

Design como Estrutura Organizacional: Diagnóstico e *insights* estratégicos em uma agência de comunicação da Serra Gaúcha

Design as Organizational Structure: An Organizational Diagnosis and Strategic Insights from a Communication Agency in Southern Brazil

Laura Liesenfeld Anschau
<https://orcid.org/0009-0007-9785-4529>

Bacharela em Design. Universidade Feevale (FEEVALE) – Brasil.
laura.liesenfeld@feevale.br.

Juan Felipe Almada
<https://orcid.org/0000-0003-3805-1332>

Doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Universidade Feevale (FEEVALE) – Brasil. juanfa@feevale.br.

Mauricio Barth
<https://orcid.org/0000-0001-9125-9832>

Doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Universidade Feevale (FEEVALE) – Brasil. mauricio@feevale.br.

RESUMO

Este estudo investiga o papel do Design nos processos e na gestão de uma agência de comunicação da Serra Gaúcha, com o objetivo de mapear sua dinâmica organizacional, identificar desafios enfrentados pela equipe e pela gestão e gerar subsídios para a futura elaboração de um plano de ação. Especificamente, busca compreender os conceitos de Design Estratégico e Gestão do Design, sistematizar os processos existentes, identificar fragilidades, realizar um workshop com os colaboradores e entrevistar o gestor. A pesquisa caracteriza-se como Pesquisa-Ação, de abordagem qualitativa, com inserção direta da pesquisadora na organização. A coleta de dados envolveu workshop inspirado na metodologia World Café, entrevista semiestruturada com o gestor e elaboração de um fluxograma dos processos, permitindo a triangulação dos dados. A análise foi orientada pelas categorias ambiente, equipe, processos e gestão. Os resultados evidenciam a ausência de processos formalizados, a indefinição de papéis e a percepção de desvalorização dos serviços, fatores que geram insegurança, sobrecarga na gestão, desmotivação e dificuldades na retenção de colaboradores. Esses desafios comprometem a capacidade estratégica da empresa e evidenciam a necessidade de maior estruturação organizacional. Conclui-se que o estudo oferece um diagnóstico fundamentado e demonstra o potencial do Design na compreensão e estruturação de processos organizacionais, fornecendo subsídios para um futuro plano de ação, cuja implementação não integra o escopo da pesquisa, e para o fortalecimento da gestão e do bem-estar organizacional.

Palavras-chave: Design Estratégico; Gestão de Design; Agência de Comunicação.

ABSTRACT

This study investigates the role of Design in the processes and management of a communication agency in the Serra Gaúcha region of southern Brazil. It

aims to map the organization's dynamics, identify challenges faced by the team and management, and provide input for the future development of an action plan. Specifically, it seeks to understand the concepts of Strategic Design and Design Management, systematize existing processes, identify weaknesses, conduct a workshop with employees, and interview the manager. The research is characterized as Action Research with a qualitative approach, involving the researcher's direct participation in the organization. Data collection included a workshop inspired by the World Café methodology, a semi-structured interview with the manager, and the development of a process flowchart, enabling data triangulation. The analysis was guided by four categories: environment, team, processes, and management. The results reveal a lack of formalized processes, unclear roles, and a perception that services are undervalued. These factors lead to insecurity, management overload, demotivation, and difficulties in employee retention. These challenges undermine the company's strategic capabilities and highlight the need for greater organizational structuring. The study concludes that it provides a grounded diagnosis and demonstrates Design's potential for understanding and structuring organizational processes. The findings inform the future development of an action plan, whose implementation falls outside the scope of this research, and offer pathways to strengthen management and organizational well-being.

Recebido em 11/04/2025. Aprovado em 11/04/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2117>

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o Design ampliou significativamente seu campo de atuação, deixando de se restringir aos aspectos estéticos e às características dos produtos para assumir um papel estratégico nas organizações. Conforme Best (2012), o Design pode ser compreendido como um processo orientado à resolução de problemas, centrado nas pessoas e capaz de articular dimensões funcionais, emocionais e operacionais. Nessa perspectiva, sua aplicação ultrapassa a dimensão visual, contribuindo também para a estruturação de processos e para a tomada de decisões em contextos organizacionais.

Apesar dessa ampliação conceitual e prática, muitas empresas ainda não incorporam o Design de maneira estruturada, seja pelo desconhecimento de seus benefícios, seja pela percepção de que sua adoção representa um investimento elevado. Entretanto, estudos indicam que organizações orientadas pelo Design tendem a apresentar melhores resultados. Pesquisas conduzidas pelo Design Council (2021), com base na comparação entre empresas com e sem ênfase em Design, apontam impactos positivos consistentes no desempenho organizacional. Nesse sentido, quando articulado à inovação e à criatividade, o Design configura-se como um recurso estratégico para a geração de valor, conforme também argumenta Phillips (2007).

No contexto brasileiro, o Design também é reconhecido como um fator relevante para a competitividade empresarial. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014), sua atuação contribui para a integração entre a indústria e o mercado, além de potencializar a qualidade percebida de produtos e serviços. Apesar desse reconhecimento, sua aplicação nas organizações, especialmente nas empresas de pequeno porte, ainda pode ocorrer de forma limitada ou pouco estruturada. Esse cenário evidencia uma lacuna entre o reconhecimento da importância do Design e sua efetiva incorporação às práticas de gestão.

É nesse contexto que se insere o objeto deste estudo: uma agência de comunicação de pequeno porte, localizada na Serra Gaúcha e fundada em 2014. Após o falecimento de uma das sócias, responsável por atividades administrativas, o gestor passou a acumular funções estratégicas e operacionais, ocasionando impactos na organização interna e no desempenho da equipe. Paralelamente, os colaboradores passaram a enfrentar dificuldades relacionadas à definição de processos, à distribuição de tarefas e à comunicação interna. Essas circunstâncias evidenciam desafios organizacionais que demandam uma análise sistemática, capaz de compreender as dinâmicas de trabalho e identificar oportunidades de melhoria.

Diante desse cenário, o estudo parte do seguinte problema de pesquisa: de que maneira o Design pode auxiliar no mapeamento dos processos organizacionais, contribuindo para a compreensão dos desafios enfrentados pela equipe e pela gestão, bem como para o fortalecimento da capacidade projetual e gerencial da empresa? Parte-se da premissa de que a análise sistemática dos processos e das dinâmicas organizacionais pode revelar oportunidades de reestruturação, especialmente no que se refere à formalização dos fluxos de trabalho e à distribuição de responsabilidades. Assim, o objetivo geral consiste em mapear os processos da empresa, identificar os problemas enfrentados pela equipe e pelo gestor e gerar subsídios para a futura elaboração de um plano de ação, cuja implementação não integra o escopo desta pesquisa.

Como objetivos específicos, busca-se: compreender os conceitos de Design Estratégico e Gestão do Design; sistematizar os processos atuais da agência e identificar suas fragilidades; realizar um workshop com os colaboradores para mapear os problemas identificados no contexto organizacional; e entrevistar o gestor da empresa para compreender suas principais dificuldades. Por fim, o artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a seção 4 apresenta os resultados e a análise dos dados; e a seção 5 reúne as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma revisão da literatura sobre Gestão de Design (*Design Management*) e Design Estratégico, com o objetivo de compreender suas definições, identificar suas similaridades e aprofundar a compreensão desses conceitos.

2.1 Design Estratégico

O Design Estratégico consiste em uma forma de atuação voltada à gestão das organizações por meio do Design. Nessa perspectiva, aquilo que a empresa faz, produz e comunica deve estar alinhado aos seus objetivos estratégicos, de modo a construir percepções coerentes com sua identidade e seu posicionamento. Assim, o Design passa a integrar a estratégia organizacional, atuando como um processo capaz de acelerar, integrar e concretizar conhecimentos e informações na concepção de produtos e serviços (Magalhães, 1997). De acordo com Meroni (2008), essa abordagem oferece às organizações um conjunto de normas, convicções, valores e instrumentos para lidar com o ambiente externo e favorecer sua sobrevivência. Além disso, contribui para a manutenção e o desenvolvimento da identidade organizacional. Best (2012), por sua vez, compreende essa atuação a partir do processo de concepção dos projetos de Design, com ênfase na identificação e na criação de condições que possibilitem a proposição e a promoção de suas ferramentas. Nessa perspectiva, o Design Estratégico não se limita à revisão dos métodos projetuais, mas também estimula o desenvolvimento de uma cultura de Design nas empresas, participando ativamente da criação de ofertas e influenciando as estratégias de negócios (Costa; Scaletsky, 2019).

A relevância do Design Estratégico estende-se também aos pequenos negócios, nos quais sua aplicação pode favorecer a inovação por meio da compreensão das necessidades dos clientes e da identificação de novas oportunidades de mercado. Ao contribuir para a diferenciação de produtos e serviços, essa abordagem pode fortalecer a fidelização dos clientes e ampliar a vantagem competitiva das empresas. Além disso, pode favorecer a melhoria da gestão empresarial e a redução de custos, mediante a otimização dos processos de desenvolvimento. Entre os resultados potenciais, destacam-se o aumento das vendas, a ampliação da participação de mercado, a elevação das margens de lucro e a obtenção de retornos sobre o investimento (SEBRAE, 2015).

Nesse sentido, o Design Estratégico parte do entendimento de que a atuação do *designer* não se restringe à criação de artefatos desprovidos de

significação ou destinados exclusivamente à resolução de problemas funcionais. Esse profissional também desempenha um papel relevante na definição de estratégias capazes de agregar valor em diferentes etapas dos processos empresariais (Costa; Scaletsky, 2019). Trata-se, portanto, de um campo complexo, que abrange diferentes pontos de vista, modelos interpretativos e perspectivas disciplinares. Conforme Zurlo (2010), o Design Estratégico compreende um conjunto amplo de abordagens e se relaciona também a campos como o *Design Thinking* e o *Design Management*.

2.2 Gestão de Design ou Design Management

Enquanto o Design Estratégico busca posicionar o Design como elemento fundamental na formulação das estratégias organizacionais, a Gestão de Design (*Design Management*) concentra-se nos métodos e nas práticas necessários para administrá-lo e integrá-lo às atividades da empresa (Martins; Merino, 2011). Nessa perspectiva, o *Design Management Institute* (2023), organização que promove pesquisas sobre essa área desde a década de 1970, define a Gestão de Design como um campo que abrange processos, decisões e estratégias relacionados à criação de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas concebidos de forma planejada. Em uma perspectiva mais ampla, essa atividade busca integrar Design, inovação, tecnologia, gestão e necessidades dos clientes, considerando aspectos econômicos, socioculturais e ambientais. Dessa forma, a incorporação do Design à formulação estratégica pode contribuir para o desenvolvimento da cultura organizacional, especialmente ao ampliar o espaço destinado à criatividade em contextos de gestão tradicionalmente orientados pelo controle e pelo planejamento.

A Gestão de Design também assume um papel relevante ao estabelecer uma conexão entre dois modelos mentais que podem apresentar diferenças significativas: o do gestor e o do *designer* (Costa; Scaletsky, 2019). Essa articulação favorece a aproximação entre as perspectivas administrativas e projetuais, contribuindo para que o Design seja compreendido e aplicado de maneira integrada às atividades organizacionais. De forma complementar, Mozota (2011) destaca que esse campo busca capacitar gestores nas áreas de administração e Design, desenvolvendo métodos que possibilitem a integração eficaz do Design ao ambiente corporativo.

Nessa mesma direção, Best (2012) define a Gestão de Design como uma função de liderança, exercida pelo gestor de Design, que envolve explicar, inspirar, persuadir e demonstrar de que maneira essa área pode contribuir positivamente para a organização. Segundo a autora, essa função abrange a administração de todos os aspectos do Design, tanto no âmbito dos projetos quanto no contexto organizacional. Portanto, a Gestão de Design não se limita à coordenação de atividades projetuais, mas também envolve a articulação entre pessoas, processos e objetivos estratégicos.

Essa perspectiva reforça a importância de integrar o Design às diferentes dimensões da gestão empresarial. Conforme sintetiza Teixeira (2005, p. 217), "confirma-se a ação estratégica do Design nas empresas, por meio da sua atuação como diferenciador do produto, coordenador interfuncional e gerador de competência". Com base nesses pressupostos teóricos, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos, os instrumentos de coleta de dados e os participantes envolvidos na investigação. Com o objetivo de preservar a privacidade das pessoas envolvidas e garantir a confidencialidade das informações, optou-se por manter sob sigilo os nomes da empresa, do gestor, das colaboradoras e da cidade em que a organização está situada.

3.1 Métodos de pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa-ação, uma vez que foi desenvolvido em estreita articulação com a realidade organizacional investigada e envolveu a participação ativa da pesquisadora e dos demais sujeitos no processo de diagnóstico (Thiollent, 1985 apud Gil, 2017). Diferentemente de uma abordagem exclusivamente externa, a pesquisadora está inserida no contexto analisado e assume uma posição participante, coerente com os pressupostos dessa estratégia metodológica.

O estudo também apresenta caráter bibliográfico, pois mobiliza referenciais teóricos relacionados ao Design Estratégico e à Gestão do Design, que fundamentam a formulação do problema de pesquisa e a interpretação dos dados. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos direcionados à compreensão e ao enfrentamento de uma situação específica. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva: exploratória por buscar maior familiaridade com o problema investigado e identificar aspectos relevantes da realidade organizacional; e descritiva por procurar caracterizar as percepções, as práticas e as dinâmicas presentes nesse contexto (Gil, 2017). Por fim, adota-se uma abordagem qualitativa, orientada à compreensão dos fenômenos em seu contexto, considerando os múltiplos fatores e significados envolvidos (Casarin; Casarin, 2012).

3.2 Participantes, instrumentos e procedimentos

Participaram da pesquisa as colaboradoras da agência, incluindo a própria pesquisadora, e o gestor da empresa. Ao todo, participaram sete mulheres, com idades entre 19 e 45 anos, e um homem, proprietário da organização, com 46 anos. A coleta de dados foi realizada por meio de diferentes fontes, com o propósito de promover a triangulação e conferir maior consistência à análise. Foram utilizados três instrumentos de coleta e sistematização dos dados:

a) **Entrevista semiestruturada com o gestor**¹: realizada em 2 de outubro de 2023, com duração aproximada de 20 minutos, a partir de um roteiro fundamentado em Leão (2016). A entrevista buscou compreender as percepções do gestor sobre suas responsabilidades, os desafios enfrentados, a equipe, a concorrência e as possibilidades de organização dos processos internos.

¹ A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às Ciências Humanas e Sociais, considerando as disposições da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, especialmente as hipóteses de não registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP previstas no parágrafo único de seu artigo 1º.

b) **Workshop com as colaboradoras:** realizado em 6 de outubro de 2023, com base em princípios da metodologia *World Café* (The World Café, 2023; Kumar, 2012). A atividade foi estruturada em torno de quatro categorias analíticas: ambiente, equipe, processos e gestão. Durante o workshop, a pesquisadora atuou como facilitadora, reconhecendo sua posição de participante no contexto investigado e adotando estratégias para minimizar possíveis interferências na manifestação das percepções das colaboradoras.

c) **Construção de um fluxograma dos processos:** elaborado com base na experiência prática da pesquisadora e, posteriormente, revisado e validado por membros da equipe. O fluxograma constituiu uma fonte complementar de informações, contribuindo para a sistematização dos processos organizacionais e para a triangulação dos dados.

As categorias iniciais foram estabelecidas a partir da observação sistemática do contexto organizacional (Prodanov; Freitas, 2013) e posteriormente refinadas durante o processo de análise, considerando os dados obtidos por meio dos diferentes instrumentos de pesquisa.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), considerando as etapas de pré-análise, categorização e interpretação. Inicialmente, o material empírico proveniente da entrevista, do workshop e do fluxograma foi organizado para possibilitar uma visão integrada das informações. Em seguida, os dados foram examinados e agrupados em categorias temáticas, considerando as falas das participantes e as evidências identificadas nas diferentes fontes.

A análise buscou não apenas descrever os dados, mas também interpretá-los à luz do referencial teórico adotado, especialmente dos conceitos de Design Estratégico e Gestão do Design, estabelecendo relações entre os achados empíricos e a literatura. Sempre que pertinente, procurou-se distinguir as manifestações dos participantes das interpretações formuladas pela pesquisadora, de modo a conferir maior transparência ao processo analítico.

A saturação dos dados foi considerada com base na recorrência de temas e padrões nas contribuições das participantes, especialmente durante o workshop, quando novas manifestações passaram a reiterar aspectos anteriormente identificados. Esse critério foi utilizado como indicativo de recorrência temática no material analisado.

3.4 Estratégias de validação e controle de viés

Considerando o envolvimento direto da pesquisadora no contexto investigado, foram adotadas estratégias para reduzir possíveis vieses e ampliar a confiabilidade da análise. Entre essas estratégias, destacam-se:

- Triangulação dos dados: utilização de diferentes fontes de informação, incluindo a entrevista, o workshop e o fluxograma, buscando identificar convergências e complementaridades entre os dados coletados.
- Validação dos achados (member checking): revisão do fluxograma e das interpretações por membros da equipe, com o propósito de verificar sua correspondência com os processos e as percepções do contexto organizacional.

- Registro sistemático das etapas analíticas: documentação do processo de análise, visando conferir transparência à construção e ao refinamento das categorias.
- Distinção entre dados empíricos e interpretações: explicitação, sempre que pertinente, das diferenças entre as manifestações dos participantes e as interpretações elaboradas pela pesquisadora.

Apesar dessas estratégias, reconhece-se como limitação do estudo o envolvimento direto da pesquisadora no contexto organizacional, condição que pode influenciar tanto a coleta quanto a interpretação dos dados. Embora tenham sido adotadas medidas para minimizar possíveis interferências, essa característica deve ser considerada na avaliação dos resultados e de seu alcance.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base no problema de pesquisa, nos objetivos estabelecidos e nos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, foram obtidos os resultados apresentados nesta seção. A análise está organizada em cinco subseções, que abordam, respectivamente, a caracterização da empresa e de sua equipe, o levantamento dos processos e procedimentos atuais, a atividade realizada com as colaboradoras, a entrevista com o gestor e a síntese dos dados coletados.

4.1 Empresa e equipe

Em 2020, durante a pandemia de Covid-19, tanto a equipe, originalmente composta por três integrantes, quanto a carteira de clientes da agência apresentaram um crescimento significativo, impulsionado pelo aumento da demanda por serviços de comunicação. Esse movimento esteve associado às transformações daquele período, que levaram muitas empresas a iniciar ou aprimorar sua presença digital. Atualmente, a equipe é composta por oito integrantes: dois publicitários, sendo um deles o gestor; quatro *designers*, dos quais três ainda estão em formação; uma ilustradora; e uma estagiária.

De acordo com Rui Oliveira (2016), a agência atua no modelo *full service*, caracterizado pela oferta de uma ampla gama de serviços aos clientes. Entre os serviços disponibilizados estão ações de comunicação em mídias *online* e *offline*, desenvolvimento de identidades visuais, gravação e edição de vídeos, acompanhamento de campanhas em televisão e rádio e gestão de tráfego pago, entre outros. Entre os principais clientes estão o Sicredi Pioneira e prefeituras da Serra Gaúcha. Embora seja a maior empresa do setor publicitário em seu município, a agência enfrenta concorrência significativa. Em termos estruturais, compete com empresas do entorno e da Região Metropolitana; no aspecto financeiro, encontra dificuldades para concorrer com os preços praticados por *freelancers*².

Atualmente, a agência atende a 31 empresas. Desse total, 77% contrataram o principal pacote de serviços da organização, que contempla publicações no Facebook e no Instagram. Além disso, 70% dos clientes solicitam serviços gráficos, como a produção de materiais impressos, enquanto 29% demandam serviços de produção fotográfica e audiovisual. Esses

² “Trabalhador que presta algum tipo de serviço para empresas e pessoas físicas sem que haja um vínculo empregatício firmado pelas partes” (Educa Mais Brasil, 2022).

dados foram obtidos por meio de observação sistemática e registro manual dos clientes e das respectivas demandas, considerando o período compreendido entre o início dos contratos e outubro de 2023. Paralelamente, a agência também recebe, ao longo dos meses, solicitações de trabalhos pontuais de outras empresas

4.2 Levantamento dos processos e procedimentos

Conforme Best (2012), o processo corresponde a um conjunto de ações e etapas de desenvolvimento orientadas à obtenção gradual de determinado resultado. Quando esse conjunto é padronizado e organizado por meio de instruções, configura-se um procedimento. Em síntese, enquanto o processo indica o que deve ser realizado, o procedimento descreve como determinada atividade deve ser executada.

Na agência investigada, os processos e procedimentos ainda não estão formalmente documentados ou definidos, de modo que sua execução varia conforme a atividade e o cliente atendido. Essa ausência de formalização dificulta a compreensão e a padronização das rotinas de trabalho. Nesse contexto, Best (2012) destaca a importância dos processos para a organização das atividades de Design. Torna-se, portanto, relevante compreender a dinâmica existente entre as pessoas, os projetos e os processos, considerando suas inter-relações no funcionamento da empresa.

A dinâmica operacional da agência caracteriza-se pela generalização das atividades e pela ausência de uma divisão claramente estabelecida de funções. Apesar da experiência profissional das colaboradoras, todas, com exceção da estagiária, integram o setor de criação e participam do planejamento e do desenvolvimento dos serviços oferecidos. A distribuição das tarefas ocorre de acordo com a disponibilidade na agenda e a afinidade com determinados clientes ou tipos de projeto.

A estagiária, por sua vez, é responsável pelo gerenciamento das mídias sociais, incluindo a elaboração de legendas, a organização e a publicação de postagens, além da realização de pequenas edições de vídeo. Essa última atividade também é executada pelas integrantes da equipe de criação. Já o gestor concentra as responsabilidades administrativas e o atendimento aos clientes, ao mesmo tempo que participa ativamente do desenvolvimento de peças criativas.

Apesar da ausência de processos formalizados, o funcionamento da agência caracteriza-se pela participação frequente do gestor nas diferentes etapas dos trabalhos, desde a coleta do *briefing* até o envio da versão final ao cliente. Essa dinâmica evidencia sua atuação transversal no fluxo de trabalho, abrangendo tanto as atividades administrativas quanto as operacionais. O funcionamento descrito está representado no fluxograma apresentado na Figura 1.

Apesar desses desafios, reconhece-se que a definição de procedimentos em setores criativos exige cuidados específicos, considerando as particularidades desse tipo de trabalho. A natureza das atividades, marcada pela necessidade de criatividade e pela variabilidade das demandas, dificulta a padronização integral das rotinas. Nesse contexto, Best (2012) destaca que a participação ativa do gestor de Design, por meio da contribuição de ideias e perspectivas durante a elaboração ou revisão de procedimentos, pode favorecer a incorporação dos princípios do Design aos critérios estabelecidos. Dessa maneira, torna-se possível buscar um equilíbrio entre a implementação de controles de trabalho e a adoção de práticas de gestão eficazes, preservando a flexibilidade necessária aos processos criativos e favorecendo o desenvolvimento de soluções de Design bem-sucedidas e de qualidade para o público externo.

4.3 Workshop com as colaboradoras

Por meio do *workshop* (Figura 2), foram identificados os aspectos positivos e as principais dificuldades percebidas pelas colaboradoras em relação à agência e à gestão. Participaram da atividade as integrantes da equipe, com exceção da estagiária, que esteve ausente por motivos pessoais. A atividade foi conduzida pela pesquisadora, que atuou como facilitadora e, simultaneamente, assumiu uma posição participante no contexto investigado. Durante sua realização, buscou-se minimizar possíveis interferências diretas nas respostas das colaboradoras, em consonância com as orientações metodológicas de Prodanov e Freitas (2013).

Figura 2 - *Workshop* realizado com as colaboradoras



Inspiradas na metodologia *World Café*, foram previamente definidas quatro categorias de análise, com base na observação sistemática do contexto organizacional, conforme Prodanov e Freitas (2013): equipe, ambiente, processos e gestão. Essas dimensões foram consideradas representativas dos principais aspectos do funcionamento da organização e diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa. Durante a atividade, as colaboradoras registraram suas percepções em *post-its*, respondendo a três questões orientadoras: o que está funcionando adequadamente, o que pode ser melhorado e qual é o grau de urgência dessas melhorias. Os registros foram organizados em folhas A4, dispostas no centro da mesa e destinadas a cada combinação de categoria e pergunta.

A metodologia adotada favoreceu o envolvimento das participantes. Entretanto, próximo ao encerramento do encontro, elas solicitaram à pesquisadora a possibilidade de discutir abertamente os temas abordados, justificando o pedido pela relação de confiança e proximidade existente entre as integrantes da equipe. Também foi possível perceber a necessidade de compartilhar insatisfações e experiências, considerando as poucas oportunidades de oferecer e receber *feedbacks* no ambiente de trabalho. As colaboradoras acrescentaram que a discussão coletiva permitiria complementar as respostas umas das outras, evitando tanto a omissão de informações relevantes quanto a repetição de apontamentos. Embora a pesquisadora tenha enfrentado dificuldades para registrar as manifestações com a mesma rapidez com que eram apresentadas, foi possível identificar e

documentar aspectos fundamentais para a compreensão dos desafios organizacionais investigados.

Posteriormente, os dados foram transcritos e organizados de acordo com as categorias previamente estabelecidas, distinguindo-se os aspectos positivos e negativos identificados em cada uma delas. Em seguida, as manifestações semelhantes foram agrupadas em uma tabela, apresentada no Apêndice A. A análise revelou convergências entre as respostas relacionadas às categorias ambiente e gestão, enquanto a categoria processos concentrou o maior número de fragilidades apontadas. A seguir, são discutidos os resultados de cada categoria, com ênfase nas dificuldades identificadas, em consonância com os objetivos deste estudo.

4.3.1 Ambiente

Entre os aspectos positivos relacionados ao ambiente de trabalho, as colaboradoras destacaram a existência de um espaço equipado para refeições, a climatização, a flexibilidade dos horários de almoço e lanche, a mesa em formato de ilha, que favorece a interação entre as colegas, a presença de músicas agradáveis, a vista do local e a boa localização da agência.

Por outro lado, a disponibilidade de espaços de trabalho foi apontada como uma fragilidade. Atualmente, há sete colaboradoras e seis postos de trabalho, utilizados em sistema de revezamento, conforme uma escala previamente estabelecida. Nesse contexto, as integrantes da equipe trabalham em regime híbrido, alternando entre as atividades presenciais e o *home office*. Como consequência, as colaboradoras evitam personalizar suas mesas, uma vez que os mesmos espaços são compartilhados por diferentes pessoas. Além disso, quando desejam comparecer presencialmente em um dia diferente daquele previsto na escala, precisam verificar previamente a disponibilidade de um posto de trabalho.

Embora o compartilhamento de espaços seja adotado por diversas organizações, sua adequação depende das características e das necessidades de cada contexto. No caso da agência investigada, a quantidade limitada de postos de trabalho gera dificuldades para acomodar todas as colaboradoras e restringe a flexibilidade de utilização do espaço. Essa limitação persiste mesmo após a reforma recente da mesa em formato de ilha, que acrescentou apenas um lugar e, portanto, não solucionou a insuficiência de postos de trabalho.

Outro aspecto mencionado foi a limpeza do ambiente, considerada pouco frequente e ineficiente. Segundo as colaboradoras, as mesas de trabalho permanecem sujas em algumas ocasiões. A mesma dificuldade foi relatada em relação à higienização do banheiro compartilhado, cuja frequência de limpeza foi considerada insuficiente diante da intensidade de uso do espaço. Esses apontamentos indicam a necessidade de avaliar a organização das rotinas de limpeza e estabelecer uma frequência compatível com as condições de utilização do ambiente.

Em relação aos postos de trabalho, as colaboradoras relataram que as cadeiras apresentam condições ergonômicas inadequadas, o que pode comprometer a postura e o conforto, considerando que passam grande parte da jornada sentadas. Também foi apontada a ausência de fornecimento de equipamentos ou de auxílio financeiro para a realização das atividades em *home office*. Dessa forma, as colaboradoras utilizam equipamentos próprios, que podem sofrer desgaste acelerado em razão das exigências de determinados

softwares, gerando custos adicionais com manutenção. Esse cenário evidencia a necessidade de avaliar as condições materiais e ergonômicas oferecidas para a execução das atividades, tanto no ambiente presencial quanto no remoto.

4.3.2 Equipe

Em relação à equipe, as participantes destacaram aspectos positivos, como a disponibilidade para ajudar, o respeito mútuo, a interação entre as colegas, o apoio nas atividades, o clima agradável e a existência de espaço para compartilhar experiências e dificuldades. Esses elementos indicam que as relações interpessoais constituem um aspecto favorável do ambiente organizacional. Entretanto, as colaboradoras também apontaram limitações relacionadas à amplitude de competências exigidas da equipe. Segundo elas, a atuação é generalista, com lacunas em áreas específicas, como captação e edição de vídeos, fotografia, *marketing* e gestão de tráfego pago. Como consequência, cada integrante acaba desempenhando diferentes funções, nem sempre com o nível de especialização desejado. Essa configuração pode representar uma dificuldade para a execução de atividades que exigem conhecimentos técnicos específicos. A edição de vídeos, por exemplo, demanda familiaridade com ferramentas como o *Premiere*, enquanto a gestão de tráfego pago requer domínio de plataformas especializadas e compreensão de métricas de desempenho.

Outro aspecto negativo apontado foi a ausência de um plano de carreira e de perspectivas definidas de progressão salarial. As participantes relataram que a remuneração e a falta de benefícios, como vale-alimentação e plano de saúde, levaram muitas delas a considerar a possibilidade de buscar outras oportunidades profissionais. Algumas, contudo, afirmaram que a admiração mútua e as boas relações estabelecidas entre os integrantes da equipe contribuíram para sua permanência na organização.

Esses relatos evidenciam uma tensão entre a satisfação com as relações interpessoais e a insatisfação com determinados aspectos das condições de trabalho. Embora o ambiente colaborativo seja reconhecido como um ponto positivo, ele não elimina as preocupações relacionadas à remuneração, aos benefícios e às perspectivas de desenvolvimento profissional. Portanto, esses aspectos demandam atenção por parte da gestão, uma vez que podem influenciar a motivação, a permanência das colaboradoras e a continuidade das atividades da agência:

As pessoas formam parte do "capital humano" de qualquer visão, estratégia ou meta bem-sucedida e, por essa razão, precisam ser administradas, valorizadas e promovidas. Com efeito, as organizações dependem de pessoas para fazer seus projetos funcionarem. Mas a qualidade e a natureza das relações interpessoais podem ter enorme impacto no sucesso dos projetos da organização, assim como no bem-estar de cada *stakeholder* e, em última análise, em outras medidas organizacionais, como rentabilidade e reputação (Best, 2012, p. 26).

Além disso, as colaboradoras destacaram que não consideraram adequada a distribuição de tarefas baseada exclusivamente no interesse ou na disponibilidade de cada integrante, sem considerar sua capacitação profissional. Nesse sentido, entendem que a atribuição de responsabilidades

deveria ocorrer de maneira mais explícita, com a definição de quem executa cada atividade e a formalização dos cargos. A maioria das participantes classificou essa necessidade como urgente, indicando que a clareza na distribuição das funções constitui uma demanda prioritária para a organização.

Essa percepção encontra respaldo em Robbins (2005), que destaca a importância de estabelecer consensos entre os integrantes de uma equipe quanto à divisão das tarefas e à contribuição de cada membro. Segundo o autor, também é necessário definir critérios para a elaboração de cronogramas, o desenvolvimento de habilidades, a resolução de conflitos e a tomada ou revisão de decisões. O alinhamento entre as especificidades do trabalho e as competências individuais exige liderança e estruturação da equipe, atribuições que podem ser assumidas tanto pelos gestores quanto pelos próprios integrantes.

O autor ressalta, entretanto, que a presença de uma liderança formal nem sempre é indispensável, uma vez que algumas evidências apontam para um desempenho superior de equipes autogerenciadas em comparação com aquelas que possuem líderes formalmente designados. A partir dessas considerações sobre o ambiente e a dinâmica da equipe, torna-se necessário compreender como essas relações repercutem nos processos organizacionais.

4.3.3 Processos

Na categoria processos, as colaboradoras destacaram como aspecto positivo a criação recente de planilhas compartilhadas, que permitem visualizar os trabalhos solicitados e realizados, contribuindo para melhorar a organização das demandas. Também apontaram benefícios decorrentes da utilização de grupos de WhatsApp que reúnem clientes, colaboradoras e gestor. Esses canais têm favorecido a comunicação com os clientes, proporcionando maior clareza na coleta de informações sobre os projetos e agilidade no recebimento de solicitações de alteração e de aprovações.

Entretanto, as participantes ressaltaram que essa organização não ocorre de maneira uniforme, sobretudo no atendimento a novos clientes. Nesses casos, grande parte das demandas é transmitida pelo gestor, o que pode ocasionar falhas de comunicação, seja pela coleta insuficiente de informações, seja pela perda de dados em meio ao elevado volume de atividades sob sua responsabilidade. Nesse sentido, a ausência de objetivos claramente definidos e as falhas de comunicação podem comprometer os resultados dos projetos (Brinkhoff; Ulrich, 2007, *apud* Mozota, 2011). Por essa razão, a elaboração de um *briefing* detalhado assume papel fundamental, pois orienta o desenvolvimento das atividades e estabelece um entendimento compartilhado entre as partes envolvidas, contribuindo para prevenir problemas durante a execução dos projetos (Phillips, 2007).

Outro aspecto considerado negativo foi a distribuição das tarefas com base no cliente e no histórico de relacionamento do colaborador com a empresa contratante. Segundo as participantes, esse critério pode resultar na atribuição de atividades para as quais não possuem a capacitação necessária, como a captação e a edição de vídeos. Essa percepção relaciona-se às considerações de Robbins (2005) sobre a importância de os gestores reconhecerem os pontos fortes de cada integrante e distribuírem as responsabilidades de acordo com suas competências e preferências, favorecendo a colaboração. Entretanto, o autor também observa que o aumento

da formalização pode reduzir a autonomia individual e limitar a influência dos funcionários sobre a execução das atividades. Assim, o desafio consiste em estabelecer critérios claros para a distribuição das responsabilidades sem restringir excessivamente a autonomia necessária ao desenvolvimento dos processos criativos.

As colaboradoras também relataram dificuldades na organização geral das demandas, especialmente porque a maior parte dos trabalhos é encaminhada pelo gestor aos clientes para aprovação. Segundo elas, há situações em que determinadas entregas deixam de ser enviadas, possivelmente em razão do excesso de responsabilidades concentradas nessa função. Nesse contexto, Daniela Oliveira (2015) aponta que as agências enfrentam obstáculos relacionados à gestão de equipes, incluindo falhas de comunicação entre departamentos e outros problemas que afetam negativamente a produtividade dos colaboradores. Essa discussão reforça a importância de avaliar a distribuição das responsabilidades e os mecanismos de acompanhamento das atividades na agência investigada.

Outra necessidade identificada diz respeito à revisão dos trabalhos antes do envio aos clientes, com o objetivo de assegurar a qualidade das entregas e identificar possíveis erros. Conforme os relatos, no fluxo de trabalho atual, o gestor encaminha os materiais sem realizar, na maioria das vezes, uma verificação prévia. Embora a responsabilidade pela qualidade do trabalho também recaia sobre quem o executa, a análise por outra pessoa pode contribuir para identificar falhas que passam despercebidas durante o desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, a revisão constitui uma etapa relevante do processo, especialmente quando se busca assegurar a consistência das entregas.

As participantes também apontaram a necessidade de aprimorar o atendimento aos clientes, de modo que as demandas sejam recebidas, organizadas e acompanhadas, com definição clara dos respectivos prazos. Além disso, relataram a ocorrência frequente de solicitações imediatas que, segundo sua percepção, nem sempre correspondem a necessidades efetivamente urgentes, bem como um volume elevado de pedidos de alteração. Essas situações podem comprometer o planejamento e a organização do trabalho, tornando mais difícil administrar as prioridades e cumprir os prazos estabelecidos.

A esse respeito, Phillips (2007) destaca a importância de aprovar os projetos por etapas, permitindo que eventuais problemas sejam identificados e corrigidos antes de avançarem para fases posteriores. O autor também ressalta que os *feedbacks* não devem se fundamentar exclusivamente em gostos ou opiniões pessoais, uma vez que o Design não se restringe à dimensão estética. Quando as avaliações desconsideram os objetivos e os critérios estratégicos do projeto, corre-se o risco de reduzir a percepção de seu valor a aspectos meramente visuais. Dessa forma, a definição de etapas de aprovação e de critérios objetivos de avaliação pode contribuir para qualificar o fluxo de trabalho e fortalecer a dimensão estratégica do Design na agência.

4.3.4 Gestão

Na categoria gestão, as colaboradoras destacaram como aspectos positivos a flexibilidade do gestor diante de situações pessoais, o bom relacionamento interpessoal e sua postura simpática e amigável. Esses

elementos indicam que a relação entre a gestão e a equipe é percebida favoravelmente no âmbito pessoal. Por outro lado, foram apontadas dificuldades relacionadas à ausência de *feedbacks*, à desorganização e à delegação de responsabilidades. Segundo as participantes, esses fatores contribuem para que o gestor concentre atividades em excesso, assumindo responsabilidades que ultrapassam sua capacidade de administrá-las de maneira eficiente.

Essa situação pode ser compreendida à luz das considerações de Robbins (2005), segundo o qual a capacidade humana de processar informações é limitada. Quando o volume de informações ultrapassa essa capacidade, pode ocorrer sobrecarga informacional, comprometendo a retenção de dados e a eficácia da comunicação. No contexto da agência, a concentração de responsabilidades no gestor, associada ao elevado volume de demandas, pode dificultar o acompanhamento das atividades e a tomada de decisões, reforçando a necessidade de aprimorar a distribuição das tarefas e os mecanismos de comunicação interna. Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de estabelecer prioridades e definir quais atividades devem ser realizadas ou dispensadas. Nesse sentido, Porter (1996, *apud* Best, 2012) argumenta que a essência da estratégia reside na escolha do que não fazer. Essa perspectiva evidencia que a gestão estratégica não depende apenas da capacidade de executar atividades, mas também da seleção consciente das demandas às quais a organização dedicará seus recursos e esforços.

Por fim, as colaboradoras apontaram como aspecto negativo a oferta de pacotes de serviços com preços muito inferiores aos praticados no setor. Essa condição foi relacionada às decisões comerciais da agência e demanda uma compreensão mais aprofundada das justificativas que a sustentam. Para complementar essa análise, a próxima seção apresenta os resultados da entrevista com o gestor, buscando compreender sua percepção sobre a formação dos preços, a organização do trabalho e os desafios enfrentados na administração da empresa.

4.4 Entrevista com o gestor

Graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Feevale, o gestor possui 28 anos de experiência na área. Sua trajetória profissional teve início em uma gráfica, experiência cujos aprendizados continuam influenciando sua atuação. Posteriormente, trabalhou durante 11 anos na Sicredi Pioneira, período em que estabeleceu diversos contatos profissionais. Ainda hoje, parte dos clientes procura os serviços da agência por conhecer o gestor e sua trajetória profissional.

Diante do período desafiador que enfrenta, marcado pelo falecimento de sua sócia e pela consequente concentração das responsabilidades administrativas e operacionais, o gestor precisou rever suas expectativas em relação à condução do negócio. Nesse contexto, foi realizada uma entrevista semiestruturada, orientada por um roteiro, com o objetivo de compreender suas percepções sobre as responsabilidades inerentes ao cargo e sobre a situação atual da empresa. As respostas foram organizadas em três eixos temáticos: dificuldades e concorrência, processos e terceirização.

4.4.1 Dificuldades e concorrência

Ao ser questionado sobre as dificuldades relacionadas à administração da empresa, o gestor relatou sentir um peso diferente daquele vivenciado anteriormente, uma vez que trabalhou como funcionário durante muitos anos antes de fundar a agência com sua sócia. Na posição de gestor, passou a lidar com preocupações relacionadas à entrada de recursos financeiros e à possibilidade de aumentar os salários da equipe, aspectos da administração empresarial com os quais afirma ter pouca experiência.

Em relação à concorrência, o entrevistado destacou que sua rede de contatos profissionais, construída ao longo de sua trajetória e de suas experiências anteriores, além de sua atuação em uma segunda empresa, voltada à organização de eventos, contribui para a divulgação da agência por meio de indicações. Segundo ele, esse processo de recomendação, conhecido como divulgação *boca a boca*, faz com que a empresa seja reconhecida principalmente pela figura do gestor, e não necessariamente por seu nome fantasia.

O gestor também relatou que diversos clientes, inclusive aqueles que já contrataram serviços de outras empresas do setor, elogiam a agilidade e a qualidade das entregas realizadas pela agência. Na percepção do entrevistado, essas características representam diferenciais competitivos importantes em relação aos demais negócios do segmento no município. Essa percepção pode ser relacionada à contribuição de Kay (1993, *apud* Freire, 2014), que destaca a importância de características distintivas da empresa para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, capazes de gerar benefícios ao longo do tempo.

Apesar desses aspectos positivos, o gestor reconheceu limitações na oferta de serviços relacionados à produção audiovisual, especialmente no desenvolvimento de trabalhos em vídeo mais elaborados. Atualmente, a agência realiza principalmente captações e edições mais simples. Essa limitação merece atenção diante das oportunidades associadas à crescente utilização de formatos audiovisuais nas plataformas digitais, como os *Reels* do Instagram e os conteúdos publicados no TikTok.

Entre os desafios competitivos, o entrevistado também destacou a concorrência com profissionais autônomos (*freelancers*) e com pessoas que, embora não possuam formação específica na área, dispõem de conhecimentos básicos que lhes permitem oferecer determinados serviços de comunicação. Além disso, observou que alguns clientes passaram a desenvolver seus próprios materiais gráficos utilizando ferramentas como o Canva, reduzindo, em determinadas situações, a necessidade de contratação de serviços especializados. Esse cenário pode ser compreendido não apenas como uma ameaça à atuação da agência, mas também como um estímulo à inovação e ao aprimoramento das competências profissionais, permitindo ampliar a oferta de soluções que exijam conhecimentos técnicos e estratégicos menos acessíveis aos próprios clientes.

Ao aprofundar a discussão sobre a concorrência com profissionais autônomos, o gestor apontou que os custos operacionais também influenciam a escolha dos clientes. Segundo sua percepção, esses profissionais geralmente possuem despesas menores, pois trabalham em casa, nem sempre utilizam *softwares* pagos e não mantêm uma equipe de funcionários. Essa estrutura reduzida permite, em determinadas circunstâncias, a oferta de serviços por preços mais baixos, criando dificuldades para a agência competir com base exclusivamente no valor cobrado. Sobre essa questão, o gestor afirmou:

[...] eu sinto muito isso com muitos clientes, quando a gente vai fazer uma nova proposta, por exemplo, eu escuto isso deles. Semana passada me aconteceu isso, a pessoa falou: "mas o valor de fulano tá metade do teu valor e ele vai me entregar tudo isso", enfim, né, aí depende muito do cliente em querer ou não a gente por valor, mas depois voltarem [a trabalhar conosco] pela entrega, pela qualidade, pelo atendimento [...]. [informação verbal]³.

Entretanto, oferecer produtos e serviços competitivos torna-se cada vez mais desafiador, uma vez que os consumidores apresentam exigências crescentes em relação à segurança, à ergonomia, à praticidade, ao preço e à tecnologia. Paralelamente, as empresas precisam lidar com limitações orçamentárias, prazos, disponibilidade tecnológica e capacidade de investimento. Para conciliar essas demandas, são necessários procedimentos capazes de articular e integrar diferentes requisitos, viabilizando soluções de maneira harmônica, equilibrada e eficiente (Martins; Merino, 2011). Nesse contexto, empresas que não conseguem competir com base nos custos devem reconhecer o potencial do Design como recurso estratégico para a diferenciação e a geração de valor.

4.4.2 Processos

Em relação aos processos organizacionais, o gestor afirmou considerar importante estabelecer alguns procedimentos, embora reconheça dificuldades tanto em sua elaboração quanto em sua aplicação cotidiana. A equipe também identificou essa dificuldade e contribuiu para enfrentá-la por meio do desenvolvimento de planilhas compartilhadas. Entre elas, destaca-se uma ferramenta destinada ao registro dos trabalhos realizados, que facilita a organização das informações e simplifica a emissão de boletos pelo gestor. Sobre essa questão, o entrevistado acrescentou que:

[...] processos, vamos supor logotipo, eu vejo que é importante [...] um *briefing* mais completo, até para entregar um produto final com mais qualidade para ele [cliente] e mais assertivo. Só que às vezes a gente sabe que os clientes - a gente já fez testes com um e outro - simplesmente falam que não tem tempo para preencher [...]. [informação verbal].⁴

Phillips (2007) compara a relação entre o profissional de Design e o cliente à relação entre médico e paciente, destacando a importância de fornecer todas as informações necessárias para que o diagnóstico seja adequado. Nessa perspectiva, ao compreender o Design como uma disciplina voltada à resolução de problemas, o ponto de partida de qualquer projeto deve ser o entendimento preciso da situação a ser solucionada. Cabe, portanto, ao profissional contratado esclarecer quais informações são necessárias para a execução do trabalho de maneira eficiente, demonstrando ao cliente a importância de dedicar tempo à elaboração do *briefing*. Ainda assim, esse documento não deve ser considerado estático, pois pode ser atualizado e ajustado conforme as necessidades identificadas ao longo do projeto. Além disso, com o desenvolvimento de uma relação continuada com o cliente, a empresa tende a aprofundar seu conhecimento sobre o negócio e as

³ Fala do gestor durante a entrevista realizada em outubro de 2023.

⁴ Fala do gestor durante a entrevista realizada em outubro de 2023.

estratégias de marketing adotadas, o que favorece a elaboração de *briefings* mais objetivos e alinhados às demandas apresentadas (Mozota, 2011).

4.4.3 Terceirização

Durante a entrevista, o gestor demonstrou disposição para terceirizar algumas das atividades que atualmente desempenha. Entre seus objetivos futuros, destacou a intenção de deixar de atuar diretamente no setor de criação, de modo a dedicar mais tempo à gestão da empresa e da equipe, assumindo uma perspectiva mais analítica e estratégica. Essa intenção evidencia o reconhecimento da necessidade de redistribuir responsabilidades e ampliar sua disponibilidade para atividades relacionadas ao planejamento e à administração do negócio.

Nesse sentido, Best (2012) aponta que a terceirização pode contribuir para a redução de custos e despesas gerais, favorecendo a oferta de preços mais competitivos. Essa alternativa pode ser especialmente pertinente para organizações que não dispõem de determinadas competências internamente ou que buscam executar atividades específicas com maior eficiência. No contexto da agência investigada, a terceirização apresenta-se como uma possibilidade para reduzir a concentração de tarefas no gestor e permitir que ele direcione seus esforços às funções estratégicas e gerenciais.

4.5 Análise geral dos resultados

A análise conjunta dos dados permite identificar uma interdependência significativa entre as quatro categorias estabelecidas para o *workshop*: ambiente, equipe, processos e gestão. As dificuldades identificadas em cada uma dessas dimensões não se manifestam de maneira isolada, mas se relacionam e produzem impactos sobre o funcionamento geral da agência.

A insuficiência de competências especializadas na equipe e a ausência de *briefings* suficientemente detalhados, por exemplo, podem dificultar a execução dos projetos, tornando os processos mais complexos e demorados. Por sua vez, a falta de procedimentos claramente definidos contribui para a ocorrência de situações imprevistas e para a necessidade de solucionar problemas de maneira recorrente durante a realização das atividades. Esse cenário também amplia a dependência em relação ao gestor, que precisa intervir em diferentes etapas do trabalho, reduzindo sua disponibilidade para análises estratégicas, planejamento e realização de *feedbacks*.

As dificuldades identificadas também se relacionam às condições de trabalho e à sustentabilidade da equipe. A prática de preços inferiores aos valores de mercado pode limitar a capacidade financeira da agência para oferecer remunerações mais competitivas e ampliar os benefícios disponibilizados aos colaboradores. Paralelamente, a ausência de perspectivas claras de progressão salarial pode contribuir para a insatisfação profissional e levar integrantes da equipe a considerar outras oportunidades de trabalho. Esse contexto representa um risco para a organização, especialmente diante da importância das relações interpessoais e do comprometimento das colaboradoras para a continuidade das atividades.

A entrevista também evidenciou que o gestor reconhece a necessidade de promover melhorias, embora enfrente dificuldades para planejá-las e implementá-las. Essa percepção pode ser relacionada à reflexão de Robbins (2005, p. 431): "nenhuma organização opera perfeitamente. Com frequência,

os executivos percebem que o desempenho de suas unidades pode ser melhorado, mas nem sempre conseguem identificar o que pode ser melhorado ou como fazer isso”.

Com base nos resultados do *workshop*, foi elaborada a síntese apresentada na Figura 3, que reúne os problemas recorrentes identificados pelas colaboradoras e suas possíveis consequências para as diferentes dimensões da organização. Essa sistematização permite visualizar as relações entre as dificuldades apontadas e identificar oportunidades de melhoria, oferecendo subsídios para a elaboração de um futuro plano de ação. Dessa forma, a empresa poderá estabelecer prioridades e planejar mudanças de maneira gradual, considerando as necessidades identificadas e os recursos disponíveis, com vistas ao aprimoramento de seus processos e de sua gestão no longo prazo.

Figura 3 - Problemas recorrentes e suas consequências em cada categoria pré-estabelecida

PONTOS NEGATIVOS	Falta de equipe capacitada e generalização das atividades	Falta de briefings detalhados	Ausência de processos claros	Falta de <i>feedbacks</i>	Alta quantidade de demandas urgentes
CONSEQUÊNCIAS					
Ambiente	Incerteza Desorganização	Desmotivação Frustração	Desorganização	Desmotivação Insegurança	Estresse Sobrecarga
Equipe	Aumento de erros Retrabalho	Dificuldade no desempenho	Desentendimentos e dificuldades na tomada de decisões	Estagnação profissional	Impacto na saúde mental
Processos	Lentidão Baixa qualidade	Imprecisão Instabilidade	Instabilidade	Baixa produtividade	Prejudica atividades em andamento
Gestão	Menor competitividade	Aumento do tempo gasto para executar projetos e diminuição do lucro	Sobrecarga e dificuldade de acompanhar os projetos	Falhas na comunicação e possível rotatividade	Pode gerar atrasos em projetos e comprometer a reputação da empresa

Diante dos desafios identificados, propõem-se recomendações fundamentadas nos princípios do Design Estratégico e da Gestão do Design. Com base em metodologias de cocriação, sugere-se o desenvolvimento de processos mais estruturados e colaborativos, envolvendo ativamente a equipe e considerando as perspectivas de seus integrantes. Para promover o desenvolvimento profissional, recomenda-se a adoção de iniciativas de capacitação, o apoio à realização de cursos e a promoção de discussões periódicas sobre metas individuais, acompanhadas de *feedbacks* consistentes. Além disso, a criação de espaços regulares de diálogo entre o gestor e a equipe pode favorecer o alinhamento de expectativas, a identificação de dificuldades e a construção conjunta de soluções.

Outra recomendação refere-se à revisão dos valores cobrados pelos serviços, considerando tanto o perfil dos clientes atendidos quanto a diversidade de soluções oferecidas pela agência. Nesse sentido, pode ser pertinente avaliar oportunidades de atendimento a empresas de médio e grande porte, observando sua capacidade de investimento e as necessidades de comunicação que apresentam. Paralelamente, mesmo diante de um eventual aumento das receitas, é importante considerar alternativas para melhorar as

condições oferecidas às colaboradoras, como parcerias com outras empresas e bonificações vinculadas a metas, desde que compatíveis com a capacidade financeira e os objetivos organizacionais.

Em relação à concorrência com profissionais autônomos (*freelancers*), recomenda-se explorar nichos de mercado que demandem conhecimentos técnicos especializados, de modo a fortalecer a diferenciação dos serviços e ampliar a vantagem competitiva da agência. Destaca-se, ainda, a oportunidade de aprimorar a oferta de serviços audiovisuais, especialmente diante da relevância dos conteúdos em vídeo na comunicação digital. Esse desenvolvimento pode ocorrer por meio da capacitação da equipe ou da terceirização de atividades específicas, conforme as necessidades dos projetos e os recursos disponíveis.

Conforme ressaltam Martins e Merino (2011), a capacidade de competir a médio e longo prazo está intrinsecamente relacionada aos processos de inovação e à sua gestão. Nesse contexto, o Design desempenha um papel relevante ao articular criatividade, especificações técnicas e demandas de mercado, considerando as necessidades dos usuários. Diante das dificuldades que gestores de pequenas empresas podem enfrentar na gestão de projetos, conforme apontado por Potter e Roy (1990), sugere-se a adoção de uma abordagem de gestão orientada pelo Design. A contratação ou consultoria de um profissional especializado pode contribuir para estruturar os processos, apoiar o planejamento empresarial e identificar oportunidades de diferenciação, inclusive na concorrência com *freelancers* e na ampliação dos serviços audiovisuais. Os conhecimentos produzidos neste estudo também podem subsidiar futuras decisões do gestor, favorecendo o desenvolvimento de estratégias voltadas à inovação e à competitividade no mercado da comunicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mapear os processos de uma agência de comunicação localizada na Serra Gaúcha, identificar os desafios enfrentados pela equipe e pelo gestor e gerar subsídios para a futura elaboração de um plano de ação. Retoma-se, assim, o problema de pesquisa: de que maneira o Design pode auxiliar no mapeamento dos processos organizacionais, contribuindo para a compreensão dos desafios enfrentados pela equipe e pela gestão, bem como para o fortalecimento da capacidade projetual e gerencial da empresa?

Em consonância com esse propósito, a pesquisa não se propôs a implementar ou validar um plano de ação, mas a construir um diagnóstico fundamentado nos princípios do Design Estratégico e da Gestão do Design. Por meio de procedimentos como o *workshop* com as colaboradoras, a entrevista com o gestor e o mapeamento dos processos, foi possível compreender aspectos relevantes da dinâmica organizacional da agência, identificando padrões de funcionamento, dificuldades recorrentes e fragilidades estruturais. Os resultados indicam que os principais desafios estão relacionados à ausência de processos formalizados, à sobrecarga do gestor e à falta de clareza na distribuição de responsabilidades. Essas condições repercutem na comunicação interna, na organização das atividades e no acompanhamento das entregas. Além disso, os achados evidenciam a interdependência entre essas fragilidades: a falta de estruturação dos processos contribui para a

centralização das decisões no gestor, reduzindo sua disponibilidade para o planejamento e a atuação estratégica. Paralelamente, a indefinição de funções e a insuficiência de oportunidades de desenvolvimento profissional podem comprometer a satisfação das colaboradoras e a continuidade das atividades.

Apesar das dificuldades identificadas, a pesquisa também revelou aspectos positivos que podem favorecer o desenvolvimento da organização, como o reconhecimento profissional do gestor, a diversidade de serviços oferecidos, a agilidade nas entregas e o comprometimento da equipe. Esses elementos constituem recursos importantes para futuras iniciativas de aprimoramento organizacional, especialmente quando articulados a processos mais claros, à melhor distribuição das responsabilidades e ao fortalecimento da gestão. Dessa forma, o estudo contribui ao sistematizar as principais dificuldades da agência e oferecer subsídios analíticos e estratégicos para a elaboração de um plano de ação. Os resultados evidenciam o potencial do Design como instrumento de diagnóstico e apoio à estruturação organizacional, demonstrando sua contribuição para a compreensão das relações entre pessoas, processos e gestão. Ressalta-se, entretanto, que a efetividade das recomendações apresentadas ainda precisa ser examinada, uma vez que sua implementação e avaliação não integram o escopo desta pesquisa.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros acompanhem a implementação de planos de ação desenvolvidos a partir deste diagnóstico, avaliando seus resultados e sua contribuição para o desempenho organizacional. Também se considera pertinente realizar pesquisas comparativas com outras empresas do setor e aprofundar a investigação sobre as necessidades dos clientes, as competências profissionais disponíveis e as oportunidades de mercado. Essas iniciativas poderão ampliar a compreensão sobre a aplicação do Design Estratégico e da Gestão do Design em pequenas agências de comunicação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do Design brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014. Disponível em: https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/arquivos/dwnla_1435234546.pdf. Acesso em: 6 dez. 2025.

CANVA. **Sobre o Canva**. 2023. Disponível em: https://www.canva.com/pt_br/about/. Acesso em: 31 dez. 2025.

CASARIN, H. de C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. C. Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 1, p. 27-42, jan/abr. 2019. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/issue/view/772>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CULTURA ANALÍTICA. **O que são Insights? Saiba a Definição.** 2018. Disponível em: <https://culturaanalitica.com.br/o-que-sao-insights/>. Acesso em: 9 dez. 2025.

DESIGN COUNCIL. **Design Economy:** discover the economic, social and environmental value of Design in the UK. 2021. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/design-economy/>. Acesso em: 22 set. 2023.

DICIONÁRIO PRIBERAM. **Layout.** c2023. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/layout>. Acesso em: 2 dez. 2025.

DMI: DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?** [s.d.]. Disponível em: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Acesso em: 2 dez. 2025.

EDUCA MAIS BRASIL. **Freelancer:** o que é e como funciona? 2022. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/freelancer-o-que-e-e-como-funciona->. Acesso em: 10 dez. 2025.

FREIRE, K. de M. Design estratégico: origens e desdobramentos. **Blucher Design Proceedings**, São Paulo, v.1, n. 4, p. 2815-2829, nov. 2014. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/Design-estrategico-origens-e-desdobramentos-12868>. Acesso em: 20 dez. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KUMAR, V. **101 Design Methods:** A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa:** facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2016.

MAGALHÃES, C. **Design Estratégico:** integração e ação do Design Industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SEBRAE; LECTRA SYSTEMES; MCT; SENAI/DN; CNPq-IBICT; PADCT-TIB; 1997.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional.** 2.ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MERONI, A. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n.1, p. 31-38, jul/dez. 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567/2771>. Acesso em: 06 dez. 2025.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão do Design:** usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLIVEIRA, D. F. de. **Cultura e Trabalho em Agências de Publicidade do Brasil:** a Comunicação e a Perspectiva Ergológica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, São Paulo. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Intercom, 2015. p. 1-15. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/index.htm>. Acesso em: 20 set. 2023.

OLIVEIRA, R. J. de. **Mensuração e avaliação de resultados em comunicação mercadológica:** a percepção das agências de comunicação full service e os impactos no relacionamento cliente-agência. 2016. Tese (Doutorado em

Ciências da Comunicação) — Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14072017-144353/pt-br.php>. Acesso em: 12 dez. 2025.

PHILLIPS, P. L. **Briefing: a gestão do projeto de Design**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

POTTER, S.; ROY, R. Managing Design Projects in Small and Medium-sized Firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 2, n. 3, p. 321-336, 1990. Disponível em: <https://oro.open.ac.uk/29247/>. Acesso em: 23 dez. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **Descubra como o Design estratégico melhora o desempenho da sua empresa**: Entenda o que é Design estratégico e como o conceito pode inovar no atendimento aos clientes, reduzir custos e gerar lucros para o seu negócio. 2015. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Design-estrategico-para-pequenos-negocios,e5bf848578f80510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 mar. 2025.

TEIXEIRA, J. de A. **O Design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102212>. Acesso em: 18 dez. 2025.

THE WORLD CAFÉ. **World Café Method**. 2023. Disponível em: <https://theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>. Acesso em: 31 dez. 2025.

ZENDESK. **O que significa feedback?** 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-significa-feedback/>. Acesso em: 9 dez. 2025.

ZURLO, F. **Design Strategico**: XXI Secolo. Treccani. 2010. Disponível em: [https://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_\(XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_(XXI-Secolo)/). Acesso em: 11 dez. 2025.

**APÊNDICE A - RESPOSTAS SIMPLIFICADAS COLETADAS
DURANTE O WORKSHOP COM AS COLABORADORAS**

AMBIENTE	
PONTOS POSITIVOS	• espaço para alimentação equipado • climatização agradável • horários de almoço e lanche flexíveis • amplo espaço de trabalho • mesa ilha que facilita a interação • músicas agradáveis • vista bonita para a avenida • ótima localização
PONTOS NEGATIVOS	• não tem espaço de trabalho para todas. Atualmente são 7 colaboradoras e 6 espaços de trabalho, sendo revezados conforme escala. Assim, elas evitam personalizar suas mesas, pois outra pessoa pode ter que utilizar. Além disso, é preciso verificar se tem vaga caso estejam no dia em que não estão escaladas • a limpeza é feita com pouca frequência e não é tão eficiente. Outro fator importante é a limpeza do banheiro compartilhado que necessita de uma frequência maior de higienização • as cadeiras poderiam ser ergonomicamente melhores • os softwares poderiam ser atualizados com maior frequência • não tem auxílio nem equipamentos ofertados ao modo de trabalho <i>home office</i>
EQUIPE	
PONTOS POSITIVOS	• a equipe é muito prestativa, há uma boa interação, respeito, apoio, clima agradável e espaço para desabafar
PONTOS NEGATIVOS	• as tarefas podem ser realizadas por qualquer um desde que haja interesse e/ou disponibilidade, independentemente da capacitação do profissional • a divisão de demandas poderia ser mais clara (quem faz o que), assim como a divisão de cargos. Esse fator foi colocado pela maioria como muito urgente para ser resolvido • a equipe é muito generalista, falta capacitação para áreas como produção e edição de vídeo, fotografia, marketing, tráfego pago - todo mundo faz de tudo • não há plano de carreira e previsão de crescimento profissional e salarial • grande parte já pensou em trocar de emprego devido às condições salariais • faltam benefícios como vale alimentação e plano de saúde

	• falta estruturar uma recepção aos novos colaboradores
PROCESSOS	
PONTOS POSITIVOS	• a recente criação de planilhas de demandas e trabalhos realizados, que podem ser visualizadas por todos, têm auxiliado na melhor organização • os grupos de WhatsApp entre clientes, colaboradores e gestor têm auxiliado na melhor comunicação com os clientes, possibilitando mais clareza no <i>briefing</i> e no <i>feedback</i>.
PONTOS NEGATIVOS	• a comunicação na distribuição de tarefas não é tão eficiente - falta clareza nas informações recebidas • a divisão de tarefas é feita por cliente e histórico prévio do colaborador com a empresa, sendo que podem surgir demandas que o profissional não está apto para realizar, como a captação e edição de vídeos • a maioria das atividades para aprovação são enviadas ao cliente pelo gestor, gerando uma sobrecarga. Além disso, há uma dificuldade na organização, fato que pode ser visto em demandas já concluídas que não foram enviadas aos clientes • falta uma revisão criteriosa dos trabalhos antes de serem enviados aos clientes para garantir a qualidade e verificar possíveis erros • falta um atendimento mais completo que receba as demandas, converse com os clientes e organize a agenda da empresa e os prazos • há muitas alterações nas demandas • há uma frequência muito grande de demandas urgentes que muitas vezes não são tão urgentes • quando há contato direto entre cliente e colaborador, há pouca abertura para propor e defender a visão profissional, sendo a prioridade aceitar o que o cliente deseja, mesmo que não seja a melhor estratégia • as pastas com os arquivos estão desorganizadas
GESTÃO	
PONTOS POSITIVOS	• o gestor é simpático e legal • há uma flexibilidade no modo de trabalho • existe um bom relacionamento com os funcionários
PONTOS NEGATIVOS	• desorganização • assumir mais responsabilidades do que é possível cumprir, ter dificuldade para recusar • ter dificuldade para delegar • falta de <i>feedbacks</i> para as colaboradoras • ofertar pacotes para os clientes com valores muito baixos • não ter planejamento empresarial para um futuro

	próximo
--	---------