

como a empresa organiza seus projetos de desenvolvimento de produtos e como aplica seus recursos.

Os autores afirmam que a comunicação do conteúdo do design entre atores de diferentes disciplinas é difícil e delicada devido às diferentes representações de design e às diferenças de vocabulário entre as disciplinas [2,24]. Além disso, muitas vezes os interesses estão em conflito, dificultando o entendimento compartilhado de quais fatores de design são prioritários [2].

[2] sugerem que o processo de criação de entendimento compartilhado pode ser tão importante quanto o entendimento compartilhado em si. Quando ainda não existe tal entendimento, as questões precisam ser discutidas e as pessoas precisam aprender umas com as outras. Essa diversidade de pensamentos pode levar a inovação.

Ao final do estudo, os autores identificam 96 barreiras e 47 facilitadores do entendimento compartilhado, dos quais a maior parte esta relacionada com o nível do ator, apesar das barreiras e facilitadores nos três níveis organizacionais estarem relacionadas umas com as outras.

[2] concluem que o contrário também é verdadeiro: as barreiras e facilitadores não influenciam somente a comunicação face a face, mas o gerenciamento e a organização do projeto, evidenciando a complexidade da comunicação no design. Eles afirmam ainda que resolver as barreiras no nível do ator cura apenas os sintomas e portanto as barreiras devem ser abordadas nos três níveis para a resolução dos problemas.

O estudo de [2] evidencia a relação de equipes operacionais dentro de uma estrutura maior: a organização em seus níveis táticos e operacionais. Neste sentido, mostra como as relações nos três níveis são interdependentes e relevantes para a criação de entendimento compartilhado. Tal estudo demonstra ainda a relação de sub-grupos internos da empresa. A articulação entre diferentes áreas de uma empresa é possivelmente dificultada caso hajam objetivos operacionais distintos que podem acarretar mal-entendidos e conflitos.

[7] também reconhece que as configurações organizacionais impõem restrições em como as pessoas se comunicam e geram expectativas diferentes para determinados participantes. [21], por sua vez, defende que para que os objetivos sejam alcançados eficientemente a organização do design precisa existir e que as diferentes maneiras de estrutura-la afetam os padrões de comunicação e comportamento. Segundo ele a transmissão de informações entre muitas pessoas ou entre grupos necessita coordenação e gerenciamento do fluxo informacional.

[21] também reconhece que quanto maior o projeto, mais a organização se torna hierarquizada. Se torna então necessário e útil dividir o grupo maior em partes menores para facilitar a comunicação do projeto, ficando, normalmente, sob responsabilidade dos gerentes de projeto o controle do fluxo da informação, coordenação das tarefas e distribuição das informações [21].

Existe uma série de relações de dependência entre membros de uma equipe, incluindo dados, tarefas e dependências temporais. As dependências de dados são criadas para especificar as informações básicas do projeto. As dependências de atividades determinam a sequência da ocorrência da informação. No estudo de [21] foi observado que as organizações são geralmente formadas baseadas na dependência de tarefas e isso leva à dependência de dados. Também foi observado que a comunicação ocorre ao mesmo tempo entre os indivíduos, já que frequentemente as atividades estão sobrepostas.

Para o autor, organizações estruturadas podem servir melhor a colaboração no design se os participantes estiverem melhor informados e souberem da essência das operações, recursos e suportes disponíveis e a responsabilidade no processo. A partir disso os participantes podem utilizar os recursos disponíveis e posicionar seu papel na organização de uma forma melhor. Por outro lado, em estúdios de design onde os objetivos não são compartilhados e precisam de uma troca de ideias aberta, a colaboração desestruturada é bastante frequente. De qualquer forma, a principal vantagem de organizações estruturadas em estúdios é a