



## ENTRE A GESTÃO E O DESIGN: O PAPEL DO DESIGNER NAS CONFEÇÕES RECIFENSES

*Between management and design: the function of designers in Recife's industries*

Fernandes, Laura Maria Abdon; Mestranda; Universidade Federal de Pernambuco, lauramafernandes@gmail.com<sup>1</sup>  
Agra, Ana Carolina Monteiro Golçalves; Mestranda; Universidade Federal de Pernambuco, anacarolagra@gmail.com<sup>2</sup>

### Resumo:

O presente artigo é resultado de uma pesquisa acerca das funções de designers que trabalham em confecções de médio e grande porte na cidade do Recife, explorando o fato de que eles deixam de exercer o papel de designer e passam a ser gestores do setor de criação, acumulando funções e deixando de realizar o processo criativo.

**Palavras chave:** Design de moda; gestão; processo criativo.

### Abstract:

This paper is the result of a research about the functions of designers working in medium and large size clothing in the city of Recife, exploring the fact that they no longer play the role of designer and become managers of the sector of creation, accumulating functions and failing to carry out the creative process.

**Keywords:** Fashion Design, management, creative process.

---

<sup>1</sup> Designer de moda pela Uninassau, administradora pela Universidade Federal Rural de Pernambuco e mestranda em design pela Universidade Federal de Pernambuco.

<sup>2</sup> Designer pela Universidade Federal de Pernambuco no Centro Acadêmico do Agreste e mestranda em design pela Universidade Federal de Pernambuco, com experiência na área de estilo e comunicação de moda.





## Introdução

O mercado de trabalho para designers de moda, assim como as diversas áreas do design, é bastante eclético e possui diferenças consideráveis em relação às atividades exercidas. O que define o tipo de projeto realizado é referente ao público alvo, artefatos projetados, cadeia produtiva específica e tipo de função exercida pelo profissional.

Como forma de nos aprofundarmos na questão, dividimos a pesquisa em duas partes: a primeira parte da investigação foi constituída de uma etapa exploratória onde o objetivo se constituiu em identificar a atuação dos designers recifenses em grandes confecções da cidade, bem como conhecer a fundo as empresas locais. Após esse primeiro mapeamento foi possível identificar a necessidade de uma imersão na categoria “fast fashion” e conseqüentemente em lojas de departamento, uma vez que esses são os principais clientes da produção industrial. Essa percepção pautou a forma como desenvolvemos o restante do estudo foi conduzido, uma vez que essa espécie de produção possui características muito peculiares, como a ligação direta da globalização de tendências e a cultura da cópia.

O caso nos chamou atenção pela disparidade em relação ao que se espera que seja função dos profissionais e aquelas que eles de fato realizavam em seu cotidiano. Segundo Sorger (2009) a criação de produtos com valores simbólicos e estéticos, envolve a adequação de forma, cores, estampas e custo do vestuário ao seu público alvo, sempre levando em conta a capacidade produtiva da empresa.

Porém não é raro que suas atividades profissionais incorporem também as funções de gestão, que são segundo Daft (2010): planejar metas e como as alcançar, organizar as tarefas e os papéis dos funcionários, liderar equipes e controlar as etapas dos processos. Tal diferença de função parece se acentuar

2





em indústrias de médio e grande porte, restringindo consideravelmente a etapa de criação.

Diante desta realidade, este trabalho visa responder à questão de qual o impacto da atuação do designer em atividades administrativas sobre seu desempenho profissional.

Optamos pela metodologia Qualitativa para direcionar o trabalho, uma vez que as experiências pessoais dos profissionais estariam diretamente relacionado com a problemática. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, na cidade de Recife/PE. Adotou-se a modalidade de estudo de caso, em que foram feitas entrevistas semi estruturadas com designers locais que trabalham na indústria, sendo estas empresas confecções fornecedoras de grandes magazines nacionais.

Por meio das entrevistas foi possível constatar que os profissionais sentem que deixam de exercer suas funções principais em detrimento das administrativas. Mesmo não encontrando dificuldades no gerenciamento, as entrevistadas alegam que o trabalho passa a ser mais burocrático, ocasionando a limitação da criatividade. A partir desses dados, é possível concluir que o tempo dedicado às atividades de gestão faz com que os designers se sintam deslocados e por vezes frustrados em não realizar as funções para as quais se formaram.

## **Design de moda, criatividade e Globalização**

O termo “designer de moda” surgiu durante as revoluções industriais, com a necessidade de profissionais capazes de projetar produtos condizentes com a capacidade produtiva da fábrica e que fossem capazes de identificar as principais tendências da estação. Neste trabalho consideramos a definição de



usada por REFREW e REFREW (2010) onde o designer é o profissional responsável pelo desenvolvimento da coleção, ficando ao encargo de acompanhar as peças piloto, juntamente com as modelistas e pilotistas. Cabe ainda a ele todas as decisões tomadas com relação a coleção.

Ainda segundo o mesmo autor, as etapas de desenvolvimento de coleção não dependem do tamanho da confecção e seguem sempre a seguinte ordem: pesquisa, criação, desenvolvimento, edição e apresentação. Sendo essas as funções essenciais do profissional. Entretanto, ao pesquisarmos este mesmo processo dentro da indústria, ficou claro que a etapa é restringida a etapas de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que seus clientes apenas desejam ter em suas lojas itens semelhantes, e por vezes praticamente iguais, a peças produzidas no exterior.

Um dos fatores principais para esse fenômeno ocorrer é a interferência que a globalização tem em diferentes países e seus mercados. Segundo HALL (2014), a globalização diminui as fronteiras entre os países e cria grupo de pessoas com ideias semelhantes, independentemente de sua nacionalidade, uma vez que a distância entre as informações é quase anulada pela rapidez da comunicação virtual. Desta maneira pessoas de diferentes lugares podem se identificar com a mesma tendência, estimulando a produção local de um item global.

O designer passa a fazer sua pesquisa com base nas peças mais vendidas em outros países, de modo a oferecer ao seu cliente de “fast fashion” as últimas tendências de moda, independente de onde ela tenha surgido. O mercado passa a ter, então, peças extremamente parecidas umas com as outras. Para MORAIS (2005) o desafio do designer brasileiro é realizar a leitura das tendências de modo a realizar uma hibridação entre aquilo que é produzido no exterior e as características nacionais. entretanto na realidade industrial



essa correlação acaba sendo reduzida, apenas englobando o tipo de tecido e cores diferentes para as regiões brasileiras, onde o clima interfere diretamente no consumo.

Por outro lado, passa a ser fundamental o acompanhamento detalhado de outras etapas produtivas, como o gerenciamento do tempo hábil para produção das peças, que precisam estar cada vez mais rápidas no mercado, a fim de competir com outras marcas e o controle de qualidade das peças, que passa a ser competitiva no mercado diante de sua qualidade/preço baixo.

Ao analisarmos essa nova realidade, podemos perceber que o designer adquire funções que vão além do conceito apresentado por REFREW e REFREW (2010) tendo características de gestão agregadas a sua realidade diária de trabalho.

### **A gestão e os novos encargos do Designer de moda na indústria**

As funções da administração são conhecidas como cinco principais focos: planejar, organizar, executar, controlar e liderar (DAFT, 2010). Podemos compreender essas práticas como planejar as atividades a serem executadas para alcançar objetivos estratégicos no curto, médio ou longo prazo, distribuindo metas e tarefas para a equipe de trabalho, controlando os processos e aferindo os resultados, de modo a ajustar papéis e procedimentos. Tudo isso exercendo o papel de liderança e apoio à equipe ou grupo de trabalho (DAFT, 2010).

Tais funções fazem recordar as atribuições cotidianas do designer de moda, que são, grosso modo: planejar e gerenciar o desenvolvimento de coleções de moda de acordo com as demandas dos clientes e com a velocidade imposta pelo mercado (TREPTOW, 2013). No entanto, podemos



apontar uma diferença significativa entre a atuação dos profissionais de administração e os designers de moda, visto que esses últimos são treinados ao longo de sua formação em focar seus esforços de gestão essencialmente no projeto da coleção, estando imersos nos processos criativos e na entrega das peças produzidas para os clientes. Já os gestores, são formados para lidar com todos os aspectos empresariais, que vão além da produção, envolvendo a administração financeira, de pessoas e o marketing (interno e externo) (MAXIMIANO, 2012).

Assim sendo, podemos observar que o designer de moda tem uma especialidade muito clara dentro das empresas e que o alcance de sua função compreende a concepção de produtos e sua produção, mesmo que sua função não seja isolada e este profissional possa se envolver em questões relativas às finanças e ao marketing. Em contrapartida, a medida em que o design vem sendo cada vez mais considerado multidisciplinar (RAVASI; STIGLIANI, 2012), os designers de moda vêm sendo compelidos a assumir mais atividades administrativas dentro das organizações.

Sobre isso, fica em aberto o questionamento sobre até que ponto esse acréscimo de tarefas e responsabilidades impacta na produtividade dos profissionais. Ainda, cabe indagar se a formação provida pelas escolas de design de moda acompanha tais exigências do mercado.

### **Metodologia e desenvolvimento da pesquisa**

Para a consecução do objetivo da pesquisa e em consonância com a abordagem teórica escolhida, esse artigo se apresenta como uma pesquisa de cunho qualitativo, em que o principal esforço de análise está em analisar em profundidade as características do objeto estudado e não visa a generalização



dos resultados obtidos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Da mesma forma, destaca-se que esse trabalho pode ser classificado como exploratório e descritivo, visando incrementar a discussão acadêmica sobre o tema. (GIL, 2008).

Em relação aos procedimentos metodológicos em campo, optou-se pelo estudo de caso comum, sendo este método considerado capaz de gerar uma exemplificação da realidade vivida de diversas outras organizações. Para Yin (2015) o estudo de caso é aplicável quando do estudo de um fenômeno contemporâneo (a execução de atividades de gestão por designers) e quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não são claramente definidos (como e por que este fato ocorre? quais os fatores contextuais envolvidos?).

Como técnica de coleta de dados foram executadas entrevistas semi estruturadas com duas designers pernambucanas atuantes em uma empresa privada de vestuário na cidade do Recife. As entrevistas foram realizadas individualmente no mês de junho de 2017, sendo gravadas em áudio e transcritas em seguida. Os nomes da empresa e das entrevistadas foi omitido para proteger as identidades das mesmas - ao longo do texto, com a finalidade de facilitar o entendimento, as participantes da pesquisa são nomeadas como E1 e E2.

De acordo com Duarte (2004), a técnica da entrevista, seja ela estruturada, não-estruturada ou semi-estruturada, mostra-se adequada quando há relevância na busca pelo entendimento sobre as estruturas sociais específicas, assim como os valores e crenças envolvidos em sua composição. Nesse sentido, a modalidade de entrevista se mostrou adequada ao estudo de caso e à abordagem qualitativa em que a pesquisa se desenvolve.



Na seção a seguir, são apresentados os resultados obtidos por meio dos procedimentos empregados, assim como a reflexão sobre a teoria previamente discutida.

## Resultados

As entrevistas foram conduzidas de modo a permitir que em primeiro lugar fosse conhecido o perfil das respondentes, para assim ser possível estudar com maior profundidade suas respostas em relação ao contexto em que estão inseridas. Dessa forma, no Quadro 1, é possível observar as características individuais das entrevistadas.

Quadro 1: Perfil das respondentes

	E1	E2
Formação acadêmica/técnica	Superior de Tecnologia em Design de Moda	Técnico em design de moda e bacharelado em design (em andamento)
Experiência profissional	Confecção e produção de moda	Designer de moda freelancer
Tempo de atuação na empresa	03 anos	04 anos
Cargo que ocupa atualmente	Responsável por estilo, planejamento de coleções e controle de qualidade	Estilista, responsável também pelo planejamento de coleções

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Sobre o perfil profissional das entrevistadas é possível observarmos que ambas têm aproximadamente o mesmo tempo de trabalho na empresa e executam atividades próximas. Nota-se também que a E1 acumula uma série de atividades distintas e não informou de forma objetiva o cargo que ocupa,

8





como fez a E2. Diante disso, levanta-se a inferência e o questionamento sobre a clareza com que os cargos e funções são distribuídos e organizados na empresa.

Ao analisarmos o perfil de cada entrevistada, bem como as respostas dadas durante as entrevistas, podemos inferir uma correlação com as características do tipo de ensino que cada uma buscou, uma vez que podemos considerar os perfis profissionais de acordo com o background de conhecimento e expectativa. (buscar referencial teórico)

A entrevistada E1 se formou em uma instituição e em um curso com características de ensino extremamente voltadas para o mercado de trabalho e a resolução de problemas práticos. Uma outra característica que nos faz pensar dessa maneira é a área em que ela se torna responsável dentro da empresa, diretamente relacionada à prática de modelagem e costura, exigindo um conhecimento técnico detalhado. Para ela, se torna mais comum assumir questões de gerenciamento, fato que ela cita, inclusive, durante a entrevista, relatando que na faculdade era comum os professores apresentarem projetos que exigiam o conhecimento detalhado dos processos produtivos de moda, bastante relacionados ao desenvolvimento de empresas de moda.

A entrevistada E2 possui duas formações diferentes: a primeira, curso técnico em design de moda, que segundo a própria, focava bastante nos processos de criação especialmente de coleções e a segunda uma graduação com ênfase em pesquisa e em teorias básicas e críticas do design. Dentro desta realidade é compreensível a insatisfação com o tipo de trabalho executado pela mesma. Um fato que contribui para essa afirmação e a questão dela realizar projetos pessoais e freelancer, segundo a mesma uma forma de se manter criativa e executar o que ela aprendeu como sendo as funções dos designers.



Diante disso, podemos notar que quando questionadas sobre as principais atividades dos seus cargos, as entrevistadas foram capazes de elencar suas principais responsabilidades com clareza e puderam identificar com quais delas demandam mais tempo. Além disso, ambas indicaram executar tarefas que vão além das suas atribuições, sendo que a E1 não demonstrou incômodo com isso enquanto a E2 pareceu se sentir desconfortável em ter de dedicar tempo e esforço para tarefas extra - situação a que inferimos ser causada pela diferença na formação profissional delas.

Ambas as entrevistas também apontam que dispõem de pouco tempo para dedicar aos processos criativos ligados às suas funções. Muito dessa situação se deve ao alinhamento produtivo da empresa, mas também ao tempo ocupado com tarefas administrativas. E mais uma vez, enquanto para a E1 pareceu não se incomodar, a E2 demonstrou um pouco de descontentamento com a situação, como é possível ver no trecho:

[...] o tempo que eu dedico [à criação] é muito inferior em relação aos outros processos desenvolvidos dentro da fábrica no caso gerenciamento à venda a execução da coleção então a criação de novos produtos é uma questão que eu coloco como nula [...] (E2, 2018).

Sobre isso, as duas designers demonstraram o desejo em obter mais tempo para se dedicar ao processo criativo ao invés de lidar com as tarefas mais burocráticas. Ambas concordam que gostariam de ter mais liberdade para explorar e experimentar novas formas de criar na empresa, tanto dispondo de mais materiais e insumos, como do fator tempo.

Assim, podemos compreender que na empresa estudada existe de fato o desvio das profissionais design para funções para as quais elas não são preparadas nos cursos técnicos e universitários. Como consequência, mesmo elas conseguindo realizar suas tarefas com sucesso, existe a limitação da



inovação - causada pela pouca liberdade criativa - e um ligeiro descontentamento por parte das funcionárias, que não gera necessariamente prejuízos para a empresa, mas no longo prazo pode reduzir a produtividade individual delas.

### **Considerações Finais**

A pesquisa realizada teve como principal achado a constatação de que, na empresa estudada, os designers desempenham sim funções de gestão ou que vão além do seu preparo acadêmico. Como exemplo disso, podem ser citados: a negociação com compradores, que seria função de uma equipe de vendas ou marketing; atividades de planejamento logístico; e liderança e coordenação das atividades de funcionários não diretamente relacionados à área de design. Apesar desses deslocamentos funcionais, as entrevistadas não demonstraram descontentamento ou dificuldades em executar as atividades que vão além dos seus cargos, apontando apenas a falta de mais tempo para focar em processos criativos que poderiam ser melhor usufruídos na empresa.

Diante do exposto, podemos concluir que apesar de não gerar prejuízos imediatos para a empresa, colocar os profissionais de design para desempenhar funções de gestão ou auxílio administrativo pode vir a gerar impactos negativos na satisfação dos funcionários. Da mesma forma, o quadro encontrado aponta para uma queda no potencial criativo dos designers de moda.

Como sugestão de estudos futuros, indicamos a repetição das entrevistas com designers de outras empresas, assim como a comparação das suas respostas com entrevistas realizadas com os demais gestores ou superiores imediatos. Além disso, sob a ótica da administração, pode ser



sugerida a investigação acerca da gestão de pessoas de organizações similares, visando compreender como esse tipo de acúmulo de atividades influencia na motivação e na produtividade dos designers de moda.

### Referências

- DAFT, R. L. **Administração**. 2ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DUARTE, R. A entrevista em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, n.24, p. 213-225, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HALL, S. A Identidade Cultural na Pós-modernidade. São Paulo: Lamparina editora, 2014
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7ed. São Paulo: Atlas.
- MORAES, D. **Análise do Design Brasileiro**: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Blucher, 2005.
- RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. **International Journal of Management Reviews**, 2012.
- REFREW, C.; REFREW, E. **Desenvolvendo uma Coleção**. São Paulo: Bookmark, 2010.
- TREPTOW, D. **Inventando Moda**: planejamento de coleção. 5ed. São Paulo: edição da autora, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

