de troca.

No que se refere aos atores, poderá ter na atividade “fichas” de *atores improváveis* ou *provocativos* (ex: gato, criança, pai natal, etc...), que teriam a função de abrir possibilidades para que um ator não tão óbvio nessa troca de valor, possa parecer. Os provocativos/improváveis podem também ser representados de forma destacada com outras cores diferentes dos demais atores, e pode-se colocar “fichas” em branco para o caso em que se ache necessário acrescentar mais um ator.

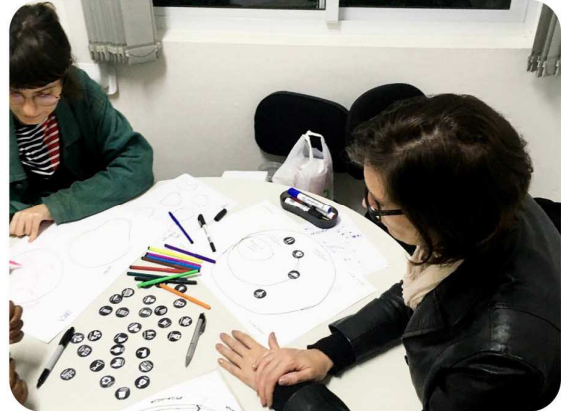
Uma carta norteadora será entregue aos atores participantes antes do exercício, propondo a tarefa a ser feita. Consequentemente, após a entrega do material e realização da atividade, em forma de narração, os atores participantes gravarão um áudio (por *whatsapp*), expondo como foi o processo durante a montagem do mapa, e qual foi o ponto de vista em relação a atividade.

No entendimento final juntamente com os designers participantes, considerou-se que, o que traz a perspectiva do *produto-sistema-serviço* nesta atividade, é essa totalidade dela ser composta por diferentes fluxos de valor e diferentes atores. No caso do *Co-design*, não pressupõe nenhuma centralidade porque todos tem uma importância ao trazer qualquer solução através de uma perspectiva sistêmica. Na própria atividade já se está especulando, o que traz a ideia de *Cenários*.

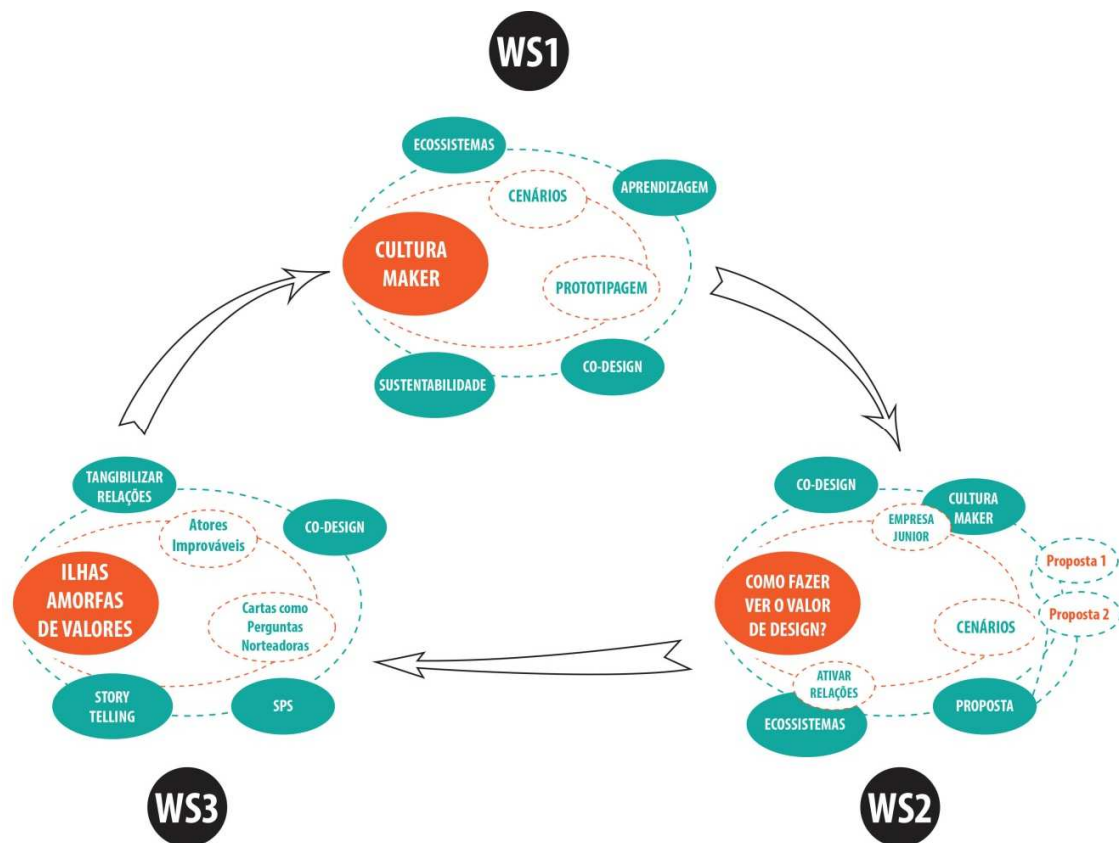
Em geral, ainda em conjunto com os designers participantes, compreendeu-se neste *workshop* que todos estes conceitos abordados acima (*co-design, pss e cenários*) são parte do design estratégico, e que através do material e da realização da sessão projetual, tem a



potencialidade de ser um instrumento ou uma ferramenta didática para se introduzir o *Design Estratégico* em Maputo.



**Foto 4.** *Workshop III (com Roberta Mindelli e Liana Chiapinotto)*



**Gráfico 3.** Mapa dos *Workshops* realizados e dos conceitos abordados

A partir do cruzamento de todos os dados obtidos por meio das discussões feitas durante os três *workshops*, na etapa a seguir será apresentado o material a ser proposto para a sessão projetual, bem como o seu processo de formulação afim de servir como elemento didático para os professores, estudantes, profissionais de *design* e gestores de empresas da cidade de Maputo.

### 5.3.4 Material Final

Como resultado das discussões feitas nos *workshop* anteriores, em particular no último *workshop*, partiu-se para a elaboração do desenho gráfico do material a ser proposto para a sessão projetual em Maputo. Numa primeira fase elaborou-se um desenho de oito (8) ilhas amorfas que

representarão os tipos de valor trocados entre uma empresa e os diversos atores em sua volta. Em sequência se definiu que as ilhas terão quatro (4) tipo de valores de troca:

1. Bens e Serviços (produtos, bens físicos e intangíveis e recursos);
2. Dinheiro e Crédito (transações monetárias, empréstimos, créditos virtuais, contratos, faturas);
3. Informações (conhecimento, aconselhamento, informações estratégicas, conhecimento técnico, dados de clientes ou usuários, documentos físicos);
4. Valor Intangível (experiência, reputação, exposição, atenção, afeto, bem estar). Uma vez que os tipos de valor de troca serão quatro (4), para o desenho final do material as ilhas foram reduzidas para quatro (4).

Entretanto, aos participantes da atividade foi entregue o seguinte material:

1. Desenho do mapa com as *Ilhas Amorfas de Trocas de Valor* (em papel de tamanho A3);
2. Ficha de Atores;
3. Carta Norteadora (propondo a tarefa / briefing);
4. Guia de uso (orientando o uso do material segundo uma ordem para a execução);

Apresenta-se, a seguir, a descrição de como será procedida a sessão projetual pelos participantes, buscando trazer uma explicação mais detalhada sobre os elementos constituintes do material proposto, bem como as suas imagens.

### **5.3.5 Descrição da Sessão Projetual**

1. A “ficha” de atores nesta atividade, representa os diversos elementos que compõem a estrutura de uma empresa, tanto da parte interna como da parte externa. As fichas se dividem em três tipos: *atores comuns* (preto), *atores improváveis ou provocativos* (amarelo) e *atores em branco* (branco). Assim sendo, os participantes deverão escolher

dentre as fichas, quais atores compartilham o mesmo tipo de valor de troca. NB: nas fichas em branco, os participantes podem criar um novo ator.

2. No mapa das *ilhas amorfas de trocas de valor*, estão representadas cinco (5) ilhas amorfas com os tipos de valor que são compartilhados entre atores de uma empresa, tendo cada ilha um específico tipo de valor. Após os participantes escolherem as fichas com os atores, devem ir ao mapa e os colocar na ilha do valor que tais atores compartilham. *NB: na ilha em branco, os participantes podem acrescentar um novo tipo de valor, ou dois (2) tipos diferentes de valor compartilhados que não constam no mapa.*
3. Seguidamente à realização da atividade, os participantes deverão tirar uma foto do mapa feito, em sequência fazer uma gravação de “áudio” narrando como foi o processo de montagem do mapa, o que se pôde absorver durante seu processo de construção e qual foi o ponto de vista geral perante a sessão.



**Fig. 2.** Mapa das *Ilhas Amorfas de Trocas de Valor*

# CARTA NORTEADORA

**1**

1. PARA QUE UMA EMPRESA FUNCIONE, É PRECISO QUE OS DIVERSOS ATORES EM VOLTA DELA ESTABELEÇAM DIVERSAS TROCAS DE VALOR ENTRE ELES. O MAPA “ILHAS AMORFAS DE TROCAS DE VALOR” É CONSTITUÍDO POR 5 ILHAS E 48 “FICHAS DE ATORES”, QUE SERÃO DISTRIBUÍDOS PELAS ILHAS.

2. AS 4 ILHAS A CORES (LARANJA E AZUL) REPRESENTAM OS SEGUINTE VALORES: 1. BENS E SERVIÇOS; 2. INFORMAÇÕES; 3. DINHEIRO E CRÉDITO; E 4. VALOR INTANGÍVEL. NA QUARTA ILHA (COM COR BRANCA), O PARTICIPANTE PODERÁ ACRESCENTAR UM NOVO TIPO DE VALOR, SE O ACHAR NECESSÁRIO.

3. DAS 48 FICHAS DE ATORES, 8 FICHAS (AMARELAS) SÃO “ATORES IMPROVÁVEIS OU PROVOCATIVOS”E, 2 FICHAS (EM BRANCO) SÃO “ATORES EM BRANCO”, EM QUE O PARTICIPANTE PODERÁ ACRESCENTAR UM NOVO ATOR SE ACHAR NECESSÁRIO.

**2**

4. PRETENDE-SE COM ESTA ATIVIDADE QUE, O PARTICIPANTE COLOQUE TODOS OS ATORES QUE ACREDITA QUE COMPARTILHAM O MESMO TIPO DE VALOR NA MESMA ILHA.

4. NO CASO DA ILHA EM BRANCO, PODERÃO SER COLOCADOS ATORES QUE COMPARTILHAM MAIS DE UM TIPO DE VALOR, VALORES QUE NÃO CONSTAM ENTRE AS 4 ILHAS E/OU UM NOVO TIPO DE VALOR.

**Fig. 3.** Carta Norteadora

## FICHAS DE ATORES



Fig. 4. Fichas de Atores

## GUIA DE USO



Fig. 5. Guia de uso do material para a sessão projetual



## 6. Resultados da Sessão Projetual

Conforme Morgan (1997) um grupo focal pode ter diferentes finalidades, tais como gerar hipóteses com base na vivência dos participantes, compreender a opinião dos participantes sobre determinado assunto de pesquisa, validar hipóteses ou resultados de estudos e projetos anteriores, entre outros. Desta forma, o objetivo do grupo de participantes foi o de compreender através da dinâmica nesta sessão projetual, pequenas noções básicas sobre como as empresas e os diversos atores em torno dela trocam valores e colaboram em prol do funcionamento da empresas e, como o *design* e os designers podem participar e contribuir como potenciais recursos na elaboração de estratégias dentro das pequenas e médias empresas, sem dispor de uma formação especializada em gestão.

A sessão se realizou contando com a participação de um grupo constituído por (4) participantes:

- (A) *professor de design*
- (B) *estudante de design*
- (C) *profissional de design*
- (D) *gestor de empresa*

Os critérios escolhidos para a seleção do grupo de quatro (4) participantes da sessão projetual, foram baseados em primeiro lugar a partir do tipo de envolvimento, tipo de formação e segundo a experiência de atuação de cada um na área do design e na área de gestão de empresas, e por final, a partir de sua disponibilidade na agenda.

O participante A – Adérito Ribeiro, 36 anos de idade, é licenciado em Arquitetura e Planeamento Físico em 2009 pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM), atua como professor de Design de Comunicação e como Coordenador do curso de design da Faculdade de Artes no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC) desde 2010.

O participante B – Flora Siteo, de 29 anos de idade, frequenta o quarto ano em Design de Moda no Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC), e atua como designer e estilista na empresa Alexandre Alexandre Design.

O participante C – Eugénio Mabjaia, 32 anos de idade, é licenciado em Informática pela Universidade Eduardo Mondane (UEM), atua como designer gráfico e web designer há cinco anos.

O participante D – Ronaldo Langa, 36 anos de idade, é licenciado pela Escola Superior de Economia e Gestão (ESEG), possui experiência profissional como gestor de empresas há já dez anos, atuando há quatro como gestor imobiliário de sua própria empresa imobiliária.

Entretanto, o pesquisador fez o envio do material para Maputo (Moçambique) por email, onde foi imprimido e recebido pelos participantes individualmente, em dias diferentes e em ambientes diferentes (nos seus postos de trabalho). Devido aos horários de expediente que acabava por afetar a disponibilidade de cada participante quando fosse receber o material, fez com que só em três semanas todos os participantes recebessem o material em mãos. Assim, o material foi composto pelo mapa das “*Ilhas amorfas de trocas de valor*”, juntamente com as “*fichas de atores*” e o guia de uso contendo as instruções e o *briefing* em formato de papel impresso. Antes que os participantes iniciassem a sessão projetual, houve uma prévia conversa com o pesquisador, onde foi reforçada aos participantes uma explicação sobre como deveria ser procedida a atividade na sessão (conversa por *whatsapp*). Após o término da atividade proposta, os participantes retornaram para o pesquisador fotos do mapa montado, e realizaram uma gravação em formato áudio, narrando o que acharam da atividade e do processo durante a montagem, o que foi transcrito para a pesquisa.

Em sequência, para que se estimulasse os participantes a exporem de forma mais aprofundada e detalhada o que foi compreendido na sessão, foi desenvolvido pelo pesquisador um roteiro de entrevista composto por oito (8) perguntas direcionadas aos participantes, relacionadas à atividade, e as respostas foram divididas em três (3) tópicos diferentes: *I. Dinâmica da atividade; II. Potencialidades e possibilidades do material; III. Percepções sobre a estrutura física do material;*

Apresentam-se aqui os resultados:

### **Participante A – Professor de Design**

Durante o processo de montagem dos elementos que compartilham o mesmo tipo de valor, este participante não achou difícil, considerando bastante interessante porque seguiu o raciocínio e o



senso comum, ou seja, para este existem certas fichas de atores que seguindo a legenda abaixo no mapa, já é sabido que trocam um certo valor, no caso de bancos e acionistas é bem claro que atuam na ilha do “*Dinheiro e Crédito*”. Porém, no decorrer da atividade percebeu que também houve certos atores menos interessados em ganhar dinheiro com transações, do que muitos que apenas aspiram por lucro, o que só com esta atividade conseguiu se dar conta. Entretanto, como professor de design o participante compreende que este material pode servir como uma ferramenta estratégica de aprendizado para formandos em *design* no que se refere a empresas, sobre o seu funcionamento e sobre seus movimetos internos e externos, visto que, durante a formação os designers apenas lidão com disciplinas de projeto, e não são preparados para a realidade mercadológica na pós-formação, sobretudo quando trabalham como independentes (*freelancers*).

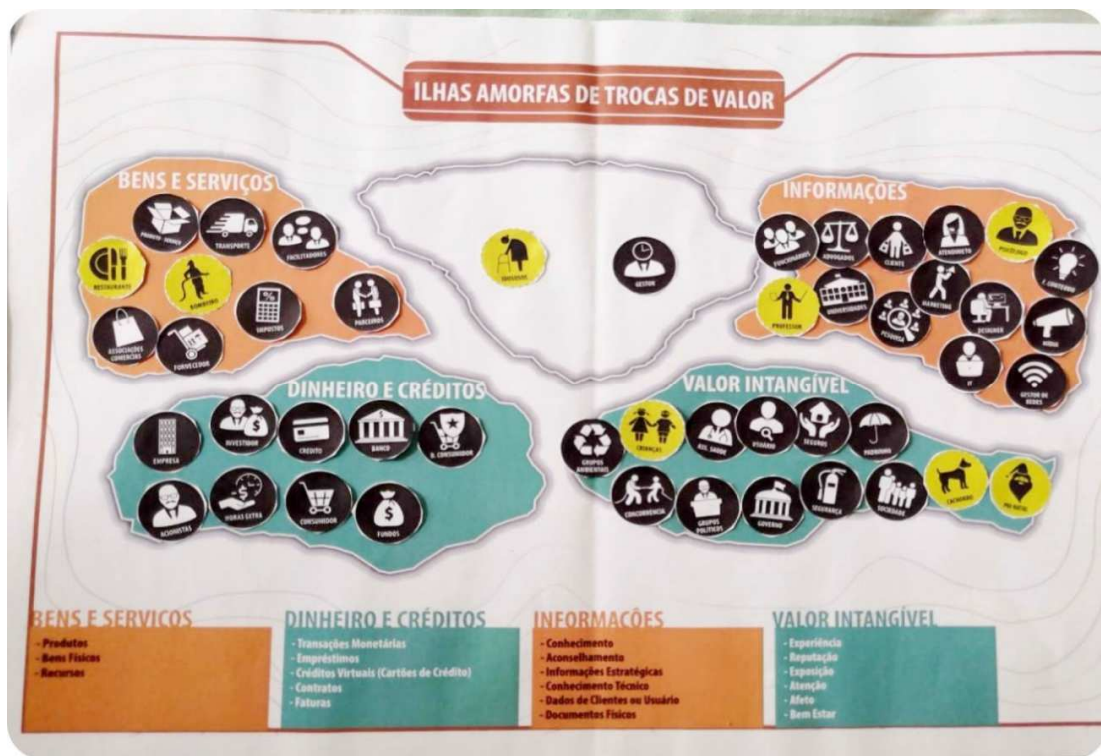


Foto. 5 Mapa montado pelo Participante 1 – Professor de Design

## Participante B – *Estudante de Design*

O participante afirma que foi interessante fazer esta sessão pois, lhe trouxe à luz algumas percepções sobre muitas questões ligadas às empresas e seu *modus operandi* que nunca havia se dado conta. Porém, durante o processo de montagem teve algumas situações que por vezes lhe fizeram se questionar, como por exemplo, no caso de um investidor, que para além de fazer transações monetárias também pode ser um recurso não monetário que pode exercer múltiplas funções em torno de uma empresa. No caso de um banco também, para além de conceder empréstimos ou algo ligado a dinheiro, também pode prestar certos serviços tais como contas salário, cartões de crédito, aplicativos de transação e etc. Deste modo, um dos aprendizados que pôde ter a partir deste trabalho foi sobre como ocorre basicamente a estrutura de um processo de negócio tendo em vista a colaboração de diversos atores, sobretudo vindos de áreas bem diferentes. Enquanto material físico, o participante acredita que este mapa pode servir de modelo para outros campos além do campo empresarial.

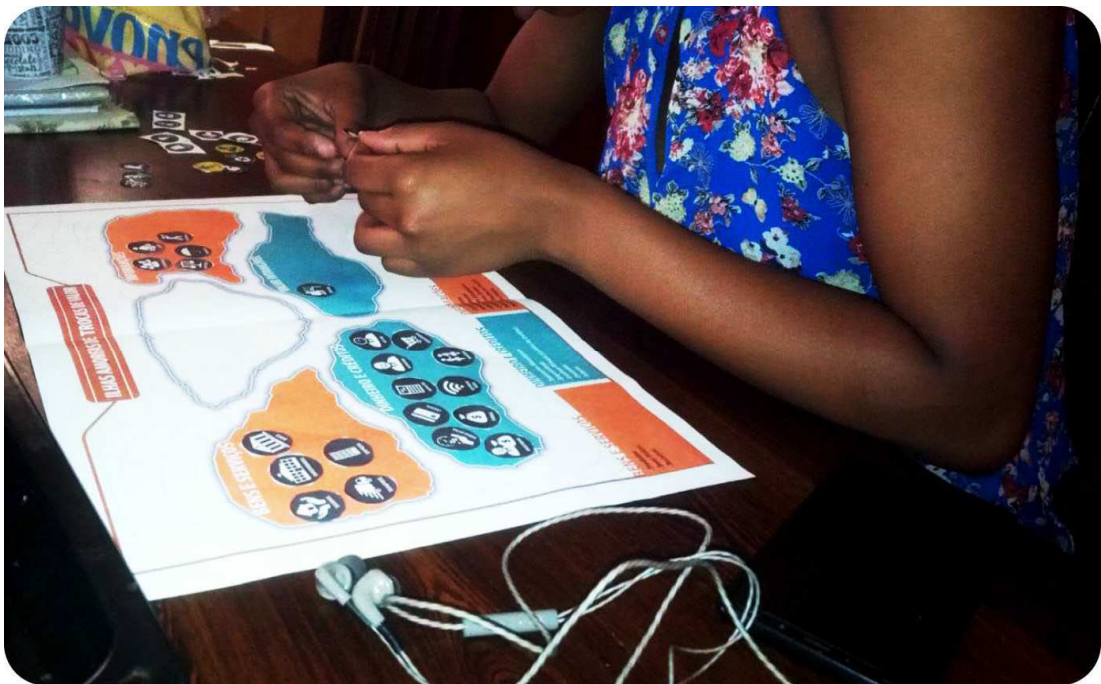




Foto. 6 Mapa montado pelo *Participante 2 – Estudante de Design*

### **Participante C – Profissional de Design**

Considerando que o designer pouco interfere e/ou participa na de tomada de decisão das suas firmas, este participante aponta que a sessão projetual foi muito aliciante a ponto de se aprofundar um pouco mais sobre o universo das empresas e das relações entre os diversos atores. Acrescenta que sempre pensou que certas questões administrativas, de estratégia e de gerenciamento apenas os gestores compreendiam, e que só eles é que eram exclusivamente capazes de lidar com elas, mas ao participar da sessão montando o mapa percebeu que qualquer indivíduo pode compreender e elaborar uma estratégia através deste material. Assim, como apoio visual sugere que o mapa pode ser um elemento fundamental para o estabelecimento de estratégias projetuais e de tomada de decisões nas empresas, e que tal processo pode ser liderado por qualquer ator que não seja formado em gestão.



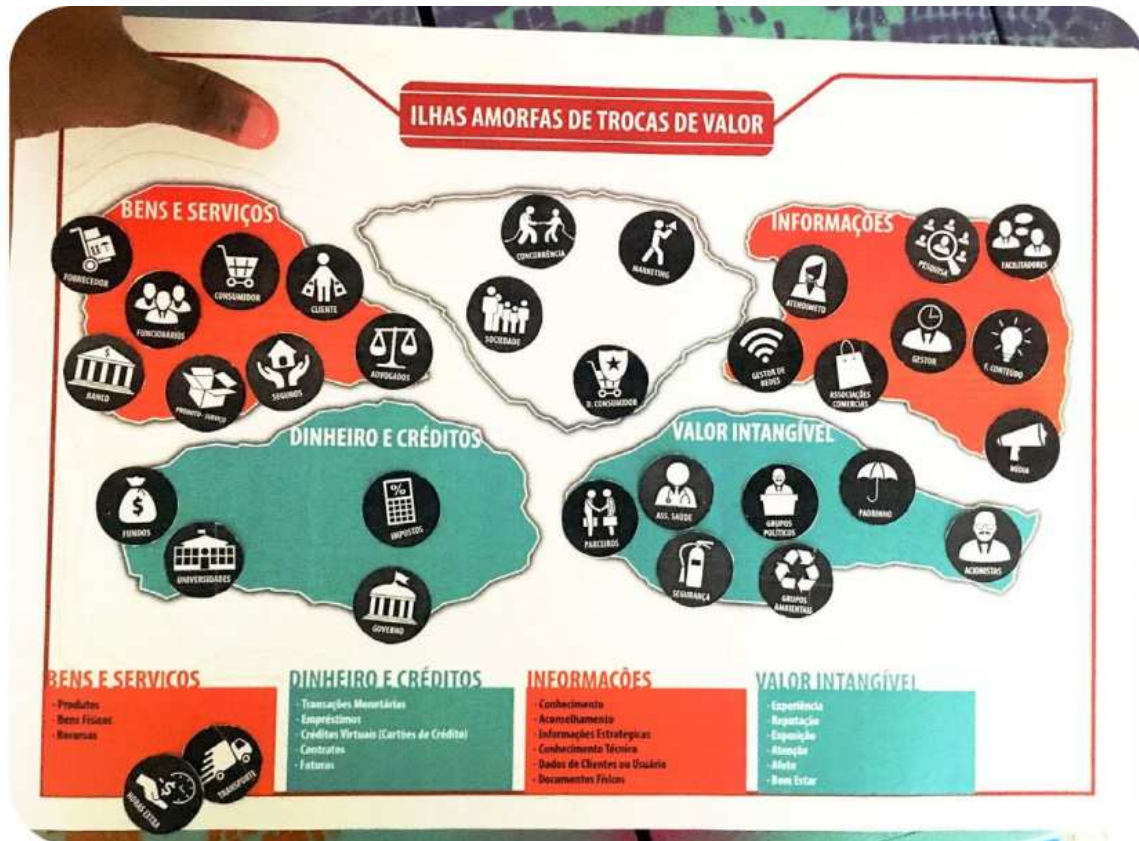


Foto. 7 Mapa montado pelo *Participante 3 – Profissional de Design*

### **Participante D – Gestor de Empresa**

O participante comenta que através da montagem deste mapa na sessão, se deu conta de que muitos dos atores que lidam com ele diariamente no trabalho carregam valores que não são percebidos nem pela empresa, e nem pelo cliente. Porém, comenta a seguir que apesar do material permitir ser montado de forma fácil, flexível e por qualquer pessoa, independentemente da sua área de atuação, o planejamento estratégico numa empresa é bem mais complexo que isso, porque no final do dia envolve um negócio resumido em ganhar dinheiro e, não perder tempo. Assim sendo, aponta que em relação à comunicação na empresa, o material tem um forte potencial, podendo dessa forma ser aplicado em projetos que se sejam necessários de realizar reuniões em que equipes e seus

membros possam interagir abertamente, indo desde a exploração de suas ideias, restrições e diversas percepções a serem consideradas.



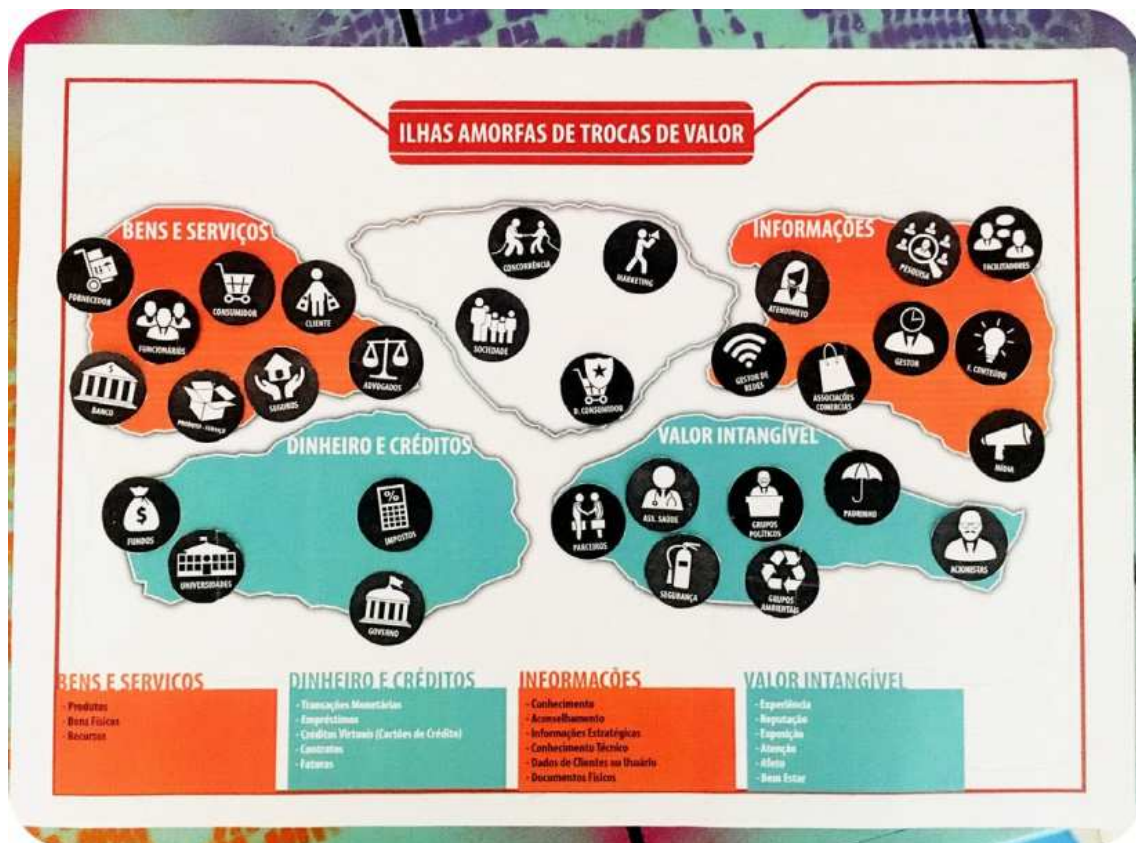


Foto. 8 Mapa montado pelo Participante 4 – Gestor de Empresa

## I. DINÂMICA DA ATIVIDADE

<p><b>PARTICIPANTE “A”</b></p>	<p>- “Nenhuma dificuldade encontrada durante o processo de montagem do mapa, porém, faltou saber qual é finalidade da atividade.”</p> <p>- “Duas sessões (2) seriam suficientes.”</p>
--------------------------------	---

<p><b>PARTICIPANTE “B”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nenhuma dificuldade encontrada durante o processo de montagem do mapa;”</li> <li>- “Duas sessões (2) seriam suficientes;”</li> </ul>
<p><b>PARTICIPANTE “C”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nenhuma dificuldade encontrada durante o processo de montagem do mapa.”</li> <li>- “Duas sessões (2) seriam suficientes.”</li> </ul>
<p><b>PARTICIPANTE “D”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nenhuma dificuldade encontrada durante o processo de montagem do mapa.”</li> <li>- “Uma sessão (1) seria suficiente.”</li> </ul>

## **II. POTENCIALIDADES E POSSIBILIDADES DO MATERIAL**

<p><b>PARTICIPANTE “A”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “É um instrumento capaz de facilitar discussão, instigar a colaboração e tomada de decisão, mas só se forem mais pessoas a montarem juntas, falo de mais uns cinco (5) participantes ou mais.”</li> <li>- “Através do material um designer pode propor estratégias mais próximas do seu campo de domínio, mas não pode no mesmo nível técnico que um gestor. Por exemplo, traçar que táticas de um produto</li> </ul>
--------------------------------	--

	<p>projetado pela empresa pode seguir para chegar ao mercado, ao cliente ou a um usuário.”</p> <p>- “Para além de um aprendizado sobre organizações, para quem não compreenda profundamente sobre essa área, o modelo de estrutura física deste material pode servir para outros tipos de conteúdo como por exemplo o próprio <i>design</i>.”</p>
<p><b>PARTICIPANTE “B”</b></p>	<p>- “Dependendo do número de pessoas envolvidas na atividade e do entendimento que cada um poderá ter, é possível sim, que este material gere discussão e colaboração.”</p> <p>- “Acredito que um designer pode propor estratégias em uma empresa, mas também depende da complexidade de cada contexto onde será proposta a estratégia. Se for uma situação bastante complexa, obviamente que se vá precisar de um gestor com mais experiência na área;”</p> <p>- “Podemos nos apropriar deste modelo material e usar para projetos de <i>design</i>, mas num nível estratégico.”</p>
<p><b>PARTICIPANTE “C”</b></p>	<p>- “Uma vez que normalmente as decisões estratégicas em empresas não são pensadas e tomadas apenas por uma pessoa, este material pode ser um facilitador para tomadas de decisão. Entretanto, como apoio visual também pode ser um bom facilitador para discussão e colaboração.”</p> <p>- “É possível que um designer proponha estratégias em empresas por meio deste material.”</p>



	<p>- “O material pode ser um bom meio para instigar a colaboração entre atores de várias áreas diferentes e com um mesmo objetivo. Por exemplo, se formos a projetar algum produto, antes que saia para o mercado, o mapa pode ajudar a envolver o agente de marketing, o designer, o gestor e todos juntos na elaboração estratégica para o produto.”</p>
<b>PARTICIPANTE “D”</b>	<p>- “Discussão e colaboração não sei até que ponto o material pode instigar, mas creio que ser possível quem seja facilitador para tomada de decisão, pelo menos para uma equipe de gestores.”</p> <p>- “Não é possível que um designer proponha estratégias em empresas por meio deste material.”</p> <p>- “Pode ser possível usar o mesmo material para o mapeamento de estratégias projetuais na empresa, simular os próximos movimentos em relação á concorrência existente no mercado.”</p>

### **III. PERCEPÇÕES SOBRE A ESTRUTURA FÍSICA DO MATERIAL**

<b>PARTICIPANTE “A”</b>	<p>- “As fichas podem ter tamanhos diferentes, um material físico mais firme como um tabuleiro plástico para as ilhas e não papel impresso.”</p> <p>- “Compreendi as fichas provocativas como elementos que também fazem parte do todo, e que devem fazer parte de qualquer tipo de valor existente no mapa. Não os vi como diferentes dos outros.”</p>
-------------------------	---

<b>PARTICIPANTE “B”</b>	<p>- “Em termos de estrutura o material está ótimo, porém, ainda acho que o material podia ter também uma versão digital, como espécie de um jogo em que pode-se montar o mapa pelo computador.”</p> <p>- “É pertinente a presença de fichas provocativas na atividade, porque ainda que não façam parte dos valores práticos como os outros atores, eles também fazem parte do dia a dia de quase todos em torno da cadeia, por isso os coloquei na ilha em branco.”</p>
<b>PARTICIPANTE “C”</b>	<p>- “Acho que deviam ter dois modelos de material. Este e um outro em que o participante participa mais na criação dos próprios atores e valores. Acredito que seria uma atividade mais aberta e livre.”</p> <p>- “As fichas provocativas não fazem tanta diferença, porque são atores comuns como os outros, que prestam serviços, e outros tem valor intangível.”</p>
<b>PARTICIPANTE “D”</b>	<p>- “A nível de estrutura do material acho que podia também vir junto com um kit um tipo de cartas onde se pudesse registrar as discussões feitas durante a montagem, como forma de material de consulta para o momento em que houver reunião para alguma decisão final.”</p> <p>- “Em relação às fichas provocativas, não acho que participam na troca de valores, e não vejo a necessidade de estarem presentes na cadeia de atores.”</p>

Ao analisar os resultados alcançados com a sessão projetual proposta ao grupo de participantes em Maputo, primeiramente compreendeu-se que, os comentários e pontos de vista dos participantes em relação a atividade, se mostraram ser delimitados, vagos e pouco exploratórios em termos de detalhes. Porém, nem todos, outros poucos pontos comentados revelaram que em termos de compreensão sobre a dinâmica do funcionamento de empresas e suas relações com diversos atores em volta, o resultado foi positivo. Não obstante, a ausência de informações detalhadas nas afirmações transcritas para a pesquisa, coagiu para que se elaborasse um roteiro de entrevista constituído por oito (8) perguntas, como um meio para instigar os participantes a aprofundarem detalhadamente mais informações sobre as compreensões obtidas da sessão projetual. Discute-se a seguir, os pontos considerados convergentes e suas implicações, e em sequência as lacunas e limitações encontradas.

Contudo, tendo em vista os objetivos geral e específicos desta pesquisa, em particular os objetivos delineados para a sessão proposta no capítulo anterior, constou-se que o resultado se mostrou eficaz e satisfatório. Assim, considera-se que a relação positiva entre os resultados esperados e os objetivos da proposta se estabeleceu através de alguns pontos convergentes advindos do roteiro de entrevista respondido pelos participantes.

O primeiro ponto de convergência percebido, se refere ao tópico número um (1), em que três (3) dos participantes B,C, e D responderam que “*não tiveram nenhuma dificuldade*” durante o processo de montagem do mapa. Sendo assim, foi possível entender com tais respostas que, o *briefing* entregue aos participantes com a orientação para atividade proposta foi bem elaborado, ou seja, de fácil compreensão, correspondendo desse modo com duas das premissas a seguir para a concepção do material proposto, que são: a premissa 2. *Imersivo* (de caráter que envolva o público alvo e linguagem simples); e a premissa 5. *Focado* (explicativo, de fácil compreensão e uso). No caso do participante A, ainda que sua resposta também convergisse com a resposta dos demais participantes, este acrescentou que tinha um ponto de dúvida em relação ao *briefing*, pois não explicou que tipo de finalidade tinha a sessão proposta. Todavia, a questão exposta pelo participante A, fez com que se repensasse sobre a completude do *briefing*, pois, durante a entrega do *briefing* todos os participantes questionaram qual era o objetivo e a finalidade da sessão. Assim, visto que a sessão proposta era de caráter especulativo, assume-se não ter havido necessidade de integrar os objetivos no *briefing*.

O segundo ponto convergente se refere ao número de sessões suficientes para a atividade. Os participantes A, B e C em resposta ao tópico 1, afirmam que duas sessões seriam suficientes para a atividade, enquanto que para o participante D apenas uma sessão foi o suficiente. Levando em conta que o pesquisador não esteve presente em nenhuma das sessões por conta da distância, o que seria bastante produtivo para o alcance dos resultados esperados, considera-se que se torna difícil crer que apenas uma ou duas sessões seriam suficientes.

No segundo tópico encontra-se o terceiro ponto de convergência de notável importância para a pesquisa. Considerando que os participantes A, B e C partilham da perspectiva de que a sessão devia ter um número mais amplo de participantes envolvidos, para que gerasse uma melhor discussão, colaboração e tomada de decisão, o participante C também compartilha da mesma perspectiva com os outros participantes, porém, entende ele que, apenas se podem realizar os três pontos acima se for por uma equipe especializada e em que todos os envolvidos façam parte da mesma área profissional. Posto isto, compreendeu-se que, segundo estas perspectivas convergentes dos participantes, esses são alguns dos principais resultados esperados após a atividade de acordo com a premissa 3. *Noções básicas do Design Estratégico (codesign e cenários)*, com especial ênfase para o *codesign* e *cenários*. Desta forma, a utilidade dos cenários na tomada de decisões aumenta com a turbulência da disputa, com a complexidade do sistema sobre o qual se opera e com o número de autores envolvidos (ou a serem envolvidos). Entretanto, quanto maior o número de elementos no sistema, mais interdependentes são esses elementos e mais incertas e mais rápidas as mudanças no contexto. Além disso, a construção de cenários também coloca as pessoas em uma melhor posição para fazer uma escolha consciente e defender suas opções durante o processo de *codesign* (MANZINI, 2017).

Em relação à possibilidade de integrar designers na elaboração de propostas estratégicas nas empresas, os participantes A, B e C concordam que é possível sim, mas no campo específico de seu domínio, ou seja, apenas para projetos orientados para produtos de design. E dependendo da complexidade de cada situação que necessite de uma estratégia, possivelmente o designer precise de auxílio de pessoas especializadas no assunto, nesse caso de um gestor. Alinhado a este ponto, Zurlo (2010) sustenta que o design estratégico não faz ver somente cenários de futuros possíveis, mas usa sua capacidade para organizar e tornar compreensíveis os dados do contexto para apoiar a tomada de decisões.

Assim, o participante D responde que não crê que um designer, sem uma formação específica em assuntos de gestão possa ser capaz de atuar em áreas estratégicas numa empresa. Diante disto, é possível perceber que, os participantes A, B e C têm uma maior abertura e otimismo ao aceitar as possibilidades e capacidades de um designer propôr e elaborar estratégias para uma empresa, ao contrário do participante D que não imagina tal possibilidade. No entanto, é compreensível esta resistência em relação ao participante D, pois de acordo com a coleta de dados realizada para esta pesquisa, no contexto e dinâmica do *design* em Maputo, os designers apenas atuam dentro da sua área de projeto, e os gestores idem.

Quanto às percepções sobre a estrutura material da proposta, abordadas no tópico 3 os quatro (4) participantes trazem diferentes avaliações e sugestões, mas ricas e capazes de contribuir para que o material torne a sessão mais estimulante. Deste modo, enquanto protótipo visual (JEVNAKER, 2005) o material proposto para a sessão projetual opera como instrumento imediato de compreensão para aqueles que devem tomar decisões, permitindo desta forma que aprendam não somente que coisa desenvolver, mas também o papel estratégico do *design*. Como capacidade de *fazer ver*, mais do que as outras, o material suporta a ação estratégica, visto que torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão. (ZURLO, 2010)

No entanto, ao sugerir o participante A, que o material pode ter tamanhos diferentes de modo a evidenciar que os elementos do material não possuem a mesma função, e ao sugerir que as peças podem ter outro tipo de material mais robusto em rejeição ao papel impresso, considerou-se que os dois pontos são positivamente relevantes, contribuindo desse modo para a sensibilidade perceptiva e estética (MAURI, 1996) do material. No que tange à primeira sugestão, assume-se que se os tamanhos das “*fichas de atores*” fossem diferentes, levando em conta a função de cada um no mapa, porventura permitisse mais dinamismo ao seu uso durante a prática da atividade. Indo ao encontro da segunda sugestão do participante A, algumas razões tais como o fato de o pesquisador não estar presente em Maputo e enviar por *email*, imprimir e distribuir para os participantes. Como também, o fato de fácil transporte ou deslocamento do material caso os participantes queiram realizar a sessão projetual em diferentes espaços. Dentre essas razões o optou-se pelo uso de papel impresso. A versão de um material em formato digital (usada por computador) sugerida pelo participante B, foi a primeira opção escolhida para a proposta. A vantagem do formato digital seria pelo fato de em apenas uma sessão ser possível de albergar

maior número de participantes em rede *online* ou *offline*, ser possível registrar os pontos de vista abertos sobre a atividade, as imagens do mapa montado e o questionário em apenas um só ficheiro, e acima de tudo pouparia muito tempo. Contudo, esta opção acabou sendo descartada pelo tempo que levaria para a sua concepção, e pela ausência de especialistas em *UI-UX Design*, *Webdesign* e *IT*. Em relação à sugestão do participante C, ao sugerir que o material proposto podia ter uma segunda versão onde os participantes pudessem criar os atores do zero ao seu critério no que tange às funções de cada um, entende-se como sendo uma questão discutível. Pois, em um dos elementos do material proposto, que são as “*fichas de atores*”, dispõem de 3 tipos com diferentes funções, sendo elas: 1. *Atores Comuns*; 2. *Atores Improváveis ou Provocativos*; 3. *Atores em Branco*; Portanto, na ficha 3 (atores em branco) estava reservada para que os participantes a colocassem qualquer tipo de ator. Também compreendeu-se que é de notável contribuição o contributo do participante C, ao sugerir que o material viesse acompanhado de algum outro elemento para o registro das discussões e resultados das atividades por cada sessão projetual. À vista disso, uma vez que uma das diretrizes do *briefing* era que os participantes deviam enviar ao pesquisador seus pontos de vista após a realização da atividade, optou-se por não inserir um elemento de registo no material proposto.

Ainda que satisfeito com grande parte dos resultados obtidos com a atividade, percebeu-se certas lacunas e limitações que se não interferissem, a pesquisa podia apresentar resultados muito mais satisfatórios que os presentes.

A primeira lacuna percebida se referiu à validação do material proposto. A pretensão do pesquisador era que após a realização dos três (3) *workshops* para a concepção do material, fosse realizado mais um *workshop*. Visto que os designers que participaram nos anteriores, se mostraram indisponíveis devido às suas próprias pesquisas, uma vez que são quatro (4) mestrandos e uma doutoranda, o pesquisador teve que avançar com a proposta final.

Outra limitação foi o fato do grupo focal entrevistado para a pesquisa ter sido composto por treze (13) elementos durante a coleta de dados, e ter sido reduzido para quatro (4) participantes na prática da atividade proposta. Entende-se que esta redução no número do grupo focal ocorreu por falta de disponibilidade por grande parte dos entrevistados meses depois. Entretanto dos poucos entrevistados que consentiram colaborar para a pesquisa após a concepção do material proposto para a atividade, o pesquisador optou por escolher um grupo focal reduzido, composto por quatro

(4) participantes de áreas diferentes (*professor de design, estudante de design, profissional de design e um gestor de empresa*) para a seguir com a proposta.

Um outro pressuposto que se acredita ter incumbido nos resultados na fase da proposta foi a distância entre o pesquisador (Brasil) e o grupo de participantes (Moçambique). Foi antes pretendido que após o realização da atividade proposta em Maputo, se realizassem as entrevistas aos participantes como obtenção dos resultados via *online* (por *Sykpe*). Contudo, os participantes alegaram a princípio que, devido à ocupações diversas durante o dia, só teriam disponibilidade ao final do dia, entre às 18h e 20h. Como a diferença do fuso horário entre Brasil e Moçambique é de 5 horas, no Brasil seria entre 13h e 15h. Mesmo após contínua insistência por parte do pesquisador, infelizmente este método não foi possível de se concretizar. Por essa motivação o pedido de gravação de um áudio (*voice note / Whatsapp*) e a elaboração de um questionário foi usado como alternativa pelo pesquisador. Diante desta lacuna e esta experiência, pode-se concluir que pesquisas deste género realizadas à distância são capazes de ser menos vantajosas que pesquisas em que o pesquisador participa próximo do grupo focal.

É sustentado por Zurlo (2010) que, por um lado, julga-se que o *design*, como outro recurso mais ou menos chave dentro de um organização, possa ser gerenciado sem uma particular competência daquilo que se vai diretamente administrar. Por outro, julga-se que o *design* seja um recurso notadamente diverso e complexo e que, portanto, seja necessário ter conhecimento aprofundado deste recurso e, nos melhores casos, ter designers empenhados também em atividades de gestão. À vista disso, pode-se concluir este capítulo afirmando que um dos objetivos centrais deste material proposto para a sessão projetual (*Ilhas Amorfas de Troca de Valores*), foi fazer com que na dinâmica das sessões, se pudesse introduzir nos participantes pequenas noções básicas sobre o design estratégico, em particular a duas de suas metodologias: *cenários* e *codesin*, considerando que estas duas metodologias são ferramentas e instrumentos capazes de inserir o *design* estrategicamente possa se inserir nas pequenas e médias empresas de Maputo. Assim sendo, de acordo com as afirmações explanadas pelos participantes no terceiro ponto de convergência desta discussão, confirma-se que os resultados esperados da proposta são positivamente satisfatórios para a pesquisa.

## 7. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo verificar como o *design* pode contribuir estrategicamente nas pequenas e médias empresas na cidade de Maputo. Para esse fim, em conjunto com um grupo de designers, foi concebido um material como proposta para uma sessão projetual em Maputo, realizada por um grupo de quatro (4) participantes: um professor de *design*, um estudante de *design*, um profissional de *design* e um gestor de uma empresa. A sessão projetual proposta, que visava na dinâmica da sessão projetual a montagem de um mapa de forma especulativa, teve a intenção de sensibilizar aos participantes sobre as operações que se desenrolam em torno de uma empresa, introduzindo dessa forma duas metodologias do design estratégico como potenciais instrumentos capazes de inserir o *design* nas pequenas e médias empresas.

Em relação aos dois primeiros objetivos específicos, entende-se que são os pontos que justificaram a escolha dos procedimentos metodológicos e a fundamentação teórica usada para esta pesquisa. Ainda na etapa inicial, buscou-se por meio de uma análise sistemática em diversas bases de dados, publicações, artigos, diferentes tipos de periódicos e investigações teóricas relacionadas ao *design* em Moçambique, e nenhuma foi encontrada. Portanto, visto que esta pesquisa porventura possa se tornar uma das primeiras a introduzir o *design* em Moçambique para o mundo e seus desdobramentos, considerou-se pertinente abordar e definir de forma mais concisa conceitos como “*design*”, e a situação do “*design* nos países em desenvolvimento”, no terceiro tema da fundamentação teórica.

Para responder o terceiro objetivo específico da pesquisa, pode se considerar que o material proposto para a sessão projetual serviu positivamente como uma estratégia “preliminar” para disseminar o design estratégico, visto que das metodologias exploradas apenas é possível ter uma compreensão básica de como elas podem ser aplicadas estrategicamente, e dependendo de cada contexto específico. Assim, importa-se ressaltar que para disseminar em uma escala maior, ou seja, tendo em conta o alcance de toda atividade de *design* e das pequenas e médias empresas na cidade de Maputo, se precisaria de estabelecer um processo estratégico mais sistemático e prolongado.

No que concerne aos resultados achados mais significativos, em primeiro lugar se destacam as entrevistas, pois trouxeram para a pesquisa uma rica oportunidade de gerar um conhecimento melhor aprofundado sobre que tipo de dificuldades e limitações são enfrentadas no contexto do *design* em Maputo, com que dinâmica esta área se relaciona com a área mercadológica, e em geral,



descobrir que mais oportunidades podem-se ter para explorar na área do *design*. Em segundo lugar, com o resultado da sessão projetual a pesquisa possibilitou a abertura de uma nova possibilidade para que diferentes áreas interajam mutuamente, gerem discussão e colaborem em benefício uma da outra. Pois, a pesquisa não trata somente de se esforçar em inserir o *design* como recurso estratégico nas pequenas e médias empresas, mas, também aproximar o universo das organizações para o campo do *design*.

O material proposto pela pesquisa por meio da sessão projetual manifesta uma potencial contribuição sob o ponto de vista profissional e prático, pois, ao servir como instrumento de inserção estratégica do *design* nas pequenas e médias empresas, também serve como ferramenta didática de notável usabilidade para a comunidade de *design* (professores, estudantes e profissionais de *design*), e, no que tange à compreensão básica sobre empresas, abre em particular uma oportunidade única de se introduzir novos conhecimentos e métodos de *design* nunca antes aplicados em Maputo. Do ponto de vista científico, esta pesquisa traz à tona uma rica contribuição ao servir como uma nova base introdutória sobre o *design* em Moçambique, para que assim, futuros pesquisadores que tenham interesse nesta área, de alguma forma se apoiem nela para desenvolver os seus próprios estudos. Considerando que duas metodologias do design estratégico foram integradas na sessão projetual realizada em Maputo, trazendo resultados positivamente satisfatórios para o estudo, consta-se que como contribuição científica e uma alternativa à intervenção em questões complexas tais como a que se tratou nesta pesquisa (*design* e empresa), propõem-se que seja possível introduzir a disciplina de design estratégico junto com suas metodologias, como uma nova área de concentração nas universidades de *design* em Maputo, que também albergue a o corpo docente, visto que ainda a nível de conhecimento sobre *design* é defasado. Propor a introdução de cursos técnico-médios sobre o design estratégico para designers sem formação (difusos), gestores e interessados que atuem em diversas áreas necessitadas de planos estratégicos.

Considerando que, para que a sobrevivência do designer formado e o papel da universidade a serviço do desenvolvimento social, não dependa exclusivamente do mercado exterior ou da “boa vontade” dos gestores das pequenas e médias empresas como foi analisado ao longo desta dissertação, sugere-se que partindo desta pesquisa e das várias possibilidades que o *design* possui, novos estudos sejam orientados para a criação e desenvolvimento de métodos, instrumentos e ferramentas visando gerar um aprendizado sobre o auto-sustento no mercado de *design* e a

independência dos estudantes recém formados em *design* em Maputo. Posto que, uma das maiores limitações na área do *design* conforme este estudo, se refere à instabilidade e a não garantia de empregabilidade no mercado, é possível afirmar que abordagens alternativas que já vem sendo utilizadas nos últimos anos também no campo do *design*, tais como a “*cultura maker*”, em que contemplam o empreendedorismo independente e a inovação do pensamento, sirva como grande impulsionador para estudos futuros relacionados com a pesquisa em *design* em Moçambique.

Entretanto, dentre as limitações encontradas ao longo deste estudo, as mais destacadas apontam para a distância entre o pesquisador e os participantes da sessão projetual em Maputo, o que como consequência, no primeiro momento da busca dos resultados da sessão, se evidenciou num fechamento dos participantes. Coagindo dessa forma, que fosse elaborado um segundo roteiro de entrevista.

Havendo pretensão de que todos os entrevistados no primeiro ciclo de entrevistas durante o estudo de campo participassem da sessão projetual, porém, intercorreu que a falta de disponibilidade por parte da maioria reverberou mais alto. Se tornando dessa forma em outra limitação notável que afetou a realização da sessão projetual, o que justificou para que a sessão fosse realizada com apenas quatro (4) participantes.

## Referências Bibliográficas

- AMIR, Sulfikar. *Rethinking Design Policy in the Third World*. Design Issues: Volume 20, Number 4 Autumn. 2004.
- BEST, Kathryn. *Design Management – managing design strategy, process and implementation*. London: Ava Academia, 2006.
- BETTETINI, Gianfranco. *L'audiovisivo: dal cinema ai nuovi media*. Milano: Bompiani. 1996.
- BEVERLAND, Michael. B; FARRELY, Francis. J. *What does it mean to be Design-led?* Design Management Review Fall. 2007.
- BONSIEPE, G. 'Developing Countries: Awareness of Design and the Peripheral Condition,' *History of Design: 1919-1990 The Dominion of Design* (Milan: Electa, 1991), 252 Our Common Future: World Commission on Environment and Development (Oxford and New York: Oxford University Press, 1987)
- BONSIEPE, Gui. *Design, Cultura e Sociedade*. Bookman. São Paulo. 2010.
- BONSIEPE, Gui. *Design: do material ao digital*. Florianópolis: FIESP/IEL, 1997.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Nova York: Allworth Communications Inc., 2003.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte; COSTA, Filipe Campelo Xavier da; KLOPSCH, Cássia. *Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa / Brigitte Borja de Mozota*. Porto Alegre. Bookman. 2011.
- BRUCE, M; BESSANT, J. *Design in Business: Strategic Innovation through Design*. Pearson Education, Edinburgh Gate. 2002.
- BUCHANAN, Richard. *Human Dignity and Human Rights: Thoughts on the Principles of Human-centered Design*. Design Issues 17:3 (2001): 35–39.
- BUCHANAN, Richard. *Mundos em construção: Design, Gestão e Reforma da Cultura Organizacional*. Case Western Reserve University, USA. 2015.
- BUCOLO, S., & MATTHEWS, J. *A conceptual model to link deep customer insights to both growth opportunities and organisational strategy in SME's as part of a design led transformation journey*. Design Management Toward A New Era of Innovation. 2011.
- CARDOSO, Rafael. *Uma Introdução à História do Design*. 2ª Edição – Revista Ampliada. Editora Blucher, São Paulo-Brasil. 2004.

CELASCHI, Flaviano. *Dentro al Progetto: appunti di merccologia contemporanea*. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma: Carocci, 2007.

CHARTIER, Roger. *O mundo como representação*. In: \_\_\_\_\_. *À beira da falésia: a história entre incertezas e inquietude*. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, p. 61-62. 2002.

DESERTI, Alessandro & RIZZO, Francesca. *Design and Culture of Enterprises*. Design Issues. Volume 30, Number 1. 2014.

DIMANDE, C. *A (possível) inserção de pequenas e médias empresas na cadeia reprodutiva do gás natural em Moçambique*. In: III Conferência Internacional do IESE “Moçambique: acumulação e transformação em contexto de crise internacional”. 2012.

FLICK, Uwe. *An Introduction to Qualitative Research*. Londres: Sage Publications, 2009.

FRAGA, Paula G.R. *Validação e implementação de sistema de indicadores de inovação, competitividade e design em empresas desenvolvedoras de produtos*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2016.

FRANZATO, Carlo. *Design as speculation*. In: *Design Philosophy Papers*. Vol. 9, No 1, 2011b.

FRANZATO, Carlo. *O Processo de Inovação Dirigida pelo Design: um modelo teórico*. In: Redige – Revista de Design Inovação e Gestão Estratégica, 2 (1): 50-62, 2011.

GALEGO, Carla. GOMES, Alberto A. *Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação*. In: Rev. Lusófona de Educação n.5 Lisboa, 2005. ISSN 1645-7250.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas S.A. 1985.

GIMENO, J. M. I. *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.

GOMES FILHO, J. *Design do Objeto: “Bases Conceituais”*. Escrituras, São Paulo, 2006.

GORB, Peter. *Design-management et gestion des organizations*, Revue Français de Gestion, Septembre-Octobre, numéro 80, 66-72. 1990.

HALPERN, Marcelo & COSTA, Filipe C. X. da; *Workshop e o Design participativo: uma perspectiva da colaboração designer – cliente*. Suldesign Científico 2017, VIII Suldesign – Encontro Sul-americano. 2017.

HETZEL, Patrick. *Design Management et Constitution de l’Offre*, Thèse de Doctoral Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3. 1993.

JEVNAKER, B. H. *Vita Activa: On Relationship Between Design (ers) and Business*, «Design Issues», 3 pp. 25-48. 2005.

JULIER, Guy. *From Visual Culture to Design Culture*. Design Issues. Volume 22, p.64-76. 2006.

KAYA, Erdem; ALACAM, Sema; FINDIK, Yasin; BALCISOY, Selim. *Low-fidelity prototyping with simple collaborative tabletop computer-aided design systems*. Computers & Graphics. Volume 70, pages 307-315, February 2018.

KRETZSHMAR, A. *The economic effects of design*. Danish National Agency for Enterprise and Housing. Retrieved from: [http://www.ebst.dk/file/1924/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](http://www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf). 2003.

KRIPPENDORFF, K. (1989). *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that “Design Is Making Sense (of Things).”* Design Issues 5(2):9–38 (Spring).

KRUCKEN, L. *Design e Território: valorização de identidades e produtos locais*. São Paulo. Studio Nobel. 2009.

KURLANSKY, M. *New South African Design Initiative*. Image & Text 1 (1992): 11–14.

LEEBAERT, D. *Como as Pequenas Empresas Contribuem para a Expansão Económica dos EUA*. (<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijep/leebaert.htm>, consultado em 24/05/2006).

MAGALHÃES, F. C. *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro*

MALDONADO, Tomás. *Design Industrial*. Edições 70. Lisboa. 1999.

MALHOTRA, Naresh K. BIRKS, David F. *Marketing research: an applied approach*. England: Pearson Education Limited, 2006.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6ª Edição. São Paulo: Bookman. 2010.

MANZINI, Ezio. *Design: quando todos fazem design. Uma introdução ao design para a inovação social*. Editora Unisinos. São Leopoldo, RS. 2017.

MARGOLIN, Victor. *Design para o desenvolvimento: para uma história*. University of Chicago. ARCOS DESIGN, 4 de Janeiro. 2009.

MAURI, Francesco. *Progettare progettando strategia*. Mason S.p.A. Milano. 1996.

MCKINSEY, Quarterly. *The Value of Business Design*. October 2018.

MERONI, Anna. *Strategic design: where we are now? Reflection around a foundation of a recent discipline*. Strategic Design Research Journal, v. I, n. I, p. 31-38, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Second Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1994.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, 1994 (trad. it., *Ascensão e declínio da planificação estratégica*, ISEDI UTET, Torino, 1996).

MORGAN, D. *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

MURATOVSKI, G. *Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society*. she-ji-the-journal-of-design-economics-and-innovation. 2015.

OOSTHUZEIN, T. *Crafting a Competitive Edge: The Mission of Design in Post-Apartheid South Africa*. *Image & Text* 6 (1993): 13–19.

OUDEN, Elke. *Innovation Design: creating value for People, Organizations and Society*. Springer – Verlag. London. 2012.

PARKER, Geoffrey; ALSTYNE, Marshal van der. *Plataforma – A Revolução da Estratégia*. HSM do Brasil S.A. São Paulo. 2016.

PEIXOUTO A. H.; SILVA J. C. ; SONDERMANN D. V. C. *DESIGNER INSTRUCIONAL EM FOCO: Instruções e reflexões sobre um novo campo de ensinar e de saber*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. SERRA. 2013.

PERNICE, Kara. *UX Prototypes: Low Fidelity vs. High Fidelity*. Dezembro 18, 2016. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/ux-prototype-hi-lo-fidelity/>> Acesso em: abril, 2018.

PETERS, Tom. *Design as Advantage n.1: The Design + Identity 50*. *Design Management Journal* vol. 11, n.1. Disponível em <<http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>>. Acesso em dezembro de 2003.

PLETES, Ricardo Nascimento. *Aplicabilidade do Design Estratégico em Micro e Pequenas Empresas*. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Porto Alegre. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAUTHOFF, Marian. *Walking the Tightrope: Comments on Graphic Design in South Africa*. *Design Issues: Volume 20, Number 2 Spring*. 2004.

- SCALETSKY, C. C. *Pesquisa aplicada/pesquisa acadêmica: o caso Sander*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., São Paulo. Anais. São Paulo: Centro Universitário SENAC, p. 1132-1145. 2008.
- SCALETSKY, Celso Carnos; COSTA, Felipe C. X. da. *Design Management & Strategic Design: a conceptual confusion?* 2010.
- SCALETSKY, Celso Carnos; *Design Estratégico em Ação*. São Leopoldo. Ed. UNISINOS, 2016.
- SCHÖN, Donald. *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. (S.I.): Basic Books, 1983.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Harder, 1972.
- SILVA, Helder Viegas; MATOS, Maria Adelaide - *Organização e Administração de Empresas*, Texto Editora, 6ª ed. Lisboa, 1993.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. & SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18, 509–33. 1997.
- TEIXEIRA, J. A. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- TOPALIAN, A. *The Management of Design Projects*. Associated Business Press, London. 1979.
- VASSÃO, Caio Adorno. *Metadesign, Ferramentas, Estratégias e Ética para a Complexidade*. 1ª Edição. Blucher. 2010.
- VIEIRA, Flávia R. C. *Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- WALTON, T. *Design Matters. Design as a business resource*. Boston: DMI- Design Management Institute, Design Management Review, v. 15, n. 2, Spring. 2004.
- WOLFF, Fabiane. *Gestão de Design: modelo conceitual e sistemática de avaliação*. Ed. UniRitter. Porto Alegre. 2012.
- ZURLO, F. *Design Strategico*, in AA. VV., *Gli spazi e le arti*, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

1. O que compreende por *design*?
2. Quantos tipos de *design* conhecem?
3. Acha que essa disciplina é necessária? Porque?
4. O *design* pode influenciar na vida humana, nas empresas, na cultura, na educação? De que forma?
5. Dos designers que conhece, quais são as maiores virtudes?
6. Quais são as limitações mais prejudiciais ao exercício de *design* em Moçambique?
7. No mercado moçambicano qual é a maior necessidade no *design*?
8. Acha que a formação num designer é importante para o seu performance e para o mercado que ele vai prestar serviços?
9. Quais são as limitações mais prejudiciais ao ensino de *design*, nas escolas de design em Moçambique?
10. Como professor de *design*, já visualizou alguma possibilidade das escolas de design terem algum vínculo com empresas que atuam no mercado?
11. Visto que a prática do *design* hoje está mais ampla (indo do digital ao estratégico), será que o ensino de *design* oferece ferramentas suficientes para a demanda mercadológica?
12. Como designer, sente alguma falta de algum reconhecimento por parte dos gestores e empresários?
13. Como designer tem participado de alguma tomada de decisão na empresa?
14. Qual seria a diferença, a vantagem e desvantagem em ser um designer *freelancer* e ser um designer contratado por uma empresa?
15. Em que aspeto acha que o design tem mais impacto num produto? Na marca, na aparência ou na qualidade?



16. Acredita que um produto superior ou serviço alcançado através do *design* possa trazer lucro superior à média na indústria?
17. É possível construir através do *design* uma vantagem? De que forma?
18. Como gestor, como olha para o *design*: como reputação e marca ou como competência central?
19. Como gestor, de que forma poderia integrar o *design* na sua empresa?
20. Como gestor, para os seus serviços, prefere contratar um designer *freelancer* ou uma agência de design? E porquê?

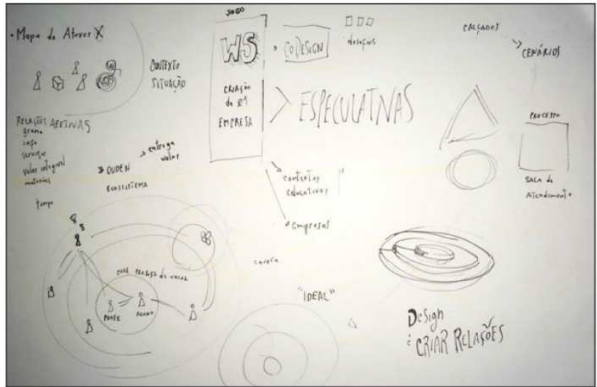
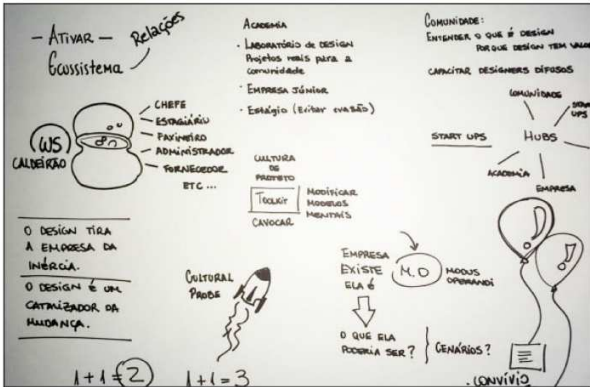
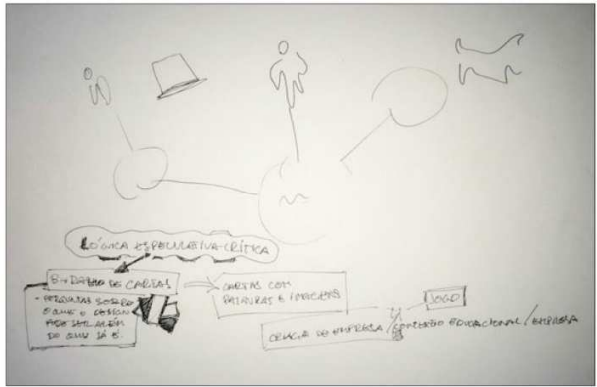
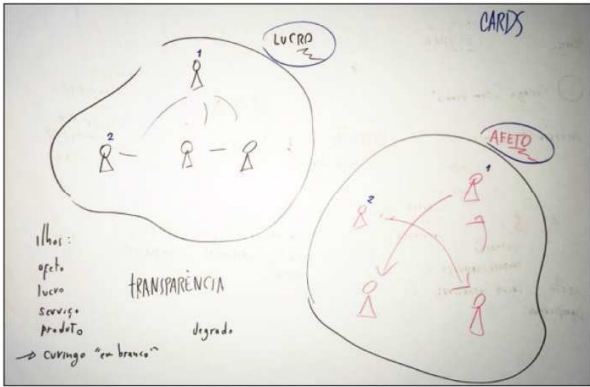
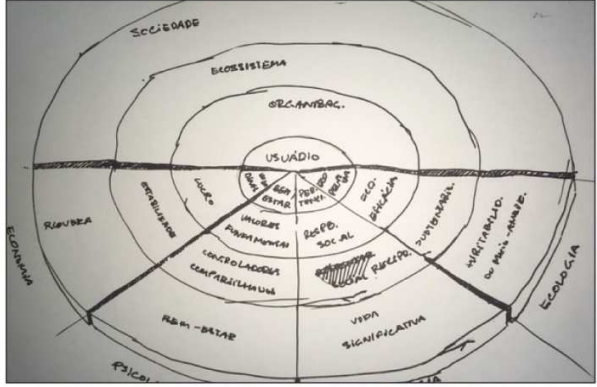
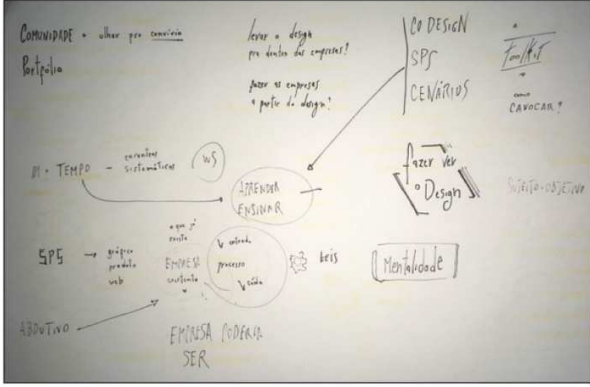
## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

1. Aponte as dificuldades encontradas durante o processo de montagem do mapa.
2. Acha que o material é capaz de ser um facilitador que gere discussão, colaboração e tomada de decisão em grupo? Porquê?
3. Acredita que por meio deste material, seja possível um designer propor estratégias empresariais dentro de uma empresa, no mesmo nível que um gestor?
4. O que pode ser possível construir e idealizar a partir deste mapa?
5. Como um modelo didático sobre o funcionamento de empresas, o instrumento pode se útil para ensino formal de designers? (para os professores).
6. Como gestor, é possível que por meio deste material alguém sem experiência nenhuma em estratégias ou planejamento empresarial, possa dirigir uma? (para gestor)
7. Quantas sessões seriam necessárias para a atividade?
8. A presença de “fichas provocativas” (atores em amarelo) como elementos não comuns na troca de valores entre atores de empresas, foi oportuno em algum momento para a manifestação de ideias?
9. Em termos físicos o que pode ser melhorado ou alterado no instrumento para que torne a atividade mais estimulante?

## APÊNDICE C – FICHAS DE ATORES



# APÊNDICE D – MATERIAL GERADO NOS WORKSHOPS



## APÊNDICE D – MATERIAL GERADO NOS WORKSHOPS

