



## Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Schoenacher, Rodrigo, Escola Superior de Desenho Industrial, Brasil<sup>1</sup>

Assanti, Virginia, Escola Superior de Desenho Industrial, Brasil<sup>2</sup>

Guimarães, Marcelo, Escola Superior de Desenho Industrial, Brasil<sup>3</sup>

Freitas, Sydney F. de, Escola Superior de Desenho Industrial, Brasil<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo expõe uma nova abordagem para o uso de entrevista estruturada. Toma-se como objeto de estudo o entendimento que empresários têm sobre a função do design como elemento integrante de projetos. A técnica de entrevista é detalhada e sua aplicação é exemplificada em três estudos diferentes. O primeiro trata do uso do design na produção calçadista; o segundo está relacionado à gestão do varejo *omnichannel*; o terceiro visa identificar a compreensão do design por parte de empreendedores de empresas *Scale-ups*. As entrevistas foram realizadas na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. A técnica utilizada permitiu a identificação de três principais categorias de gestão do design. Na primeira foram incluídos os perfis de gestores que entendem o design como uma atividade executada sob orientação de um agente externo, com perfil operacional e com autonomia criativa limitada; a segunda reúne perfis de gestores que descrevem o design como atividade desenvolvida por profissionais especializados e com autonomia criativa; e a terceira é caracterizada pela visão do design com alto grau de autonomia, desenvolvendo soluções focadas na necessidade do cliente. As categorias incluem os empreendedores que enxergam no *design thinking* uma ferramenta de trabalho essencial para solução de problemas e inovação. O estudo retrata as diferentes visões do design a partir do ponto de vista dos gestores de negócios e a relevância da técnica estruturada utilizado na exploração do campo do design relacionado à gestão. O artigo está organizado a viabilizar as discussões tanto da técnica quanto do objeto de investigação.

**Palavras-Chaves:** Entrevistas Estruturadas, Gestão de Negócios, Gestão do Design, Empreendedorismo, *Omnichannel*, Calçadista.

### INTRODUÇÃO

A entrevista é considerada a técnica mais importante na pesquisa qualitativa. Gil (2002) defende que ela está para as ciências sociais assim como o microscópio está para a microbiologia. Nesse trabalho utilizou-se a entrevista estruturada com uma nova abordagem que considera os objetivos, as justificativas e a fundamentação teórica como elementos essenciais para a eficácia e a confiabilidade dos resultados. A explicitação dos critérios que delimitam a população e a amostra também são considerados essenciais.

<sup>1</sup> [rspnet@yahoo.com.br](mailto:rspnet@yahoo.com.br); ORCID 0000-0003-3566-9532

<sup>2</sup> [virginiaassanti@gmail.com](mailto:virginiaassanti@gmail.com); ORCID 0000-0001-7481-6254

<sup>3</sup> [maguimaraes@gmail.com](mailto:maguimaraes@gmail.com); ORCID 0000-0002-6630-7545

<sup>4</sup> [sydneydefreitas@gmail.com](mailto:sydneydefreitas@gmail.com); ORCID 0000-0002-4635-2170

Schoenacher, R., Virgínia, A., Guimarães, M., Freitas, S.F.; Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, Nº1, p.113-136, Jan/Abr. 2022. Artigo recebido em 20/03/2022. Última versão recebida em 15/04/2022. Aprovado em 25/04/2022.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Este artigo exemplifica a sua aplicação na investigação do conhecimento que gestores têm do campo do design. A escolha por gestores se justifica na medida em que o papel do design nas empresas nos últimos anos evoluiu de uma ferramenta operacional para uma relação estratégica ao ponto de contribuir para a modelagem de todos os processos que um negócio necessita para sua existência, continuidade e rentabilidade (Mozota; Klöpsch; Costa, 2011). Tal evolução deve-se, em parte, ao perfil dos gestores e de seu entendimento sobre a função do design como elemento integrante de projetos e produtos. Considerando que suas opiniões, reflexões e percepções são essenciais para a compreensão dos processos, torna-se de extrema relevância ouvir suas vozes.

O trabalho foi organizado em duas fases. Na primeira realizaram-se 22 entrevistas com gestores, em três estudos de caso. A amostra foi selecionada do universo de pequenas e médias empresas do estado do Rio de Janeiro. Na segunda fase realizaram-se 5 entrevistas exploratórias com pesquisadores que utilizaram a mesma técnica de entrevista com outras populações.

O objetivo deste artigo é apresentar elementos de como essa nova abordagem no uso de entrevistas em pesquisas acadêmicas relacionadas à gestão de pequenas e médias empresas pode ajudar para um melhor entendimento do papel do design como ferramenta de inovação constante nestes ambientes. Adicionalmente, o estudo pretende trazer contribuições para gestores e pesquisadores no uso de técnicas de entrevistas para conduzir seus estudos e auxiliar na tomada de decisões mais coerentes e corretas, e para ajudar na busca por soluções em consonância com as suas necessidades.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Há dois aspectos neste artigo: a) estudos que tratam da relação e do entendimento que gestores de empresas têm com temas relacionados ao Design; e b) conceitos que suportam a escolha da técnica de entrevista estruturada utilizado neste estudo.

### **2.1. ESTUDOS DA RELAÇÃO DE GESTORES COM DESIGN**

Mozota, Klöpsch et al (2011) lembram que o design se tornou uma profissão nos EUA após a crise de 1929, resultado direto da percepção dos empresários de que seria necessário oferecer produtos com diferenciais competitivos. Apesar disso, o design ainda demorou muito tempo para ser entendido como um diferencial competitivo pelo mercado de forma geral. Bon-siepe (1997) sinalizava que, se no passado falar da importância do design nas empresas era uma excentricidade, nas últimas duas décadas não falar do design passou a revelar falta de

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

conhecimento da realidade. Desde então as comunidades acadêmicas e empresariais desenvolveram estudos com a finalidade de entender melhor esta relação entre o design e a gestão.

O processo que se dá na relação dos gestores de empresas com o design envolve ao menos quatro categorias: empresário, designer, consumidor e produto (Löbach, 2001). O presente estudo busca lançar luz sobre a relação do empresário, ou seu representante direto – o gestor –, com o designer ou com as atividades correlatas dentro das empresas.

Essa relação é evidenciada em alguns estudos. Sheppard et al. (2018) constataram que estudos conduzidos por consultorias trazem evidências de que o design oferece diferencial competitivo para as empresas. Nessa mesma linha, o Centro de Design Dinamarquês desenvolveu em 2001 o conceito Escada do Design, que representa quatro níveis de uso do design por empresas: (1) não usam design; (2) design como diferencial estético; (3) design como processo; e (4) design como inovação (Kretzschmar, 2003).

Esse conceito é consistente com aquele proposto por Bonsiepe (1997), no qual as empresas possuem 5 alternativas para uso do design como ferramenta de diferenciação: (I) não fazer nada; (II) copiar um design já existente; (III) submeter um produto existente ao processo de redesign, com melhorias funcionais, estéticas ou simplificando a produção; (IV) adquirir licença para produzir um design, com acesso ao *know how*; e, por fim, (V) desenvolver um novo design, internamente ou com apoio de consultoria externa.

Zózimo (2018) defende que nenhum resultado prático para o negócio será obtido através da inovação sem *Design Thinking*. Isso está relacionado à questão de criar e apoiar uma cultura de design dentro da organização e, ao mesmo tempo, obter conhecimento para colocar o pensamento criativo em ação. Porém, nem todas as atividades relacionadas ao design são desenvolvidas por profissionais devidamente capacitados. Gorb e Dumas (1987) evidenciam a existência do *silent design*, definição cunhada para descrever atividades de design realizadas por profissionais que não têm formação na área.

As práticas de design permitem as organizações desenvolverem abordagens que inovem seus produtos, serviços e promovam uma nova experiência para os seus clientes. Essa força de transformação é percebida no negócio da organização quando ela cria significados e experiência emocional aos olhos dos consumidores. Por isso o design se tornou uma importante habilidade nas empresas (Zózimo, 2018). O designer detém o conhecimento de técnicas importantes para a construção, acompanhamento e manutenção da estratégia. Ele garante que o projeto promova uma experiência satisfatória para o consumidor, pois é embasado sob a perspectiva do design centrado no usuário (Norman, 2013).

## 2.2. ENTREVISTA ESTRUTURADA COM GESTORES

O presente estudo visa cobrir uma área não atendida pela bibliografia consultada que é compreender a relação entre gestão e design a partir da fala dos próprios gestores. Visando essa compreensão, optou-se pela entrevista estruturada para que os gestores pudessem expor suas experiências e opiniões.

Os pesquisadores que atuam com pesquisa qualitativa utilizam variadas técnicas visando coletar informações falando diretamente com as pessoas e avaliando como elas se comportam e agem dentro do seu contexto (Creswell, 2007). As técnicas mais utilizadas são Análise Documental, Observação, Questionário e Entrevista. A aplicação de técnicas de entrevista justifica-se quando se procura identificar, entre outros fatores, dados pessoais e níveis de informação, opiniões ou expectativas (Mucchielli, 1978). Nessa mesma linha, Flick (2009, p. 153) entende que “o principal objetivo da entrevista é revelar o conhecimento de forma que ele possa ser expresso em forma de respostas, sendo facilmente interpretado”. O foco da atenção está no subjetivo, ou seja, na opinião do entrevistado, na sua percepção; ou em uma informação privilegiada, algo que somente o entrevistado sabe ou presenciou. A estruturação da entrevista aplicada neste trabalho difere-se de outros métodos por sua fundamentação. Sua abordagem principal não está organizada em perguntas fechadas, mas em seu propósito traduzido pelo objetivo, pela justificativa e pela fundamentação teórica.

## 3. MÉTODO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

A bibliografia dedicada à pesquisa qualitativa apresenta diversos métodos de entrevistas e suas aplicações. Esta seção apresenta a descrição da técnica denominada entrevista estruturada. Conforme Yin (2016, p. 118), “todas as entrevistas envolvem interação entre um entrevistador e um participante (ou entrevistado). Entrevistas estruturadas roteirizam cuidadosamente essa interação”. Importante reforçar que “nas entrevistas estruturadas, a formulação das perguntas assume um caráter metódico” (Gil, 1999, p. 124).

O principal aspecto da técnica de entrevista estruturada aqui descrita é a sua sustentação em três pilares: objetivo, justificativa e fundamentação teórica. Os três devem ser aplicados em todas as etapas, que devem estar em consonância com o objetivo e a justificativa da pesquisa que integram. Essa característica pretende proporcionar validade às respostas, conectando a pesquisa, a técnica de entrevista e cada pergunta.

Marconi e Lakatos (1996, p. 88) ressaltam que as respostas devem atender aos requisitos “validade, relevância, especificidade e clareza, cobertura de área, profundidade e extensão”.

A atribuição dos pilares objetivo, justificativa e fundamentação teórica proporciona um roteiro

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

coeso que favorece a análise e categorização das informações obtidas no campo. Assim, espera-se responder à questão principal de pesquisa, contribuindo para o rigor nos resultados e a credibilidade das informações do estudo. De acordo com Santos (2000) deve haver um planejamento prévio para qualquer tipo de entrevista, além dos cuidados para garantir registro dos dados colhidos de forma técnica e sem vícios.

Entende-se por **objetivo** o ponto preciso que o pesquisador deseja obter com determinado item, ou seja, que desdobramento será gerado a partir das informações advindas da investigação. A definição de objetivos é uma atividade desconsiderada com muita frequência, mas de grande importância, pois é uma atividade fundamental para elaboração das questões que serão utilizadas no instrumento de coleta de dados (Cervo; Bervian, 1996)

A **justificativa** caracteriza-se por um fato – ou evidência – verificado no campo, que seja importante investigar. Este fato pode ser de ordem prática ou teórica. Denota, portanto, conforme Lakatos e Marconi (1992, p. 103), o motivo pelo qual é relevante aquela investigação, contextualizando a questão principal de pesquisa e destacando a sua importância. A justificativa pode se basear em observações que o pesquisador faz e nas experiências que possui.

A **fundamentação teórica**, a partir de teses, dissertações, livros e artigos, é necessária para embasar as justificativas e os objetivos definidos anteriormente. Descrevem Marconi e Lakatos (2003) que “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”, e relatam que, conforme Manzo (1971 *apud* Marconi; Lakatos, 2003), a bibliografia é uma fonte para a contextualização, investigação e solução de problemas ainda não totalmente sedimentados, além dos já conhecidos.

A seguir, são descritas as orientações gerais para definição da população, qualificação da amostra, construção do formulário e da pauta, e a importância de realização de testes piloto. Listam-se também aspectos importantes à condução das entrevistas e análise das respostas.

Conforme Vieira (2019) **população** é o conjunto total de pessoas ou grupos que atendam critérios em comum, relacionados com a questão de pesquisa, sobre os quais o pesquisador deseja obter informações. Considerando que as empresas podem ser administradas pelos próprios sócios – empreendedores – ou por profissionais contratados especialmente para este fim – gestores –, optou-se por considerar ambos os perfis neste estudo. A técnica descrita neste artigo foi aplicada a três grupos distintos de gestores: fundadores de empresas *Scale-ups*, produtores de calçados e gestores especializados em varejo digital. O principal critério em comum é o papel de gestão em suas respectivas empresas e a atuação dentro do estado do Rio de Janeiro. Cada um está detalhado nos estudos de caso descritos adiante.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

A **amostra** é uma parte restrita, mas representativa do conjunto população, como “um subconjunto de unidades retiradas de uma população” (Vieira, 2019, p. 13). A seleção dos participantes deve ser efetuada obedecendo critérios estabelecidos e orientados conforme o objetivo e a justificativa da pesquisa. Segundo Flick (2009), em um estudo com entrevistas a amostragem está relacionada com a decisão de quem entrevistar e seus grupos de origem. Ainda conforme este autor, “as decisões relativas à amostragem sempre oscilam entre os objetivos de cobrir um campo da forma mais ampla possível e de realizar análises com a maior profundidade possível” (Flick, 2009, p. 126).

Em cada estudo de caso há uma questão principal que constitui a pergunta norteadora da investigação. Considera-se que a questão principal da entrevista estruturada é equivalente ao papel da questão de pesquisa, ou problema científico, que, segundo Gil (2002, p. 23), é uma “questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. Assim, as perguntas da pauta são formuladas para que a questão principal possa ser respondida, sem que esta configure como uma das perguntas presentes.

As pautas foram elaboradas de forma detalhada contendo as indagações exatamente como efetuadas nas entrevistas, contribuindo para orientar o comportamento do entrevistador. Perguntas que possibilitam respostas como “sim” ou “não” foram evitadas por dificultarem a análise e a categorização da informação. Segundo Yin (2016, p. 24), “sem boas perguntas, você corre o risco de coletar muitas informações irrelevantes e ao mesmo tempo não coletar informações cruciais”.

Vale reforçar que “a entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados” (Gil, 1999, p. 121). Assim, a pauta é determinante para roteirizar a entrevista, impedindo que o entrevistador se deixe levar por informações que lhe pareçam interessantes, mas que podem não ser de fato relevantes para a pesquisa. Perguntas respondidas antecipadamente devem ser refeitas conforme a sequência da pauta.

As pautas elaboradas nos três estudos de caso possuem perguntas abertas, onde os entrevistados ficam livres para responder. O conjunto de objetivo, justificativa e fundamentação teórica de cada pergunta alinhado à questão principal da pesquisa garante a sua relevância e adequação, exercendo papel equivalente ao da lista de Ulrich (1999), justificando a preferência de perguntas abertas neste estudo.

Recomenda-se a realização de teste piloto antes de iniciar as entrevistas. De acordo com Flick (2009, p. 344), “No que diz respeito aos dados da entrevista, pode-se ampliar a confiabilidade por meio da realização de um treinamento para entrevistas com os entrevistadores e da

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

verificação dos guias de entrevista ou das questões gerativas em entrevistas de teste ou após a primeira entrevista”.

O objetivo do teste piloto é identificar eventuais pontos a serem ajustados na pauta. O teste pode ser realizado com outros pesquisadores, ou com uma amostra da população. As entrevistas realizadas como teste com essa amostra só poderão ser consideradas na pesquisa se não houver nenhum tipo de alteração ou ajuste consecutivo. Acrescenta-se que é importante que os participantes estejam cientes de que se trata de um teste (Yin, 2016). Nos três casos relatados aqui, foram feitos os testes-piloto com pesquisadores, permitindo identificar ajustes na linguagem e na sequência das perguntas.

Além dos ajustes identificados no teste piloto, há aspectos recomendados para a realização de entrevistas, como boas práticas e posturas indicadas pela bibliografia, que o pesquisador-entrevistador deve adotar. Gil (1999, p. 121) lembra que “as entrevistas tradicionalmente têm sido realizadas face a face. Essa tem sido a característica mais considerada para distingui-la do questionário”.

Realizar entrevistas envolve “recrutar participantes e encontrar lugares para fazer as entrevistas. Os locais desejados são espaços prontamente convenientes para cada participante” (Yin, 2016, p. 28). Portanto, é indicado que o ambiente escolhido para a realização das entrevistas ofereça condições favoráveis, podendo ser razoavelmente controlado. Verificou-se que a adequação geral das acomodações pode ser estratégica para se obter um resultado satisfatório, assim como recomendado por Sampieri (2013, p. 431).

Ao escolher um local deve-se observar a temperatura, iluminação, sons ambientes e mobília adequada. A presença e a circulação de outras pessoas, assim como a possibilidade de interrupções devem ser consideradas. Esse conjunto de cuidados prévios nem sempre é suficiente para evitar que ocorra alguma intercorrência, mas ajuda a promover um ambiente adequado. Qualquer eventualidade que possa causar desconforto ao entrevistado poderá alterar o seu comportamento e a sua disposição para formular as respostas, o que invariavelmente atrapalhará o andamento da entrevista. Importante ressaltar que todas as entrevistas ocorreram preferencialmente no mesmo local, ou em um mesmo tipo de local.

Segundo Yin (2016, p. 120), algumas práticas são recomendadas para o êxito da entrevista, como falar moderadamente, ser não diretivo, manter-se neutro, estabelecer uma boa relação, usar um protocolo como guia – a pauta cumpre essa função –, manter comportamento e conduta roteirizados para garantir uniformidade, ser amigável, mas não lisonjeador, e manter-se constantemente analisando o que ocorre durante a entrevista.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Alguns cuidados adicionais recomendados são: agendar com antecedência, manter contato cordial, ser empático e simpático, demonstrar gratidão pela disponibilidade do participante, promover um clima descontraído e confortável, utilizar linguagem coloquial e fazer anotações baseadas em suas percepções após cada entrevista. Flick (2009) trata especificamente dessa questão a partir de Lofland e Lofland (1984), incluindo a recomendação de que o tempo destinado a essa atividade seja controlado e igual para ambas as etapas: observação e anotações.

Por fim, é necessário disponibilizar um termo de consentimento livre e esclarecido. Nele, são descritos os procedimentos da entrevista e outras informações pertinentes, como a garantia de sigilo e anonimato. Em algumas situações, é necessária autorização prévia de um comitê institucional de ética, conforme abordado por Yin (2016, p. 38), “todo estudo com participantes humanos, qualitativo ou não, requer aprovação prévia de um comitê institucional de ética (CIE)”.

Nas entrevistas, a transcrição do diálogo e as notas do entrevistador são a base textual que permitirá a análise. Gil (1999, p. 125) explica que “o único modo de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de gravador” e recomenda registrar atitudes e a entonação do entrevistado, quando for pertinente.

A interpretação se dá em diversos estágios. O primeiro é a elaboração de uma breve descrição de cada caso contendo os seguintes elementos: enunciado, breve descrição do entrevistado e tópicos centrais mencionados. Esse procedimento auxilia na criação de um sistema de categorias para o caso único (Flick, 2009). Para Creswell (2007, p. 1940), “o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” e “envolve preparar os dados para a análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados, e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados”, o que demanda a transcrição das entrevistas e sua leitura, assim como das observações reunidas nas notas de campo.

A codificação começa com a análise dos dados, organizando as informações em grupos e atribuindo sentido a tais grupos, e “isso envolve tomar dados em texto ou imagens, segmentar as frases (ou parágrafos), ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseado na linguagem real do participante” (Creswell, 2007, p. 196).

A partir da reunião das informações em tópicos, e da condensação dos tópicos similares, é possível delimitar categorias. A quantidade de categorias deve ser reduzida, agrupando-se tópicos semelhantes entre si formando entre 5 e 7 categorias no total (Creswell, 2007). Ainda

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

segundo Creswell (2007), a reflexão sobre os dados pode ocorrer comparando-os com as informações já existentes na literatura, averiguando a convergência ou a divergência entre os dados obtidos e as fontes consultadas.

Ainda, a análise ou interpretação das respostas tem dois objetivos distintos. O primeiro consiste em revelar e expor enunciados, enquanto o segundo busca a redução do texto original por meio de categorização, por exemplo (Flick, 2009). O estudo descrito neste relatório se enquadra no segundo caso mencionado e optou-se pela técnica de codificação temática descrita por Flick (2009) para analisar as respostas coletadas durante as entrevistas.

Esta técnica tem como premissa o uso de um método de coleta de dados que busque garantir a comparabilidade por meio de definição de tópicos, mas se mantém aberta às visões a eles relacionadas (Flick, 2009). Como mencionado anteriormente, a técnica de entrevista estruturada oferece condições favoráveis para a aplicação deste tipo de técnica de interpretação de texto, pois padroniza a coleta de dados utilizando uma pauta padronizada para todos os entrevistados.

### 3.1. ESTUDO DE CASO 1: COMO O DESIGN ESTÁ PRESENTE NA PRODUÇÃO CALÇADISTA DO RJ

Este caso destina-se ao mapeamento do design enquanto atividade projetual presente nas unidades produtivas de calçados da região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. Se justifica pela relevante presença de empresas calçadistas na região, conforme percebido na fase exploratória, onde foram identificados 46 produtores de calçados que atuam sob diversos formatos de negócios. Também foram identificadas mais de vinte marcas fluminenses de calçados, além das marcas de vestuário que possuem calçados em suas coleções, ambas terceirizando a sua produção fora do estado.

Conforme divulgado pelo Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil 2019, o Brasil é o quarto produtor mundial de calçados, assim como o quarto mercado consumidor em número de pares. Dentre os exportadores, ocupa somente a 11ª posição, o que demonstra que a produção nacional é voltada para o consumo interno. O Relatório é elaborado pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados, 2019), contendo informações estratégicas sobre o setor no Brasil, contextualizando-as com o mercado interno e externo.

A população compreende todos os empreendedores produtores de calçados da região. O formulário contém nove critérios que qualificam a amostra, sendo todos com seus respectivos objetivos, justificativas e fundamentação teórica: (1) nome do proprietário, telefone e e-mail; (2) idade; (3) naturalidade; (4) residência atual; (5) formação e profissão (ou principal

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

atividade profissional atual); (6) nome fantasia, Razão Social, CNPJ, endereço do local da produção; (7) formato de produção, incluindo o nível de conhecimento e capacitação técnica; (8) data e contexto de criação de cada negócio; (9) características do principal cliente.

Os seis entrevistados possuem entre 50 e 78 anos, e iniciaram suas atividades como negócios familiares, mantendo o formato atualmente, excetuando-se apenas um. Os negócios encontram-se formalizados, sob a legislação vigente, sendo a principal ocupação e fonte de receita de seus proprietários.

Nenhum dos entrevistados possui formação em design ou gestão. Conheceram o ofício e se apromoraram de acordo com o desempenho de suas atividades cotidianas. Os negócios surgiram espontaneamente a partir da identificação de uma oportunidade, geralmente apresentada por um amigo ou familiar que já possuía alguma experiência com calçados. Excetuando-se um dos participantes, identificou-se como característica comum vivência anterior no varejo. Os negócios possuem ao menos 15 e no máximo 60 anos de operação, com algumas alterações e ajustes das suas características originais para se adaptar às mudanças de mercado.

Visando levantar como os entrevistados se comportam em determinada situação, e como “derivam seu próprio entendimento sobre algum comportamento” (Yin, 2016 p.117), foram elaboradas perguntas acerca de dois aspectos do Design: abstrato e concreto (Cardoso, 2004). As definições do termo design abarcam os aspectos abstrato e concreto. Sobre os elementos de design de produto, será considerado que no âmbito do concreto encontram-se as características de produção, assim como a escolha das formas, cores, materiais, texturas e ergonomia. No campo do abstrato enquadram-se a semiótica e o conceito, passando pela identificação do público de interesse. Assim, a pauta contém seis perguntas que proporcionam a resposta à questão de pesquisa: “Como o design encontra-se presente na produção calçadista da região metropolitana do estado do Rio de Janeiro?”. A pauta foi submetida a um teste piloto realizado com dois pesquisadores pares do programa de pós-graduação em Design da Escola Superior de Desenho Industrial, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

As perguntas abordavam os seguintes aspectos: (1) sazonalidade e atemporalidade; (2) ideação; (3) etapas de produção; (4) qualidade material; (5) definição do produto; e (6) diferenciação. Assim como no formulário, todas possuem objetivo, justificativa e fundamentação teórica, alinhados ao objetivo e à justificativas gerais da pesquisa. As seis entrevistas foram realizadas com os proprietários dos negócios no local onde ocorre a produção.

A partir das respostas foi feita a análise das informações do formulário e da pauta, identificando-se pontos convergentes que constituem as categorias para análise. A codificação buscou atribuir conceitos às informações, portanto “a singularidade das ações de campo originais

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

não deve ser ignorada, mas itens que parecem essencialmente semelhantes receberão o mesmo código” (Yin, 2016, p. 166).

Identificaram-se as seguintes categorias: 1) **Produção industrial, com processo empírico e intuitivo, sob demanda para empresas (B2B), sem reflexão crítica;** 2) **Produção artesanal, processo empírico e intuitivo, sob demanda para consumidores (B2C), com reflexão crítica;** 3) **Produção mista, processo empírico e intuitivo, com oferta para consumidores (B2C), a partir de uma reflexão crítica.**

Dois participantes atendem a categoria 1, que se configura como produção industrial, que pode ser escalada, sendo em série ou não. O processo de concepção do produto é empírico e intuitivo, ocorrendo sob demanda *business-to-business* (B2B), em que o cliente é uma empresa, sendo principalmente marcas que desenvolvem seus produtos e terceirizam sua produção. Não existe reflexão crítica sobre o produto, ou seja, os modelos de calçados são desenvolvidos e produzidos majoritariamente conforme o desejo do cliente.

Três participantes atendem a segunda categoria, a qual se configura como produção artesanal, considerada a que resulta em produtos únicos, obtidos através de ofício realizado com maestria e singularidade técnica, obtendo um relativo refinamento do produto com alto valor agregado. Seu formato é o *business-to-consumer* (B2C), em que o cliente é o consumidor final. Nesse caso já pode ser percebida uma reflexão crítica, já que os desejos dos clientes são avaliados e os modelos são ajustados conforme aspectos ergonômicos e disponibilidade técnica, principalmente.

Um entrevistado atende a terceira categoria. Confecciona artesanalmente uma pequena parcela da sua produção. Mas a maior parte dos calçados produzidos são terceirizados em produtores locais pertencentes à primeira categoria. Concentra-se no formato B2C, sendo seu principal cliente o consumidor final, com delineamento de um perfil de público da marca. A principal diferença consiste no fato de que os produtos são criados, produzidos e ofertados para os clientes, e não são criados sob encomenda, como no caso das duas primeiras categorias.

A partir da identificação de três categorias principais, foi verificado que, apesar de haver semelhanças entre os formatos de negócios, há características preponderantes que são diversas. Assim, o setor apresenta-se como heterogêneo e diversificado sob os aspectos de público, produto, praça, materiais, processos e logística.

### 3.2. ESTUDO DE CASO 2: COMO OS PROFISSIONAIS DE *E-COMMERCE* GERENCIAM OS CANAIS DE VENDAS SOB O MODELO *OMNICHANNEL*

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) definem que o conceito do varejo *omnichannel* é percebido como uma evolução do modelo *multi-channel*. Enquanto o *multi-channel* implica uma divisão entre a loja física e a loja on-line, os clientes *omnichannel* se movimentam livremente entre a loja *on-line*, dispositivos móveis e loja física, tudo dentro de um único processo. A jornada de compra proporciona uma experiência unificada e contínua para o cliente, independentemente dos canais utilizados. Como os canais são gerenciados em conjunto, a interação percebida pelo consumidor não é com o canal, mas com a marca.

A fim de modelar um panorama sobre o entendimento, gestão, planejamento e operacionalização do modelo *omnichannel* pelos profissionais de marketing digital e *e-commerce* no varejo de vestuário, foi utilizada a entrevista estruturada. Ela se faz pertinente para identificar o grau de conhecimento dos especialistas na área e o nível de entendimento, dificuldades encontradas durante o processo e as diferenças existentes entre as práticas do mercado e a literatura acadêmica.

A amostra foi formada por seis especialistas de *e-commerce* de marcas que possuíam seus canais de venda sob o modelo *omnichannel* em qualquer fase de implementação. Para minimizar eventuais desconfortos, foi necessário, além do uso do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – explicar aos profissionais sobre o cunho qualitativo da pesquisa, que o pesquisador não estava interessado em informações sobre números de vendas, resultados ou investimentos da empresa, mas sobre informações relacionadas à percepção.

Dos seis especialistas que compõem a amostra, cinco são gerentes e um é analista de *e-commerce*. Os profissionais representavam cinco marcas de varejo de vestuário feminino e uma marca de bolsas e acessórios. As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 de maio e 3 de julho de 2019 e duraram em média 23 minutos. Todas as entrevistas foram registradas em áudio e realizadas na região metropolitana do Rio de Janeiro.

A análise das respostas transcritas permitiu a organização em quatro categorias que dizem respeito às características projetuais do varejo *omnichannel*: 1) **Projeto integrando os canais de venda baseado no comportamento do consumidor**; 2) **Projeto somente integrando os canais de vendas**; 3) **Projeto considerando o designer como profissional operacional**; 4) **Projeto considerando o designer como profissional estratégico**.

Cinco dos entrevistados definiram o conceito de *omnichannel* como uma experiência do cliente. Isso corrobora a definição dada por Juaneda-Ayensa et al. (2016) de que a quantidade de canais oferecida pela marca mudou o comportamento do consumidor, que fomentou

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

uma estratégia permitindo uma interação real dos clientes que compra em qualquer canal, qualquer lugar a qualquer momento, proporcionando, assim, uma experiência de compra única que rompe barreiras entre os canais.

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, Bell, Gallino e Moreno (2015) relatam que os clientes estão cada vez mais *omnichannel* – implementando canais *off-line* e *on-line* – em seus pensamentos e comportamentos. A partir desse fenômeno, empresas desenvolveram uma estrutura centrada no cliente para oferecer essas estratégias com base em pesquisas empíricas. Tradicionais ou *off-line*, os varejistas precisam alavancar o canal *on-line* não só por fim nele mesmo, mas também como um local para entrega de preços, estoques e outras informações desejadas pelo cliente.

Quatro dos entrevistados informaram que não praticam, em suas marcas, nenhum tipo de técnica ou metodologia para entender o conhecimento do seu próprio cliente. O foco na operação e na integração dos sistemas foi relatado para justificar a falta de atenção nesse importante quesito. Apenas o entrevistado “A” relatou a gestão do comportamento do consumidor, de forma estruturada validando os estudos de Van Delft (2013).

Cinco gestores perceberam como fundamental a importância do designer frente à integração dos canais de vendas das marcas, porém o designer é visto apenas como um profissional de características operacionais. Relataram que esses profissionais precisam estar atentos às linguagens de cada canal que estão trabalhando, à estética e usabilidade, precisam comunicar a integração dos canais de forma visual e transpor para o cliente os objetivos da marca da “melhor forma possível”.

A primeira associação que se faz ao design é a parte visual: imagens, gráficos e cores. Porém, ele é muito mais do que isso. Segundo o Sebrae (2016), o design de um site, e principalmente de um site de e-commerce, deve considerar, de forma geral, a facilidade com que o usuário realiza as ações desejadas em cada página do portal e deve propiciar ao usuário a concretização da compra de forma fácil e rápida ao percorrer as etapas necessárias com o mínimo possível de distrações.

Nesse sentido, o design desempenha importante papel – tanto estratégico quanto tático – no processo global de desenvolvimento do portal de uma empresa. Na esfera estratégica, é crucial conhecer o público-alvo, a concorrência (direta e indireta) e as características do produto/serviço oferecido que facilitam ou que se tornam barreiras para a venda on-line. É esse conhecimento que irá determinar o posicionamento da empresa na web e que, no design, será traduzido como elementos do ambiente digital.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

### 3.3. ESTUDO DE CASO 3: COMO OS EMPREENDEDORES FUNDADORES DE *SCALE-UPS* COMPREENDEM O TERMO DESIGN

O objetivo definido para este caso foi a identificação de como os empreendedores fundadores de *Scale-ups* no estado do Rio de Janeiro compreendem o termo design. A justificativa é que empresas que aplicam o design de forma mais estratégicas tendem a ser maiores e mais competitivas que aquelas nas quais o design é usado apenas de forma acessória ou com foco estritamente estético (Kretzschmar, 2003).

O público-alvo é de empreendedores de empresas de alto crescimento, mais especificamente *Scale-ups*, no estado do Rio de Janeiro. Empresas de alto crescimento (EAC) são aquelas que crescem em um determinado ritmo, ou acima dele, por um período intenso e observável. O que diferencia uma empresa *Scale-up* de outras EAC é a sua capacidade de aumentar suas receitas em um ritmo mais acelerado que seus gastos, aumentando sua escala (Monteiro, 2017).

O Brasil tem cerca de 25 milhões de empreendedores (Sebrae, 2016), e cerca de cinco mil EACs no estado do Rio de Janeiro, o que representa menos de 1% do total de empresas na região. A capital do estado concentra a maior parte (51,57%) sendo que a maioria são empresas de pequeno porte (56,4%). No Brasil, elas geraram cerca de 45% dos novos empregos em 2014 (Sebrae RJ, 2015).

Objetivando, portanto, a identificar como eles compreendem o conceito de Design, entrevistou-se dez empreendedores que participaram da fundação de empresas *Scale-up*. Todos foram participantes de alguma das edições do programa *Scaleup* Rio organizado pelo Sebrae-RJ. O *Scaleup* Rio é “um programa para acelerar o crescimento de negócios com grande potencial, liderados por empreendedores capazes de serem os próximos grandes exemplos do empreendedorismo brasileiro” (Sebrae-RJ, 2017).

A pauta da entrevista, incluindo o formulário e as questões, foi submetida a dois testes piloto. Ambos permitiram identificar ajustes necessários na pauta de entrevistas antes de aplicá-la à amostra selecionada. A pauta final de entrevistas, contendo objetivo, justificativa e fundamentação teórica para cada uma de suas perguntas, foi composta por cinco questões no formulário e sete perguntas diretamente relacionadas ao tema principal. Seis entrevistas foram realizadas por Skype (com áudio e vídeo), duas foram realizadas presencialmente e duas por telefone. Todas gravadas na íntegra.

Os dados do formulário geraram quatro critérios para descrever a amostra: idade do empreendedor; formação acadêmica; experiência prévia; e segmento de atuação da empresa. A fundamentação teórica para cada um desses critérios foi devidamente detalhada previamente à realização das entrevistas. Do total de dez entrevistados dois têm menos de trinta anos, quatro

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

já passaram dos cinquenta anos, e quatro estão entre trinta e cinquenta anos. Em relação à formação, verificou-se uma concentração (5 dos 10 entrevistados) em cursos de graduação ou pós-graduação voltados para gestão de empresas, como Administração, Ciências Contábeis, MBAs e correlatos. A experiência prévia deles se concentrou em carreiras como executivo ou consultor (três entrevistados) e em empreendedores sem experiência profissional prévia (outros três entrevistados). Por fim, verificou-se predomínio de atuação (de 7 dos 10 entrevistados) em segmentos de desenvolvimento de softwares e aplicativos e no segmento de serviços.

Após aplicar a técnica proposta por Flick (2009) para análise das respostas, foi possível organizá-las em três categorias distintas: 1) **Design subordinado a outra disciplina**, 2) **Design como ferramenta para melhorar UX** e 3) **Design como processo de inovação**.

A primeira categoria, Design subordinado a outra disciplina, se caracteriza por uma subordinação do design a outras disciplinas como marketing e arquitetura. O designer, neste caso, é visto como parte de um grupo mais amplo, multidisciplinar, quase sempre liderado por um profissional de marketing ou um arquiteto. Em todos os casos, o design está limitado ao campo do design gráfico.

Na segunda categoria, Design como ferramenta para melhorar UX, caracterizada pelo uso intensivo de técnicas de *user interface* e *user experience* (UI e UX, respectivamente), a subordinação do design a outras disciplinas desaparece e o designer passa a ganhar mais protagonismo. Ainda assim, nessa categoria persiste a visão de que outros profissionais podem atuar como designer. Porém, diferente da categoria anterior, fica claro que a atividade cabe a um designer, mas que está sendo executada por outro tipo de profissional.

Na terceira e última categoria, Design como processo de inovação, o design ganha ares mais difusos e passa a permear diversas atividades e diversas áreas da empresa. Além dos aspectos mais ferramentais encontrados nas categorias anteriores, o design incorpora novos contornos e se torna um conceito mais amplo. Os entrevistados que compõem esta categoria citam mais de uma vez “a forma de pensar do designer” como algo importante para solução de problemas. O conceito já bastante popularizado de *design thinking* (Liedtka, 2018) é citado por mais de uma vez como algo que ajuda a resolver qualquer tipo de problema dentro da empresa que esteja diretamente relacionado ao cliente.

As categorias identificadas, embora distintas, não são antagônicas. Isso fica claro quando, por exemplo, a presença do design gráfico na criação de peças publicitárias é explicitada em todas as categorias. Nota-se uma certa semelhança entre as categorias identificadas neste estudo com aquelas na Escada do Design e a escala Alpay Er (Szpiz, 2016).

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Alguns pontos levantados estão em linha com a fundamentação teórica. É o caso da idade dos empreendedores, com uma clara predominância de pessoas acima de trinta anos e, inclusive, com concentração acima dos cinquenta anos. O design gráfico e o UX design foram os conceitos apresentados com mais frequência pelos entrevistados. O termo design aparece tanto como um atributo quanto como um processo de trabalho. Em ambos os casos, ele é visto como algo positivo, embora na primeira situação (como atributo) ele seja visto como uma consequência e na outra, como uma forma de trabalho.

Outros pontos divergem daqueles indicados na fundamentação teórica, como o conceito do *silent design* (Gorb; Dumas, 1987). Verifica-se que apesar de estar presente, os conceitos descritos pelos entrevistados só se aproximam àquele oferecido pelos autores na categoria 1. No caso da categoria 2, embora o design possa ser realizado por outro profissional, há uma visão clara de que o papel neste caso cabe ao designer. Já na categoria 3, o design transcende o papel do designer e passa a ser visto como uma forma de pensar.

#### 4. DISCUSSÃO

Esta seção do artigo está organizada em duas partes. A primeira trata da discussão dos resultados encontrados em cada um dos estudos de caso e uma análise consolidada das respostas. A segunda parte da discussão se concentra em analisar a aplicação da técnica de entrevista estruturada a partir do ponto de vista dos autores e de outros pesquisadores que aplicaram a mesma técnica em situações distintas.

##### 4.1. RESULTADO DOS ESTUDOS DE CASO

Com base na categorização apresentada em cada um dos estudos de caso, foi realizada uma nova análise com objetivo de identificar pontos em comum nas categorias e que ajudassem a responder à principal questão deste estudo: como os gestores se relacionam com diferentes aspectos referentes ao design. Essa nova rodada permitiu organizar as categorias anteriores em três novas, que resumem as visões encontradas nos estudos de caso (Quadro 1).

Na primeira categoria foram incluídos os perfis de gestores que entendem o **design como uma atividade executada sob orientação de um agente externo, com perfil operacional e com autonomia criativa limitada**. Nela estão inseridos os produtores de calçados cujo processo de desenvolvimento de novos produtos é empírico, intuitivo e acrítico, e tem como base apenas as demandas do cliente. Também entram aqui os gestores de e-commerce que projetam a experiência *omnichannel* apenas integrando os canais – com designers atuando com

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

perfil operacional – e os empreendedores que entendem o design como uma atividade subordinada a outra disciplina, como marketing e arquitetura.

Quadro 1

*Categorias finais sobre como gestores percebem o design*

	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Descrição	<b>Design como uma atividade executada sob orientação de um agente externo, com perfil operacional e com autonomia criativa limitada.</b>	<b>Design como atividade desenvolvida por profissionais especializados e com autonomia criativa.</b>	<b>Design tem alto grau de autonomia e deve desenvolver soluções focadas na necessidade do cliente.</b>
Caso 1	Produção industrial, processo empírico e intuitivo, sob demanda para empresas (B2B), sem reflexão crítica.	Produção artesanal, processo empírico e intuitivo, sob demanda para consumidores (B2C), com reflexão crítica.	Produção mista, processo empírico e intuitivo, com oferta para consumidores (B2C), com reflexão crítica.
Caso 2	Projeto considerando o designer como profissional estratégico. Projeto integrando os canais de venda baseado no comportamento do consumidor.	Designer com perfil estratégico no projeto.	Gestão que projeta integrando os canais com base no comportamento do cliente.
Caso 3	Design subordinado a outra disciplina.	Design como ferramenta para melhorar UX.	Design como processo de inovação.

Em relação à fundamentação teórica, esta categoria guarda semelhanças com o segundo nível da Escada do Design (design como diferencial estético) e com as alternativas II e III propostas por Bonsiepe (1997), descritas, respectivamente, como copiar um design já existente e submeter um produto existente ao processo de redesign, com melhorias funcionais, estéticas ou simplificando a produção. No caso dos produtores de calçados enquadrados nesta categoria, há dúvidas sobre se há um processo de design ou se ele opera apenas como produtor dos projetos enviados pelos clientes. Neste caso, estes seriam enquadrados na etapa 1 da Escada do Design e na alternativa I proposta por Bonsiepe (1997).

A segunda categoria inclui perfis de gestores que descrevem o **design como atividade desenvolvida por profissionais especializados e com autonomia criativa**. Nela, a atuação dos profissionais de design em projetos *omnichannel* deve ser mais estratégica e não limitada aos aspectos formais e estéticos. Aqui também se enquadram os projetos de novos calçados nos quais o cliente tem influência no processo criativo, mas existe espaço para contribuições e visão crítica da empresa que produz o calçado. Essa autonomia criativa está presente também

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

na visão de empreendedores que contratam profissionais para desenvolver a experiência dos usuários em seus produtos ou serviços.

Nessa categoria o design é visto como um processo de trabalho relevante para o negócio. A relação entre gestor e designer se assemelha àquela proposta por Löbach (2001), onde o profissional de design é responsável por propor soluções para atender às necessidades do cliente, porém limitada aos aspectos do produto ou de comunicação. O processo está circunscrito às informações sobre a necessidade do cliente trazidas por outro agente. Se equivale à etapa 3 da Escada do Design, na qual o design funciona como um processo de trabalho.

Na terceira categoria, caracterizada pela visão de que o **design tem alto grau de autonomia e deve desenvolver soluções focadas na necessidade do cliente**, estão os empreendedores que enxergam no *design thinking* uma ferramenta de trabalho essencial para solução de problemas e inovação. Também ilustram esta categoria os gestores que projetam suas soluções *e-commerce* com foco no comportamento do cliente, os produtores de calçado que criam seus produtos a partir de informações sobre o mercado e sobre os clientes. Nestes casos, mesmo havendo uma demanda específica, os gestores entendem que o design tem liberdade para desenvolver soluções desde que estas tenham como base informações de comportamento e de consumo dos clientes.

Nesta categoria, os gestores percebem o design como uma forma de resolução de problemas. Não se limita ao desenvolvimento de produtos ou serviços, mas sim na identificação de soluções para tornar a experiência do cliente cada vez melhor. Em concordância com Zózimo (2018), a inovação é resultado de uma integração do *Design Thinking* com uma reflexão sobre o modelo de negócio, mesmo que de forma tácita. Seria o equivalente à etapa 4 da Escada do Design, onde o design é equivalente à inovação e, como descreve Norman (2013), deve garantir que o projeto promova uma experiência satisfatória para o consumidor.

#### 4.2. AVALIAÇÃO DA TÉCNICA DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Além dos resultados diretos das entrevistas em cada um dos estudos de caso, fez-se uma avaliação da técnica aplicada neste estudo. A avaliação não se limitou às percepções dos autores em relação à técnica. Realizou-se entrevistas exploratórias com cinco pesquisadores que utilizaram a mesma técnica em outros estudos. O objetivo dessas entrevistas foi complementar a visão dos autores sobre a técnica, suas vantagens e desvantagens, com percepções externas de outros pesquisadores.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

A principal vantagem da técnica, indicada por todos os pesquisadores, é a facilidade no momento de analisar e consolidar as respostas, dispondo-as em grupos, em sucessivas aglutinações, conforme a categorização indicada por Creswell (2007). Uma vez que cada uma das perguntas possui fundamentação teórica, fica mais fácil comparar as respostas da amostra com o que é encontrado na bibliografia relacionada ao tema. Outra vantagem, mencionada por dois pesquisadores, é que a sistematização oferecida pela técnica reduz a subjetividade inerente às pesquisas qualitativas, confirmando o exposto por Yin (2016 p. 23), que sugere que os pesquisadores devem permanecer atentos às entrelinhas e intenções dos respondentes para efetuar o trabalho de campo.

Nos estudos de caso foi possível analisar cada item do formulário e da pauta a partir de seu objetivo e justificativa, confrontando-os com as respostas obtidas. A análise se deu primordialmente pela verificação dos aspectos que estavam em consonância com o tipo de informação que se desejava obter, assim como foram consideradas as informações inéditas que eventualmente emergiram das respostas.

Outras duas vantagens foram apresentadas por pelo menos um pesquisador. A primeira é a possibilidade de que a técnica oferece de capturar tanto a visão pessoal como a visão profissional do entrevistado, não restringindo a apenas uma ou outra faceta dele. O que pode ser corroborado por Yin (2017, p. 120) ao expor que a pesquisa qualitativa busca “representar um mundo social complexo da perspectiva de um participante”. A segunda é a facilidade no momento da aplicação das entrevistas. O roteiro definido pela pauta oferece mais segurança ao entrevistador, assim como descrito na bibliografia.

Os pesquisadores relataram também algumas desvantagens. A dificuldade para preservar a relação direta entre o objetivo das entrevistas e as perguntas foi relatado por dois deles. Algumas das perguntas formuladas inicialmente eram relevantes para a pesquisa de forma geral, mas não estavam dentro do objetivo específico daquelas entrevistas. Ambos informaram que conseguiram fazê-lo, mas só depois de diversos ajustes. Outra questão que também apareceu em duas ocasiões foi o tempo necessário para construção da pauta. O processo mostrou-se trabalhoso e as perguntas tiveram que ser reformuladas diversas vezes até chegarem a um formato aceitável. Nesse sentido, uma das dificuldades específicas foi o fato de que as perguntas não podem permitir que o entrevistado responda simplesmente sim ou não.

A dificuldade de agendar as entrevistas para que fossem realizadas presencialmente também foi um ponto abordado. Por fim, um dos entrevistados disse que a técnica não prevê claramente uma forma de registrar respostas que não estavam previstas originalmente na pauta.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Todos os pesquisadores ofereceram recomendações para melhorias da técnica. Dois deles reforçaram a importância da realização de testes piloto antes de partir para entrevistar a amostra. Outra recomendação feita por um dos pesquisadores foi a importância de se ter uma visão clara da pesquisa como um todo antes de montar a pauta de entrevistas, auxiliando na definição clara do objetivo e facilitando a construção da pauta. A realização de entrevistas exploratórias antes da construção da pauta também surgiu como uma recomendação para facilitar o alinhamento da pauta com o objetivo. A última recomendação oferecida por um dos pesquisadores é a importância de deixar o entrevistado à vontade para que ele possa falar abertamente sobre o tema perguntado.

## 5. CONCLUSÃO

A clareza dos resultados encontrados em cada um dos estudos de caso e a facilidade de cotejá-los com a fundamentação teórica indicam a adequação da técnica de entrevista a esse tipo de pesquisa, guardadas as devidas limitações e do estudo. As entrevistas estruturadas aplicadas neste estudo conseguiram expor características dos pensamentos dos gestores sobre design em três categorias. Um grupo entende o design como uma atividade executada sob orientação de um agente externo, com perfil operacional e com autonomia criativa limitada. Outro, compreende o design como atividade desenvolvida por profissionais especializados e com autonomia criativa. O terceiro grupo acredita que o design deve ter alto grau de autonomia e a responsabilidade para desenvolver soluções focadas na necessidade do cliente.

Essas categorias fomentam a discussão sobre a percepção do design na gestão de negócios, o papel dos profissionais de design e a sua contribuição nesses empreendimentos. Os resultados das entrevistas estruturadas descrevem a visão do design através do modelo mental de seus gestores, possibilitando aos designers integrar ou até repensar novas atribuições ao escopo da profissão.

A técnica de entrevista estruturada utilizada neste estudo atendeu às necessidades da investigação e se mostrou adequada, permitindo análise consistente das respostas oferecidas pelos entrevistados. A facilidade de analisar as respostas dos participantes e compará-las com as informações encontradas na bibliografia mostrou-se a principal vantagem. Outro ponto importante é a percepção de que ele ajuda a minimizar os aspectos subjetivos inerentes a este tipo de estudo.

Por outro lado, a técnica exige tempo e esforço consideráveis na construção da pauta. A necessidade de garantir que os objetivos para cada pergunta feita estejam claros, além da

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

necessidade de justificar e fundamentar cada uma, é uma das principais razões para que o processo de construção da pauta se torne mais trabalhoso. A definição precisa de objetivo, justificativa, fundamentação teórica, população e amostra em cada caso foi um fator crítico de sucesso para o resultado do estudo. As entrevistas com pesquisadores, realizadas após as entrevistas com os gestores, validam a importância da determinação prévia desses pontos.

Como limitações, a técnica levanta informações indiretas, filtradas pelo ponto de vista do entrevistado. A presença do entrevistador e o local designado durante a entrevista podem influenciar nas respostas, além disso, nem todas as pessoas são articuladas e receptivas ao falarem de suas experiências, por isso, em alguns casos desse estudo foi necessário explicar aos entrevistados sobre o cunho qualitativo da pesquisa e que o pesquisador não estava interessado em informações confidenciais da empresa.

Para estudos futuros, é relevante validar a eficiência das entrevistas estruturadas, aplicando a técnica com outras populações com demandas específicas. E para entender melhor a relação entre gestão e design, sugere-se ampliar a amostra e a aplicação de outras técnicas de pesquisa, sejam de natureza qualitativa ou quantitativa.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos colegas de pós-graduação da Escola Superior de Desenho Industrial que gentilmente cederam seu tempo e compartilharam suas percepções sobre a técnica de entrevista estruturada desenvolvida sob coordenação do professor Sydney Freitas. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Abicalçados (2019) *Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil 2019*. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/relatorios/relatorio-setorial>>. Acesso em: 26 jun. 2019.
- Bell, D. R.; Gallino, S.; Moreno, A. (2015) Showrooms and Information Provision in Omnichannel Retail. *Production and Operations Management*, 24(3), 360-362.
- Bonsiepe, G. (1997) *Design: do material ao digital*. Florianópolis: FIESC; IEL.
- Bronw, T. (2017) *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Cardoso, R. (2004) *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Edgard Blucher.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Creswell, J. W. (2007) *Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

FLICK, U. (2009) *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Garrett, J. J. (2011) *The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond*. 2nd ed. Berkeley, CA: New Riders; 172 p.

Gil, A. C. (2002) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Gorb, P.; Dumas, A. (1987) Silent design. *Design Studies*, v. 8, n. 3, p. 150–156.

Juaneda-Ayensa, E.; Mosquera, A.; Murillo, Y. S. (2016) Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers In Psychology*, v. 7, p.1-11, 28 jul.

Kretzschmar, A. (2019) *The Economic Effects of Design*. 2003. Disponível em: <[https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the_economic_effects_of_designn.pdf)>. Acesso em: 29 mar.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (1992) *Metodologia do Trabalho Científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Liedtka, J. (2018) Porque o design thinking funciona. *Harvard Business Review Brasil*, v. 96, n. 10, p. 1–16.

Löbach, B. (2001) *Design industrial: base para configuração de produtos industriais*. São Paulo: Blücher.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (1996) *Técnicas de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Monteiro, G. F. A. (2017) *Empresas de alto crescimento e o desafio de Scale-UP: onde estamos e para onde podemos ir*. Cátedra Endeavor, v. 1, n. 1, p. 1–39.

Mozota, B. B.; Klöpsch, C.; Costa, F. C. X. (2011) *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman.

Mucchielli, R. (1978) *O Questionário na Pesquisa Psicossocial*. São Paulo: Martins Fontes.

Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things*. MIT Press.

Piotrowicz, W; Cuthbertson R. (2014) Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, jul. 2014

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. D. P. B. (2013) *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso.

Uma nova abordagem de entrevista estruturada aplicada à percepção de gestores sobre o papel do Design nos negócios

Santos, I. E. (2000) *Textos Selecionados de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus.

Sebrae. (2019) *Perfil dos empreendedores*. Disponível em: <<http://bit.ly/2RqRTOU>>. Acesso em: 3 jun. 2019.

Sebrae RJ. (2015) *Pesquisa Scale-up Rio*. Rio de Janeiro: Sebrae-RJ.

Sebrae RJ. (2010) *Conheça o ScaleUp Rio*. Disponível em: <<http://bit.ly/37xgDuo>>. Acesso em: 4 jun. 2010.

Sheppard, B. et al. (2019) *The Business Value of Design*. 2018. Disponível em: <<https://mck.co/3d8oDp7>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

Szpiz, H. (2016) *Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Van Delft, W. (2013) *Omnichannel shopping behaviour during the customer journey*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.

Vieira, S. (2019) *Fundamentos de estatística*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2016) *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

Zózimo, O. (2018) *Editorial Mundo PM*. Disponível em: Innovation by Design <<https://projectdesignmanagement.com.br/sem-categoria/praticas-de-design-para-projetos/>>. Acesso em 12 junho 2019

## Structured interview applied to the relation between management and design

### ABSTRACT

*This article presents a new approach to the use of structured interviews. It takes as object of study the understanding that managers have about the functions of design as an integral element of projects. The interview technique is detailed, and its application is exemplified in three different studies. The first deals with the use of design in footwear production; the second is related to omnichannel retail management; the third aims to identify the understanding of design by Scale-up business entrepreneurs. The interviews were conducted in the metropolitan region of the State of Rio de Janeiro. The technique used allowed the identification of three main categories of design management. In the first were included the profiles of managers who understand the design as an activity performed under the guidance of an external agent, with operational profile and limited creative autonomy; the second brings together profiles of managers who describe design as an activity developed by specialized professionals with creative autonomy; and the third is characterized by the vision of design with a high degree of autonomy, developing solutions focused on the customer's need. Categories include entrepreneurs who see design thinking as an essential work tool for problem solving and innovation. The study portrays the different visions of design from the point of view of business managers and the relevance of the structured technique used in exploring the field of design related to management. The article is organized to enable discussions both in terms of technical and research.*

**Keywords:** Structured Interviews, Business Management, Design Management, Entrepreneurship, Omnichannel, Footwear.

## Entrevista estructurada aplicada a la relación entre gestión y diseño

### RESUMEN

Este artículo presenta un nuevo enfoque para el uso de entrevistas estructuradas. Toma como objeto de estudio la comprensión que los directivos tienen sobre las funciones del diseño como elemento integral de los proyectos. La técnica de entrevista es detallada, y su aplicación se ejemplifica en tres estudios diferentes. El primero trata sobre el uso del diseño en la producción de calzado; el segundo está relacionado con la gestión del venta omnicanal; el tercero tiene como objetivo identificar la comprensión del diseño por parte de los empresarios de negocios de Scale-up. Las entrevistas fueron realizadas en la región metropolitana del Estado de Río de Janeiro. La técnica utilizada permitió la identificación de tres categorías principales de gestión del diseño. En el primero se incluyeron los perfiles de directivos que entienden el diseño como una actividad realizada bajo la guía de un agente externo, con perfil operativo y autonomía creativa limitada; el segundo reúne perfiles de directivos que describen el diseño como una actividad desarrollada por profesionales especializados con autonomía creativa; y el tercero se caracteriza por la visión del diseño con un alto grado de autonomía, desarrollando soluciones enfocadas a la necesidad del cliente. Las categorías incluyen emprendedores que ven el pensamiento de diseño como una herramienta de trabajo esencial para la resolución de problemas y la innovación. El estudio retrata las diferentes visiones del diseño desde el punto de vista de los gerentes de negocios y la relevancia de la técnica estructurada utilizada en la exploración del campo del diseño relacionado con la gestión. El artículo está organizado para permitir discusiones tanto en términos técnicos como de investigación.

**Palabras clave:** Entrevistas Estructuradas, Gestión Empresarial, Gestión del Diseño, Emprendimiento, Omnicanalidad, Calzado.