

que, segundo [6], foi desenvolvido nas escolas de administração dos EUA nos anos 1960. O Quadro 1 apresenta a ferramenta:

Quadro 1 – Análise SWOT

	Ajuda	Prejudica
Fatores Internos	Força	Fraqueza
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

FONTE: o autor, baseado em Ribeiro (2011).

A Análise SWOT enfatiza a existência de pontos positivos e negativos tanto dentro quanto fora da organização. Os pontos positivos internos são chamados de Forças, e os externos, de Oportunidades. Quanto aos pontos negativos, os internos são chamados de Fraquezas, e os externos de Ameaças. Os fatores internos são tidos como de mais provável alteração. Já os fatores externos apresentam-se como possibilidades, de controle não possível por parte do gestor. A estratégia da organização deve ser desenvolvida levando em consideração todos os quatro setores da Matriz SWOT (ver Quadro 1), alinhando os pontos internos, de controle mais possível, com as circunstância geradas pelos externos.

Design: Níveis e Modelos de Gestão

Afim de compreender como pode ser realizada a Gestão do Design torna-se necessário, primeiramente, entender como esses dois processos, o de Gestão e o de Design, têm pontos em comum. Segundo [7], apesar do Design encontrar-se associado à criatividade e a Gestão ao planejamento e controle, as semelhanças permitem a integração de ambos. Tanto Design quanto Gestão podem ser entendidos como um processo de trabalho em equipe, voltado à solução de problemas e tomadas de decisão que afetam a performance da organização [7]. Designers e gestores devem pensar, portanto, suas atividades como partes de um mesmo processo multidisciplinar com objetivos em comum. Por conta disso, a comunicação entre designers e gestores deve ser facilitada: a autora caracteriza a Gestão de Design como uma atividade de

explicar o Design aos gerentes e, reciprocamente, o gerenciamento aos designers, a fim de ajudá-los a melhor gerenciar suas atividades e definir os métodos de gestão para integrar o Design na empresa. [8]

Enquanto profissão e área de conhecimento, o Design possui diversos ramos de especialização: Design de Produtos, Design Gráfico, Design de Interação, etc. Contudo, de um modo geral todas essas especializações envolvem conceber, planejar, sistematizar o trabalho e coordenar equipes [9]. Designers atuam em equipes multidisciplinares, focados em seus campos de especialização, mas com a necessidade de coordenar suas ações criativas e produtivas com as de outros profissionais.

Já para [10], o Gestão do Design em uma organização se dá em três níveis:

- Operacional: Determinar o melhor planejamento e controle de tarefas específicas, como *briefing*, análise de requisitos, pesquisa do público alvo, cronogramas, gestão dos projetos, gestão da equipe, orçamento, marketing, marca, portfólio de produtos, qualidade., etc;
- Tático ou funcional: o Design é um departamento diferenciado dos outros, com os quais interage, com cargos descritos e planejamento de carreira, e demanda um gestor especializado. No nível tático o foco está em organizar o fluxo total de trabalho interno integrando designers e outras equipes. O departamento Design encarrega-se de promover uma gestão do conhecimento relacionado aos clientes e ao portfólio da empresa;
- Estratégico: o Design participa das decisões mais importantes da organização, determinando a identidade e a cultura da empresa: missão, visão, valores, modelo de negócios, estratégia de diferenciação competitiva.

Segundo [7], o Design deve se integrar, a nível tático, ao setor de Marketing e aos processos de Inovação da empresa. A autora prossegue afirmando que a gestão estratégica do Design garante o foco no cliente (função de marketing) e a concepção e a disseminação de uma estratégia