





# GESTÃO DO DESIGN NA PRÁTICA

*Framework* para implementação  
em empresas

**Bruna Ruschel Moreira**  
**Maurício Moreira e Silva Bernardes**  
**Rita Assoreira Almendra**

VERSÃO 1

## **Conselho Editorial**

**Airton Cattani – Presidente**

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Adriane Borda Almeida da Silva**

UFPel – Universidade Federal de Pelotas

**Celso Carnos Scaletsky**

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

**Denise Barcellos Pinheiro Machado**

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Marco Antônio Rotta Teixeira**

UEM – Universidade Estadual de Maringá

**Maria de Lourdes Zuquim**

USP – Universidade de São Paulo

Este livro é uma das publicações do **Projeto Inovação, Competitividade e Design (ICD)** da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ([www.ufrgs.br/icd](http://www.ufrgs.br/icd)). O projeto teve patrocínio das seguintes instituições e empresas:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Secretaria de Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Estado do Rio Grande do Sul (SCIT)

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS)

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)

Xalingo S.A.

Piccadilly Calçados (A. GRINGS S.A.)

Pincéis Atlas

Bettanin

Sanremo

O projeto conta com o apoio das seguintes instituições:

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Universidade Feevale

Universidade Luterana do Brasil (ULBRA)

Centro Brasil Design (CDB)

Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI).

© dos autores - 2016

Textos: Bruna Ruschel Moreira, Maurício Moreira e Silva Bernardes, Rita Assoreira Almendra

Revisão: Juliana Alles de Camargo de Souza

Projeto gráfico: Melissa Pozatti

---

M838g    Moreira, Bruna Ruschel  
    Gestão do Design na prática: *Framework* para implementação em empresas / Bruna Ruschel Moreira, Maurício Moreira e Silva Bernardes, Rita Assoreira Almendra. – Porto Alegre: Marca Visual, 2016.  
    145 p. : il.  
    ISBN 978-85-61965-39-6

    Este livro faz parte das publicações do Projeto Inovação, Competitividade e Design (ICD), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/icd>

    1. Gestão do Design. 2. Competitividade empresarial. 3. Desenolvimento de produto.  
    I. Bernardes, Maurício Moreira e Silva. II. Almendra, Rita Assoreira. III. Título.

    CDU-658.512.2

---

\*Caso este livro seja impresso, é aconselhada a impressão frente e verso para otimização da diagramação.

# APRESENTAÇÃO

---

O Design é estritamente entrelaçado com a mudança. É expressão da capacidade humana de criar, ou seja, de imaginar possibilidades ousadas ou até subversivas, e de trabalhar para torná-las possíveis. Não é determinado pelo *status quo*, mas é justamente orientado para mudá-lo.

O direcionamento para a mudança evoca nos designers uma atitude especial para pensar e agir perante uma situação complexa. Explorada e interpretada uma situação problemática rapidamente, compreendidos os seus limites, os designers pretendem ir além deles. Logo, raciocinando visualmente e construindo modelos, eles elaboram estratégias de mudança e dispositivos para realizá-las.

Essa atitude é comumente resumida pela locução *Design thinking* que desperta tanto interesse nos gestores voltados à inovação. Por que os gestores, finalmente, se interessam pelo Design? Por que a capacidade de mudar é hoje indispensável para se adaptar às dinâmicas dos ecossistemas socioeconômicos e para inovar.

**Gestão do Design na prática: *Framework* para implementação em empresas** é um livro sobre a mudança organizacional que as empresas contemporâneas devem concretizar para sua sustentabilidade e competitividade.

O diálogo entre gestão e Design está se desenvolvendo há diversas décadas e os sistemas econômicos que contam com uma indústria criativa madura já possuem planos para promover a inserção do Design não somente nos níveis operacional e tático das organizações, mas também no nível estratégico.

Mais recentemente, o Brasil está percorrendo esse caminho, e os autores do livro são protagonistas de uma importante iniciativa que vai nessa direção, ou seja, o **Projeto Inovação, Competitividade e Design (ICD)** da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. No âmbito do ICD, Bruna Ruschel Moreira, Maurício Moreira e Silva Bernardes e Rita Assoreira Almendra estão praticando a mudança organizacional apontada, levando o Design ao cerne da gestão de diversas empresas brasileiras.

O trabalho é fruto de uma experiência de pesquisa aplicada que utilizou diversos métodos para a descrição do panorama industrial brasileiro, o aprofundamento da realidade organizacional das empresas parceiras e a prática da Gestão do Design. Conseqüentemente, devolve uma série de resultados, sintetizados no *framework* da Gestão do Design na prática.

O *framework* pode ser usado nas empresas que os autores caracterizam como intencionadas à mudança, mas também nas empresas com características opostas. Este enfoque sobre a intenção das empresas é revelador. As empresas que intuem o potencial do Design, praticando o *framework*, poderão incorporar essa atitude para a mudança que leva à inovação dos processos de gestão.

**Carlo Franzato**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico e  
Decano da Escola da Indústria Criativa da Unisinos

Para indústrias manufatureiras de bens de consumo com operações no Brasil, o desafio da inovação tem nuances adicionais àqueles geralmente enfrentados nos demais mercados ocidentais. O custo dos recursos para investimento de risco, regras que não são claras, fragmentação do poder paralisante do Estado sobre o empreendedor em amplo espectro de instâncias, inseguranças jurídicas das mais diversas e imagináveis, são alguns elementos presentes neste cenário. O nível de esforço e determinação requerido do empreendedor inovador para atingir seus objetivos de conquista e projeção em seu mercado é, de fato, muito grande. Para aqueles que desejam vencer o caminho é especialmente árduo, irá requerer grande criatividade, apostas de risco, uso de todas as ferramentas possíveis e muito jogo de cintura. O uso do Design como processo e não como uma mera técnica para concepção estética ou ergonômica passa a ser fundamental. A compreensão do produto como sistema, o entendimento correto do público-alvo, a compreensão das necessidades que não são percebidas, a solução de problemas que ainda sequer são identificados de forma clara pelo usuário dos produtos e serviços, passam a ser diferenciais que criaram oportunidades que geram riqueza.

Por três anos, juntamente com os autores deste trabalho, participei das pesquisas e *workshops* necessários para se chegar a este *e-book*, e a aproximação da empresa industrial com a universidade, algo não muito bem resolvido no Brasil, se mostrou extremamente gratificante. Um processo de mútuo entendimento e aprendizado que culminou com a compreensão de fraquezas, identificação de fatores críticos de sucesso, determinação de *mind frames* que levam à construção de caminhos vencedores, bem como aqueles que nos direcionam à desmobilização e à derrota. Ficam para as empresas participantes e para as universidades envolvidas as lições e a experiência. Aqueles que se atrevem a incorporá-las de forma ousada, promover as mudanças e adaptações em busca das melhores ideias, serão aqueles que melhor enfrentarão os difíceis desafios do empresário ou gestor empreendedor inovador. Para os acadêmicos que melhor abraçarem as lições aprendidas, melhor compreenderem as restrições do mundo real, será reservado o lugar de grandes protagonistas na formação dos profissionais mais preparados para construir e encontrar caminhos que levem a soluções inovadoras nos negócios.

**José Márcio Atz**

Diretor da Divisão de Materiais de Construção - Empresas Inbeta



# SUMÁRIO

---

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
Como este <i>e-book</i> está estruturado?	17
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>21</b>
<b>Fatores relacionados com a aplicação da Gestão do Design</b>	
Objetivo do capítulo	21
Método de pesquisa utilizado	21
Resultados alcançados	23
Considerações sobre o capítulo	43
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>47</b>
<b>Desafios existentes no posicionamento integrado do Design</b>	
Objetivo do capítulo	47
Método de pesquisa utilizado	47
Resultados alcançados	49
Considerações sobre o capítulo	64
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>67</b>
<b>Elementos presentes na implementação da Gestão do Design em empresas</b>	
Objetivo do capítulo	67
Método de pesquisa utilizado	67
Resultados alcançados	70
Considerações sobre o capítulo	79
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>83</b>
<b>Gestão do Design: <i>Framework</i> para implementação prática em empresas</b>	
Objetivo do capítulo	83
Método de pesquisa utilizado	83
Resultados alcançados	85
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>127</b>
<b>SOBRE OS AUTORES</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>141</b>



# INTRODUÇÃO

O Design está sendo executado em níveis cada vez mais complexos<sup>1</sup>. Como resultado, a prática do designer perpassou o desenvolvimento de artefatos e passou a abranger a projeção de novas formas de distribuição<sup>2,3</sup>, o desenvolvimento de serviços<sup>4</sup>, a viabilização de maneiras de mediar a mudança social<sup>5,6</sup>, o processo de inovação em ambientes organizacionais<sup>7,8,9</sup>, a projeção de meios que intencionem despertar significados positivos nos usuários<sup>10,11</sup>, entre outros.

Todas essas abordagens estão mediadas por propostas de novas metodologias projetuais<sup>12,11</sup> e por diferentes usos das ferramentas do Design, à luz da inovação<sup>13,2,3</sup>. Nesse cenário, o Design com vistas à inovação passou a se configurar não mais, apenas, como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção. Hoje, este também é compreendido como um sistema atuante em termos de tempo (capaz de desenvolver uma inovação multidisciplinar), espaço (capaz de gerenciar, simultaneamente, os fluxos de informação entre o consumidor e o produto final) e conhecimento (capaz de desenvolver uma competência central na empresa)<sup>14</sup>.

Essa evolução reflete-se no cenário do Design nacional. De acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), tal setor, no Brasil, demonstra um grande potencial e crescimento, se comparado com dados dos anos 2000. No entanto, o relatório também aponta algumas fragilidades, ao retratar que ainda se faz necessário colocar o Design “como fator potencial de competitividade na agenda estratégica da economia nacional”<sup>15</sup>.

Mesmo com a divulgação de estudos que relacionam o Design com o sucesso de empresas<sup>16-19</sup>, ainda, nos dias de hoje, há muitos empresários que se perguntam por que investir em Design<sup>20</sup>. A mentalidade do Design isolado à estratégia é uma das evidências que se observa na maioria das organizações brasileiras. Assim, o que se percebe, na prática, é que algumas empresas identificam o Design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica<sup>21</sup>.

A falta da compreensão global dos benefícios das competências do Design para as companhias é outro fator que pode potencializar as dificuldades de crescimento do Design brasileiro nas corporações. Percebe-se que muitas empresas nacionais ainda não compreendem todas as po-

- 1 MORAES, 2010
- 2 KUMAR, 2013;
- 3 KEELEY et al., 2013
- 4 MORITZ, 2005
- 5 PAPANEK, 2005
- 6 SAUL, 2010
- 7 NEUMEIER, 2008
- 8 BROWN, 2009
- 9 MARTIN, 2009
- 10 NORMAN, 2005
- 11 VERGANTI, 2009
- 12 CELASCHI, DESERTI, 2007
- 13 CAUTELA, 2007
- 14 BORJA DE MOZOTA, 2003
- 15 BRASIL, 2014, p. 56
- 16 HERTENSTEIN, PLATT, BROWN, 2001
- 17 ALMENDRA, ROMÃO, 2011
- 18 DESIGN COUNCIL, 2007
- 19 DMI, 2014
- 20 RAE, 2013
- 21 BORBA, REYES, 2007

tencialidades que a área pode oferecer a uma companhia, limitando-se à tradicional visão estético-formal<sup>1</sup>.

Como consequência de todos os fatores mencionados, percebe-se que os empresários possuem, muitas vezes, “uma visão fragmentada da aplicação do Design a um contexto reducionista de curto prazo e enxergam seu papel limitado a um projeto”<sup>2</sup>. Além disso, muitos ainda tendem a manifestar falta de apoio para a utilização integrada das práticas metodológicas do Design nas organizações<sup>3,4</sup>.

Portanto, o contexto instaurado no mercado é paradoxal, pois, de um lado, existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados para conseguir, assim, se manter em ambientes altamente competitivos<sup>5,6</sup>; e, por outro, há o desconhecimento das potencialidades do Design na condição de ferramenta estratégica capaz de impactar positivamente a competitividade das empresas<sup>7,8,9</sup>.

Além disso, o cenário mercadológico presente parece ser incompatível com as práticas de gestão baseadas em antigos períodos de equilíbrio em que a melhoria contínua era suficiente. Atualmente, faz-se necessário gerir cenários complexos, basear-se em novos relacionamentos e formas de gestão<sup>10</sup>. Mintzberg (2015) observa que a crise financeira global atual não está relacionada com a economia, mas, sim, com uma crise de gerenciamento das empresas.

Com isso, a Gestão do Design (GD) torna-se importante, por situar o Design dentro das empresas em diferentes ópticas organizacionais e, sobretudo, em um cenário estratégico<sup>11</sup>. Com a proposta de implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio de sua comunicação e a partir de sua relevância para as metas corporativas e da coordenação de seus recursos em todos os níveis para atingir os seus objetivos, a GD visa à competitividade pela incorporação e utilização do Design como instrumento de estratégia empresarial<sup>7,12</sup>.

Por todas essas evidências, verifica-se que a inserção holística do Design no dia a dia de muitas empresas ainda é um desafio<sup>13</sup>. Este sintoma pode ser decorrente da visão equivocada que muitas companhias possuem sobre a área, conforme já mencionado, mas também pode ser agravado pela complexa concatenação que o Design exige entre os setores das corporações<sup>14,15</sup>.

- 1 MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003
- 2 MARTINS, MERINO, 2011, p. 31
- 3 BIRKHÖFER et al., 2002
- 4 JÄNSCH, BIRKHÖFER, WALTHER, 2005
- 5 ZURLO, 2010
- 6 LUMA INSTITUTE, 2014
- 7 MARTINS, MERINO, 2011
- 8 BRASIL, 2014
- 9 BORBA, REYES, 2007.
- 10 HAYES, 2014
- 11 BERNARDES et al., 2013
- 12 BORJA DE MOZOTA, 2003
- 13 BEST, 2006
- 14 TEIXEIRA, 2000;
- 15 CELASCHI, 2008

A partir do contexto apresentado, este *e-book* tem como objetivo: **Apre-sentar um *framework* de Gestão do Design para aplicação em empre-sas desenvolvedoras de produtos.** Para tanto, este livro apresenta, pre-viamente ao *framework*, as seguintes questões: **a)** os níveis de aplicação da Gestão do Design nas empresas e seus desafios; **b)** os fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em empresas (FCS); **c)** os elementos presentes na implementação da Gestão do Design em empresas de diferentes perfis.

Considera-se que a discussão promovida neste livro seja pertinente, uma vez que a revisão bibliográfica realizada acerca da GD e seus níveis de abrangência dentro das empresas tenha apontado que, apesar do aumento significativo de publicações relacionadas com o assunto, ainda existem espaços para discussões.

Nas últimas décadas, muitos pesquisadores internacionais<sup>1-6</sup> passaram a dedicar-se à área. No entanto, Libânio e Amaral (2011), a partir de uma revisão sistemática de teses e dissertações brasileiras, verificaram que grande parte dos estudos da área busca compreender a GD sob a perspectiva de investigações de caráter estritamente teórico. Dessa forma, mesmo com o crescente desenvolvimento de programas de pós-graduação em Design e áreas afins no Brasil, constantemente surgem discussões sobre a carência de material no que concerne à aplicação prática da GD nas empresas.

Apesar do farto material disponível, Wolff (2010) concorda que ainda há muitas lacunas que não foram preenchidas. Ainda, segundo a autora, percebe-se que poucos referenciais bibliográficos apontam fatores relacionados com a sua implementação e, mesmo assim, estes não especificam formas claras de utilização prática nas companhias.

Na realidade da indústria, essas carências acirram-se pelo fato de as empresas não terem a compreensão aprofundada da importância da inserção do Design no nível estratégico e, assim, permeá-lo por todas as etapas do desenvolvimento de um produto<sup>8</sup>. Além disso, há a falta de critérios maduros de prescrições da implantação da GD<sup>9</sup> e existe a dificuldade de encontrar pesquisas que se proponham a elaborar modelos de GD mais abrangentes, aplicáveis a um número maior de organizações e que atinjam setores de maneira mais ampla<sup>7</sup>.

Portanto, a resistência por parte das empresas em absorver o Design de forma estratégica, somada às lacunas de conhecimentos dos profissio-

- 1 GORB, 1990
- 2 BRUCE, COOPER, VAZQUEZ, 1999;
- 3 BORJA DE MOZOTA, 2003;
- 4 BEST, 2006;
- 5 KOOTSTRA, 2009;
- 6 DUMAS, MINTZBERG, 2010
- 7 LIBÂNIO, AMARAL, 2011
- 8 LIBÂNIO, 2014
- 9 WOLFF, 2010

nais da área da gestão e do Design, são fatores que tornam necessário o esclarecimento sobre o assunto e a viabilização de instrumentos capazes de auxiliar na implementação prática do Design<sup>1</sup>.

Todos os indícios mencionados corroboram a complexidade da criação e sistematização de mecanismos que fomentem o deslocamento do grau de maturidade da empresa<sup>2</sup> que usa o “Design como estilo” para a empresa que possui sua estratégia orientada pelo Design.

- 1 MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003
- 2 WHICHER, RAULIK-MURPHY, CAWOOD, 2011

# COMO ESTE *E-BOOK* ESTÁ ESTRUTURADO?

---

Em virtude de o objetivo do livro buscar englobar uma relação que tangencie teoria e prática na aplicabilidade da GD nas empresas desenvolvedoras de produtos, os resultados obtidos serão apresentados em quatro capítulos que se propõem a desenvolver o assunto de forma sequencial, coerente e gradativa.

- **Capítulo 1:** Fatores relacionados com a aplicação da Gestão do Design.
- **Capítulo 2:** Desafios existentes no posicionamento integrado do Design.
- **Capítulo 3:** Elementos presentes na implementação da Gestão do Design em empresas.
- **Capítulo 4:** Gestão do Design: *Framework* para implementação prática em empresas.

Assim, o **Capítulo 1** busca uma compreensão teórica e prática da aplicabilidade da GD em empresas. Para tanto, primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do assunto, com o objetivo de compreender o atual estado da arte, além de identificar oportunidades de aprofundamento teórico. Após isso, apresenta-se uma visão prática da aplicabilidade da GD nas empresas por meio da coleta de dados realizada com profissionais atuantes em diferentes segmentos do Design. Por fim, a seção realiza uma discussão sobre as convergências percebidas entre teoria e prática.

Após discutir sobre a aplicabilidade da GD em empresas, parte-se para o **Capítulo 2** que se ocupa em descrever os desafios inerentes ao posicionamento estratégico do Design, aplicado de forma integrada, em empresas de médio e grande porte. Além destes desafios, esta seção também aponta as consequências e os fatores críticos de sucesso que estes acarretam para as empresas.

O **Capítulo 3** apresenta uma discussão sobre os elementos constitutivos de um *framework* conceitual da GD a partir de uma perspectiva teórica e prática. Para isso, a revisão bibliográfica foi relacionada com os resulta-

dos obtidos nos capítulos anteriores.

O **Capítulo 4** focaliza a apresentação do *framework* da Gestão do Design. O modelo é o reflexo do conjunto dos conhecimentos e das experiências descritas ao longo dos capítulos anteriores, que buscaram, de forma harmônica, conduzir uma relação entre a teoria e a prática.

### Como aproveitar mais este *e-book*?

Cada capítulo deste livro possui a mesma formatação que visa apresentar de forma clara as seguintes informações:



**Objetivo do capítulo**



**Método de pesquisa utilizado**



**Resultados alcançados**



**Considerações sobre o capítulo**





# CAPÍTULO 1

## GESTÃO DO DESIGN: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE TEORIA E PRÁTICA



### Objetivo do capítulo

Descrever os fatores relacionados com a aplicação da Gestão do Design em empresas desenvolvedoras de produtos mediante perspectivas teóricas e práticas.



### Método de pesquisa utilizado

Este capítulo é composto por revisão bibliográfica seguida de pesquisa de campo realizada por meio de uma amostragem não probabilística. Essa pesquisa contou com noventa profissionais.

Como pode se observar na Tabela 1, a idade mais comum entre os respondentes compreendeu o período entre 26 e 35 anos e o segmento de atuação mais presente foi o de produto. Ainda: a maioria dos participantes que marcaram a opção “outros” trabalha com desenvolvimento de pesquisa de tendências de comportamento de consumo em empresas atuantes, sobretudo, no setor coureiro calçadista. O tempo de atuação no mercado da amostra concentrou-se, com mais força, em até 10 anos.

Tabela 1 - Características da Amostra

Característica	Qualidade	N° de envolvidos (quantidade)	N° de envolvidos (porcentagem)
Idade	Até 25 anos	13	14,4%
	Entre 26 e 30 anos	34	37,8%
	Entre 31 e 35 anos	29	32,2%
	Entre 36 e 40 anos	7	7,8%
	Acima de 40 anos	7	7,8%
Segmento de atuação	Design de produto	42	46,7%
	Design gráfico	16	17,8%
	Design de serviços	4	4,4%
	Outros	28	31,1%

CONTINUA

Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	31	34,4%
	Entre 6 e 10 anos	33	36,7%
	Entre 11 e 15 anos	15	16,7%
	Entre 16 e 20 anos	6	6,7%
	Acima de 20 anos	5	5,6%
Número de funcionários das empresas	Até 50 funcionários	46	51,1%
	Entre 51 e 100 funcionários	5	5,6%
	Entre 101 e 200 funcionários	7	7,8%
	Entre 201 e 300 funcionários	3	3,3%
	Entre 301 e 400 funcionários	3	3,3%
	Entre 401 e 500 funcionários	0	0%
	Mais de 500 funcionários	25	27,8%
Cidades em que as empresas dos respondentes estão situadas	Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Estância Velha, Campo Bom, Caxias do Sul, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Canela, Santa Maria, Farroupilha, São Leopoldo, Parobé, Torres, Cachoeira do Sul, Bento Gonçalves, Sapiranga, Ivoti, Esteio); Santa Catarina (Balneário Camboriú, Araranguá); Rio de Janeiro (capital); São Paulo (capital); Maranhão (São Luís); Pernambuco (Recife).		

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Com relação às características das empresas em que os respondentes estão situados, pode-se verificar que estes procedem de seis estados brasileiros, mas que existe nítida concentração de participantes atuantes no Rio Grande do Sul. Com base nos números, também se pode observar que os entrevistados atuam, na maioria dos casos, em empresas de pequeno (até 50 funcionários) ou grande porte (mais de 500 funcionários). Tal pesquisa foi realizada com a utilização do instrumento questionário<sup>1</sup>, aplicado de forma *online*<sup>2</sup>, com foco nos profissionais mencionados anteriormente. Optou-se por realizar a aplicação por meio virtual, uma vez que este: **a)** possibilita a participação de mais respondentes; **b)** tem uma abrangência maior em termos de área de atuação; **c)** promove ampliação da localização geográfica dos participantes. A fim de garantir a aplicabilidade do questionário, realizou-se, previamente, um inquérito piloto com

1 Protocolo 1 disponível no Apêndice A.

2 A ferramenta utilizada para coletar os dados foi o *Google Docs* e recebeu respostas entre 24 de abril e 26 de maio de 2015.

dez pessoas, a fim de afinar a estruturação das perguntas inseridas no material. Após esse procedimento, o conjunto de questões foi enviado aos profissionais.

- 1 BORJA DE MOZOTA, 2003
- 2 MARTINS, MERINO, 2011, p. 13

O questionário é composto por perguntas que objetivam compreender como o Design está inserido nas empresas em que os respondentes trabalham, focalizando diferentes aspectos, a saber: processuais, culturais, intencionais, dimensionais, entre outros. Para tanto, cada pergunta possuía opção de resposta com múltipla escolha que estava relacionada com os níveis estratégico, tático e operacional do Design.



## Resultados alcançados

Este capítulo tem por objetivo compreender as dimensões teórica e prática da GD. Para tanto, primeiramente, o conceito é definido de forma conceitual para, depois, serem apresentados os resultados práticos obtidos com a pesquisa de campo realizada sobre os níveis de aplicabilidade do Design em empresas de diferentes portes e segmentos.

### 1.1 Dimensão teórica da Gestão do Design

Intitula-se como GD a atividade gerencial que situa o Design dentro das empresas em diferentes níveis organizacionais. Nesse sentido, este tipo de gestão visa implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir os seus objetivos<sup>1</sup>.

Por isso, o gerenciamento do Design compreende um “conjunto de técnicas de gestão dirigido a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como instrumento de sua estratégia empresarial”<sup>2</sup>. Best (2006, p. 8) complementa essa ideia afirmando que a GD é “o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”.

Borja de Mozota (2003) aponta que a GD envolve o desdobramento em três níveis estruturais: operacional, tático e estratégico. A separação por níveis permite identificar as possibilidades de inserir o Design no âmbito

industrial e potencializar suas formas de atuação<sup>1</sup>.

1 MARTINS, 2004

Portanto, a presente pesquisa utilizou tal divisão para estruturar o referencial bibliográfico. Assim, com base nesses níveis, elaborou-se a Tabela 2 que busca sintetizar, sob perspectiva teórica, os níveis da Gestão do Design Estratégico, Tático e Operacional.

Tabela 2 - Síntese da Gestão do Design

	Nível estratégico	Nível tático	Nível operacional
Atua aonde?	Na estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003).	No gerenciamento das táticas, atividades e recursos que atendam a estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003; MARTINS, MERINO, 2011) e sistematizem formas de análises de mercado (JOZIASSE, 2008).	No desenvolvimento do projeto do bem de consumo (JOZIASSE, 2008).
Objetivos	Posicionar conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado e convergente com os seus objetivos.	Criar um contexto interno favorável à criação de táticas que posicionem a empresa de forma estratégica no mercado através da conexão com a operação da empresa.	Desenvolver e lançar soluções que posicionem a empresa de forma estratégica no mercado.
Significados	Intenção estratégica e cultura organizacional (WOLFF, 2010; BORJA DE MOZOTA, 2003).	Gestão de projetos (WOLFF, 2010).	Realização e execução de projetos (WOLFF, 2010).
Paradigmas	Estruturar a estratégia da empresa visando vantagem competitiva sob os concorrentes através dos recursos disponíveis (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011).	Sistematizar um conjunto de táticas a fim de desencadear, de forma facilitada, resultados passíveis de serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011).	Desenvolver, produzir e lançar produtos esteticamente atrativos, com qualidade e preço aderente ao posicionamento no mercado pretendido pela empresa (GIMENO, 2000).
Porque gerenciar?	Para obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado e consumidores) e interno (colaboradores).	Para estreitar a relação de coerência entre as definições estratégicas e as táticas processuais das atividades do Design (DOBINS in PHILLIPS, 2012).	Para viabilizar técnicas de desenvolvimento, produção e lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes estratégicas da empresa.
Se relaciona com quem?	<i>Chief Executive Officers</i> (CEOs), gestores administrativos e designers estratégicos.	Gestores e colaboradores de pesquisa, Design, marketing, engenharia, recursos humanos.	Gestores e colaboradores de Design, marketing, engenharia, comercial, vendas.

CONTINUA

	Nível estratégico	Nível tático	Nível operacional
Como se tangibiliza?	No planejamento estratégico da empresa.	Nas táticas relacionadas aos recursos humanos, comunicacionais, operacionais, informacionais.	Na organização e orçamento dos fluxos do desenvolvimento, teste, produção e lançamento dos projetos.
Envolve o que?	Princípios norteadores da empresa (BEST, 2011; BORJA DE MOZOTA, 2003); e recursos financeiros (JOZIASSE, 2008).	Recursos humanos; processos táticos; formas de análise e coleta de dados do mercado, sociedade e usuário.	Formas de fabricação, lançamento e acompanhamento dos desempenhos dos produtos no mercado.
Áreas do Design envolvidas	Design estratégico.	<i>Design thinking</i> (COSTA, SCALETSKY, 2010); Design driven innovation.	Design de produto e de comunicação (gráfico, embalagem, PDV).
Qual a orientação da inovação?	Para a inovação do modelo de negócios, da marca e da rede de contatos.	Para a inovação da estrutura das empresas, dos processos e do valor da solução oferecida ao usuário.	Para a inovação tecnológica da solução desenvolvida (produção); e para a inovação do canal de distribuição, da experiência de consumo (lançamento).

- 1 BORJA DE MOZOTA, 2003
- 2 WOLFF, 2010
- 3 TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011
- 4 JOZIASSE, 2008

Fonte: Desenvolvida com base em Borja de Mozota (2003); Best (2006); Best (2011); Costa, Scaletsky (2010); Gimeno (2000); Joziassse (2008); Phillips (2012); Teixeira, Shoenardie, Merino (2011); Wolf (2010)

Mesmo compreendendo que qualquer forma de sintetização pode beirar a superficialidade, a tabela foi construída com o objetivo de pontuar os principais fatores relacionados com os níveis estratégico, tático e operacional do Design. Por meio deste, pode-se observar que o exercício da GD situa-se como uma estratégia condutora da visão da empresa e que as habilidades dos designers os situam como importantes atores para que a companhia alcance os fins pretendidos.

Portanto, essa articulação está relacionada com os diversos níveis da empresa (estratégico, tático e operacional) e com domínios profissionais que serão desenvolvidos individualmente nos próximos subitens.

### 1.1.1 Nível estratégico

O nível estratégico relaciona-se com os princípios norteadores da empresa<sup>1</sup>, os fatores culturais da organização<sup>2</sup>, a capacidade competitiva do organismo<sup>3</sup> e os recursos financeiros disponíveis<sup>4</sup>. Tais fatores são administrados com o objetivo de posicionar a empresa de forma estratégica no mercado e de maneira convergente com os objetivos por ela traçados, para, assim, conseguir sustentar a inovação do modelo de negócios, da

marca e da sua rede de contatos.

Para operar essas ações, é importante que as empresas tenham conhecimento sobre os seus objetivos gerais e sobre quais são os seus motivos de existência<sup>1</sup>. Tais fatores são fundamentais para que o gerenciamento do Design no nível estratégico possa fluir de forma coordenada e eficiente<sup>2</sup>.

Por essa razão, esse nível está associado a uma cadeia complexa de atividades que se relaciona com muitas variáveis externas e internas. As externas podem ser consideradas como as ações de análise de comportamento do mercado, das tendências setoriais mundiais e dos riscos gerados pelos investimentos em inovação; por sua vez, as variáveis internas relacionam-se com a análise das capacidades produtivas e setoriais, o gerenciamento flexível, a adesão às diferentes formas de estímulos da criatividade e a abertura para o uso do Design<sup>1</sup>.

Por esses motivos, Roda e Krucken (2004) apontam que os designers podem colaborar para tais ações por meio de atividades que são de sua competência. Os autores ressaltam, sobretudo, que essas atividades relacionam-se com as capacidades de articular os desdobramentos da visão estratégica da empresa com o contexto organizacional mediante a criação de uma sinergia organizacional.

Logo, o fato de que a GD está focada no processo de introdução dos conceitos do Design nas empresas acaba por destacar a figura do designer no gerenciamento de organizações, pelo seu entendimento que assume acerca da aplicação dos princípios do Design<sup>3</sup>.

### 1.1.2 Nível tático

O nível tático ocupa-se de gerenciar as táticas, atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação<sup>3,4</sup>, a fim de desencadear, de forma facilitada, resultados passíveis de serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia<sup>5</sup>.

Esse nível acaba por estreitar a relação de coerência com as definições estratégicas e as táticas processuais das atividades do Design<sup>6</sup> para criar um contexto interno favorável ao posicionamento da empresa de forma estratégica no mercado. Contudo, verificou-se que as referências encontradas na literatura acerca deste nível mencionam as táticas de uma forma generalista. Portanto, em uma tentativa de elucidar as ações intrínsecas a esse nível, compreende-se que tais ações podem relacionar-se com:

- 1 CABRAL, 2008
- 2 TEIXEIRA, 2005
- 3 BORJA DE MOZOTA, 2003
- 4 MARTINS, MERINO, 2011
- 5 TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011
- 6 DOBBINS in PHILLIPS, 2012

- a) Recursos humanos: desenvolvimento e estímulo dos conhecimentos dos colaboradores das empresas por meio da promoção de atividades destinadas a gerar e realizar a manutenção das competências; gerenciamento de plano de carreira aderente aos cargos e às atividades necessárias para o atendimento das metas corporativas; coordenação de espaços para socialização e incentivo a boas práticas;
- b) Gerenciamento dos recursos financeiros: gerência dos recursos (disponibilizados pelo nível estratégico) em prol das táticas e atividades necessárias para o intercâmbio entre o pretendido, pelo estratégico, e o realizado, pelo operacional;
- c) Formas de análise e coleta de dados do mercado, sociedade e usuário: apesar de o nível estratégico poder indicar norteadores para cenários da inovação, esse nível correlaciona-se com a organização e sistematização de técnicas de coleta e análise de dados como forma de apoio ao nível operacional, no intuito de afunilar determinadas informações acerca do mercado e do usuário;
- d) Facilitação da comunicação e informação: gerenciamento e facilitação, com o apoio de *softwares* e/ou métodos, da comunicação discorrida entre os colaboradores para, assim, fomentar de forma processual a socialização das informações geradas pela empresa.

Por fim, acredita-se que as táticas necessárias para conectar as pretensões estratégicas com as operações podem variar de companhia para companhia, entretanto, é crível que, sobretudo, relacionam-se, amplamente, com os objetivos almejados pelas empresas e com o caráter dos projetos envolvidos. Por isso, salienta-se que as ações mencionadas anteriormente não pretendem sugerir atividades e fórmulas exatas, mas, sim, gerar uma discussão que reforce o esclarecimento das possíveis atividades que estão conectadas com o nível tático.

### 1.1.3 Nível operacional

O nível operacional compreende a realização, execução<sup>1,2</sup> e a operacionalização do lançamento de bens de consumo (produtos ou serviços) que sejam esteticamente atrativos e possuam qualidade e preço coerente com o posicionamento no mercado pretendido pela empresa<sup>3</sup>. Essas atividades englobam diferentes formas de articulação das competências dos setores de Design, marketing, engenharia, comercial, vendas, entre



outros. Pode-se compreender que esse é o nível mais identificável nas empresas, em função de ser responsável pela execução do projeto em si<sup>1</sup>.

Nesse sentido, a literatura disponível sobre o desenvolvimento de projetos é nitidamente mais abrangente do que as referências existentes sobre a aplicação integrada do Design nas corporações ou acerca de métodos de aplicação clara da GD em companhias. Assim, por mais que isso não envolva o objetivo desta pesquisa, apontam-se, a seguir, algumas das atividades relativas ao Design no nível operacional, a partir do embasamento ancorado nas metodologias de diferentes autores.

a) Planejamento do projeto: busca definir o problema de projeto<sup>2,3</sup>, respeitando os cenários e as visões definidos no nível estratégico, a fim de especificar os princípios orientadores do mercado-alvo<sup>4,5</sup>. Esses dados são relacionados com os objetivos da empresa e com os produtos<sup>6</sup>, ou sistemas produtos-serviço pretendidos para, assim, estabelecer a missão do projeto<sup>5</sup>. Essa etapa compreende o esclarecimento do escopo do projeto e, por conseguinte, é importante que as informações geradas sejam compartilhadas e discutidas com os atores envolvidos no processo;

b) Pré-desenvolvimento do projeto: visa conhecer as características do mercado pretendido por meio da elucidação de seus elementos constituintes<sup>3</sup> como tamanho, potencial, oportunidades, atores envolvidos no ambiente, competidores, consumidores, tendências de consumo e de comportamento, entre outros. Após isso, essas informações são conectadas com a viabilidade de desenvolvimento interno<sup>5</sup> ou, ainda, podem implicar a análise de novos materiais, maquinários e processos disponíveis no mercado. Essa fase engloba o levantamento de dados e análise de contexto que, junto ao apoio do nível tático, pode facilitar a interface empresa/mercado;

c) Desenvolvimento do projeto: ocorre pelas definições do conceito do bem de consumo em si<sup>6</sup>, atingido por meio da geração de alternativas existentes<sup>2</sup>; deve respeitar as visões oriundas dos cenários projetados pelo Design no nível estratégico da empresa que se diferenciam em cada organização. As visões de projetos podem enfatizar diferentes tipos de inovações<sup>7</sup>, experiências de consumo<sup>8</sup> obtidas pelos novos significados gerados<sup>9</sup>, entre outros. Na sequência, parte-se para a avaliação<sup>10</sup>, seleção e implementação da solução encontrada<sup>3</sup>

- 1 CABRAL, 2008
- 2 BONSIEPE, 1993
- 3 MUNARI, 2008
- 4 ULRICH, EPPINGER, 2004
- 5 COOPER, 1994
- 6 ROZENFELD et al., 2006
- 7 KEELEY et al., 2013
- 8 NORMAN, 2005
- 9 VERGANTI, 2009
- 10 LÖBACH, 2001)

que é realizada por intermédio de um plano de desenvolvimento que envolve a arquitetura, os diferentes tipos de testes<sup>1</sup>, o refinamento dos produtos e o detalhamento técnico<sup>2</sup>;

d) Pós-desenvolvimento do projeto: ocorre por meio de lançamento, acompanhamento e venda do desempenho do produto, ou do sistema produto-serviço, no mercado (monitoramento dos resultados mercadológicos, produção e distribuição do produto, interfaces com o cliente no pós-venda), no intuito de realizar o registro das lições aprendidas<sup>1,3</sup>, além de analisar a solução definida<sup>4,5</sup> e sistematizar a produção em escala<sup>2</sup>.

Salienta-se que as ações inseridas nas metodologias projetuais não são lineares<sup>6</sup>, pois compreendem um conjunto complexo de atividades articuladas com diversos setores e pessoas de uma corporação. Portanto, o método de projeto não é absoluto nem definitivo e deve ser flexibilizado com o objetivo de buscar continuamente formas de melhorar os processos<sup>5</sup>.

Dessa forma, a ideia de método como padronização é descartada, pois cada problema projetual possui características inerentes a este e podem resultar em soluções específicas. Cada propósito projetual implicará um determinado tipo de processo que, sobretudo, deve ser realizado de forma integrada com os objetivos da empresa<sup>3</sup>.

## 1.2 Discussões sobre os desafios relacionados com a dimensão teórica da GD

Diante da revisão de literatura realizada sobre a GD, percebe-se que há um aumento significativo de publicações relacionadas ao assunto. Porém, é possível evidenciar que ainda existem dificuldades de encontrar modelos teóricos que se objetivem a sistematizar sua implementação dentro de empresas. Essas dificuldades podem estar relacionadas a alguns fatores específicos que envolvem a área e que serão discutidos a seguir.

### 1.2.1 Abrangência da atuação da Gestão do Design

A GD possui fronteiras pouco nítidas com outras áreas corporativas e, na maioria das vezes, sobrepõe-se a outras disciplinas, devido à amplitude de atuação<sup>7</sup>. Além disso, a GD não trata apenas de um processo de mu-

- 1 COOPER, 1994
- 2 ULRICH, EPPINGER, 2004
- 3 ROZENFELD et al., 2006
- 4 BONSIPE, 1993
- 5 MUNARI, 2008
- 6 BAXTER, 2011
- 7 WALTON, 2000

dança para dar forma visível a um determinado negócio, mas também filia-se a um entendimento que visa uma mudança de comportamento da visão corporativa da empresa<sup>1</sup>. Por isso, o maior desafio da aplicação prática da GD reside em gerar impacto positivo e holístico sobre todos os contextos, disciplinas, funções, relações e conexões das empresas<sup>2</sup>.

Nesse sentido, incorporar uma cultura de Design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de Design: implica aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global à empresa<sup>3</sup>. Assim, a grande dimensão/dispersão da área pode ser um dos fatores que dificultam a operacionalização de modelos sistemáticos de implementação da GD.

### 1.2.2 Envolvimento de pessoas de diferentes setores, cargos e formações

O Design relaciona-se com a alocação de recursos, sobretudo com o estímulo das pessoas envolvidas em um projeto<sup>4</sup>. Além disso, parte significativa do desenvolvimento de um projeto ou das decisões que influenciam o processo de Design não são feitas por designers, mas, sim, por outras pessoas na organização<sup>5</sup> que são chamadas de *silent designers* - profissionais que não são designers, mas possuem um impacto significativo sobre o resultado do projeto, mesmo sem ter consciência disso<sup>6</sup>.

Logo, verifica-se que os colaboradores das empresas personificam um dilema em meio ao aprendizado corporativo, uma vez que podem ser os entusiastas da melhoria e, ao mesmo tempo, os maiores entraves para seu êxito<sup>7</sup>.

Paralelo a isso, estas dificuldades podem ser acentuadas por algumas pessoas considerarem irrelevante adotar normas no trabalho e, no entanto, praticarem comportamentos disfuncionais há anos<sup>8</sup>; ou também porque, simplesmente, as pessoas não colaboram<sup>9</sup>. Assim, ensinar as pessoas a raciocinar sobre seus comportamentos mediante diferentes maneiras pode romper as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional<sup>7</sup>.

Essa educação faz-se necessária, uma vez que é fundamental que as empresas necessitem superar a resistência natural à mudança que está presente em cada estrutura organizacional<sup>10</sup>. Por isso, cultivar a mentalidade dos colaboradores de uma empresa, envolvendo-os com a cultura de que todos devem estar ativamente empenhados na inovação como uma prá-

1 BORJA DE MOZOTA, 2003.

2 BEST, 2006

3 CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997

4 GIRARDI, ROBIN, 2006

5 HALES, 1987

6 GORB, DUMAS 1987

7 ARGYRIS, 1991

8 LEONARD, STRAUS, 1997

9 WOLFF, 2010

10 ZURLO, 2010

tica diária pode acarretar uma sadia mudança do comportamento cultural da organização<sup>1</sup>.

Nesse sentido, mapear os principais atores envolvidos, identificando como eles podem fornecer valor à aplicabilidade da GD nas empresas, ou até como podem dificultar esse processo, e também delimitar formas de inserir novos conhecimentos nas corporações, caracterizam-se como fatores vinculados à dificuldade de aplicação prática da área.

- 1 KUMAR, 2013
- 2 VOM STAMM, 2008
- 3 LIEDTKA, ROSEN, WILTBANK, 2009
- 4 DWECK, 2006

### 1.2.3 Necessidade da quebra de paradigmas da gestão

Os gestores possuem um papel importante na aplicação da GD, uma vez que coordenam os princípios da empresa e gerenciam o espaço que o Design possui dentro dela. Para tanto, faz-se necessário que as empresas saibam quebrar paradigmas, flexibilizar-se e adotar formas de gestão menos tradicionais para conseguir ceder espaço a uma gestão orientada pelo Design. Sem uma direção e um encorajamento claro dos gestores, as atividades podem perder o senso de importância e, como consequência, a atenção e o compromisso por parte dos funcionários<sup>2</sup>.

Essas ideias vão ao encontro de um estudo realizado por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) com duzentas pequenas empresas europeias que, após receber fomento governamental para utilização do Design em seus negócios, foram avaliadas. O resultado dessa análise indicou fracasso na utilização do Design e, dentre os fatores atribuídos a esse insucesso, estavam a falta do comprometimento da alta gestão e a utilização inadequada das competências do Design dentro das empresas.

Contudo, a aprendizagem do Design pode estabelecer-se como um paradigma para os gestores, uma vez que trata da incerteza o que, antagonicamente, se demonstra pelo fato de que os gestores foram, historicamente, treinados para evitar riscos<sup>3</sup>. A maioria das pessoas encontra soluções baseadas em respostas já utilizadas anteriormente, pois novas respostas ou ideias são resultantes correlacionadas intrinsecamente com incertezas<sup>4</sup>.

Por isso, todos esses fatores colocam-se frente aos desafios da GD em muitas empresas, graças ao seu caráter disruptivo em termos de gestão que, frequentemente, está mediado pela incerteza intrínseca ao cenário atual do mercado.

#### 1.2.4 A inexistência de fórmula universal para utilização do Design

Não existe uma única forma de se utilizar Design ou um único papel para o designer no ambiente corporativo. As empresas o utilizam com diferentes intenções (seja para atribuir valor estético, ou para posicionar uma empresa com vantagens competitivas) e todas são legítimas<sup>1</sup>. Portanto, a amplitude relacionada com o fazer Design e, conseqüentemente, com o fazer a GD, maximiza os desafios inerentes a esse tipo de gestão, em função de envolver inúmeras formas de aplicar o Design.

<sup>1</sup> WOLFF, 2010

<sup>2</sup> JOHNSON, McHATTIE, 2014

<sup>3</sup> BARQUERO, CALABUIG, GARCÍA, 2014

#### 1.2.5 A dificuldade de mensurar os impactos intangíveis do Design

O Design é um processo que envolve inúmeras pessoas e coisas. Quando o resultado do processo de Design é tangível, como o que se percebe com artefatos, é relativamente simples evidenciar sua contribuição. No entanto, quando os extratos da atividade são intangíveis, tais como as alterações nos comportamentos de uma organização e cultura, a contribuição do projeto é muito menos clara e, logo, torna-se difícil de ser estruturada<sup>2</sup>. Além dos fatores dificultantes da operacionalização de um modelo de aplicação prática da GD, percebem-se fatores intrínsecos a esta, os quais se fazem fundamentais para a ocorrência desse tipo de gestão. Assim, a compreensão da dimensão do Design aparece como um importante fator relacionado à aplicação do gerenciamento orientado pelo Design, pois o seu desconhecimento pode levar às barreiras ao processo de Design<sup>1</sup>.

#### 1.2.6 A subjetividade dos aspectos envolvidos com a GD

A velocidade e a imprevisibilidade das mudanças do contexto exigem das empresas atitudes inovadoras, bem como requerem a adoção de metodologias que não lidem apenas com dados racionais, mas que também considerem o comportamento, a experiência e a intuição dos funcionários<sup>3</sup>. Nesse sentido, faz-se necessária uma aproximação das ciências sociais e respectivas metodologias, para observar, analisar o contexto, ter uma visão mais sistêmica de si mesmo, das oportunidades para o mercado e dos cenários futuros.

Assim, tais características estabelecem-se como indicadores subjetivos que são mais difíceis de serem sistematizados, se comparados aos processos tecnológicos e racionais. Esse fator pode ser uma das caracte-

rísticas que amplia o desafio da tangibilização das formas de inserção e manutenção da GD dentro das empresas.

### 1.3 Dimensão prática da Gestão do Design

Após realizar um breve resumo teórico acerca dos principais pontos relacionados com a GD, o subitem a seguir apresenta as informações coletadas por meio da pesquisa de campo realizada com noventa designers atuantes em diferentes áreas, conforme já mencionado no princípio deste capítulo. A investigação foi conduzida com o intuito de avaliar a aplicação do Design em empresas de diferentes portes e segmentos. Sublinha-se que todas as informações descritas a seguir estão relacionadas com a percepção desses profissionais e suas experiências de mercado.

#### 1.3.1 Níveis de inserção do Design nas empresas e setores envolvidos

De acordo com as respostas obtidas (Tabela 3), pode-se perceber que o Design está inserido na maioria das empresas, mas de diferentes maneiras, seja de forma mais estratégica, tática ou operacional. Mais da metade dos participantes (63,3%) indicaram que ele está mais amplamente presente na empresa com a finalidade de desenvolver, produzir e lançar produtos, ou seja, relacionado com um aspecto mais tático e operacional da atividade.

Tabela 3 - Nível de inserção do Design nas empresas<sup>3</sup>

Nível de inserção do Design na empresa	Respondentes	Porcentagem
No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o usuário.	57	63,3%
Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.	42	46,7%
Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.	36	40%
No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação.	26	28,9%
Apenas melhorando peças gráficas elaboradas ou solicitadas por terceiros.	19	21,1%
O Design não está inserido na empresa.	5	5,6%
Outros	4	4,4%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

<sup>3</sup> Todas as questões do questionário possibilitaram apontar mais de uma alternativa.

Logo após, observa-se que o Design também está estreitamente relacionado com a busca de oportunidades de mercado, a fim de trazer soluções inovadoras para os usuários (46,7%), fato que o caracteriza de forma mais intangível, sob perspectiva de realização da análise de mercado. No entanto, a ação que o Design desencadeia também objetiva a tangibilizar soluções.

Em contrapartida, fatores relacionados com a inserção estratégica do Design nas empresas relacionam-se apenas em terceiro (40%) e quarto (28,9%) lugares, caracterizando, assim, que a aplicabilidade do Design nas empresas ocorre mediante abordagens mais táticas e operacionais do que estratégicas.

Por fim, pode-se constatar um elevado número de empresas (21,1%) que ainda mantém o Design em um patamar absolutamente operacional, ou seja, apenas para realizar a construção de peças gráficas. No entanto, observou-se que, independente da forma de atuação, o Design está presente na maior parte das companhias. A percentagem de apenas 5,6% revela que tais companhias não o inserem na corporação.

Com relação aos setores envolvidos com as práticas do Design (Tabela 4) analisa-se que os gestores e colaboradores da área estão massivamente presentes (81,1%). Seguindo, apenas o setor de marketing possui participação significativa daqueles nessas práticas, com as atividades do Design (52,2%). Outros departamentos apresentam envolvimento menos contundentes: comercial e vendas (34,4%); CEOs (28,9%); administrativo (18,9%); e engenharia (17,8%).

**Tabela 4 - Setores envolvidos com o Design**

Setores envolvidos com o Design	Respondentes	Porcentagem
Gestores e/ou colaboradores do setor de Design	73	81,1%
Gestores e/ou colaboradores do setor de marketing	47	52,2%
Gestores e/ou colaboradores do setor comercial e de vendas	31	34,4%
CEO's	26	28,9%
Setores administrativos	17	18,9%
Gestores e/ou colaboradores do setor de engenharia	16	17,8%
O Design não está inserido na empresa	7	7,8%
Outros	1	1,1%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Dessa forma, percebe-se que, além do próprio setor de Design, o principal ator relacionado com o processo de Design dentro das empresas é o marketing. Possivelmente, tal relação deve ocorrer pelo afunilamento de atividades relacionadas com as pesquisas de mercado e, portanto, de certa forma, de seus conhecimentos.

Novamente, houve baixo número de respostas (7,8%), apontando que o Design não está inserido na empresa, fato que merece destaque devido ao volume da adesão das empresas à área. No entanto, não se podem analisar esses números sem ponderá-los mais criticamente, para discutir quais são as dimensões específicas da empresa que se relacionam com o Design. Neste caso, suscita a reflexão de que ainda há um pequeno elo existente entre o Design, os altos gestores (28,9%) e os setores administrativos (17,8%).

### 1.3.2 Relações entre a inserção do Design e a inovação nas empresas estudadas

Foram menos significativas as diferenças das respostas que relacionam o Design e a inovação. Segundo a Tabela 5, pode-se analisar, de forma mais destacada, a relação com a solução da oferta (52,2%), a experiência de consumo do usuário (46,7%), o processo (44,4%) e o modelo de negócios da empresa (38,9%).

**Tabela 5 - Relações entre o Design e a inovação nas empresas**

Relações entre o Design e a inovação nas empresas	Respondentes	Porcentagem
Para a inovação do valor da solução oferecida ao usuário (qualidade e geração de significados intangíveis).	47	52,2%
Para a inovação da experiência de consumo do usuário (movimentos que buscam compreender as aspirações dos usuários para gerar conexões significativas com eles).	42	46,7%
Para a inovação no processo (atividades e operações que viabilizam as ofertas da empresa).	40	44,4%
Para a inovação do modelo de negócios da empresa (novas formas de gerar lucro).	35	38,9%
Para a inovação da estrutura (ativos da empresa, sejam máquinas ou funcionários).	17	18,9%
Para a inovação do canal de distribuição (formas de disponibilizar a solução ao consumidor).	17	18,9%
O Design não está relacionado com a inovação na empresa.	7	7,8%
Outros	4	4,4%

Fonte: Desenvolvida pelos autores



Menos vinculados com à inovação estão os fatores relacionados aos ativos da empresa (18,9%) e ao canal de distribuição (18,9%).

### 1.3.3 Finalidade da inserção do Design nas empresas

De acordo com os respondentes, as formas de manifestações mais nítidas do Design nas empresas são efetivadas por meio da fabricação, do lançamento e do acompanhamento das soluções no mercado (51,1%). Assim, verifica-se que, novamente, o Design manifesta-se de forma mais operacional e tática do que estratégica (Tabela 6).

Tabela 6 - Formas de manifestação da cultura do Design

Formas de manifestação da cultura do Design	Respondentes	Porcentagem
Na fabricação (execução e testes) das soluções, desenvolvimento de fichas técnicas e orçamentos.	46	51,1%
Nos lançamentos e acompanhamentos das soluções no mercado.	46	51,1%
No planejamento estratégico da empresa.	34	37,8%
Nas formas de coleta e análise de dados do mercado, sociedade e usuário.	32	35,6%
Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa.	30	33,3%
O Design não se tangibiliza na empresa.	7	7,8%
Outros	4	4,4%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Com menos força, aparecem também itens relacionados com o planejamento estratégico da empresa (37,8%) e com as táticas e os processos adotados para atender a tais estratégias (33,3%). Esses números reforçam, mais uma vez, a pouca articulação estratégica do Design, seja ele pensado como finalidade (planejamento), seja como meio (táticas e processos). Além disso, os participantes também apontaram pouca relação entre o Design e as pesquisas de mercado, a sociedade e o usuário (35,6%).

Por fim, provavelmente, como decorrência dos dados anteriormente citados, a inserção do Design foi apontada, majoritariamente, como via para oferecer soluções inovadoras para as empresas (67,8%), para viabilizar técnicas de produção (44,4%) e como maneira de lançamento dos produtos (41,1%), conforme pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7 - Finalidades da Gestão do Design

Finalidades da inserção do Design	Respondentes	Porcentagem
Oferecer soluções inovadoras aos consumidores.	61	67,8%
Viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.	40	44,4%
Viabilizar técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.	37	41,1%
Criar um contexto interno favorável à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa.	32	35,6%
Obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado) e interno (colaboradores).	19	21,1%
Viabilizar técnicas de coletas de dados do mercado.	14	15,6%
O Design não é gerido na empresa.	7	7,8%
Outros	2	2,2%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Fatores relacionados com os aspectos táticos (criação de contextos internos favoráveis à criação de táticas que atendam às estratégias da empresa) e estratégicos (definição clara entre contexto externo e interno) foram mencionados como menos praticados, obtendo, respectivamente, 35,6% e 15,6%.

#### 1.3.4 Limites práticos da Gestão do Design

A fim de compreender os motivos que contribuem para as empresas não gerirem o Design em sua totalidade (Tabela 8), os respondentes mencionaram aspectos relacionados, em grande parte, com o capital intelectual e com os aspectos comportamentais presentes nas organizações.

Tabela 8 - Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade

Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade	Número de respondentes	Porcentagem
Há um desnivelamento da compreensão das funções do Design entre colaboradores e gestores da empresa.	46	51,1%
O Design é compreendido apenas como ferramenta agregadora de valor estético, formal e produtivo.	35	38,9%
A empresa desconhece as formas de atuação estratégica do Design e as vantagens competitivas que ele pode fornecer.	30	33,3%
Existem resistências internas às mudanças.	26	28,9%

CONTINUA

Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade	Número de respondentes	Porcentagem
Há uma incerteza com relação aos resultados das atividades de Design.	17	18,9%
A cultura da empresa é mais focada na produção (chão de fábrica) do que em analisar as necessidades do usuário (mercado).	16	17,8%
Não se aplica, o Design é gerenciado em sua totalidade.	16	17,8%
Outros	3	3,3%

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Como se pode observar, os problemas relacionados com a falta de conhecimento são amplos, englobam diferentes setores das empresas e merecem ser discutidos. Dentre esses aspectos, um dos mais relevantes é a diferença entre o conhecimento dos gestores e colaboradores acerca do Design, indicando que os últimos conhecem mais que os primeiros (51,1%).

Além disso, as empresas atribuem relações mais estéticas ao Design (38,9%) e desconhecem suas possibilidades estratégicas (33,3%). Pode-se relacionar, como consequência desses fatores, que a empresa acaba por cultivar resistências internas (28,9%), incertezas (18,9%) e foco na operação (17,8%).

### 1.3.5 Perspectivas para aumentar a inserção da Gestão do Design nas empresas

A última parte do questionário permitiu que os respondentes descrevessem suas opiniões acerca de ações que podem ampliar a atuação do Design dentro das empresas e, portanto, minimizar dificuldades oriundas desse processo. Todas as respostas obtidas foram compiladas e sistematizadas por similaridade, objetivando sintetizar os respectivos conteúdos.

Com relação às dificuldades de aplicação integral do Design, grande parte dos participantes indicou que a visão corporativa equivocada sobre as atividades do Design, acrescida do pouco conhecimento que os gestores possuem acerca de suas potencialidades, reflete-se em baixo apoio corporativo com relação ao Design. Por isso, as ações relacionadas com as intenções dos usos das práticas do Design são advindas, em grande parte, da força de vontade e empenho dos colaboradores dos setores tático e operacional, em detrimento do estratégico.

O desequilíbrio dos modelos mentais sobre o Design existentes entre

gestores e colaboradores, por conseguinte, foi um dos tópicos mais sinalizados, como fator dificultante da aplicação integral do Design nas empresas. Segundo os respondentes, essa característica também pode desdobrar-se em diversos sintomas corporativos negativos, como: a GD ser compreendida apenas como fim e não como um processo integral; foco no “chão de fábrica” e não no mercado e usuário; busca de resultados em curto prazo; tomadas de decisões embasadas em aspectos empíricos e não em dados concretos de mercado analisados por profissionais aptos para tais atividades; sobreposição de papéis entre setores e funcionários. Com relação às possibilidades existentes de aumento das formas de atuação do Design nas empresas, os respondentes alegaram, basicamente, questões de cunho tático e estratégico. Segundo eles, para o Design ser gerido em sua totalidade, o nível estratégico necessita:

- a) Maior conhecimento dos gestores acerca das abordagens estratégica, tática e operacional do Design, de seus efeitos positivos para a corporação e de como este pode ser gerido em sua totalidade, para expandi-lo e perpetuá-lo no restante da companhia;
- b) Definição de formas de como mensurar os impactos do Design na empresa, para guiar tomadas de decisões favoráveis aos investimentos na área;
- c) Equilíbrio e nivelamento da cultura da empresa em Design em todos os níveis estratégico, tático e operacional, para minimizar os desnivelamentos existentes entre gestores e colaboradores;
- d) Promoção de maior clareza e foco nos objetivos da companhia, para que cada colaborador conheça seu papel e o execute de forma qualificada e assertiva;
- e) Articulação da visão empreendedora dos gestores com o conhecimento das potencialidades do Design, a fim de elaborar as intenções da empresa e articular suas estratégias;
- f) Investimento em gestores com lideranças fortes, conscientes da importância do Design e próximos dos níveis hierárquicos da organização, para contaminar o corpo da empresa de forma transparente e explícita em suas intenções;
- g) Abertura e interesse para o novo, de modo a catalisar os processos ultrapassados e nocivos à empresa, evidenciando compreender a importância do planejamento em longo prazo.

Assim, é possível constatar que as respostas relacionadas com o nível estratégico estão diretamente vinculadas à importância do conhecimento e do comprometimento dos gestores com a criação de uma cultura permanente de Design e inovação. Além disso, os participantes também mencionaram que os gestores devem elaborar estratégias de longo prazo e criar espaço corporativo para que o Design possa permear todas as ações, independentemente do nível em que elas estejam inseridas. Contudo, percebe-se que as respostas obtidas não descartam ferramentas tradicionais de gestão (planejamento estratégico, por exemplo), mas, sim, essas apontam soluções que visam acrescentar os conhecimentos do Design à alta corporação, para serem utilizadas juntamente com ferramentas já conhecidas dos gestores.

Além do mais, os participantes também mencionaram que a atuação integral do Design está relacionada com alguns pré-requisitos do nível tático:

- a) Flexibilizar e gerenciar o Design em todos os âmbitos da organização, articulando-o em diferentes partes, etapas e profissionais envolvidos, de forma responsável e consciente;
- b) Fornecer suporte e articular o encadeamento de todos os outros setores no processo de Design;
- c) Sistematizar as inter-relações de dependência e independência de cada setor, elucidando os papéis de cada um e suas responsabilidades diante dos objetivos das empresas;
- d) Estimular os setores correlacionados com as práticas do Design a compreender, interessar-se e ter disponibilidade para aplicar o Design;
- e) Planejar recursos humanos e estratégias de coligação entre o Design e os setores ainda não explorados;
- f) Facilitar a fluidez da comunicação entre os setores;
- g) Capacitar os colaboradores a operarem no âmbito de avaliações, sejam eles os avaliadores, sejam os avaliados;
- h) Realizar atividades integradoras entre os funcionários e gestores com o objetivo de desmistificar as formas de atuação do Design.

Por fim, destaca-se que os participantes dos questionários não citaram, de forma mais direta, aspectos do Design operacional como alternativas para a inserção da GD nas empresas.

### 1.3.6 Discussões sobre os desafios relacionados com a dimensão prática da Gestão do Design

Constata-se que o Design marca presença na maioria das empresas. No entanto, muitas vezes, verificou-se que esse ocorre de forma pouco significativa sob o ponto de vista da estratégia. Nesse sentido, se antes o desafio era colocar o Design nas corporações, hoje, parece que a necessidade é expandi-lo em um âmbito mais intangível e estratégico. Para tanto, é possível relacionar que a falta de conhecimento sobre a área esteja relacionada com a subutilização das práticas do designer e com o pouco espaço que essas possuem em muitas empresas. Dessas constatações, derivam importantes questões: Como aumentar o conhecimento interno acerca do Design em uma empresa? Quais os desafios para tal ação? Quem são os aliados e as barreiras neste processo?

Acrescido a isso, a falta de conhecimento dos gestores também pode fortalecer seu frágil envolvimento nas práticas do Design, escassos investimentos na área, pouca relação estratégica do Design com empresa, planejamentos desalinhados entre Design e metas. Assim, verifica-se que esse contexto pode gerar uma relação de causa e efeito, acarretando reflexos em todos os níveis, a saber, estratégico, tático e operacional, conforme se observa na Tabela 9.

**Tabela 9 - Fatores nocivos para a Gestão do Design na prática**

Fatores nocivos para a Gestão do Design: relação causa e efeito			
Causa	Efeitos		
	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Falta de conhecimento da alta gestão sobre o Design e seus benefícios	Pouco investimento e espaço para a área do Design dentro da empresa.	Pouca articulação e conhecimento dos outros setores da empresa com relação ao ofício do Design.	Acúmulo de atividades do Design operacional e, assim, subutilização das competências da área.
	Desconhecimento de métodos para mensurar os impactos do Design na empresa.	Ênfase nos processos tangíveis em detrimento dos intangíveis.	Ênfase na mensuração das vendas.
	Planejamento estratégico pouco alinhado com o Design.	Ênfase nos processos mais tradicionais de relação com o mercado.	Ênfase projetual nos aspectos mais quantitativos que qualitativos.
	Metas de curto prazo.		

CONTINUA

Causa	Efeitos		
	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Pouca abertura para novas ideias / Modelos de gestão mais tradicionais	Reações mais reativas que pró-ativas com relação as oportunidades de novas aberturas para o Design.	Ênfase na articulação dos processos mais produtivos do que analíticos de mercado e consumidor.	Desenvolvimento de produtos menos assertivos no mercado e menos relacionados com as expectativas dos consumidores.
	Investimento prioritário no capital tecnológico da empresa em detrimento do intelectual.	Recursos focados mais na compra e treinamento de maquinários do que em cursos de atualização.	Ênfase na disponibilidade fabril em detrimento das necessidades do mercado.

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Além dessas constatações, a falta de conhecimento pode acarretar a inexistência de fatores de mensuração de resultados do Design. Logo, em um ambiente administrativo no qual os retornos concretos são fatores decisivos para as decisões de aberturas corporativas, fica o questionamento de como o Design pode atuar de forma mais estratégica, se ele não consegue assumir espaços para conseguir demonstrar benefícios mediante métricas específicas?

A pouca abertura para as novas ideias, somada a modelos de gestão tradicionais, também resulta em reações mais reativas do que pró-ativas; além de implicar em investimentos, sobretudo, tecnológicos em detrimento dos intelectuais.

Todas essas questões evidenciam fragilidades nas táticas e estratégias das corporações, os únicos níveis citados pelos respondentes como ações necessárias para aplicação do Design em sua totalidade, deixando intrínseco que as questões operacionais são atividades já desenvolvidas de forma mais assertiva pelas empresas. Por essa razão, acredita-se que a cultura do “chão de fábrica”, realidade de muitas empresas brasileiras, tenha fomentado uma organização mais clara nos aspectos operacionais, porém, menos reflexiva acerca da importância das intervenções táticas e estratégicas.

Por fim, destaca-se que, embora muitas respostas ainda estejam, sobretudo, relacionadas com os aspectos mais tangíveis do Design, percebeu-se que a inovação está vinculada a ele de forma mais ampla, intangível e estratégica. Por consequência, é possível acreditar que, ao menos, há a intenção de vincular as práticas do Design com a intenção de alcançar

resultados inovadores. Nesse sentido, parece que o grande desafio ainda é colocar essa relação na prática de maneira mais veemente.

1 DWECK, 2006

2 HALES, 1987

3 GORB, DUMAS 1987

4 LIEDTKA, ROSEN, WILTBANK, 2009

## Considerações sobre o capítulo



Ao realizar a discussão acerca das dimensões práticas e teóricas da GD, foi possível verificar que as informações convergiram, em muitos momentos, reafirmando algumas necessidades latentes para a área. A pouca articulação tática e estratégica que o Design possui nas empresas vai ao encontro de Best (2006), quando afirma que o maior desafio da aplicação prática da GD relaciona-se com a dificuldade de gerar impactos holísticos na empresa. Esse cenário está explícito nas dimensões teórica e prática e indica a necessidade de sistematizar formas de aplicação integral do Design nas empresas. Para tanto, questiona-se: quais são os caminhos para alcançar tal feito?

Buscando responder a esse questionamento, pode-se citar que a questão central de muitas companhias ainda se relaciona com a necessidade de “aprender a aprender” pois, além de as empresas, normalmente, buscarem respostas já utilizadas anteriormente<sup>1</sup>, estas não se mostram habilitadas em: experimentar novas abordagens; transferir conhecimentos de forma rápida e transversal na organização; resolver problemas de maneira sistemática; dentre outras ações apontadas por Garvin (1993) como fundamentais para gerir um organismo corporativo que aprende.

Além disso, pode-se relacionar que o pouco conhecimento que outros setores das empresas possuem sobre o Design, incluindo os gestores, podem ampliar as ações dos chamados *silent designers*<sup>2,3</sup> e, consequentemente, minimizar os benefícios que a área pode trazer para a empresa.

Com relação aos aspectos de gestão, também se verifica estreita relação entre as informações extraídas da literatura e da prática quando, em ambos os casos, gestores são apontados como atores corporativos difíceis de serem impactados com novas ideias. Esses comportamentos podem estar relacionados com a falta de conhecimento sobre determinada área, mas também estão vinculados ao paradigma que o Design lhes atribui, em virtude de tratar da incerteza; assim, antagonicamente, os gestores costumam evitar riscos<sup>4</sup>.

Desse modo, percebe-se que o somatório do desconhecimento com o medo dos riscos e das incertezas pode resultar em uma fórmula negati-



va para a aplicabilidade do Design de forma integral nas empresas. Tais incertezas podem ser ampliadas pela dificuldade de mensurar os impactos do Design<sup>1</sup> para a corporação, conforme observado nas respostas da pesquisa de campo.

<sup>1</sup> JOHNSON, McHATTIE, 2014

<sup>2</sup> WOLFF, 2010

Por fim, percebe-se que, mesmo que não haja uma fórmula universal para inserir o Design em uma empresa<sup>2</sup>, coloca-se como urgente a indicação de caminhos que visem indicar formas pertinentes para uma gestão mais holística nas companhias.



# CAPÍTULO 2

# CAPÍTULO 2

## DESAFIOS IDENTIFICADOS NO POSICIONAMENTO INTEGRADO DA PRÁTICA DO DESIGN EM EMPRESAS



### Objetivo do capítulo

Identificar os fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em empresas.



### Método de pesquisa utilizado

Para atender o objetivo do capítulo utilizou-se o método de Estudo de Caso. Os estudos direcionaram-se para os gestores e colaboradores das empresas denominadas como A, B e C que possuem as características descritas na Tabela 10.

Tabela 10 - Empresas participantes do Estudo de Caso

Empresa	Tempo de existência	Segmento de atuação	Produtos desenvolvidos	Número de funcionários
Empresa A	48 anos	Ferramentas e acessórios para pintura	Pincéis, trinchas, rolos, etc.	729
Empresa B	67 anos	Utensílios de limpeza doméstica	Vassouras, esponjas, escovas, etc.	957
Empresa C	45 anos	Utilidades domésticas e organizadores	Potes, organizadores, lixeiras, etc.	684

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Portanto, evidencia-se que as empresas enfocadas nos Estudos de Casos caracterizam-se como companhias maduras. Dentre estas, a mais nova já alcançou 45 anos; além disso, todas são de grande porte e atuam em diferentes segmentos de mercado.

Os instrumentos de coleta de dados compreenderam grupos focais<sup>4</sup> e entrevistas em profundidade<sup>5</sup> que foram realizadas com integrantes de

4 Protocolo 2 disponível no Apêndice B.

5 Protocolos 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, disponíveis nos Apêndices C, D, E, F, G, H e I.

cada empresa durante o período compreendido entre março e outubro de 2013. Primeiramente, foram realizados dois grupos focais com os colaboradores, a fim de:

- a) compreender as barreiras relacionadas com o Design e a inovação existentes dentro das empresas;
- b) desdobrar os níveis de atuação dos tipos de inovação praticados em cada um dos objetos de estudos.

Complementares a isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de cada empresa<sup>6</sup>, contemplando os CEOs, gerentes de estratégia, gerentes financeiros, gerentes de recursos humanos, gerentes industriais, gerentes comerciais e gerentes de marketing, totalizando nove encontros.

As entrevistas buscaram compreender como o Design estava vinculado aos setores desses gerentes e como as barreiras relacionadas àquele afetavam as atividades específicas e globais na corporação.

**Tabela 11 - Instrumentos de coleta de dados utilizados nos estudos de caso**

Atividade desenvolvida	Técnica de coleta de dados	Objetos de estudo	Tempo investido em cada empresa	Tempo total investido
1. Compreensão das formas de utilização do Design com vistas para a inovação na concepção dos gestores.	Entrevista semiestruturada	CEOs; gerentes industriais; gerentes comerciais; gerentes de marketing; e gerentes de Design das empresas A, B e C.	5h	15h
2. Compreensão das barreiras à utilização do Design com vistas para a inovação na concepção dos colaboradores.	Grupo focal	Colaboradores do marketing e Design das empresas A, B e C.	2h	6h
3. Compreensão dos tipos de inovações praticados nas empresas.	Grupo focal	Colaboradores do marketing e Design das empresas A, B e C.	2h	6h
4. Compreensão das relações existentes entre o Design, RH, planejamento estratégico e financeiro.	Entrevista semiestruturada	Gestores de RH, planejamento estratégico e financeiro.	3h	9h

Fonte: Desenvolvida pelos autores

<sup>6</sup> Devido ao caráter sigiloso destas entrevistas, as transcrições das entrevistas com os gestores não estão disponibilizadas integralmente.

Ao observar a tabela, pode-se verificar que foram realizadas trinta e seis horas de coleta de dados que envolveram nove gestores nas entrevistas semiestruturadas, e onze colaboradores nos grupos focais. Destaca-se que todos os colaboradores participantes das atividades foram indicados pelas próprias empresas, de acordo com a afinidade de suas tarefas com as atividades propostas por esta pesquisa. A seguir, é apresentado o número de envolvidos em cada empresa.

**Tabela 12 - Número de participantes das empresas em cada atividade**

Atividade	Enfoque	Nº de participantes da Empresa A	Nº de participantes da Empresa B	Nº de participantes da Empresa C
1	Colaboradores	5	3	3
2	Gestores	1	1	1
3	Gestores	1	1	1
4	Gestores	1	1	1

Fonte: Desenvolvida pelos autores

O instrumento de coleta de dados dos gestores (entrevista semiestruturada) permitiu focar em um roteiro de perguntas de temas específicos e relevantes para a pesquisa, além de possibilitar liberdade de expressão aos indivíduos participantes das entrevistas<sup>1</sup>.



## Resultados alcançados

Este capítulo tem como objetivo identificar alguns fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em empresas desenvolvedoras de produtos. Para isso, buscou-se descobrir os desafios existentes no reposicionamento estratégico das práticas do Design e esclarecer quais são os FCS presentes neste processo. Tais informações foram construídas com base nos conhecimentos adquiridos no capítulo anterior, nos Estudos de Casos realizados com as empresas A, B e C e as discussões foram amparadas pela revisão bibliográfica.

### 2.1 Fatores Críticos de Sucesso no posicionamento integrado da prática do Design

As informações geradas foram reunidas e sintetizadas em seis categorias de grupos caracterizados como focos deficitários: Comunicação, Conhe-

cimento, Processos, Projetos, Recursos Humanos e Estratégico. Cada pilar apontado relacionou-se, direta ou indiretamente, com as dificuldades de aplicação integrada do Design encontradas nas empresas estudadas. Além disso, observou-se que os FCS identificados também podem gerar consequências internas para a empresa, as quais serão descritas nos tópicos a seguir.

### 2.1.1 Comunicação

As dificuldades de comunicações existentes nas empresas permearam as discussões ocorridas ao longo dos Estudos de Casos. As evidências coletadas validam tal discussão, pois se verificou que a inexistência de ferramentas profissionais de gestão de projetos e o uso de ferramentas manuais deficitárias impactam substancialmente nas rotinas das comunicações dessas empresas. Foi possível perceber que os impactos causados pelas dificuldades comunicacionais existentes nas companhias acarretam sintomas de diferentes amplitudes e naturezas, consoante se pode observar na Tabela 13.

**Tabela 13 - Dificuldades encontradas na comunicação**

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Funcionários com baixa visão sistêmica do projeto.	Dificuldades em compreender quais são/quem são os seus <i>inputs</i> e <i>outputs</i> no projeto.	Treinamento para compreensão de seus papéis no processo.
Continuidade de processos deficitária.	Diminuição no envolvimento e interesse dos colaboradores no projeto depois de enviados para outros setores.	Sistematização do fluxo de informação para manter a continuidade dos processos.
Uso de cronograma de projeto informal.	Fragilidade no cumprimento dos prazos e desconhecimento do andamento de processos inerentes aos projetos.	Utilização de cronograma de projeto formalizado e socializado entre todos os setores da empresa.
Desconhecimento dos gargalos de projeto.	Correções de rotas dos projetos ocorrem de forma lenta e pouco assertiva.	Sistematização de formas de explicitação de problemas para facilitar a identificação de gargalos existentes no processo.
Processos projetuais informais.	Interferências verticais nas tomadas de decisões.	Formalização dos processos projetuais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Ao se observar a Tabela 13, pode-se perceber que os projetos foram identificados como aspectos altamente impactados pelos ruídos comunicacionais internos. Dentre tais dificuldades, destacam-se os processos

projetuais e cronogramas de projetos informais; o déficit na continuidade dos projetos; os funcionários com baixa visão sistêmica; o desconhecimento dos gargalos processuais existentes ao longo dos processos realizados pelas empresas.

As consequências dessas fragilidades também se desdobram em outras instâncias nas organizações. Estas podem: permear a diminuição do interesse dos colaboradores no processo total do projeto; acarretar o não cumprimento de prazos; refletir-se em ações corretivas lentas e pouco assertivas; permitir interferências verticais indevidas e gerar dificuldades de compreensão global dos processos das empresas.

*Pelas evidências identificadas, pode-se compreender que a comunicação se concretiza como um elo em meio aos processos relativos à prática do Design, em virtude de aquela reunir áreas e, portanto, competências inerentes a diferentes campos do conhecimento.* Portanto, a fim de amparar a perspectiva prática das dimensões da comunicação, verificada nesta pesquisa, utilizou-se a revisão bibliográfica para fomentar a importância da comunicação no processo da GD.

Para Celaschi (2008), o Design coloca-se ao centro do intercâmbio entre diferentes áreas (humanas, arte, tecnologia/engenharia e gestão) e, da composição entre elas, origina características de valor (oriundo da gestão e das humanas); sentido (resultante das artes e das humanas); forma (resultado das artes com a tecnologia/engenharia); e função (extrato da gestão e da tecnologia/engenharia).

Nessa perspectiva, observa-se que a comunicação é o fio condutor entre áreas que, por vezes, são compreendidas afastadas e, por isso, tal exercício se coloca como fundamental para as práticas dos designers. Moraes (2010) e Zurlo (2010) confirmam essa ideia, ao mencionar que o Design opera na gestão da complexidade e, portanto, a comunicação é um elemento essencial nessa articulação.

Além disso, observa-se que a comunicação também possui papel fundamental na condução da GD em empresas. Borja de Mozota (2003) reforça tal ideia, quando afirma que a comunicação da relevância do Design para as metas corporativas de longo prazo é uma das formas de se ampliar a prática do Design para diferentes níveis organizacionais. A mesma autora ainda afirma que o ato de comunicar está relacionado com o processo de gestão que, dentre outras atividades, busca coordenar elementos em uma empresa.

Por outro lado, Bezerra (2011) aponta os efeitos que o excesso de comunicação pode refletir em uma organização. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que a comunicação facilita a combinação de conteúdos em uma empresa, também pode promover uma quantidade de informação imensamente maior do que suas capacidades de absorvê-la. Nesse sentido, percebe-se que é fundamental que as corporações tenham a habilidade de filtrar e selecionar o essencial em meio aos vários processos comunicacionais presentes nas empresas.

### 2.1.2 Conhecimento

Ao longo das entrevistas, os gerentes mencionaram a importância da presença do conhecimento no posicionamento pretendido pela corporação. Essas ideias vão ao encontro das premissas de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais afirmam que o capital intelectual das empresas situa-se como um importante elemento e, por isso, os gestores devem compreender que o processo de criação de conhecimentos não é meramente resultante de um processamento de informações objetivas.

No entanto, os gestores das empresas estudadas também reconheceram que existem dificuldades na geração e na disseminação do conhecimento organizacional e afirmam que, em geral, as empresas de grande porte são mais lentas no processo de transmissão do conhecimento tácito para o explícito. Esse cenário acaba por impactar na consolidação do conhecimento individual dos colaboradores em competências coletivas e organizacionais da empresa. Por isso, segundo um dos gestores da empresa A, “deve-se primeiramente identificar novos saberes, para, então, amadurecê-los e, assim, consolidá-los como conhecimento coletivo, e não mais apenas individual”.

Acrescido a isso, constataram-se, nos estudos de caso e nas considerações do capítulo anterior, que alguns gestores e colaboradores das empresas têm diferentes entendimentos dos conceitos de Design (Tabela 14). Tal fator pode desdobrar-se em um desequilíbrio de modelos mentais existentes entre os funcionários de uma mesma empresa.



**Tabela 14 - Dificuldades encontradas no conhecimento**

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Diferentes concepções acerca dos conceitos de inovação e Design.	Pontos de vistas divergentes nas tomadas de decisões.	Capacitar colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da empresa com a mesma base teórica acerca de Design e inovação.
Antagonismo no entendimento dos conceitos de Design e inovação entre colaboradores e gestores.	Insegurança nas tomadas de decisões dos colaboradores.	
Gestores com características mais reativas do que pró-ativas durante a validação de novas ideias na prática.	Colaboradores desestimulados para propor e sustentar novas ideias.	Focar o planejamento estratégico da empresa na inovação e criar mecanismos estruturados para colocá-lo em prática.
Informações compreendidas como pouco estratégicas não são repassadas entre colaboradores de diferentes setores.	Dificuldades e desinteresses na comunicação entre setores de diferentes áreas.	Organizar banco de dados com informações que possam ser acessadas e compartilhadas por todos os setores da empresa.
Dificuldade de contaminação positiva entre os setores.	Ideias potenciais encontram obstáculos humanos e intelectuais para serem concretizadas.	Organizar programas de incentivo à inovação.

**Fonte: Desenvolvida pelos autores**

O desalinhamento de conhecimento relativo ao Design caracteriza-se, então, por diferentes tipos de consequências comportamentais perante os colaboradores e, portanto, podem gerar tendências negativas para o fomento dessas áreas nas empresas. Diferentes concepções de gestores e funcionários acerca de temas que, às vezes, são debatidos com bases em entendimentos antagônicos podem dificultar as tomadas de decisões, em função das divergências e inseguranças provocadas.

Esse contexto também se reflete em um ambiente de difícil contaminação positiva, no qual existe a presença de comportamentos mais reativos do que pró-ativos quando há a intenção de mudança ou a inserção de novos elementos até então desconhecidos. Como resultados, ideias potenciais podem perder-se nas empresas, graças ao desinteresse de alguns de seus integrantes que se manifestam como obstáculos para gerar o novo.

Além disso, a revisão bibliográfica aponta que o conhecimento também está diretamente relacionado com o fomento da inovação. Assim, compreendendo que a inovação pode ser um dos extratos das atividades do Design, verifica-se que as dificuldades relacionadas com a aquisição e a manutenção do conhecimento também podem refletir negativamente

não apenas no uso integrado do Design, mas, também, na geração da inovação dentro das organizações.

Além disso, Gamal, Salah e Elaryyes (2011) ressaltam que o conhecimento é a chave para o *input* da inovação e, assim, esta não ocorre, se não houver conhecimento sobre fontes de pesquisas, ferramentas, tecnologia, materiais, entre outros elementos. Bezerra (2011) reforça a ideia, ao afirmar que o conhecimento está diretamente relacionado com o treinamento intelectual das pessoas.

***Portanto, para gerar a inovação mediante as práticas do Design, faz-se necessário criar um ambiente que possui espaço para as pessoas potencializarem suas mentes a atingirem o máximo.***

O Manual de Oslo<sup>1</sup> aponta que existem diversos fatores que são fundamentais para a viabilização do processo de inovação. Entretanto, destacam-se a acumulação de conhecimentos dentro das organizações, a facilidade de comunicação, os canais eficazes de informação, a transmissão de competências, entre outros. Nessa perspectiva, Moura e Adler (2010) compreendem que a inovação não é uma atividade isolada em uma empresa, pois existe um ecossistema que a envolve por e com elementos tangíveis e intangíveis, dentre os quais o conhecimento destaca-se, juntamente com as habilidades e competências individuais, coletivas e organizacionais.

Porém, o conhecimento erige-se como um desafio para as empresas, em virtude de englobar entidades orgânicas e compostas por capitais intelectuais de diferentes estruturas e embasamentos. Nonaka e Takeuchi (1995) asseguram que esse gerenciamento é oriundo da combinação dos conhecimentos tácitos, desenvolvimento de competências, acesso à informação e processos induzidos e de facilitação. Por sua vez, Terra (1999) afirma que eles podem ser caracterizados por uma série de atividades organizacionais a que todos os grupos envolvidos com inovação devem se integrar:

- a) Socialização: é caracterizado por ambientes pautados pela transparência e confiança que podem estimular a criatividade, colaboração e flexibilidade. Discussões bem planejadas, eventos de compartilhamento, revisões de pares, reuniões de lições aprendidas, intercâmbios com outros centros de pesquisas, visitas a clientes e fornecedores são algumas das atividades que podem fomentar a combinação de conhecimentos tácitos;

- b) Processos induzidos e facilitação: mecanismos de compartilhamento da informação, comunidades de práticas, portais abertos para ideias externas, equipes multidisciplinares, *crowdsourcing*<sup>7</sup> e programas de ideias são alguns dos elementos que podem beneficiar a convergência do conhecimento tácito em explícito;
- c) Acesso à informação: métodos estruturados para receber *inputs* de dentro ou fora da empresa, mapeamento de especialistas internos e externos, repositório de boas práticas e lições aprendidas de projetos, acesso à base de dados com literaturas acadêmicas, projetos internos, revistas técnicas, pesquisas de mercado, *benchmarks*, são itens que podem fazer fluir a ocorrência da combinação de conhecimentos explícitos;
- d) Desenvolvimento de competências: mapeamento de conhecimentos críticos, estratégias de desenvolvimento de competências, convênios estruturados com universidades, apoio para formação de alto nível e pós-graduação, participação em congressos das áreas de conhecimento da inovação, capacitação em gestão de projetos, estes são alguns dos elementos que podem fazer convergir, para um fim comum, o conhecimento tácito em explícito.

Por todos os motivos expostos, acredita-se que o conhecimento pode ser compreendido como um elemento essencial na prática do Design que, dentre outros objetivos, também intenciona a inovação. Assim, problemas relacionados àquele podem refletir negativamente na prática do Design e suas intenções.

### 2.1.3 Processos

As evidências coletadas permitem identificar que os colaboradores dos setores de desenvolvimento de produto relacionam-se, mais comumente, com atividades operacionais do que com táticas e estratégicas. Além disso, pode-se perceber que os conhecimentos inerentes aos processos projetuais são mais tácitos do que explícitos. Todas essas características podem impactar as rotinas dos setores de Design e gerar consequências negativas para a empresa e seus objetivos (Tabela 15).

---

<sup>7</sup> Modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários, geralmente espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias, assim como também para gerar fluxo de informação.

**Tabela 15 - Dificuldades encontradas nos processos**

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Subutilização das competências e expertises dos profissionais da área do Design.	Designers envolvidos em questões mais operacionais do que táticas e estratégicas.	Gerenciar o Design em um âmbito mais integrado com todos os níveis da corporação.
	Produtos que possuem pouca articulação estratégica perante o mercado.	Explicitar as atividades estratégicas desenvolvidas pelos designers.
Construção equivocada de modelo mental dos colaboradores da empresa acerca das funções do designer.	Entendimento do designer enquanto figura meramente operacional.	Capacitar colaboradores de diferentes níveis hierárquicos com a mesma base teórica acerca do Design.
Sobreposições de funções entre os setores de Design e marketing.	Profissionais do marketing executando atividades que poderiam ser compartilhadas ou plenamente desenvolvidas pelos designers.	Posicionar as ligações de dependência, independências e interdependência dos setores de marketing e Design.

**Fonte: Desenvolvida pelos autores**

De acordo com os dados analisados, pode-se relacionar que a ênfase do uso do designer no nível operacional está diretamente relacionada com as dificuldades de conhecimentos relativos à área de Design, conforme descrito no item anterior. Esse déficit de conhecimento pode tornar a prática do designer subutilizada nas empresas, acarretando uma construção equivocada do modelo mental dos colaboradores acerca de sua amplitude de funções em uma corporação, além de gerir o Design apenas no âmbito operacional.

Nesse sentido, é fundamental que os gestores compreendam a dimensão holística do Design para, assim, poderem incentivar seus colaboradores de diferentes níveis hierárquicos a se capacitarem com as mesmas bases teóricas. Acredita-se que, assim, o ofício do Design possa ser beneficiado e, talvez, elevado a um patamar mais estratégico e correlacionado de forma mais simbiótica com os demais setores.

A revisão bibliográfica também aponta que os processos (projetuais, logísticos, comunicacionais, entre outros) estão conectados com a Gestão do Design e da inovação, transformando-se em meios que podem auxiliar a empresa a atingir seus objetivos. Tiid, Bessant e Pavitt (2008), OECD (2004), Paradis e McGaw (2007) e Keeley *et al.* (2013) apontam os processos como extratos da inovação.

Além disso, Bender (2011) afirma que muitas categorizações dos extratos da inovação estão focadas no resultado. Entretanto, poucos discutem os processos e o contexto necessário para viabilizá-la. Segundo a autora, tal discussão se instaura como fundamental para que os organismos consigam atingir a inovação contínua, possam compreender e codificar o comportamento, crenças e modelos mentais existentes nas suas corporações.

Já Kumar (2013) observa que processos bem estruturados auxiliam a construção do Design com vistas à inovação. No entanto, o autor reconhece que é necessário um alto grau de disciplina para se trabalhar com processos bem alinhados, mas, quando bem articulados, a probabilidade de sucesso dos resultados da empresa pode aumentar drasticamente.

Por fim, destaca-se que a própria gestão do conhecimento, citado por Nonaka e Takeuchi (1995), é resultado do processo de combinação de diferentes tipos de conhecimentos. Assim, por tudo que foi verificado nas empresas e encontrado nas referências bibliográficas, destaca-se que os processos também se apresentam como importantes atores no ato de gerir o Design e a inovação dentro das companhias.

#### 2.1.4 Projetos

As informações coletadas nas pesquisas também permitiram verificar que o enfoque destinado ao ofício dos designers ocorre mais veementemente na projeção do produto em si. Ou seja, verifica-se que as competências dos designers ainda não são amplamente utilizadas para abranger soluções inovadoras que se relacionam a um sistema produto-serviço, ou seja, um conjunto orgânico e coerente de vários meios que compõem uma solução integrada.

Verganti (2009) amplia essa perspectiva, apontando que o apelo dos produtos pode ocorrer por intermédio de duas dimensões: a utilitária, que visa ao desempenho funcional do produto e a seu desenvolvimento tecnológico, e pela dimensão dos sentidos e significados, que se relacionam intimamente com as razões pelas quais as pessoas se sentem motivadas em adquirir determinado produto e, assim, estão associadas aos símbolos sociais ou hedônicos.

Com posição nessa óptica, pode-se compreender que, nas empresas estudadas, as atividades exercidas pelos designers não se alinham com a

potencialidade integral das práticas do Design. Este, dentre outras ações, também busca criar significados e valores intangíveis embasados nas necessidades socioculturais dos indivíduos. Tais características acabam por implicar alguns outros sintomas negativos nos produtos desenvolvidos pelas empresas, conforme se pode verificar na Tabela 16.

**Tabela 16 - Dificuldades encontradas nos projetos**

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Projetos resultam em inovações mais relacionadas com as melhorias tecnológicas dos bens de consumo.	Desenvolvimento de produtos com inovações mais incrementais do que radicais.	Utilizar ferramentas de projetos que visam fomentar a inovação em diferentes tipos.
Desenvolvimento de projetos de produtos com atributos mais tangíveis.	Projetos com poucos atributos intangíveis, como: serviço, oferta e experiência de usuário.	
Informações sobre o desempenho dos produtos dedicado apenas aos setores de marketing e vendas.	Pouco conhecimento dos designers acerca do desempenho dos produtos no mercado.	Realizar retroalimentação entre o setor comercial e os setores envolvidos na estratégia do desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Desenvolvida pelos autores

As dificuldades destacadas na tabela também podem ser correlacionadas com os pilares anteriormente elencados, em função de estarem atreladas aos déficits de conhecimentos da área. Observou-se que essas fragilidades podem acarretar construções equivocadas nos papéis dos designers, além de colocar o Design em um patamar subutilizado na empresa, sob o ponto de vista das potencialidades estratégicas inerentes ao Design.

Por esses motivos, acredita-se que utilizar ferramentas de projetos que visam fomentar a inovação de diferentes tipos, aliados à retroalimentação desse processo em diferentes setores, pode colaborar com os desenvolvimentos de sistemas produto-serviço com maior valor intangível agregado.

***Kumar (2013) sustenta essa ideia, ao afirmar que as inovações de maior sucesso não são construídas apenas no conhecimento detalhado de um produto ou em sua tecnologia, mas também no que a organização aprende estudando a experiência das pessoas em geral.***

Além dessa afirmação, o autor indica que uma oferta, seja de um produto, seja de um serviço, baseada na inovação integrada de várias partes de

um sistema, está mais suscetível de ter maior valor atribuído pelo consumidor. E mais: tende a conferir vantagem competitiva para as empresas que as criam.

Borja de Mozota (2003) e Martins e Merino (2011) apontam que a ampliação da percepção de projeto é resultado de um dinâmico contexto que passou a se configurar não mais apenas como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção, mas também como um sistema de gestão e de planejamento estratégico. Assim, esse novo entendimento acarretou ao designer uma maior atenção ao ambiente e situação de uso que cerca o projeto, deixando-se de pensar apenas no produto em si. No entanto, Martins e Merino (2011) ressaltam que as empresas apresentam uma visão fragmentada da aplicação do Design em um contexto reducionista de curto prazo que está apenas limitado ao desenvolvimento de projetos.

### 2.1.5 Recursos Humanos

Os dados coletados também puderam verificar que a inexistência de planos de carreiras relacionados com os incentivos para o desenvolvimento interno de projetos inovadores pode afetar a motivação do desenvolvimento profissional dos colaboradores e, portanto, impactar suas permanências nas empresas. Esse contexto contribui para que os poderes de retenções de talentos das companhias sejam, relativamente, baixos e, assim, para que exista grande rotatividade entre os funcionários do corpo organizacional.

Além dessas considerações, o baixo investimento no capital intelectual dos colaboradores culmina colaborando para a desatualização dos funcionários em algumas áreas. Como consequência, os colaboradores encontram soluções baseadas em respostas já utilizadas em épocas passadas, o que pode atrasar os processos de inovação das empresas (Tabela 17).

Tabela 17 - Dificuldades encontradas nos Recursos Humanos

1 OECD, 2004

Dificuldades encontradas	Consequências para a empresa	Fator crítico de sucesso
Inexistência de plano de carreira relacionado com o setor de Design.	Falta de perspectivas para os colaboradores permanecerem nas empresas.	Construir e explicitar um plano de carreira claro e correlacionado com o incentivo à inovação e ao Design.
Inexistência de processos formais de valorização/incentivo de novas ideias.	Pouco estímulo para desenvolver soluções inovadoras.	
Pouco investimento no capital intelectual dos colaboradores.	Colaboradores pouco atualizados.	Estruturar um programa formal de investimento no conhecimento dos colaboradores.

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Durante as coletas de dados, os gestores das empresas concordaram com a necessidade de se investir no conhecimento dos colaboradores, mas alertaram que, antes, “faz-se necessário que as empresas definam as habilidades e as competências requeridas para poder, consequentemente, avaliá-las e verificar o quanto elas estão relacionadas com as competências almejadas”.

Assim, com fundamento nessa afirmação, também se pode evidenciar que, novamente, o conhecimento estabelece-se como uma importante ferramenta frente aos recursos humanos. Ou seja, pode-se verificar que também há uma dificuldade dentre as empresas em compreender quais são os conhecimentos necessários para os colaboradores que estão vinculados, direta ou indiretamente, com o Design. Contudo, pode-se apontar que, primeiramente, as empresas necessitam estruturar as habilidades almejadas para, então, articular um programa de investimento no conhecimento dos colaboradores e um plano de carreira correlacionado com a área.

Bezerra (2011) concorda com a importância dos recursos humanos dentro das corporações, ao sustentar que esses envolvem áreas substanciais para o processo de Design e da inovação. Já o Manual de Oslo<sup>1</sup> apresenta a perspectiva de que os recursos humanos também são essenciais para o processo de gerenciamento das competências organizacionais das companhias. No entanto, Almendra (2014) compreende que os recursos humanos gerenciados pelas empresas estão interligados com as capacidades de difusão do conhecimento. Desse modo, a autora explica que pequenas e médias corporações, normalmente, têm performances menores que as grandes, em termos de investigação e em virtude de



possuírem menos recursos financeiros para conseguir fomentar os recursos humanos.

Por fim, Borja de Mozota (2003) relaciona os recursos humanos diretamente com a Gestão do Design, compreendendo-os como um dos principais atores articuladores das metas do Design em todos os níveis da estrutura de uma corporação. Por tudo que foi exposto, verifica-se que tais recursos estão conectados com o conhecimento, com a comunicação e, assim, com as práticas do Design em uma organização financeira.

### 2.1.6 Estratégia

As evidências relacionadas com os hábitos e comportamentos dos altos gestores das companhias foram agrupadas em um pilar denominado estratégia. A partir das pesquisas, constatou-se que a dificuldade que os gestores possuem para compreender a dimensão do Design e a importância do seu investimento em longo prazo, pode refletir em uma cultura que alimenta diferentes comportamentos disfuncionais (Tabela 18). Tais condutas podem influenciar negativamente aspectos relacionados com a percepção e a intenção de competitividade.

**Tabela 18 - Dificuldades encontradas na estratégia**

Dificuldades encontradas	Consequências para a empresa	Fator crítico de sucesso
Utilização dos investimentos em inovação como a “conta que pode ser cortada” se o cenário econômico ficar desfavorável.	Projetos novos possuem pouco espaço para serem implementados dentro das empresas, por necessitarem de investimentos que não estão disponíveis.	Fixar o valor investido em inovação como investimento aplicado no ativo da empresa.
Os princípios estratégicos relacionados com inovação não são colocados em prática.	Desalinhamento entre os lançamentos de novos produtos e os princípios estratégicos das empresas.	Desenvolver um programa de metas baseando-se no planejamento estratégico da empresa.
Compreensão de despesas com inovação enquanto “gasto”, e não como um “investimento”.	Pouca disponibilidade para realização de pesquisas com os usuários e de mercado.	Compreender as vantagens financeiras que podem ser obtidas através da orientação para a inovação.
A cultura focada apenas no resultado mensurável favorece “ociosidade zero” no chão de fábrica.	Ênfase na produtividade da fábrica, e não nas necessidades do mercado/ usuário.	Realizar a orientação estratégica da empresa guiada por oportunidades percebidas através do mercado.
<i>Briefings</i> de projetos orientados, basicamente, pela disponibilidade produtiva da fábrica.	A assertividade do produto é reduzida e oportunidades de mercado não são absorvidas.	

Fonte: Desenvolvida pelos autores

*Dentre os comportamentos negativos identificados no âmbito da estratégia, pode-se caracterizar que o pouco investimento nas áreas de Design e inovação e a instabilidade que tais recursos possuem pela recorrência de cortes são importantes evidências.*

Em justificativa a esse panorama, os gestores alegaram que a burocracia e a complexidade dos processos fiscais, inerentes às empresas brasileiras, retardam o desenvolvimento dos produtos e impactam os valores de lançamentos destes. Paralelamente a isso, os CEOs ainda afirmam que a competitividade do valor final de produtos importados mais acessíveis coloca-se como um enorme desafio às empresas e estimula os cortes de verbas internas para o Design que, muitas vezes, são consideradas como “dispensáveis” nos investimentos das empresas.

Além desses fatores, também foi identificado que as organizações possuem dificuldades de colocar em prática os planejamentos relativos aos processos de inovação e, frequentemente, produzem *briefings* de projetos orientados pela fábrica. Esta, por sua vez, trabalha na perspectiva de combater a “ociosidade zero”. Ao abordar tal temática com os gestores, eles reconheceram que seus esforços diários estão empregados mais amplamente no gerenciamento de atividades operacionais do que em estruturações de ações estratégicas.

Por fim, os CEOs manifestaram a dificuldade em converter o Design operacional em Design estratégico. Ou seja, disseram desconhecer as ferramentas, ações e processos necessários para posicionar o Design em uma perspectiva mais abrangente. Assim, entende-se que essas afirmações sinalizam, novamente, a perspectiva do baixo conhecimento que os gestores demonstram sobre o uso do Design e suas formas de manifestações nos processos das empresas.

De acordo com Terra (2012), a estratégia é um fator central na diferenciação estabelecida entre as empresas que criam pensamentos elaborados e complexos e as demais corporações. Aquela tem papel fundamental nos negócios, em que os planos ou iniciativas devem estar devidamente alinhados com a visão de futuro da empresa e do negócio.

Powell (1998) concorda ao indicar que a estratégia deve delinear os propósitos das empresas, para torná-los claros e serem comunicados ao mercado e colaboradores. Segundo o autor, se a empresa não sabe o que quer e não tem um princípio claro, fica difuso para onde, como ou quando começar a aplicação integrada do Design dentro da corporação.

De sua parte, Walsh (2000) afirma que Design e negócios estão completamente interligados, porém o grande desafio ainda é determinar como essa relação pode acontecer de forma eficaz para a empresa e para os funcionários. Tais discussões fortalecem a justificativa central desta pesquisa que busca discutir formas de aplicações práticas da Gestão do Design em empresas.

## 2.2 Discussões dos resultados alcançados

Percebe-se que os pilares identificados nos estudos de caso colocam-se em meio ao dinamismo das empresas estudadas como elementos que estão, direta ou indiretamente, relacionados à inserção do Design nas companhias. Pelas evidências coletadas, é possível compreender que o alinhamento dos FCS evidenciados pode colaborar para a minimização dos obstáculos existentes durante o posicionamento integrado da prática do Design.

Além disso, os resultados coletados também indicaram que há interligação entre os pilares. Dessa forma, pode-se compreender que a reunião harmoniosa dos fatores inerentes àqueles pode ser uma das formas eficazes da ampliação de sintonia dos processos e fluxos existentes nas empresas. Por isso, faz-se relevante que as partes envolvidas estejam individualmente organizadas para, então, se relacionarem satisfatoriamente com as demais. O desequilíbrio desse sistema pode ser um dos fatores agravantes nas dificuldades existentes frente ao posicionamento verticalizado do Design dentro das corporações.

Contudo, acredita-se que, para a empresa estar mais suscetível à inserção integrada do Design e, assim, conseguir beneficiar-se dos seus impactos, o núcleo central da empresa coloca-se como um dos principais atores. No entanto, para que isso ocorra, identificou-se, no capítulo anterior e no presente, que a expansão do conhecimento em Design apresenta-se como um importante ativo para a ampliação dos modelos mentais dos gestores.

Nesse sentido, identifica-se que os gestores possuem um papel importante no posicionamento do Design nas corporações, uma vez que estão envolvidos com os princípios norteadores destas e, conseqüentemente, gerenciam o espaço que o Design ocupa nessas<sup>1</sup>. Dessa forma, tem-se a percepção de que os atores de base estratégica da empresa devam,

primeiramente, ter um conhecimento claro acerca das possíveis contribuições do Design para que, então, a sua difusão seja facilitada em meio ao ambiente corporativo.

- 1 BARQUERO, CALABUIG, GARCIA, 2014
- 2 WALTON, 2000
- 3 BEST, 2006

No entanto, quebrar paradigmas de gestão relativos ao investimento em Design e inovação não é uma atividade simples. Gestores estão constantemente medindo resultados com o objetivo de orientar suas ações futuras. Logo, espaços que apresentam maiores retornos financeiros e visíveis tendem a receber mais atenção e investimentos<sup>1</sup>.

Com relação ao Design, os paradigmas podem ser mais complexos, conforme já discutido no capítulo anterior, em virtude da atuação do designer ser abrangente e possuir fronteiras pouco nítidas em relação a outras áreas corporativas, dada a sua complexidade<sup>2</sup>. Por esses motivos, torna-se difícil mensurar os impactos do Design na corporação, para, após, estipular as intenções de investimentos.

Borja de Mozota (2003) afirma que o Design, quando gerido em sua totalidade, não trata apenas de um processo de mudança para dar forma visível para um determinado negócio, mas também lida com um entendimento que visa a uma mudança de comportamento da visão corporativa da empresa. Nesse sentido, como já identificado no capítulo um e verificado na presente seção, o maior desafio da aplicação prática reside em gerar impacto positivo e holístico sob todos os contextos das empresas<sup>3</sup>.



### Considerações sobre o capítulo

Diante da análise dos dados apresentados neste capítulo, identificou-se que existem inúmeros fatores que podem colocar-se como desafios durante o posicionamento estratégico da atividade do Design em empresas de grande porte e, assim, refletir negativamente na prática da GD. No entanto, identificou-se, por meio das evidências coletadas, que, antes de reposicionar a atividade do Design dentro de grandes empresas, é favorável conhecer o contexto destas para compreender os possíveis FCS intrínsecos a cada uma delas.

Assim, entende-se que o reconhecimento desse diagnóstico pode contribuir para os impactos positivos da inserção do Design no âmbito estratégico e, conseqüentemente, para as soluções desenvolvidas pela empresa e lançadas ao mercado. Contudo, ressalta-se que os métodos de análise das empresas, assim como os processos das companhias, devem ser

efetuados de modo dinâmico e ser compostos por ferramentas altamente flexíveis, reflexivas, coletivas, participativas e interativas<sup>1</sup>.

Além disso, percebeu-se que todos os pilares apresentaram-se como relevantes nesse processo, no entanto, a estratégia se mostrou-se fundamental em meio aos demais pilares identificados, em função de possuir capacidades gerenciais sob os outros. Também foi identificado que a estratégia está diretamente relacionada ao conhecimento dos gestores e colaboradores das companhias. Por isso, acredita-se que esses devam ser os dois pilares, particularmente acompanhados continuamente e sem reservas, dentro das empresas.

*A competitividade do cenário mercadológico atual colabora de forma substancial para que funcionários, sejam gestores, sejam colaboradores, saibam combinar as informações de entrada do meio ambiente (mercado) e convertê-las em conhecimentos.* Tais informações podem ser traduzidas em respostas de saída (lançamentos e novos posicionamentos) como forma de diferencial competitivo<sup>2</sup>.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento coloca-se como um importante paradigma para auxiliar as empresas a sistematizar novas formas de gerar, comunicar e aplicar os conhecimentos dos seus capitais intelectuais em novos bens de consumo (produtos e/ou serviços), processos, modelos de negócios. O estímulo ao conhecimento coletivo deve ser fomentado, com vistas a aumentar a capacidade de resposta inovadora<sup>3</sup> que converge favoravelmente ao contexto atual em que o ritmo acelerado da inovação tornou-se um requisito indispensável para a competitividade das empresas no mercado.

1 BARQUERO, CALABUIG, GARCIA, 2014.

2 DAVENPORT, PRUSAK, 1998

3 FRAPPAOLO, 2002



# CAPÍTULO 3

## CONTEXTUALIZAÇÃO DOS ELEMENTOS PRESENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS



### Objetivo do capítulo

Descrever os elementos presentes na implementação da Gestão do Design em diferentes perfis de empresas.



### Método de pesquisa utilizado

As evidências coletadas nos capítulos anteriores permitiram construir um plano de implementação destinado aos colaboradores e gestores de algumas empresas com o objetivo de explorar alternativas existentes para realizar uma aplicação prática da GD em companhias.

No entanto, a implementação da Pesquisa Ação focou-se nas companhias A, B e C (as mesmas dos Estudos de Casos), mas também contou com a participação das empresas D e E. Assim como A, B e C, pode-se observar que D e E também são empresas experientes, de grande porte e atuantes em segmentos variados.

Tabela 19 – Outras empresas participantes da Pesquisa Ação

Empresa	Tempo de existência	Segmento de atuação	Produtos desenvolvidos	Número de funcionários
Empresa D	67 anos	Brinquedos	Playgrounds, jogos de tabuleiro, triciclos, etc.	525
Empresa E	59 anos	Calçados	Sapatilhas, botas, scarpins, chinelos, etc.	4000

Fonte: Desenvolvida pelos autores

As ações foram realizadas de forma conjunta, com a presença de todos os representantes das empresas simultaneamente, e visaram atingir os níveis estratégicos (atividades com os gestores), táticos e operacionais (atividades com os colaboradores) das empresas. Ao todo, realizaram-se vinte e duas atividades com as companhias durante o período compreen-

dido entre março e outubro de 2014.

1 PRODANOV, FREITAS, 2009

2 FRAGA, 2011

Tabela 20 - Ações desenvolvidas na Pesquisa Ação

Nível	Ações desenvolvidas	Objetos de estudo	Tempo investido
Implementações de atividades no nível estratégico.	Cinco reuniões de sensibilização	CEOs das empresas A, B, C, D e E.	10h
Implementações de atividades no nível tático.	Três <i>workshops</i> introdutórios	Colaboradores do marketing, Design, engenharia, comercial e vendas das empresas A, B, C, D e E.	12h
Implementações de atividades no nível operacional.	Quatorze <i>workshops</i> modulares		56h

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Conforme se observa na Tabela 20, as intervenções do nível estratégico foram estruturadas em cinco reuniões direcionadas aos CEOs, somando dez horas de atividades. Esses encontros foram mediados por professores visitantes oriundos de quatro diferentes países (Universidade de Lisboa, *Delft University of Technology*, *Illinois Institute of Technology*, *Berkeley University* e *Universidad de Zaragoza*). Tais professores foram convidados pelo Projeto ICD a participarem da implementação deste estudo devido à relação entre as suas áreas de pesquisa e às necessidades do projeto.

Além disso, igualmente importante, realizou-se a implementação sob os níveis tático (três atividades) e operacional (quatorze atividades) que focalizaram os colaboradores e somaram sessenta e oito horas. Essas ações foram estruturadas em atividades introdutórias (nível tático) e modulares (operacionais).

Devido ao peculiar caráter dinâmico e prático, o instrumento de *workshop* foi utilizado nesses encontros em função de ser integrado por atividades nas quais se objetiva a discutir e apresentar estudos e pesquisas sobre determinado assunto de interesse para a comunidade acadêmica e científica<sup>1</sup>. No entanto, quando vinculado à palavra Design, é atribuído o sentido de uma definição pertinente ao processo de reunião de um grupo de pessoas em torno de uma situação que exija reflexão e aprofundamento investigativo por meio da ação<sup>2</sup>.

O número de participantes de cada companhia variou nas ações propostas. Ressalta-se que os colaboradores vinculados a essas atividades também foram definidos pelas próprias empresas, de acordo com o conteúdo



abordado em cada ação. No entanto, houve o incentivo que o maior número de departamentos participasse.

**Tabela 21 - Número de participantes das empresas em cada atividade.**

Atividade número	Enfoque	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
1	Gestores	2	1	1	1	3
2	Gestores	2	1	1	1	3
3	Gestores	1	-	-	-	2
4	Gestores	1	-	-	-	1
5	Gestores	2	1	1	-	1
6	Colaboradores	10	14	11	4	5
7	Colaboradores	9	14	8	4	5
8	Colaboradores	10	14	11	4	5
9	Colaboradores	10	14	11	4	5
10	Colaboradores	7	5	8	3	5
11	Colaboradores	7	5	8	3	5
12	Colaboradores	8	7	4	3	5
13	Colaboradores	8	7	4	3	5
14	Colaboradores	7	8	4	3	5
15	Colaboradores	5	7	4	3	5
16	Colaboradores	5	7	4	3	5
17	Colaboradores	7	9	4	3	5
18	Colaboradores	7	8	4	3	5
19	Colaboradores	4	7	4	-	5
20	Colaboradores	6	5	3	-	5
21	Colaboradores	6	5	3	2	5
22	Colaboradores e gestores	7	9	3	4	6

Fonte: Desenvolvida pelos autores

As atividades realizadas ao longo da aplicação da Pesquisa Ação também foram analisadas, a fim de identificar fatores relativos ao processo do posicionamento do Design de forma estratégica. Para tanto, tais avaliações foram embasadas na: a) comparação entre a observação participante do comportamento dos gestores e colaboradores; b) análise dos questionários aplicados durante as atividades implementadas<sup>8</sup>.

8 Protocolo 10 disponível no Apêndice J.

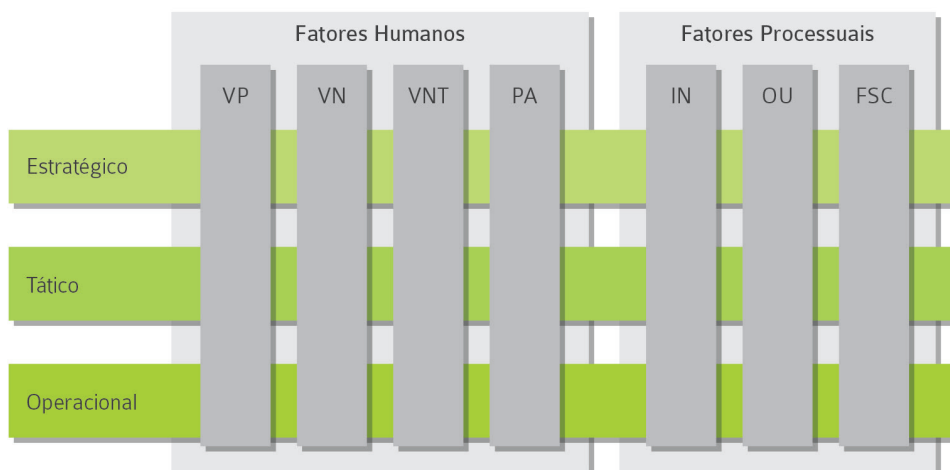
A observação participante aconteceu ao longo da implementação de todos os estágios da Pesquisa Ação e, por isso, todas as atividades foram registradas em atas que sintetizaram o fluxo das atividades (tempo e objetivos de cada uma delas); os comentários dos gestores e colaboradores; e o comportamento dos integrantes ao longo do processo de implementação de ações. Portanto, o papel dos presentes autores aconteceu de forma revelada e, em vários momentos, estes se posicionaram como mediadores das discussões e atividades realizadas com as empresas.

O questionário foi aplicado ao longo de todas as atividades dos níveis tático e operacional e teve como objetivo coletar as percepções dos participantes, com relação aos registros de lições aprendidas; igualmente objetivou verificar as sugestões e os comentários que pudessem colaborar para as ações seguintes.

### Resultados alcançados

Ao longo da implementação da Pesquisa Ação, foi possível observar a presença de fatores humanos e processuais presentes em todos os âmbitos da GD (estratégico, tático e operacional). Dentre eles, foram identificados fatores humanos (VP: vetores positivos, VN: vetores negativos; VNT: vetores neutros; PA: principais atores) e fatores processuais (FCS: fatores críticos de sucesso; IN: *inputs*; OU: *outputs*), conforme pode ser observado na Figura 1. Todas estas evidências serão discutidas nos subitens a seguir.

Figura 1 - Fatores presentes nos três âmbitos da Gestão do Design.



Fonte: Desenvolvida pelos autores

### 3.1 Fatores humanos

Compreendem-se como vetores positivos (VP) aqueles colaboradores que envolvem todos os níveis de atuação do Design (ou grande parte dele) e sua importância para a competitividade da empresa e, por isso, disseminam-no dentro da corporação, para que sua aplicação prática seja bem-sucedida. A presença dessas pessoas é capaz de contaminar positivamente o ambiente que as cercam e, assim, arregimentar demais colaboradores na busca da aplicação do Design na empresa, com vistas à inovação.

Geralmente, tais vetores são caracterizados pela motivação intrínseca que os faz utilizar o Design na corporação de forma ampla, sistêmica e coerente. Estão sempre dispostos a aprender algo novo e se preocupam em utilizá-lo em diferentes operações dentro da empresa.

Os VPs relacionados com o nível estratégico caracterizam-se por serem gestores que compreendem a importância da pesquisa e do desenvolvimento dentro da empresa e percebem que essas ações caracterizam-se como investimentos essenciais à corporação e não como gastos dispensáveis.

Já os vetores relacionados com nível tático se configuram como colaboradores que possuem o enfoque voltado ao mercado, a fim de observar os comportamentos culturais e sociais que influenciam o desenvolvimento dos produtos e serviços. Para tanto, normalmente, se utilizam de ferramentas apropriadas para geração, identificação e seleção de ideias. Para eles, faz-se necessário entregar valor para o usuário, no intuito de que ele perceba um significado que posicione a empresa de forma mais competitiva, se comparada aos concorrentes.

No que concerne aos vetores situados no âmbito operacional, estes se caracterizam por aceitar desafios no processo de prototipagem, compreendendo que novos produtos garantem a continuidade das futuras produções em série. Além de colaborar para a criação de protótipos novos, eles, normalmente, colaboram para a busca de materiais, processos e acabamentos que estejam de acordo com o pretendido nos novos projetos.

Contudo, identificou-se que, quanto mais alta a posição hierárquica do vetor positivo, maior o impacto sob os demais colaboradores e setores. Assim, pode-se concluir que vetores positivos situados na alta gestão po-

dem facilitar de forma significativa o processo de aplicação do Design de forma mais integrada na empresa.

Já os vetores negativos (VN) são colaboradores que possuem comportamentos opostos aos vetores positivos. Eles não compreendem, na totalidade, os níveis de atuação do Design e sua importância para a competitividade da empresa. Dessa forma, não o disseminam dentro da corporação e, às vezes, colocam-se como principais entraves para que a aplicação prática seja bem-sucedida. Além disso, a presença dessas pessoas pode contaminar negativamente o ambiente em que estão inseridas, incluindo demais colaboradores e setores.

Frequentemente, esses indivíduos se caracterizam pela descrença da utilização estratégica do Design e, por isso, não o utilizam, usam-no de forma parcial, ou fazem isso apenas para questões operacionais. *Além disso, essas pessoas demonstram pouca vontade de aprender novas formas de propor mudanças e se embasam, comumente, em modelos processuais, metodológicos e gerenciais tradicionais.*

Os VNs identificados na alta gestão, frequentemente, originam a ideia de que “não se mexe em time que está ganhando” e de que “sempre fizemos assim e continuaremos fazendo porque no passado deu certo”. Eles se comportam de forma reativa às novas ideias, apresentando constante descrença por associar o novo com a incerteza.

Os vetores negativos inseridos nos níveis táticos configuram-se como colaboradores que assumem um enfoque mais voltado para as disponibilidades da fábrica do que para o mercado. Fazem pesquisas de mercado, mas com o objetivo maior de identificar as reações dos concorrentes e não a fim de analisar os sinais emitidos pelos consumidores. Normalmente, utilizam-se de ferramentas mais tradicionais de análise de mercado e acreditam que a entrega de valor aos usuários está relacionada apenas com poucas empresas como a Apple, Google ou Disney. Portanto, para esses vetores negativos, a projeção de significado para o usuário relaciona-se apenas com empresas específicas e não pode ser implementada em todos os setores.

E, finalmente, os vetores negativos operacionais classificam-se como os colaboradores que compreendem novos desafios de prototipagem como um “atraso” para a produção. Por isso, normalmente, não colaboram para o processo de produção e para o teste do algo novo, inserindo inúmeros empecilhos ao longo dessa prática.

Assim, também se identificou que, quanto mais alta a posição do vetor negativo, maior o sentimento de descrença na empresa perante os colaboradores. A falta de crença, por sua vez, acarretou em comportamentos disfuncionais como a pouca vontade de propor o novo, o baixo estímulo aos desafios e as atitudes mais reativas do que pró-ativas.

Além dos VPs e dos VNs, também se evidenciou a presença de vetores neutros (VNT). Eles não se caracterizam por vetores positivos ou negativos mas, sobretudo, estão suscetíveis à influência daqueles. Portanto, pode-se afirmar que, quando bem influenciados, podem se tornar aliados na gestão integrada do Design em empresas. Caso contrário, também podem personificar entraves nas empresas devido à contaminação oriunda dos vetores negativos.

Além dos vetores, foram identificados outros fatores humanos reconhecidos como principais atores (PA). Estes se caracterizam pelos funcionários e/ou gestores identificados com poderes decisórios e, por isso, com capacidades de persuasão nos níveis em que estão inseridos. Logo, podem existir PAs com vertentes de vetores positivos ou negativos. Os envolvidos com a gestão no nível estratégico caracterizam-se com os CEO das empresas, gerentes administrativos, gerentes estratégicos, gerentes financeiros, gerentes de marketing e gerentes de Design. No nível tático, esses podem ser os gerentes de recursos humanos, Design, marketing e produção. E, por fim, os do nível operacional relacionam-se como os gestores de Design, marketing, produção (em todas as suas derivações), dos setores comercial e de vendas.

### **3.2 Fatores processuais**

As análises também permitiram identificar fatores processuais na implementação da GD em empresa. Os FCSs relacionados com a implementação da GD, descritos no capítulo anterior, caracterizaram-se como os fatores relacionados com a inserção do Design em todo o sistema da corporação. E, como já discutido, compreendem-se como holísticos e se relacionam, de certa forma, com todos os níveis corporativos. Assim, ao longo do processo de implementação das ações pode-se verificar que eles estão presentes de forma mais ou menos intensa em cada um dos âmbitos estratégico, tático e

operacional.

Finalmente, também se verificaram *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) mais significativos para a aplicação da GD nas empresas. Esses elementos foram identificados de forma encadeada entre si, em que cada nível depende direta ou indiretamente dos outros como uma espécie de engrenagem.

Tabela 22 - *Inputs e outputs dos níveis de Gestão do Design*

Nível	<i>Inputs para a Gestão do Design</i>	<i>Outputs para a Gestão do Design</i>
Nível Estratégico	Conhecimento sobre as relações entre Design, inovação e negócios.	Subsídio, incentivo e estruturação financeira para apoiar o fomento da cultura inovativa.
Nível Tático	Apoio administrativo, recursos financeiros, processuais e intelectuais.	Mediação coerente do Design entre os níveis estratégico e operacional.
Nível Operacional	Recursos gerenciais e tecnológicos.	Qualidade, eficiência, eficácia, preço coerente.

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Conforme já verificado, o conhecimento também se faz fundamental como *input* para a prática da aplicação da GD. É por meio dele que o nível estratégico pode flexibilizar-se no sentido de oportunizar subsídios e incentivos para que a corporação se volte para uma cultura inovativa mediada pelo Design.

Os *inputs* do nível estratégico estão diretamente relacionados com os do tático, pois o esclarecimento da estratégia pode facilitar os *inputs* necessários para o nível tático: apoio administrativo (abertura nas tomadas de decisões); recursos financeiros (possibilidade de investimento em equipes qualificadas e pesquisas); processuais (processos organizacionais compatíveis com as intenções); e intelectual (contratação de equipe qualificada e com tamanho necessário). Todos esses fatores, quando exercidos de forma satisfatória, podem acarretar uma mediação fluida entre estratégia e operação (*output*).

Os *inputs* do nível operacional podem ser facilitados tanto pelo nível tático quanto pelos tecnológicos. Os recursos gerenciais, por exemplo, podem ser facilitados por sistemas de gestão de projetos bem alinhados com o nível tático; e os recursos tecnológicos podem ser melhor geridos pela compreensão dos níveis estratégico (aporte financeiro) e tático (direcionamento financeiro).

Contudo, deve-se destacar que o fato de os *inputs* e *outputs* estarem correlacionados entre si pode colocar-se como um fator crítico na aplicação da GD, uma vez que, para que esta seja implementada, é recomendável que todas as partes das empresas estejam sintonizadas com o mesmo objetivo e, acima de tudo, com os mesmos modelos mentais.

### 3.3 Discussão sobre o papel e os impactos de cada nível da Gestão do Design

Por meio de todas as reflexões oriundas da Pesquisa Ação, é possível definir que cada nível de GD pode ser caracterizado por um verbo de ação que, conseqüentemente, provoca um impacto organizacional específico e possui um pré-requisito. Mesmo que sintetizações possam beirar a superficialidade, estima-se que os verbos que melhor definem cada nível são: pretender e estimular (estratégico); entender, articular e estruturar (tático); fazer, testar e comunicar (operacional).

Figura 2 - *Insights* da Pesquisa Ação

	VERBO DE AÇÃO	IMPACTO ORGANIZACIONAL	PRÉ-REQUISITO
ESTRATÉGICO	Pretender, Estimular	Pretender a mudança	Estímulo ao gerenciamento das competências e da intenção de mudança
TÁTICO	Entender, Articular, Estruturar	Estruturar a mudança	
OPERACIONAL	Fazer, Testar, Comunicar	Executar a mudança	

Fonte: Desenvolvida pelos autores

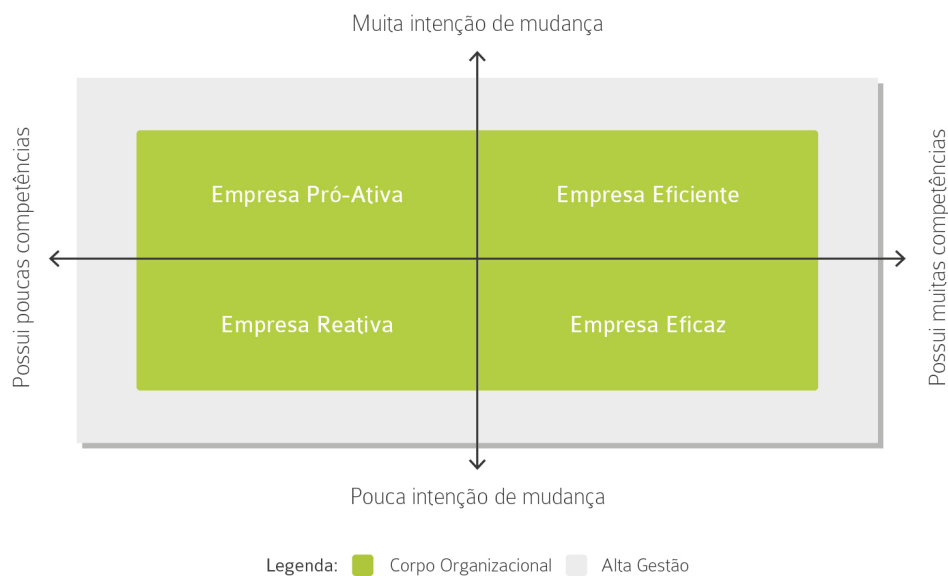
Com relação aos impactos organizacionais, estima-se que o estratégico deve pretender a mudança, enquanto o tático deve estruturá-la para que o operacional a execute. Para todos eles, acredita-se que o estímulo ao gerenciamento das competências (sejam elas individuais, coletivas ou organizacionais) e às intenções de mudanças são atividades caracterizadas como pré-requisitos para a aplicabilidade bem-sucedida da GD.

### 3.4 Perfil das empresas identificadas

Com base nos estudos de caso e na Pesquisa Ação, foi possível observar que as empresas possuem distintos perfis organizacionais. Valendo-se da ideia de que o gerenciamento das competências e das intenções de mudanças devem ser pré-requisitos para a aplicabilidade da GD nas empresas, observa-se que as companhias apresentam distinções nesses aspectos, tanto sob o ponto de vista do corpo da organização quanto dos altos gestores.

As competências podem manifestar-se por meio de episódios individuais, coletivos e organizacionais. Portanto, considera-se que uma empresa possui alto conhecimento, na medida em que consegue equilibrar de forma harmônica e elevada tais fatores dentro da corporação. Já as intenções de mudança referem-se ao comportamento da companhia com relação à abertura ao novo e, assim, relacionam-se mais proximamente com as características dos vetores positivos.

Figura 3 – Perfis das empresas com relação às suas competências e intenções de aplicação da GD



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Ao observar a Figura 3, constata-se que as intensidades com que as competências e as intenções estão inseridas dentro das empresas também podem ser conferidas de diferentes formas para a alta gestão e para o corpo da organização. Assim se estabelece uma relação entre as polari-



dades dos termos competência e intenção, a fim de buscar descrever os perfis corporativos percebidos nesta pesquisa.

A empresa pró-ativa caracteriza-se por ser um organismo com intenção de mudança, no entanto, os conhecimentos organizacionais necessários para tal atividade são baixos ou inexistentes. Dessa forma, verifica-se que há carência na aquisição, organização e sistematização de fluxos, conhecimentos e ferramentas relacionadas com a gestão integrada do Design na totalidade da corporação.

A empresa reativa pode ser definida como uma corporação que possui baixas intenções de mudança e pouco conhecimento organizacional. É o perfil mais delicado de concretizar a GD, pois converge pouca abertura para o novo, havendo insuficientes competências para a implementação desta. Assim, observam-se dificuldades nos aspectos comportamentais da corporação (baixas intenções de mudança) e intelectuais (pouco conhecimento organizacional).

A empresa eficaz apresenta conhecimento organizacional, mas não manifesta intenções de mudança. Nesse contexto, o crescimento orgânico e embasado em objetivos medianos é suficiente e, portanto, as metas são cumpridas de forma eficaz.

Por fim, a empresa eficiente caracteriza-se pela congregação de conhecimento e intenções em níveis altos. Este organismo busca, constantemente, desafios novos que são geridos mediante um conjunto de competências existentes na empresa. Por essa razão, seus resultados são eficientes, ou seja, vão além das metas estipuladas.

Contudo, ao estratificar as diferenças das intenções e competências do corpo da corporação e de seus gestores, podem ser encontrados exemplos de empresas que possuem características pró-ativas, em alguns de seus setores, mas não de todos. A referir: a empresa B é considerada pró-ativa porque evidencia uma composição de seus colaboradores (retângulo verde claro) com muitas intenções de mudança e com competências medianas. No entanto, são gerenciados por líderes (retângulo verde escuro) que vão de encontro a essas características, conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Perfis das empresas estudadas com relação às competências e intenções da GD



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Logo, verifica-se que os perfis corporativos identificados (empresa pró-ativa, reativa, eficaz e eficiente) podem conter disparidades internas entre o próprio corpo da organização e o conjunto de altos gestores, no que concerne a intenções e competências. Mesmo que não se tenha o objetivo de descrever, individualmente, o perfil de cada empresa estudada, na presente Pesquisa Ação, mas apenas utilizá-las como um dos princípios norteadores para a construção destes perfis, descrevem-se, sucintamente, as características identificadas em cada uma delas:

- a) Empresa A: apresenta características de uma empresa eficiente, no entanto, verifica-se que as altas intenções de mudanças e competências articuladas com as necessidades da GD na empresa concentram-se, sobretudo, no âmbito do corpo da corporação. Entretanto, os gestores dessa empresa não possuem tais características;
- b) Empresa B: pode ser considerada uma empresa pró-ativa, por ser constituída de colaboradores que evidenciam intenções de mudança e demonstram competências medianas, mas também é gerenciada por líderes que vão de encontro a essas características;
- c) Empresa C: demonstra características de uma empresa reativa, pois tanto o corpo organizacional quanto o de seus gestores apresentam baixas intenções de mudança para o novo e não apresentam

competências alinhadas com as necessidades da aplicação da GD nas empresas;

d) Empresa D: pode ser considerada uma empresa eficaz, pois seus colaboradores possuem competências medianas, ao contrário de seus gestores, dentre os quais os funcionários e as altas gestões evidenciam mediana pretensão de mudança;

e) Empresa E: caracteriza-se como uma empresa eficiente na qual, diferentemente da corporação C, apresentam-se líderes e corpo organizacional engajado com a mudança; por isso, utiliza suas competências para que os resultados figurem sempre além do intencionado.



### Considerações sobre o capítulo

Ao analisar as discussões realizadas nos embasamentos teórico e prático que fundamentaram este livro até o momento, é possível observar que as competências correlacionadas com o Design, sobretudo dos altos gestores, situa-se como uma espinha dorsal no processo de gerenciamento da GD. No entanto, as análises também permitiram identificar características de importantes personagens que estão inseridos nesse processo (principais atores e vetores) que, assim como os CEOs, podem interferir na corporação de forma positiva ou negativa.

A percepção de que a empresa é uma engrenagem que deve partilhar objetivos idênticos em todos os níveis da organização é outra reflexão importante para a aplicação integrada do Design, uma vez que corrobora com a ideia de que, mesmo que em diferentes graus e envolvimento, toda a corporação deve possuir intenções semelhantes. Dessa forma, analisa-se que a ação da intenção homogeneizada pode-se colocar como uma base estrutural para o desenvolvimento de práticas integradas do Design em diferentes esferas.

Além disso, no caso de grandes empresas que já possuem culturas organizacionais desfavoráveis para a prática integrada do Design, acredita-se que a engrenagem corporativa possa ser mais facilmente deslocada, se houver movimentos coerentes entre a pretensão, a estruturação e a execução da mudança.

Contudo, observou-se que as empresas mostram perfis corporativos distintos por diferentes motivos. Assim, tal constatação deve ser levada em conta quando há a pretensão de inserir a GD nas organizações. Por isso,

evidenciou-se que qualquer ferramenta com a qual se intencione realizar uma integração do Design nas corporações, deve possuir formas e mecanismos para flexibilizar o uso de acordo com os diferentes perfis corporativos existentes.



# CAPÍTULO 4

# CAPÍTULO 4

## FRAMEWORK DE GESTÃO DO DESIGN PARA APLICAÇÃO EM EMPRESAS



### Objetivo do capítulo

Apresentar um *framework* de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos.



### Método de pesquisa utilizado

A fim de avaliar a aplicabilidade do *framework* da GD por meio de uma perspectiva teórica e prática, este capítulo descreve o resultado atingido após dois grupos focais realizados com a presença de oito designers. Os integrantes dos grupos focais foram selecionados de acordo com as afinidades com a área do Design. Houve a preocupação de selecionar pessoas relacionadas com o ensino, com a academia e com o mercado, a fim de confrontar as opiniões, fomentar a discussão e sustentar a ideia de avaliar um *framework* com um viés teórico e prático. Além disso, buscou-se selecionar designers brasileiros e portugueses, a fim de obter-se um olhar mais amplo acerca da inserção do Design nas empresas.

Cada atividade foi composta por quatro pessoas que preencheram, individualmente, um protocolo de identificação profissional e acadêmica<sup>9</sup>. Na primeira, estiveram dois professores que atuam no mercado e dois estudantes de doutorado em Design pela Universidade de Lisboa que possuem experiência de mercado. Todos atuam na área de desenvolvimento de produto (vestuário, mobiliário, calçados e produtos utilitários) e possuem experiências mercadológicas de até 5 anos. Nesse encontro, havia três brasileiros e um português, com idades compreendidas entre 25 e 35 anos.

No segundo encontro, contou-se com a presença de três professores portugueses da Universidade de Lisboa e um aluno brasileiro de doutoramento do mesmo curso, todos com atuações no mercado. Dentre eles, três são designers de produtos (vestuário e transportes), um de gráfico

---

9 Protocolo 11 disponível no Apêndice K.

e um de Design de comunicação; os tempos de experiência de mercado destes variam entre 3, 5, 14 e 23 anos.

**Tabela 23 - Número de participantes em cada atividade**

Atividade	Característica	Qualidade	Quantidade
1ª	Perfil	Profissional/professor*	2
		Aluno**	2
	Idade	Até 25 anos	1
		Entre 26 e 30 anos	2
		Entre 31 e 35 anos	1
		Entre 36 e 40 anos	-
		Acima de 40 anos	-
	Segmento de atuação	Design de produto	4
		Design gráfico	-
		Design de serviços	-
	Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	3
		Entre 6 e 10 anos	-
		Entre 11 e 15 anos	-
		Entre 16 e 20 anos	-
Acima de 20 anos		-	
Nacionalidade	Brasileiro	3	
	Português	1	
2ª	Perfil	Profissional/Professor	3
		Aluno	1
	Idade	Até 25 anos	
		Entre 26 e 30 anos	1
		Entre 31 e 35 anos	1
		Entre 36 e 40 anos	1
		Acima de 40 anos	1
	Segmento de atuação	Design de produto	3
		Design gráfico	1
		Design de serviços	-
		Outros	
	Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	2
		Entre 6 e 10 anos	-
		Entre 11 e 15 anos	1
Entre 16 e 20 anos		-	
Acima de 20 anos		1	
Nacionalidade	Brasileiro	1	
	Português	3	

\* Professor com experiência no mercado \*\* Aluno de doutoramento na área do Design

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Cada encontro durou, aproximadamente, três horas. Primeiramente, foi realizada uma apresentação com a síntese de todos os resultados obtidos com os estudos de caso, Pesquisa Ação e pesquisa de campo, a fim de fundamentar e justificar a estrutura idealizada para o *framework*. Após isso, partiu-se para a apresentação do *framework* propriamente dito e, a seguir, abriram-se as discussões entre os participantes. Em ambos os casos, inicialmente, cada integrante emitiu sua opinião sobre o material apresentado e, após, partiu-se para uma discussão em grupo.



## Resultados alcançados

Inicialmente, será apresentado o diagrama que contempla a empresa com o perfil reativo, ou seja, aquela que necessita ter suas competências e intenções estimuladas. No entanto, considerando que, conforme já mencionado no capítulo anterior, existem diferentes tipos de perfis de empresas, também serão apresentadas formas de flexibilização do *framework* para utilização nas companhias denominadas nesta pesquisa como pró-ativas, eficazes e eficientes.

Destaca-se que o *framework* é fruto da reunião das informações obtidas com fundamento na revisão de literatura (Capítulo 1), na pesquisa de campo (Capítulo 1), no Estudo de Caso (Capítulo 2), na Pesquisa Ação e nas duas validações com oito especialistas do setor mencionadas no método deste capítulo. Assim, sua construção aconteceu, inicialmente, por meio da concatenação de todas as informações teóricas e práticas.

### 4.1 Proposta de *Framework* da Gestão do Design para aplicação em empresas reativas

As relações estabelecidas no *framework* estão desenhadas com auxílio de uma composição de vários triângulos os quais possuem as mesmas dimensões e semelhantes aspectos. Por essa razão, remetem à ideia da teoria dos fractais. Após analisar inúmeras alternativas para representar graficamente os fluxos existentes no *framework* de aplicação da Gestão do Design, identificou-se que a relação fractal poderia fazer-se pertinente, uma vez que busca descrever muitas situações que possuem significativa complexidade.

Assim como o longo processo de inserção das competências do Design em todos os níveis de uma corporação, os fractais também possuem infi-



nitos detalhes e, ao mesmo tempo em que são extremamente detalhados, são similares, independentemente de sua escala. Então, acredita-se que os núcleos, departamentos e processos das empresas também diferem em tamanhos e características, mas necessitam assemelhar-se naquilo que concerne às suas intenções. Nesse caso, devem visar à integração vertical do Design na corporação, a fim de alcançar a aplicabilidade nos níveis estratégico, tático e operacional.

Figura 5 - *Framework* da Gestão do Design na prática



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Como pode se observar na Figura 5, a proposta do *framework* começa por uma intenção (localizada no centro do diagrama e representada por meio da figura de um losango) que simboliza o objetivo da ampliação do posicionamento do Design dentro de uma corporação. Por esse motivo, todas as partes dos triângulos fractais (ilustradas por oito fases) estão conectadas com a região central, com intuito de representar a comum intenção de gerir o Design de forma integrada em todas as etapas desse processo.

***Acredita-se que a semelhança entre as partes pode colaborar para a construção da coerência entre os envolvidos nesse complexo processo e, assim, incentivar o equilíbrio organizacional da companhia por intermédio da intenção do fomento da GD.***

Nessa perspectiva, estima-se que a reunião de pequenas partes que possuem as mesmas intenções pode refletir-se em resultados mais significativos, unificados e coerentes entre si. No entanto, a intenção é seme-

lhante quando os conhecimentos estão disseminados de forma clara e nivelados na empresa. Por isso, é necessário gerenciar um processo que pretenda, engaje, estruture e execute algumas mudanças corporativas para conseguir estabelecer a GD na corporação.

Portanto, o diagrama apresenta oito triângulos localizados em quatro espaços com sentidos distintos: pretender a mudança (etapas um e dois); engajar para a mudança (etapas três e quatro); estruturar a mudança (etapas cinco e seis); e, por fim, executar a mudança (etapas sete e oito). Dessa forma, considera-se que a intenção se assume como o dispositivo inicial desse processo e que, então, vai sendo materializada, gradativamente, ao longo dessas etapas. Tal mudança pode vir de um departamento, de um colaborador, de um gestor ou de qualquer organismo presente na organização, que tenha a intenção de gerir o Design de forma integrada.

Pode-se observar, também, que a intenção não vem, necessariamente, do topo para a base. Ela pode estar relacionada com colaboradores que não possuem cargos de alta gestão. Além disso, o desencadeamento da manifestação da intenção está relacionado com a vontade da mudança e que, nesse caso, pode ter origem pessoal, setorial ou institucional. Nesse sentido, torna-se difícil definir quais mecanismos podem desencadear essa intenção inicial, porém se acredita que esta pode ser fomentada por fatores como a aquisição do conhecimento e a concorrência mercadológica.

Precedido da intenção, inicia-se um processo de articulação dos vetores positivos, mencionados no capítulo anterior, com o objetivo de congregar as pessoas que demonstram interesse e pró-atividade em promover a mudança por meio da inserção integrada do Design na corporação (1). A presença de gestores dentre os vetores é interessante, uma vez que estes detêm força política e decisória dentro da empresa. No entanto, nesse momento, não se colocam na condição de fatores condicionantes para esse processo inicial.

Estima-se que a reunião de vetores positivos possa congrega mais força política, e até intelectual, para estruturar formas de sensibilizar os principais atores, também mencionados anteriormente, que estão vinculados com os níveis estratégico, tático e operacional (2). Portanto, diferente da etapa anterior, a segunda etapa está intimamente relacionada com a presença de gestores e altos gestores e, portanto, essas adesões são

fundamentais.

Todavia, percebe-se, pelas evidências coletadas e relatadas nos capítulos anteriores, que esse ponto se estabelece, talvez, como o mais crítico para o processo de implementação da GD em uma empresa. Esse processo envolve fatores relacionados com a quebra de paradigmas, a pré-disposição para ouvir o novo e, até, com a obtenção do bloqueio das agendas dos gestores, fator que nem sempre é uma atividade simples.

Por isso, estima-se, também, que a contaminação positiva dos gestores se caracterize como um dos processos mais longos durante a busca pela gestão integrada do Design. Logo, esta deve ser estruturada cuidadosamente, a fim de integrar forças envolvendo os vetores positivos da organização.

A sensibilização desses atores objetiva refletir na estruturação inicial (3) das formas de engajar o corpo da empresa fundamentadas, primeiramente, em uma relação de sensibilização (4) que visa fomentar o conhecimento intrínseco aos processos e às formas de pensar o Design como uma ferramenta capaz de gerar vantagens competitivas para a empresa. Decorrente da sensibilização, inicia-se o envolvimento com a corporação, com a meta de pensar conjuntamente as formas de aplicação da GD e, conseqüentemente, a reflexão sobre os problemas frente a essa intenção (5).

Como foi observado nas pesquisas realizadas no presente livro, a empresa é composta por diversos colaboradores que, por inúmeros motivos, podem transformar-se em vetores negativos para o desenvolvimento de novas formas de pensar e de articular mudanças. Logo, acredita-se que o engajamento com o corpo da empresa aparece como outro obstáculo para o sucesso de qualquer intenção de mudança, em virtude de buscar reunir diferentes modelos mentais em um mesmo propósito.

Contudo, envolver os colaboradores com as intenções estratégicas das empresas pode concorrer para a ampliação do sentimento de pertencimento dos envolvidos e, conseqüentemente, auxiliar nas mudanças dos seus modelos comportamentais<sup>1</sup>. Dessa forma, compreende-se que, para se obter sucesso em um projeto que vise à mudança, é necessário valorizar as pessoas envolvidas no contexto, bem como respeitar suas autônias e capacidades de interação em equipe. Assim, individualmente, cada integrante pode ter oportunidades de reagir, opinar e promover a discussão e ampliar o comprometimento das partes.

Kerzner (2013) colabora com os princípios pretendidos para a fase cinco, ao afirmar que as coordenações não devem mais ser exercidas de maneira vertical, mas, sim, de forma horizontal. Os fluxos horizontais permitem que os trabalhos sejam organizados em grupos funcionais que, acima de tudo, comunicam-se e interagem permanentemente.

Os resultados dessa interação com o corpo da empresa podem proporcionar uma reestruturação das intenções estratégicas da organização por meio de novas formas de pensar o negócio, as quais podem incluir a revisão de metas, valores e objetivos (6). A partir disso, inicia-se um processo de formalização da mudança mediante a explicitação das intenções da corporação, após a sensibilização e o envolvimento com os colaboradores. Tal processo busca nivelar a intenção entre a empresa e os conhecimentos que se fazem necessários para que a mudança seja colocada em prática. Em função do processo de gestão integrada do Design ser complexo, esse momento deve envolver todos os níveis da empresa.

Por fim, organiza-se e se alinha o processo de engajamento realizado bem como o conhecimento interno fomentado, a fim de estruturar o projeto-piloto (7). Com base nisso, inicia-se a fase de gestão e avaliação de projetos, a qual compreende, inicialmente, a execução de um projeto-piloto a ser implementado nos moldes da integração das competências do Design em todos os níveis da empresa e vinculados com os princípios pretendidos por essa, para, finalmente, ser sistematizado nos projetos seguintes intencionados pela empresa (8).

#### 4.2 Detalhamento de cada etapa do *framework* de Gestão do Design

Cada triângulo inserido no *framework* da Figura 5 é composto por ações e objetivos específicos que visam, gradualmente, disseminar a intenção da implementação da GD ao longo de todos os níveis da empresa. Em corporações de grande porte, sabe-se que o processo de mudança é demorado e envolve diferentes etapas e pessoas que possuem distintas características. Por isso, com o objetivo de especificar cada etapa mencionada, apresenta-se a Tabela 24.

Tabela 24 - Objetivos, entregáveis e impactos organizacionais de cada fase do *framework*

Nº	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
1	Articulação com os vetores positivos da empresa.	Identificação dos vetores positivos existentes na empresa.	Reunião de forças internas dentro da empresa através da integração dos vetores positivos.
		Apresentação das intenções claras de mudanças e seus benefícios ao grupo identificado como os vetores positivos.	Alinhamento das intenções e expectativas dos vetores positivos.
		Construção das evidências que subsidiarão a sensibilização dos principais atores.	Reunião de dados que fomentem o discurso dos vetores positivos e evidenciem as vantagens do Design descritas de forma clara e objetiva.
		Identificação dos vetores negativos inseridos no processo.	Construção de estratégia que vise minimizar as possíveis barreiras oriundas dos vetores negativos para articular o envolvimento que eles terão no processo de mudança.
2	Sensibilização dos principais atores envolvidos no processo.	Sensibilização conceitual: apresentação da Gestão do Design, atuação do designer na empresa e os benefícios que estas atividades podem propiciar para o futuro da corporação.	Reunião de forças políticas e estratégicas da empresa através da integração entre os principais atores e vetores positivos.
		Sensibilização numérica: apresentação de pesquisas que ilustram as vantagens competitivas e financeiras que outras empresas, de diferentes setores, possuem através da utilização do Design de forma integrada.	
		Sensibilização mercadológica: apresentação das análises de como o Design impacta o crescimento dos concorrentes da mesma indústria.	Reunião de forças políticas e estratégicas da empresa através da integração entre os principais atores e vetores positivos.
		Sensibilização estratégica: apresentação dos possíveis cenários de expansão mediados pelo crescimento meramente orgânico e, também, do planejado através do investimento em Design integrado em todos os âmbitos da companhia.	
3	Estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação.	Verificação do planejamento estratégico vigente da empresa a fim de analisar se ele está coerente com os princípios pretendidos para a utilização vertical do Design na empresa.	Posicionamento e avaliação do planejamento estratégico diante das intenções de mudança.

CONTINUA

N°	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
3	Estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação.	Construção da estratégia de sensibilização do corpo da empresa para a mudança, articulando as necessidades processuais e RH necessários.	Estratégia de sensibilização construída com base no perfil da empresa e mensuração dos processos necessários para tal ação.
		Construção da simulação dos investimentos financeiros necessários para que o planejamento estratégico seja colocado em prática.	Clareza na alocação dos investimentos financeiros e todos os processos necessários para a realização da sensibilização com o corpo da empresa.
4	Sensibilização do corpo da organização	Apresentação das intenções de mudanças da empresa visando o Design como um mediador da inovação e da competitividade organizacional.	Aumento da compreensão dos objetivos da empresa e das atividades vinculadas ao processo de mudança.
		Sensibilização conceitual: apresentação das formas de atuação do Design e seus benefícios para o futuro da corporação.	Nivelamento dos modelos mentais entre os colaboradores e gestores.
		Sensibilização mercadológica: apresentação das análises de como o Design pode impactar o crescimento perante os concorrentes e a indústria de forma geral.	
		Sensibilização intelectual: apresentação de ferramentas que buscam articular a sintonia entre a estratégia, o tático e o operacional da empresa.	Nivelamento das estratégias pretendidas pela empresa e as ferramentas necessárias para as ações.
5	Envolvimento com o corpo da organização	Apresentação formal da nova etapa de envolvimento com o corpo da empresa.	Nivelamento dos objetivos da empresa entre os funcionários e gestores.
		Realização de atividades que se objetivem a identificar os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de cada setor da empresa a fim de mapeá-los.	Sinalização clara das etapas de um projeto para todos os envolvidos.
		Realização de atividades que visem identificar os principais problemas existentes durante o processo de desenvolvimento de projetos.	Compreensão dos gargalos existentes nos processos inerentes aos projetos.
		Realização de atividades que busquem apresentar boas práticas desenvolvidas por diferentes setores e/ou empresas.	Percepção de outras formas de fazer o novo; ampliação do <i>networking</i> dos funcionários da mesma empresa ou distinta.
		Realização de atividade que busque remodelar os processos básicos e atores envolvidos no desenvolvimento dos projetos.	Sistema integrado que sinaliza o <i>status</i> do projeto para todos os envolvidos.

CONTINUA

N°	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
5	Envolvimento com o corpo da organização	Realização de atividade que busque analisar, conjuntamente com os colaboradores, o planejamento estratégico da empresa com vistas para a inserção integrada das práticas do Design.	Aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores; e avaliação do planejamento estratégico sob outras perspectivas.
6	Reestruturação das intenções estratégicas da empresa	Ajustes dos processos identificados, anteriormente, como deficitários e, conseqüente, construção de estratégias que atendam estes ajustes.	
		Construção das áreas prioritárias aderentes com o planejamento estratégico remodelado, integrando-o com um cenário claro e exequível.	Ampliação da coerência entre as estratégias pretendidas e os projetos desenvolvidos pela empresa.
		Ajustes e apresentação do planejamento estratégico da empresa a fim de alinhá-lo com os princípios pretendidos e as informações mencionadas pelos colaboradores na fase anterior.	Aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores.
7	Organização e alinhamento	Avaliação do processo de sensibilização e envolvimento com o corpo da corporação.	Aumento do conhecimento organizacional das partes envolvidas.
		Estruturação da gestão do projeto-piloto indicando dados como cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento.	Ampliação das responsabilidades de cada parte envolvida no projeto-piloto.
		Integração das partes envolvidas no projeto-piloto, a fim de nivelar as expectativas, desafios e pontuar os pontos críticos do projeto.	Ampliação dos objetivos e desafios de cada parte envolvida.
8	Gestão e avaliação de projetos	Gerenciamento prático, do início ao fim, de um projeto que conecte as estratégias da empresa com as áreas prioritárias pretendidas através do uso de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design.	Integração piloto da Gestão do Design em todos os níveis da empresa.
		Avaliação do projeto-piloto e registro de lições aprendidas.	Compreensão dos fatores funcionais e disfuncionais da gestão integrada do Design.

CONTINUA

Nº	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
8	Gestão e avaliação de projetos	Gestão e avaliação dos projetos subsequentes, de forma iterativa e contínua, através da estruturação coordenada com as lições aprendidas.	Aprendizado cumulativo ancorado em experiências anteriores e exercícios iterativos.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Para uma melhor compreensão, a Tabela 24 foi desdobrada em itens individuais, conforme se observa a seguir. Cada item apresentará uma figura que representa o detalhamento dos entregáveis de cada etapa do *framework*. Por isso, assim como os fractais, as representações gráficas de cada uma dessas partes possuem similaridade estética com o modelo geral (Figura 5).

#### 4.2.1 Fase 1: Articulação com os principais vetores positivos da empresa

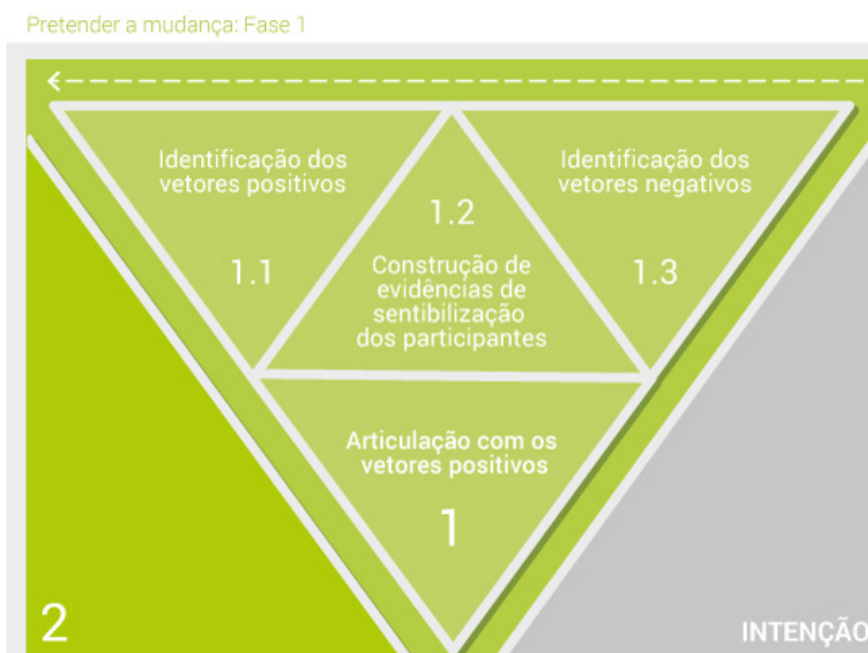
A etapa de número um visa articular os vetores positivos da empresa (1), a fim de reunir forças internas convergentes e gerar dados que reforcem o discurso das vantagens que a inserção integrada do Design pode trazer para a companhia. Esta etapa é muito importante em virtude de estar interligada, na sequência, com a sensibilização dos principais atores.

Para colocá-la em prática, primeiramente, faz-se necessário identificar o grupo de vetores positivos existentes na empresa (1.1) para apresentar as intenções claras de mudanças a eles e, assim, reunir forças convergentes e alinhar as intenções e expectativas do grupo.

Estima-se que uma das formas de realizar tal identificação é com a análise dos colaboradores, identificando os que normalmente possuem comportamentos pró-ativos frente aos desafios do cotidiano. Outros vetores positivos potenciais podem caracterizar-se como aquelas pessoas que possuem conhecimento acerca da prática do Design, de seus benefícios para a empresa e de suas relações de convergência com a inovação.



Figura 6 - Detalhamento dos entregáveis da fase 1



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Dessa forma, torna-se relativamente acessível identificar os colaboradores que evidenciam um perfil de vetor positivo, quando a intenção de mudança parte de um membro de dentro da empresa. De certa forma, os colaboradores conhecem o contexto e as pessoas que o compõem. No entanto, no caso da intenção de mudança partir de uma agência de consultoria externa contratada pela empresa, os profissionais *freelancers* deverão, primeiramente, fazer um mapeamento básico do fluxo processual. Tal atividade objetiva identificar as problemáticas, conhecer os setores e as pessoas envolvidas para, então, analisar quem são os vetores positivos da organização contratante.

Após realizar o agrupamento dos vetores positivos, parte-se para a construção das evidências (1.2) que subsidiarão a sensibilização dos principais atores. Esta etapa deve ser articulada de forma coerente e, preferencialmente, valendo-se da mesma linguagem e modelo mental semelhante ao dos gestores. Estima-se que realizar uma estruturação de dados com diferentes abordagens (conceitual, numérica, estratégica e mercadológica)<sup>10</sup> pode aumentar a chance de compreensão dos gestores.

Outro ponto resultante da reunião dos vetores positivos compreende a identificação dos vetores negativos que estão inseridos nas empresas (1.3).

<sup>10</sup> O detalhamento destas abordagens será explicado na fase 2.

Como já descrito, esses podem comportar-se como entraves para a aplicação bem-sucedida do Design. Por isso, faz-se necessário desenvolver estratégias que minimizem as possíveis barreiras criadas por aqueles na aplicação prática da GD, bem como definir as funções que possuirão neste processo. Essa ação é importante, uma vez que tais vetores podem contaminar negativamente o ambiente em que estão inseridos.

Para tanto, compreende-se que a construção de cenários, neste caso, pessimistas, pode ser uma ferramenta interessante para a identificação de diferentes tipos de barreiras que tais vetores venham a apresentar ao longo do processo. Além disto, também se faz necessário identificar as formas de administrá-los, a fim de, se for o caso, preveni-los ou combatê-los.

Torna-se difícil mensurar com precisão as barreiras que os vetores negativos possam vir a apresentar ao longo desse processo, mas as evidências coletadas com a presente pesquisa indicam que esses entraves podem apresentar:

- a) Pouca ou nenhuma cooperação nos processos de sensibilização dos principais atores e corpo da empresa;
- b) Contaminação negativa dos colegas com relação aos benefícios do Design para a corporação;
- c) Pouca ou nenhuma participação nos processos de envolvimento com o corpo da empresa.

#### 4.2.2 Fase 2: Sensibilização dos principais atores envolvidos no processo

Após a fase inicial, estima-se que a etapa de sensibilização dos principais atores possa ocorrer de maneira mais bem-sucedida se, sobretudo, estiver embasada em aspectos econômicos, uma vez que estes se relacionam com tópicos recorrentes e habituais dos gestores. Na Tabela 24, foram citadas quatro formas de estruturar a sensibilização daqueles, no entanto, cada empresa pode incluir outras formas que julgar mais apropriadas para as suas realidades.

Figura 7 - Detalhamento dos entregáveis da fase 2

Pretender a mudança: Fase 2



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Neste estudo, são citadas as seguintes formas de sensibilização: conceitual; numérica e mercadológica; e estratégica (2.1, 2.2 e 2.3). Concebe-se que a reunião de forças políticas internas entre vetores positivos e principais atores seja uma etapa importante para a consolidação da prática da GD nas empresas. Por isso, a GD deve ser cuidadosamente articulada e, mesmo que não haja uma fórmula exata para tal ação, tudo leva a crer que algumas atividades podem ser favoráveis a tal processo, conforme se menciona a seguir.

A sensibilização conceitual visa esclarecer as múltiplas formas de atuação do Design dentro de uma empresa, a fim de caracterizar a sua abrangência para além da relação estética e formal estabelecida com o produto/serviço. Para isso, é necessário apresentar as potencialidades relacionadas às projeções de serviços, às experiências de consumo, aos significados intangíveis de um produto, à logística, à manutenção da imagem da marca, dentre outros. Além desses esclarecimentos, torna-se relevante explicitar a importância da atuação do designer no desenvolvimento de sistemas produtos-serviço e todas as ofertas integradas a ele, a fim de estimular que os gestores enriqueçam sua visão sobre as práticas do Design, para além de contributos estéticos.

As sensibilizações numéricas visam explicitar as vantagens competitivas e financeiras que as empresas orientadas pelo Design possuem. Acredi-

ta-se ser relevante, sobretudo, apresentar casos de companhias localizadas em diferentes setores comerciais, para potencializar a noção dos principais atores acerca da amplitude de atuação das práticas do Design. Já a sensibilização mercadológica busca fornecer dados relacionados ao setor no qual a empresa está inserida, para mostrar formas como a utilização integrada do Design impacta os desempenhos dos concorrentes de mercado.

Esses argumentos podem ser oriundos de pesquisas especializadas já realizadas por órgãos públicos, governamentais ou pela própria empresa, que estão disponíveis para consulta; ou advindos de estudos realizados especificamente para este fim. Todavia, estima-se que a segunda alternativa possa ser uma opção mais remota. Isso se deve ao fato de que, primeiro, normalmente, está correlacionada com a necessidade de investimentos financeiros e, segundo, pelo estágio prematuro de conscientização dos gestores, pode ser uma alternativa menos acessível.

Por fim, a sensibilização estratégica busca ilustrar as possibilidades dos cenários de expansão oriundos de duas vertentes: **a)** crescimento meramente orgânico, ou seja, reflexo das atividades já realizadas pela empresa; **b)** crescimento planejado pela gestão integrada do Design inserida de forma vertical em todos os níveis da corporação.

Para que tudo aconteça de forma produtiva, é necessário desenvolver, de forma detalhada, a projeção das margens de lucros orientados pelo investimento na gestão integrada do Design. Tão importante quanto a projeção de ganhos, também é fundamental apresentar as ações e os investimentos necessários e a estimativa de tempo de retorno para as empresas.

### 4.2.3 Fase 3: Estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação

Após a etapa dois, inicia-se o processo de estruturação de como se dará a inserção do Design em todos os âmbitos da corporação (3). Para isso, indica-se que a primeira atividade se relacione com a verificação do planejamento estratégico da empresa (3.1), no intuito de analisar se este está coerente com os princípios pretendidos para a integração vertical do Design na empresa.

Esta análise correlaciona-se com uma nova familiarização dos gestores com os princípios norteadores da corporação, já que, por vezes, ficam

escondidos “em gavetas” ou estampados figurativamente nos quadros das paredes. No decorrer dos Estudos de Casos realizados, verificou-se que os gestores não tinham a compreensão total do planejamento da empresa e, ainda, desconheciam a relação que esse plano tinha com o Design e a inovação.

Esta análise também possibilita a leitura de novas oportunidades da inserção do Design no planejamento da companhia, em vista de que aconteceria após as sensibilizações conceituais, mercadológicas, numéricas e estratégicas e de que, com isso, os gestores estariam, teoricamente, mais aptos para refletir sobre os princípios que regem este plano.

**Figura 8 - Detalhamento dos entregáveis da fase 3**



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Após essas ações, é importante que se construa a melhor estratégia de sensibilização da empresa por meio da análise de seu perfil identitário junto aos colaboradores (3.2). Esta análise não visa apenas selecionar as formas mais baratas, mas, principalmente, compreender as maneiras mais coerentes de serem introduzidas as intenções de mudanças com o formato das relações estabelecidas entre os organismos da empresa. Uma companhia que possui relações mais formais, provavelmente, identificar-se-á com abordagens mais tradicionais. A empresa Google, por exemplo, possivelmente deve manter relacionamentos mais informais entre seus gestores e colaboradores, do que as relações estabelecidas

em um hospital ou um banco. Ao final deste diagnóstico, deve-se selecionar, articular, programar e coordenar as atividades necessárias para a realização bem-sucedida da sensibilização dos colaboradores.

Com base nisso, faz-se importante orçar os investimentos necessários para que a intenção de mudança seja colocada na prática, calculando os recursos financeiros, processuais e humanos para tal fim (3.3). As necessidades financeiras podem estar relacionadas com o aumento de quadro funcional; a criação de novo(s) setor(es); a aquisição de novo(s) equipamento(s); a contratação de consultoria para orientação de futuras ações, dentre outras atividades.

Os investimentos processuais podem estar relacionados com questões que impactam o dia a dia da empresa, como a construção de um laboratório experimental específico para o desenvolvimento de novos projetos e seus pilotos; a implantação de um novo sistema de gestão que integre a comunicação existente entre os setores; a determinação de novas políticas para a produção fabril; dentre outras tarefas.

Por fim, as necessidades relativas aos recursos humanos podem ser advindas da reestruturação (ou criação) de um plano de carreira voltado para a valorização de resultados inovadores e trilhas estratégicas na área do Design e da inovação; do investimento no conhecimento dos colaboradores mediante atualizações de capacitações, de visitas a feiras e viagens de estudos; da estruturação de programas de melhorias contínuas vinculados ao âmbito do Design, entre outros.

No entanto, destaca-se que as necessidades financeiras, processuais e de recursos humanos podem variar de empresa para empresa, pois se correlacionam diretamente com cada contexto organizacional, mercadológico e cultural.

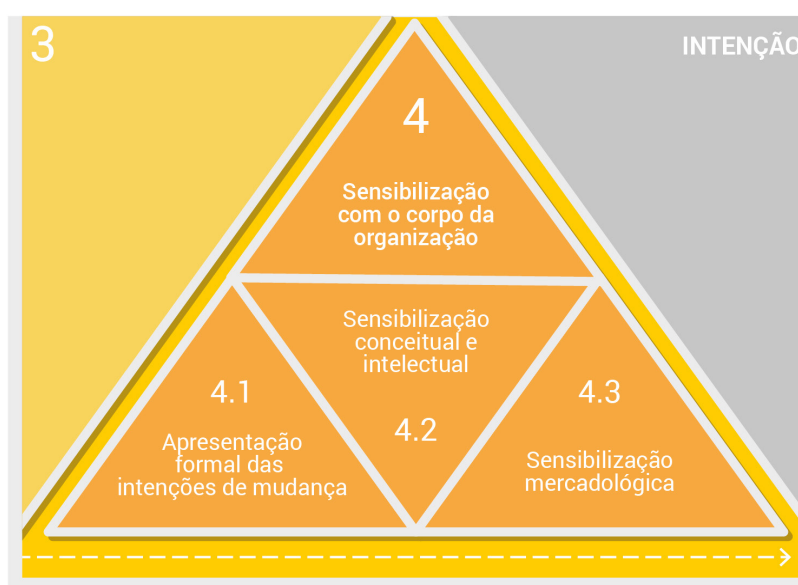
#### 4.2.4 Fase 4: Sensibilização do corpo da organização

A fase quatro tem como objetivo sensibilizar o corpo da organização para as intenções de mudanças mediadas pela aplicação integrada do Design na empresa (4). Entretanto, destaca-se que essa atividade deve ser conduzida com o objetivo de imbuir os colaboradores junto aos novos direcionamentos pretendidos, e não como uma imposição de um novo modelo mental.

Por tal motivo, torna-se relevante apresentar uma retomada histórica da

empresa, do mercado e do contexto atual para situar os colaboradores envolvidos no processo da intenção da mudança. Além disso, revela-se importante que os gestores apresentem os benefícios e desafios que tais modificações farão nas rotinas de trabalhos dos colaboradores e da empresa, com a intenção de elucidar os impactos que podem ocorrer nos processos individuais, coletivos e organizacionais da empresa.

Figura 9 - Detalhamento dos entregáveis da fase 4



Engajar para a mudança: Fase 4

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Acredita-se que a transparência e clareza na exposição dos objetivos possam corroborar para a compreensão e motivação dos envolvidos, além de ajudar a fomentar o nivelamento entre as expectativas dos gestores e colaboradores. Com isso, estima-se que tais atitudes podem aumentar a compreensão dos objetivos da empresa, das atividades necessárias e do papel que cada um possui. Conforme já evidenciado anteriormente nos estudos de caso, é fundamental que os colaboradores percebam os papéis que têm na articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional, e é imprescindível que saibam mensurar os impactos que comportamentos disfuncionais refletem em outros setores e na companhia como um todo.

A partir dessa etapa, inicia-se um novo processo com o objetivo de nivelar os modelos mentais (ou minimizar as diferenças) existentes entre os colaboradores e gestores (4.2 e 4.3). Para esse nivelamento acontecer,

indica-se fazer com os colaboradores semelhantes sensibilizações conceituais e mercadológicas que foram realizadas com os gestores (descritas no item 4.2.2).

Vale destacar que realizar a sensibilização intelectual revela-se como uma importante atividade, em função de pretender ampliar os conhecimentos dos colaboradores acerca da amplitude de atuação do designer na corporação, bem como esclarecer as ferramentas que buscam articular a sintonia entre o estratégico, o tático e o operacional da empresa. Cada empresa deve integrar as ferramentas que mais são propícias ao seu contexto, no entanto, indicam-se as mencionadas por Kumar (2013) em virtude de abrangências metodológicas que apresentam.

Pozatti (2015), ao realizar Estudos de Casos com empresas brasileiras de grande porte que se utilizaram das abordagens de Kumar (2013), evidenciou que as ferramentas mais utilizadas foram as que compreendem formas de pesquisa e coleta de dados do mercado. Quando indagadas sobre os motivos que as levaram a utilizá-las em detrimento de outras, as companhias referiram-se, sobretudo, ao fato de que essas já são familiares e conseguem fornecer muitos dados para o desenvolvimento dos projetos. Assim observado, verifica-se que há uma naturalidade na utilização do conhecido em detrimento do novo, reforçando as ideias de Dweck (2006), o qual afirma que as empresas, normalmente, buscam respostas já utilizadas anteriormente.

Também é relevante que a sensibilização intelectual se oriente no sentido de apresentar as potencialidades que o desenvolvimento de um sistema produto-serviço pode oferecer a uma empresa. Essa ação visa ampliar a noção de amplitude dos projetos, além de incentivar os atores da ação a pensarem em soluções compostas por um conjunto coerente de ofertas integradas e não apenas no produto em si.

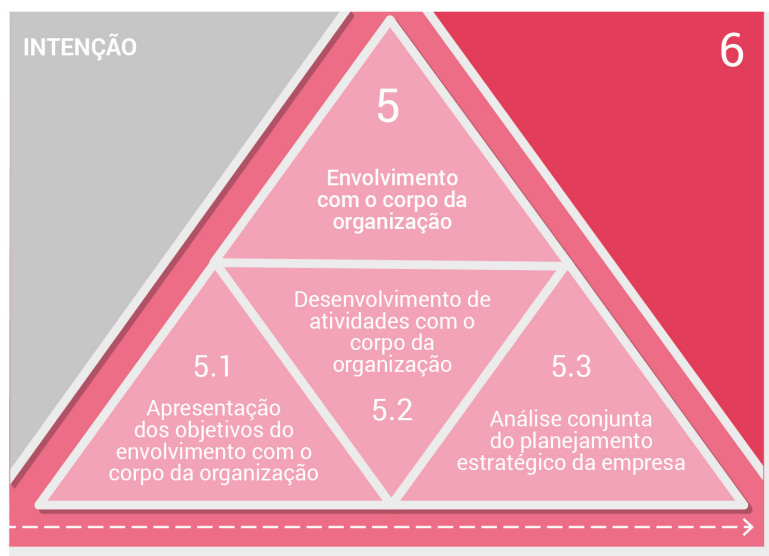
Por fim, a sensibilização mercadológica envolve a apresentação de pesquisas de mercado, sejam elas investigações públicas ou desenvolvidas pela própria empresa. Essa etapa visa compartilhar diversas informações sobre o uso das práticas do Design por outras companhias e como isso impacta suas participações de mercado.



#### 4.2.5 Fase 5: Envolvimento com o corpo da corporação

Após sensibilizar os funcionários da empresa para as intenções de mudanças, principalmente, com relação à amplitude de atuação do Design, faz-se importante posicionar as expectativas da empresa com relação ao envolvimento esperado com o corpo da organização (5.1). Neste discurso, pode ser relevante mencionar a intenção da identificação de melhorias globais que facilitam a aplicação integrada do Design e a construção conjunta da análise do planejamento estratégico da empresa. Tais exemplos não são os únicos e podem ser abordados de diferentes formas. No entanto, independentemente da forma que a empresa escolher para dialogar com os colaboradores, indica-se que essa deva estar amparada nas ideias de forças conjuntas, reforçando, assim, a perspectiva que cada funcionário possui sobre a respectiva importância no processo de intenção de mudança.

Figura 10 - Detalhamento dos entregáveis da fase 5



Estruturar a mudança: Fase 5

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A etapa seguinte tem como objetivo realizar efetivamente as atividades junto com os funcionários da empresa (5.2). Essas interações podem ocorrer de diferentes formas, no entanto, sugere-se que seja realizada a identificação dos problemas existentes no dia a dia da empresa, assim como a verificação das boas práticas, uma vez que a Pesquisa Ação mostrou-se eficaz quando se utilizou dessas abordagens.

Com relação ao processo de delineamento das oportunidades de melhorias, sugere-se a realização de atividades básicas, como a identificação dos *inputs* e *outputs* de cada setor da empresa, a fim de mapeá-los, e a compreensão dos principais problemas existentes durante o processo de desenvolvimento de projetos. Com relação às boas práticas, estima-se que tal realização deva ocorrer em diferentes setores. Inclusive, pode ser salutar envolver, nesse momento, empresas distintas e atuantes em outros mercados, uma vez que a retroalimentação de diferentes modelos mentais pode corroborar para o fomento de novas ideias.

Acredita-se que essas atividades possam conduzir a uma reflexão acerca das necessidades de remodelagem dos processos básicos e dos atores envolvidos no desenvolvimento dos projetos. Além disso, pode aumentar a percepção global dos colaboradores e gestores sobre as possíveis barreiras frente ao desenvolvimento da atividade do Design na empresa. Ademais, pode ampliar a relação entre colaboradores da mesma empresa ou até de empresas diferentes, caso a corporação opte por realizar essa atividade com participações de outras companhias.

Por fim, o levantamento de todos esses dados pode colaborar para uma análise conjunta, com os principais atores de cada área e nível de atuação (estratégico, tático e operacional), do planejamento estratégico (5.3). Nesse sentido, é importante iniciar tal processo pela identificação de oportunidades das melhorias do planejamento estratégico da empresa com base nas atividades desenvolvidas anteriormente. Dessa forma, estima-se que as sugestões de ajustes no plano da empresa possam ser mais assertivas e envolver considerações mais globalizadas sobre a companhia.

#### 4.2.6 Fase 6: Reestruturação das intenções estratégicas da empresa

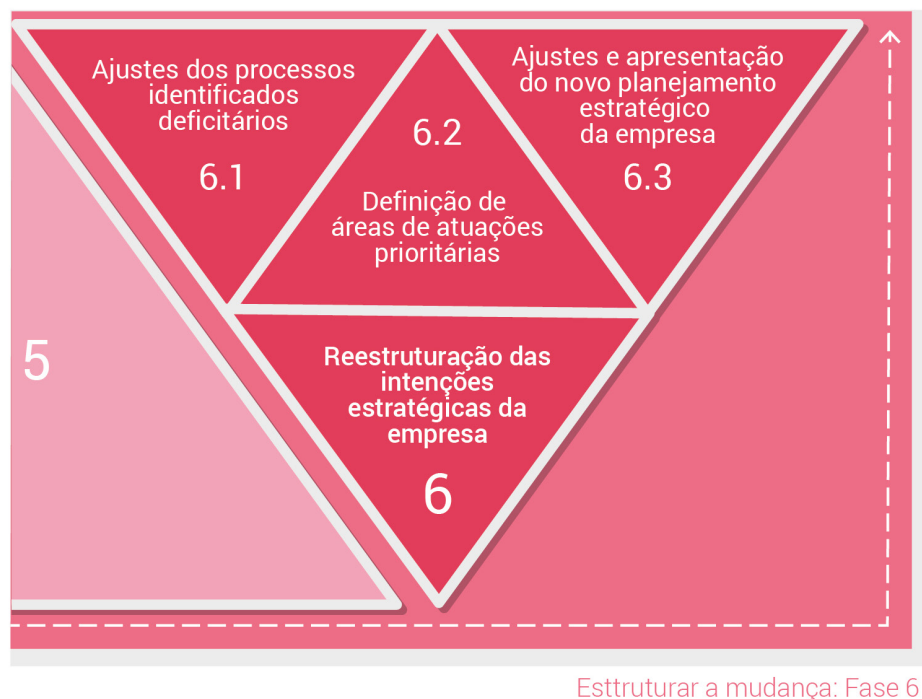
Com base nos resultados já obtidos, essa fase destina-se à reestruturação das intenções estratégicas da empresa (6). Assim, compreende-se como importante que os protagonistas de tal processo (leiam-se: altos gestores, vetores positivos e principais atores) realizem os ajustes necessários nos aspectos identificados como deficitários (6.1).

Nesse âmbito, sugere-se que a companhia construa estratégias para combater tais barreiras mediante a modelagem dos processos inerentes ao planejamento estratégico. Acredita-se que os sintomas disfuncionais identificados pelas empresas podem estar relacionados com diferentes

fatores, mas, sobretudo, parecem estar ligados com as dificuldades de fluidez entre os níveis estratégico, tático e operacional. É difícil prever os sintomas verificados em cada companhia, pois cada empresa fará um diagnóstico específico.

No entanto, em linhas gerais, podem-se citar: problemas relativos com a pouca articulação entre o desenvolvimento de novos produtos e a disponibilidade fabril para protótipos; problemas comunicacionais entre os setores; dificuldades de gestão de projetos; inexistência de projetos prioritários que respondam às estratégias da empresa; interferências disfuncionais entre setores; cronogramas de projetos desintegrados entre as partes, entre outros.

Figura 11 - Detalhamento dos entregáveis da fase 6



Fonte: Desenvolvida pela autores

Complementar a essas questões, indica-se realizar a construção conjunta das áreas prioritárias, para conectá-las com as estratégias estipuladas pela empresa (6.2). Nesse momento, torna-se fundamental que os principais atores (estratégico, tático e operacional) estejam presentes e, sobretudo, que os designers tenham um papel de protagonismo na tomada de decisão no processo. Acredita-se que tais profissionais podem cooperar com essa ação positivamente, em virtude de terem capacidades para

desenvolver formas de compreender o consumidor e analisar o mercado. Além disso, os designers também poderão colaborar com a definição de sistemas produtos-serviço relacionado com as áreas pretendidas pela empresa e compostos por um conjunto coerente de fatores tangíveis e intangíveis, e não apenas por produtos físicos.

Finalmente, é importante que os gestores e tomadores de decisões ajustem o planejamento estratégico da empresa de acordo com todas as informações e os conhecimentos coletados nas fases anteriores (6.3). Assim que isso estiver realizado, é essencial que os gestores apresentem formalmente o novo planejamento estratégico, salientando que se trata de uma construção conjunta com os funcionários, com as metas relacionadas a ele e com as áreas prioritárias pretendidas. Além disso, pode ser relevante justificar tais escolhas, para que se amplie a compreensão dos funcionários sobre as decisões tomadas.

A atividade deste relato pode contribuir para o reforço do sentimento de contribuição e importância que os colaboradores possuem sobre a empresa em que estão inseridos. Além disso, também pode colaborar para o nivelamento dos objetivos dos funcionários da companhia, caso contrário, pode haver um ruído de comunicação entre as intenções da companhia e as execuções dos colaboradores.

#### 4.2.7 Fase 7: Alinhamento e organização

Após finalizar as atividades de sensibilização com o corpo da empresa, explicita-se importante realizar a avaliação do processo desenvolvido com o objetivo de aumentar o conhecimento coletivo das partes envolvidas (7). Primeiramente, deve-se avaliar, registrar, disseminar e compartilhar o processo de sensibilização realizado com o corpo organizacional (7.1), com vistas a incorporar as boas práticas nos futuros projetos realizados pela empresa.

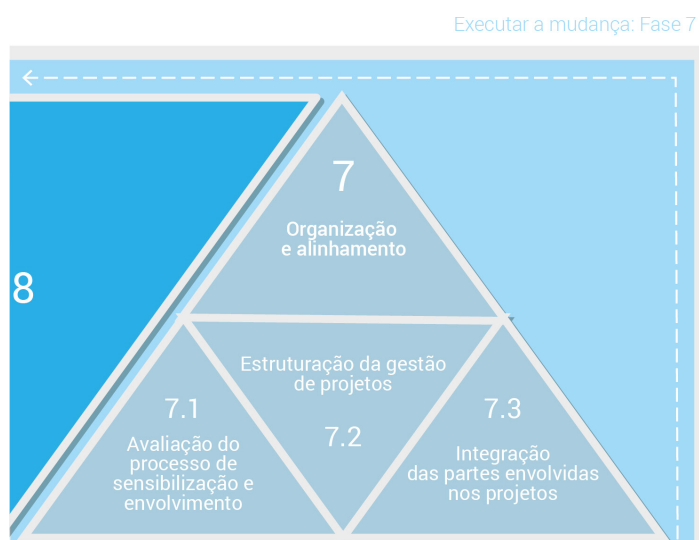
Assim, torna-se fundamental avaliar as lições aprendidas que são os aspectos relativos às pessoas, aos recursos e às atividades desempenhadas em determinada circunstância. Cada empresa, geralmente, possui indicadores internos de avaliações e estes podem ser acionados nesse momento. No entanto, em linhas gerais, acredita-se relevante analisar: o mapeamento dos conhecimentos gerados e que, futuramente, serão necessários para os projetos, e a identificação dos pontos críticos que,

futuramente, podem impactar nos projetos da empresa.

Como reflexo dessas avaliações, pode ser identificada a necessidade de novas sensibilizações no corpo da empresa. Estima-se que tais atividades sejam naturais em empresas de grande porte porque as intenções de mudanças podem ser demoradas, já que envolvem um grande número de pessoas, recursos e atividades. Caso isso ocorra, a empresa deverá estruturar, executar e analisar novamente as atividades com os colaboradores.

Acredita-se ser difícil, primeiro, estipular o momento em que a empresa esteja integralmente preparada para as intenções de mudanças e, segundo, ser estabelecido que já não possui nenhuma aresta a ser ajustada. Por isso, nesse momento, as ressensibilizações deverão ocorrer, sobretudo, quando os pontos críticos identificados forem muito evidentes e a mensuração de seus impactos futuros indique a inviabilização da intenção de mudança, ou a geração de impactos negativos substanciais.

Figura 12 - Detalhamento dos entregáveis da fase



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Após o processo de avaliação, compreende-se como relevante alinhar e estruturar a gestão do projeto-piloto (7.2). Evidentemente, as empresas possuem inúmeras maneiras de gerir seus projetos. Portanto, não se tem a intenção de propor um processo inicial neste momento, mas, sim, efetivar a construção de cronogramas dos projetos e identificar os setores, as

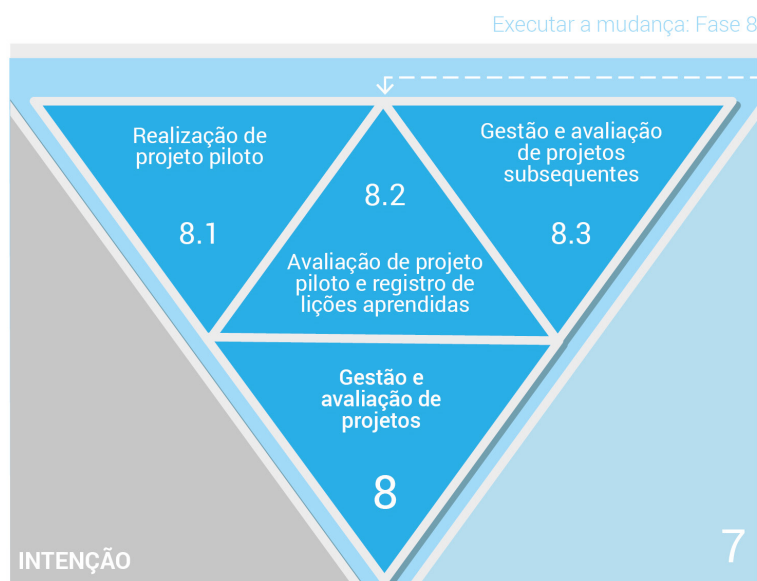
etapas e os recursos necessários para o desenvolvimento do piloto que objetiva inserir o Design de forma holística na corporação.

Por fim, é importante concretizar a integração das partes envolvidas (7.3), para que se alinhem os principais atores do processo e nivelem suas expectativas e responsabilidades. Estima-se que tais ações ampliem a clareza das responsabilidades, dos objetivos e dos desafios de cada parte envolvida.

#### 4.2.8 Fase 8: Gestão e avaliação de projetos

A última etapa compreende a realização da gestão e avaliação de projetos que engloba, primeiramente, a execução de um projeto-piloto (8.1) seguida de sua avaliação (8.2). Esta fase é compreendida como iterativa e, por isso, torna-se necessário realizar a gestão e a avaliação dos projetos subsequentes intencionados pela empresa (8.3).

Figura 13 - Detalhamento dos entregáveis da fase 8



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Acredita-se que seja relevante realizar, antes de tudo, um projeto-piloto com a GD inserida em todos os âmbitos da companhia, em razão de este viabilizar, na prática, a inserção dos elementos que serão trabalhados e disseminados de forma mais abrangente nos projetos. Para que isso ocorra, deve-se, primeiramente, selecionar e executar um projeto, a fim

de gerenciá-lo do início ao fim, visando sempre conectá-lo com as estratégias da empresa, com as áreas prioritárias pretendidas e fazendo o uso de ferramentas, fluxos e comportamentos adequados e relacionados com as práticas do Design.

Ao final do piloto, é muito importante avaliá-lo, com intuito de estruturar a coordenação dos próximos projetos com bases nos registros de lições aprendidas (8.2) e, assim, estruturar ações que evitem, em outras situações, os fatores disfuncionais percebidos no projeto experimental. Dessa forma, também se destaca como fundamental a realização da análise da performance de todos os atores e fluxos envolvidas na consolidação de um projeto.

Os aspectos avaliativos relativos aos atores podem englobar questões comportamentais e intelectuais decorrentes dos vetores positivos, negativos, principais atores e, também, demais envolvidos no projeto. Compreende-se como fatores comportamentais aqueles que se relacionam com as formas de ação e reação manifestadas ao longo do projeto e na correlação com os demais setores para os quais o objetivo principal é identificar se houve atitudes compreendidas como negativas para o projeto. Já as questões intelectuais associam-se ao uso efetivo dos conhecimentos do capital intelectual da empresa durante a gestão do projeto.

Os itens de análise dos fluxos envolvidos no processo compreendem aspectos informacionais e processuais. As questões informacionais visam identificar se houve dificuldades na transmissão das informações; enquanto as processuais analisam se os fluxos das atividades transcorreram da forma pretendida ou adequada com às necessidades.

Contudo, salienta-se que todos os fatores analisados, seja a performance dos atores, seja dos fluxos, têm três intenções específicas: (a) mensurar a profundidade dos aspectos disfuncionais do projeto; (b) compreender como estes foram resolvidos; (c) entender as ações necessárias para que tais situações não se repitam no futuro. Além de essa atividade promover a compreensão global dos fatores positivos e negativos ocorridos no projeto, ajuda a empresa a desenvolver um aprendizado cumulativo e ancorado em experiências anteriores.

Contudo, destaca-se que a seleção, estruturação e execução dos projetos subsequentes simboliza a última etapa do *framework* e, simultaneamente, caracteriza o início de um ciclo contínuo e iterativo que deve ocorrer durante todos os projetos executados. Portanto, a avaliação constitui-se

como um processo fundamental e constante para os processos da companhia e não deve ser compreendida apenas como uma ação isolada e terminal da aplicação da GD no *framework* proposto.

Por essa razão, dada a importância dos processos contínuos, estes serão novamente explorados no item 4.5, no qual serão descritas as recomendações de processos contínuos na companhia.

### 4.3 Possíveis reflexos oriundos da sobreposição de etapas da proposta do *framework* para empresas reativas

Conforme pode ser observado nos subitens anteriores, cada etapa indicada para as empresas reativas possui um objetivo que está relacionado com atividades específicas e se refletem em determinados impactos organizacionais. Nessa orientação de sentido, verifica-se que as fases transcorrem de forma interconectada em que, de certa forma, uma está vinculada com a outra. Portanto, mesmo compreendendo que as ações organizacionais das empresas não ocorrem de maneira completamente linear, estima-se que sobrepor fases, no caso de empresas que apresentem dificuldades elevadas no entendimento, articulação e execução do Design, pode acarretar alguns impactos disfuncionais.

No entanto, esse *framework* não é compreendido com um formato estanque e que deva ser executado sempre de forma integral do início ao fim. Por isso, destaca-se que, para empresas que possuem a perspectiva do Design pouco alargada (como no caso das empresas com perfis reativos), é aconselhado que a primeira aplicação aconteça de forma linear.

A fim de mencionar os possíveis desdobramentos organizacionais gerados a partir de uma aplicação do *framework* de forma não linear para as empresas com perfis reativos, construiu-se a Tabela 25.

Tabela 25 - Efeitos recorrentes das fases percorridas de forma não linear

Sequência executada	Etapa ignorada	Possíveis impactos organizacionais
1 - 3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pouco ou nenhum apoio dos principais atores;</li> <li>■ Desnívelamento dos modelos mentais existentes entre vetores positivos e principais atores;</li> <li>■ Inviabilização da gestão integrada do Design dentro da empresa ou gestão parcial focada no âmbito mais tradicional (operacional);</li> <li>■ Não continuidade das intenções dos vetores positivos.</li> </ul>

CONTINUA



Sequência executada	Etapa ignorada	Possíveis impactos organizacionais
2 - 4	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dificuldades de compreensão dos objetivos estratégicos da empresa perante os gestores e, conseqüentemente, junto a todo o corpo organizacional;</li> <li>■ Inviabilização das atividades de sensibilização com o corpo organizacional por falta de recursos, tempo e processos não estimados ou avaliados equivocadamente;</li> <li>■ Formas superficiais de sensibilização do corpo da empresa, decorrente da pouca ou nenhuma preparação para tal atividade.</li> </ul>
3 - 5	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Baixa compreensão do corpo da organização acerca dos benefícios do Design;</li> <li>■ Desconhecimento dos colaboradores sobre as intenções de mudanças da empresa e, conseqüente, realização de práticas disfuncionais ou incoerentes com as novas intenções;</li> <li>■ Continuidade do pensamento organizacional focado no desenvolvimento de produtos e não de sistemas produtos-serviço.</li> </ul>
4 - 6	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desconhecimento ou conhecimento superficial dos problemas do cotidiano e das boas práticas realizadas por outras empresas e/ou setores;</li> <li>■ Desconhecimento da empresa acerca dos problemas de base relacionados com o desenvolvimento de um projeto e, assim, fragilidade na articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional;</li> <li>■ Planejamento estratégico construído pelo topo, sem a colaboração do corpo organizacional e, conseqüente, baixo sentimento de pertencimento e colaboração dos colaboradores com relação às intenções de mudanças da empresa.</li> </ul>
5 - 7	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falha de comunicação entre o planejamento estratégico construído em conjunto e o assimilado pela empresa;</li> <li>■ Portfólio pouco aderente com as áreas prioritárias da empresa e as intenções do novo planejamento estratégico;</li> <li>■ Inexistência dos ajustes nos focos deficitários identificados nas etapas anteriores.</li> </ul>
6 - 8	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inexistência de processo de avaliação das etapas anteriores e, conseqüente, baixo aprendizado de lições aprendidas;</li> <li>■ Desconhecimento de cronogramas formais e prazos de execução do projeto-piloto;</li> <li>■ Desenvolvimento de projetos sem ter o conhecimento dos objetivos, desafios e responsabilidade de cada setor.</li> </ul>
7-x	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inexistência de projeto-piloto que possibilite avaliações futuras e lições aprendidas;</li> <li>■ Inexistência da sistematização da execução e avaliação dos projetos da empresa.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Por todos os fatores mencionados na Tabela 25, compreende-se que a empresa comporta-se como uma estrutura orgânica, e que a sobreposição ou não realização de algumas atividades propostas no *framework* em empresas com o perfil reativo pode torná-las instáveis e acarretar sintomas desfavoráveis para as intenções de gestão integrada do Design.

#### 4.4 Flexibilização do *framework* para utilização em empresa com perfis pró-ativos, eficazes e eficientes

Considerando os diferentes perfis de empresas desenvolvedoras de produtos (pró-ativa, reativa, eficiente e eficaz), esse subitem tem como objetivo apresentar formas de flexibilizar o uso do *framework*. Para que se possa compreender quais as fases mais necessárias para cada tipo de empresa, delineiam-se, inicialmente, as características de cada etapa. É crível que tal ferramenta possa contribuir para o posicionamento das realidades organizacionais das companhias frente ao *framework* de aplicação da Gestão do Design.

**Tabela 26 – Perguntas norteadoras para definição das etapas necessárias do *framework***

Etapa	Pergunta	Resposta
1	<p>1.1 Há clareza acerca de quem são os vetores positivos da empresa?</p> <p>1.2 Os vetores positivos da empresa estão alinhados com a intenção de inserir o Design de forma mais integrada na empresa?</p> <p>1.3 A empresa possui evidências para subsidiar o processo de sensibilização dos principais atores?</p> <p>1.4 Os vetores negativos da empresa estão delimitados e as estratégias para combatê-los alinhadas?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
2	<p>2.1 Os principais atores da empresa possuem conhecimento acerca do Design, suas funções, benefícios e possibilidades de inserção dentro da empresa?</p> <p>2.2 Os principais atores conhecem as vantagens competitivas que outras empresas possuem através da utilização do Design?</p> <p>2.3 Os principais atores conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado?</p> <p>2.4 Os principais atores conhecem as possibilidades de expansão frente ao crescimento orgânico <i>versus</i> planejado através do investimento em Design?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>

CONTINUA

Etapa	Pergunta	Resposta
3	<p>3.1 Os principais atores conhecem os componentes do planejamento estratégico da empresa?</p> <p>3.2 Há uma estratégia de sensibilização da empresa com vistas para os processos de sensibilização e engajamento da intenção de mudança?</p> <p>3.3 A empresa possui conhecimento acerca dos investimentos necessários para realizar as atividades de sensibilização e engajamento com os colaboradores?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
4	<p>4.1 Os colaboradores da empresa têm conhecimento acerca das intenções de mudanças mediadas pelo Design?</p> <p>4.2 A maior parte dos colaboradores da companhia possuem conhecimento acerca do Design, suas funções, benefícios e possibilidades de inserção dentro da empresa?</p> <p>4.3 A maior parte dos colaboradores da companhia conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado?</p> <p>4.4 O corpo da corporação possui clareza sobre as os fluxos, ferramentas e processos necessários para manter as dinâmicas dos níveis estratégico, tático e operacional em equilíbrio e coerente com as práticas do Design?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
5	<p>5.1 Já aconteceu alguma apresentação formal para os colaboradores acerca das intenções de mudança da empresa?</p> <p>5.2 Os colaboradores tem conhecimento ou possuem mapeado todos os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de cada setor no processo de desenvolvimento de um produto?</p> <p>5.3 O corpo da companhia tem conhecimento ou possui indicado quais são os gargalos de projeto que, comumente, prejudicam seu andamento?</p> <p>5.4 Existe um processo de trocas entre os setores e departamentos com o objetivo de retroalimentar boas práticas internas e/ou externas?</p> <p>5.5 Há ou já houve abertura para que os colaboradores pudessem analisar e discutir, conjuntamente, sobre o planejamento estratégico da empresa?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
6	<p>6.1 Todos os processos identificados como deficitários na empresa foram ajustados a fim de atender mais eficazmente o planejamento estratégico da empresa?</p> <p>6.2 Há definição e clareza nas áreas prioritárias de atuação da empresa? E elas estão coerentes com o planejamento estratégico?</p> <p>6.3 O corpo da empresa possui clareza acerca do planejamento estratégico?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>

CONTINUA

Etapa	Pergunta	Resposta
7	<p>7.1 Os processos de envolvimento e engajamento com a empresa estão analisados?</p> <p>7.2 Há um projeto-piloto estruturado que aponte cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento?</p> <p>7.3 As partes envolvidas com o projeto-piloto estão alinhadas e possuem clareza acerca de suas responsabilidades, desafios e pontos críticos do projeto?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>
8	<p>8.1 Algum projeto de área prioritária já foi gerenciado utilizando-se de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design?</p> <p>8.2 Se sim, este projeto foi avaliado com o objetivo de registrar as lições aprendidas?</p> <p>8.3 Todos os projetos da empresa utilizam de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design?</p>	<p>( ) sim</p> <p>( ) não</p> <p>( ) em partes</p>

**Fonte: Desenvolvida pelos autores**

A partir das respostas obtidas, as empresas poderão posicionar seus contextos, com o fim de identificar as etapas mais necessárias para utilização do *framework*. Dessa forma, verifica-se que, se todas as perguntas de cada fase obtiverem o “não” como resposta, fica evidenciada a necessidade de realização da fase. Se todas as respostas compreendem o “sim”, tal fase não se figura como fundamental, no entanto, cabe à empresa verificar se deseja realizar tais ações ou não. Por fim, caso a resposta seja “em parte”, sugere-se que as companhias verifiquem quais os itens que estão aquém do indicado para organizar formas de combatê-los e, assim, alinhá-la para a aplicação do *framework*.

Contudo, ressalta-se que tais perguntas compreendem um roteiro básico que pode ajudar a norteá-las a definirem quais as etapas mais adequadas e necessárias para os seus tipos de perfil. No entanto, cada companhia pode elaborar novas perguntas, caso ache mais pertinente. Assim, este questionário pode ser flexibilizado de acordo com a realidade de cada contexto organizacional.

Dessa forma, como base nas perguntas do roteiro disponibilizado nesta pesquisa ou em perguntas definidas pela empresa, torna-se possível traçar as características de cada corporação para analisar as etapas sugeridas de acordo com os perfis identificados.

## 4.5 Processos contínuos favoráveis à proposta do *framework*

Além de desenvolver as atividades descritas em cada fase do *framework*, sugere-se que todas as empresas, independentemente das características de seu perfil e da forma de uso do *framework*, realizem a manutenção de alguns processos de forma contínua.

Tabela 27 - Processos contínuos

Pilar	Atividade
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Investimento na capacitação sistemática dos conhecimentos dos gestores e colaboradores;</li><li>■ Programa de compartilhamento de conhecimento entre funcionários e gestores.</li></ul>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Revisão dos investimentos necessários para o atendimento das metas estipuladas, sendo o Design o protagonista deste processo;</li><li>■ Fixação de valores para os investimentos anuais em Design compreendendo-os como investimento aplicado no ativo da empresa;</li><li>■ Métodos para escolha dos projetos estratégicos da empresa;</li><li>■ Mensuração dos benefícios tangíveis e, principalmente, intangíveis que o Design pode oferecer à empresa.</li></ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Revisão dos processos necessários para o atendimento das metas estipuladas;</li><li>■ Posicionamento das ligações de dependência, independência e interdependência entre os níveis estratégico, tático e operacional;</li><li>■ Avaliação constante da performance da Gestão do Design na empresa;</li><li>■ Criação de comitê de manutenção de boas práticas da Gestão do Design.</li></ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Criação de espaço para socialização dos colaboradores e gestores;</li><li>■ Criação de momentos (encontros, eventos ou reuniões) para socialização de ideias, discussão de dificuldades e boas práticas;</li><li>■ Avaliação da sistematização do fluxo de informações existentes na empresa.</li></ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Criação de ambientes propícios para a construção da inovação e integração do Design na corporação;</li><li>■ Estruturação um programa formal de investimento no conhecimento dos colaboradores.</li></ul>
Projetos	<p>Utilização de ferramentas de projetos que visam fomentar a inovação em diferentes tipos e inserir a atuação do designer em uma perspectiva mais estratégica;</p> <p>Desenvolvimento de sistemas produtos-serviço com atributos tangíveis e intangíveis.</p>

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Tais atividades estão relacionadas com os pilares mencionados no capítulo 2 que, conforme já descrito, situam-se como dificuldades frente ao desenvolvimento da inserção integrada do Design nas corporações. Portanto, a fim de elucidar cada um, estes serão descritos individualmente a seguir.

#### 4.5.1 Processos contínuos do pilar conhecimento

A falta de conhecimento dos gestores e colaboradores acerca das questões relacionadas ao Design foi o ponto crítico mais evidente, ao longo das coletas de dados dos estudos de caso, realização da pesquisa de campo e da Pesquisa Ação. Como uma solução possível, sugere-se a organização de um programa de capacitação contínua para gestores e colaboradores visando integrar o Design de forma alargada na corporação e, assim, colocá-lo como uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Essa atividade pode colaborar para a criação de um quadro de gestores treinados em gerir projetos estratégicos para o negócio; aperfeiçoar suas competências por meio da prática contínua de gestão de projetos complexos e abrangentes; e, por fim, formar um quadro de elite de gestores que sirvam como os recursos alavancadores do crescimento do negócio. Para que isso possa se concretizar, cabe a cada empresa identificar os recursos financeiros disponíveis para executar a promoção desta atividade. Estima-se que a estipulação de um número mínimo de horas/ano de capacitações para cada funcionário seja uma forma interessante de estruturar esse processo.

No entanto, apenas investir em conhecimento, sem incentivar que ele seja disseminado pode ser uma estratégia de curta duração a qual implicará, no momento em que o colaborador capacitado não estiver mais na empresa, que o conhecimento investido naquele vá embora junto. Nessa perspectiva analítica, também se indica a realização de um programa de disseminação do conhecimento entre os colaboradores e gestores. Cada empresa pode adaptar uma maneira de gerenciar tal processo, contudo, acredita-se que este deva ser formalizado, para que se transforme em uma prática constante.

#### 4.5.2 Processos contínuos do pilar estratégia

A estratégia também foi verificada como um fator essencial em meio aos

pilares identificados. Diversos sintomas disfuncionais foram percebidos como resultado de problemas relativos à falta de gerenciamento estratégico da empresa. Por esse motivo, a revisão constante dos investimentos necessários para o atendimento das metas estipuladas, tendo o Design como um dos principais protagonistas, emerge como um importante processo contínuo. O estímulo ao aumento do investimento em Design pode ser resultado, conseqüentemente, da mensuração constante dos benefícios tangíveis e, principalmente, intangíveis, que o Design pode oferecer à empresa. Outro fator relevante para a estratégia caracteriza-se nas formas como as empresas escolhem os projetos estratégicos que compõem seus portfólios. Benedetto Neto (2015), após realizar uma pesquisa de natureza aplicada com gestores de cinco empresas de grande porte e atuantes em diferentes nichos de mercados, identificou que existem diversos fatores que devem ser considerados para a seleção de projetos estratégicos de Design, conforme se pode observar na Tabela 28.

**Tabela 28: Fatores relacionados com a seleção de projetos estratégicos de Design**

1. Ser inovador;	12. Respeitar a cultura do cliente;
2. Oferecer retorno sobre o investimento;	13. Oferecer valor ao consumidor;
3. Atender aos custos objetivos da empresa;	14. Ser autossustentável financeiramente;
4. Ter Design (forma e função);	15. Possuir independência de produção (ou grande parte dela);
5. Reforçar o posicionamento estratégico da empresa;	16. Ter sinergia com o portfólio da empresa;
6. Oferecer uma estratégia de bloqueio da concorrência;	17. Agregar valor para a empresa (tanto em níveis estratégicos quanto financeiros);
7. Aumento do <i>market share</i> ;	18. Necessitar de investimento compatível com a saúde econômica da empresa;
8. Respeitar o orçamento da empresa;	19. Complementar a grade estratégica da empresa;
9. Viabilidade tecnológica	20. Atender os objetivos estratégicos da companhia;
10. Capacidade produtiva adequada ao praticado pela empresa;	21. Assegurar aprovação do fluxo de trabalho.
11. Beneficiar a imagem da marca;	

Fonte: Adaptada de Benedetto Neto (2015)

Além disso, Benedetto Neto (2015) aponta que é importante que a empresa adote e mantenha formas de mensurar o Design nos aspectos tangíveis e intangíveis. Esta atividade pode colaborar e reforçar a compreensão dos benefícios do Design. Existem inúmeras maneiras de mensurar o Design, no entanto, como já descrito, os resultados tangíveis são mais fáceis de ser mensurados do que os intangíveis. Nesse sentido, a empresa necessita conhecer as maneiras de medir o desempenho do Design

para, então, estruturar as formas mais coerentes com sua organização.

Plentz, Bernardes e Fraga (2015) desenvolveram um sistema de indicadores de avaliação de desempenho do Design, por meio de ações em empresas brasileiras, compostos por cinco categorias. São elas:

- a) Resposta ao consumidor (avalia o quanto a empresa entrega aquilo que os consumidores esperam);
- b) Eficiência (avalia o quão eficiente a empresa está sendo, ou seja, se com menos *inputs* ela consegue produzir mais *output*);
- c) Inovação (avalia a capacidade inovativa das empresas, ou seja, o quanto seu processo de inovação torna-a mais competitiva);
- d) Qualidade (avalia se a empresa está competindo pela qualidade de seus produtos e processos);
- e) Resultado (avalia os resultados financeiros obtidos pela empresa).

Após a análise dos critérios de avaliação pretendidos pela empresa, inicia-se o processo de seleção, sistematização e oficialização dos indicadores adotados pela companhia. Essa atividade não é uma ação rápida, porque envolve verticalmente o corpo de toda organização e seus colaboradores, exigindo deles uma mudança de concepção acerca dos processos avaliativos e da quebra de paradigmas, incluindo que aspectos intangíveis também passarão a ser analisados.

No entanto, mesmo que essa tarefa seja demorada e criteriosa, é fundamental que a empresa adote formas de mensurar o Design, pois, além dos benefícios evidentes dessa avaliação, os resultados podem colaborar para alicerçar a importância do Design na companhia perante colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Além disso, oportuniza-se balizar positivamente as tomadas de decisões de investimentos relacionados com o Design.

#### 4.5.3 Processos contínuos do pilar processos

Os processos também são focos essenciais das avaliações contínuas. Em meio a esses, deve-se realizar a revisão dos processos necessários para o atendimento das metas estipuladas. Para que isso possa ocorrer, reforça-se como fator fundamental a avaliação constante da aplicabilidade da GD dentro da empresa. Portanto, é essencial verificar o desempenho das atividades relativas aos projetos desenvolvidos na companhia, a fim



de identificar comportamentos disfuncionais para, se necessário, combatê-los com a adoção de melhores práticas. Acredita-se que a avaliação também corrobore com a construção do conhecimento organizacional, uma vez que tem bases nas experiências e nos registros de lições aprendidas.

Contudo, a integração global do Design dentro da corporação é uma atividade complexa e que exige da companhia um nível de maturidade avançada. De acordo com o *Design Ladder*, formulado em 2001 pelo *Danish Design Centre*, a maturidade de uma companhia acerca do Design pode ser caracterizada por quatro estágios: sem Design; Design como fator estético; Design como processo; e Design como estratégia. Acredita-se, assim, que a avaliação permanente possa corroborar com a ampliação da experiência da empresa, de seus colaboradores e, conseqüentemente, de sua maturidade. Logo, pode-se deduzir que as avaliações podem contribuir com a implementação do Design e implicar, conseqüentemente, consistente maturidade.

Como decorrência dessas avaliações, estima-se que a existência de um comitê permanente de manutenção de boas práticas da GD venha a colaborar com a inserção do Design na companhia. Acredita-se que esse comitê possa concentrar-se nas atividades identificadas, anteriormente, como problemáticas ou, simplesmente, que venha a reforçar práticas bem-sucedidas já desenvolvidas pela empresa. Sob esse prisma de análise, o comitê pode estar vinculado a diferentes âmbitos, no entanto, recomenda-se que a formação daquele contemple os níveis estratégicos, tático e operacional. Essa verticalidade pode colaborar para uma manutenção homogênea da prática e, principalmente, para a consecução da intenção do Design dentro da empresa.

Além disso, sugere-se uma revisão contínua do posicionamento das ligações de dependência, independência e interdependência entre os níveis estratégico, tático e operacional. Em função de o processo organizacional das empresas ser complexo, sobretudo nas de grande porte, deve-se ter uma atenção especial aos espaços de responsabilidades que cada departamento possui, para evitar gargalos de projetos e sobreposição de papéis.

#### 4.5.4 Processos contínuos do pilar comunicação

A eficiência da comunicação foi outro ponto evidenciado como fundamental junto ao processo de desempenho do Design. Por esse motivo, esse item deve ser acompanhado sem reservas, concentrado na ação de minimizar os ruídos provocados pelas inúmeras atividades diárias que uma empresa contempla. Assim, estima-se que a criação de espaços para socialização dos colaboradores e gestores seja pertinente. Entende-se por espaços todas as formas que propiciam a socialização entre os colaboradores e gestores. A partir dessa definição, destacam-se as diversas formas de realizar tais socializações, a saber: encontros, cafés da manhã, eventos, reuniões.

Manica (2015) desenvolveu um estudo sobre as características dos ambientes que podem colaborar para o estímulo da ocorrência da inovação em contextos organizacionais. Segundo ele, existem nove dimensões que devem ser gerenciadas, conforme se observa na Tabela 29.

**Tabela 29: Dimensões relacionadas com o estímulo da inovação em ambientes organizacionais**

1. Recursos: financeiros, humanos e processuais;	6. Relacionamento interno: promoção do fortalecimento das equipes através do tratamento de desentendimentos e do crescimento conjunto;
2. Espaço físico: estrutura física propícia, materiais que facilitem a comunicação entre setores, disponibilidade de periódicos e materiais para atualização;	7. Autonomia: redução dos níveis hierárquicos e incentivo da expressão da opinião de colaboradores de todas as esferas da empresa;
3. Encerramento: compartilhamento de resultados com o corpo da empresa e reconhecimento do mérito de ações inovadoras oriundas de pessoas ou grupos;	8. Liderança: incentivo do relacionamento do grupo e valorização das pessoas que manifestem a vontade de fazer diferença e promover o novo;
4. Processos: definição clara de papéis, fluxos e etapas, flexibilização da comunicação em todos os níveis organizacionais através de instrumentos oficiais de comunicação;	9. Relacionamento externo: efetivação das alianças fortes com organismos externos, através de parcerias oficializadas em documentos, para realização de projetos conjuntos.
5. Resultados: utilização de indicadores propícios para avaliação da inovação e análise dos resultados atingidos <i>versus</i> meta e expectativas;	

**Fonte: Adaptada de Manica (2015)**

Além disso, Manica (2015) salienta que é importante monitorar continuamente o desempenho do fluxo de informações existentes dentro da empresa, com vistas a identificar possíveis gargalos negativos para o processo organizacional. Cada companhia possui formas de conectar

e gerenciar as informações dentre seus colaboradores. Portanto, faz-se necessário observar esse processo constantemente com o objetivo de ajustar possíveis descompassos.

#### 4.5.5 Processos contínuos do pilar recursos humanos

É indicado que os recursos humanos (RH) sejam continuamente avaliados e gerenciados. Tais processos estão relacionados, sobretudo, com os pilares de comunicação e conhecimento. Os RH conectam-se com a comunicação, na medida em que se definem como os articuladores dos ambientes mencionados por Manica (2015). Dessa forma, podem integrar as intenções da empresa mediante a coordenação e execução de atividades pertinentes aos propósitos estratégicos. Por intermédio de atividades, indica-se que sejam avaliados constantemente os resultados dessas propostas, com o objetivo de reestruturá-las, à medida que forem identificadas mudanças necessárias.

Além de tudo isso, os RH também se conectam com o pilar conhecimento, em vista de que podem mediar a criação e manutenção de um programa formal de investimentos no conhecimento dos colaboradores. Indica-se que esse programa vise identificar e reter talentos no negócio fundamentado na exposição de desafios provocadores, os quais, sobretudo, se dirijam ao encontro das premissas estratégicas da organização.

#### 4.4.6 Processos contínuos do pilar projetos

Por fim, o pilar projetos também deve ser gerenciado como um processo contínuo. Para tanto, recomenda-se a utilização de ferramentas de projetos que visem fomentar a inovação em diferentes tipos, com o objetivo de manter a atuação do designer em uma perspectiva mais estratégica. Além disso, acredita-se que manter a prática do desenvolvimento de sistemas produtos-serviço pode colocar o designer em um patamar estratégico, além de se caracterizar como uma oportunidade para a empresa, em virtude de buscar reunir valores tangíveis e intangíveis aos bens de consumo, conforme salientado por Kumar (2013).

Contudo, observa-se que inúmeros fatores devem ser gerenciados continuamente e sem reservas. Essa manutenção deve ocorrer em função da dinâmica dos fluxos operacionais que acontecem dentro das empresas, bem como da multiplicidade de atores e papéis que as integram.

Acresce-se a isso a ideia de que a concatenação entre os verbos pretender, organizar e executar a mudança através do Design engloba, massivamente, os capitais intelectuais, tecnológicos, estruturais e financeiros de uma companhia. Todas essas características modelam as empresas como um ambiente extremamente orgânico e dinâmico, o qual, portanto, deve compreender processos contínuos e iterativos.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Uma pesquisa de natureza aplicada amplia a complexidade das relações dos elementos inerentes a ela, graças ao fato de que busca estabelecer, de forma harmônica, correlações entre teoria e prática no contexto analisado. Por isso, as considerações alavancadas em cada capítulo deste livro permitiram uma construção harmônica e correlacionada entre os fatores presentes na aplicação da GD em empresas.

Cada capítulo foi responsável por aumentar, gradativamente, o conhecimento dos autores com relação ao contexto pretendido, permitindo conectar as evidências entre eles. Estima-se que este êxito também é fruto da estratégia multidisciplinar por meio da qual se utilizaram diferentes formas de articulação entre as informações oriundas do mercado (Pesquisa de Campo, Estudo de Caso, Pesquisa Ação) e da academia (Revisão Bibliográfica).

Mesmo que o *framework* ainda não tenha sido aplicado nas empresas após sua formulação, considera-se que as avaliações realizadas, obtidas mediante a visão de especialistas, fomentaram a pertinência que ele terá nos ambientes acadêmicos e mercadológicos. Dessa forma, acredita-se que a proposta integra-se à realidade das empresas e, portanto, é passível de ser aplicada no mercado para, sobretudo, impactar positivamente companhias que pretendem se utilizar dos princípios da GD.

A multidisciplinaridade dos profissionais envolvidos com a pesquisa de campo e os múltiplos segmentos de atuação das empresas envolvidas nos Estudos de Casos e Pesquisa Ação ampliaram o respaldo para a generalização da aplicação do *framework* construído. Por conseguinte, acredita-se que a natureza plural das coletas de dados, percorridas previamente à construção do modelo, reforçam a perspectiva de uma aplicabilidade em empresas de diferentes setores.

Diante de todo o processo realizado, pode-se afirmar que a estratégia desta pesquisa promoveu todas as vantagens já mencionadas, mas também trouxe alguns desafios, uma vez que os autores estiveram submersos, simultaneamente, nos dois universos, teórico e prático, desde o início da pesquisa. Tal característica implicou que eles articulassem estratégias protocolares coerentes com os propósitos do livro e, ao mesmo tempo,

indicadas para os perfis das empresas participantes. No entanto, verifica-se que os ganhos desse processo superam os desafios e, por isso, recomenda-se que os pesquisadores correlacionem suas pesquisas com o ambiente mercadológico.



# SOBRE OS AUTORES



# **SOBRE OS AUTORES**

---

**BRUNA RUSCHEL MOREIRA** possui graduação em Design de Moda e Tecnologia pela Feevale (2006); especialização em Expressão Gráfica pela PUCRS (2008); mestrado em Design Estratégico pela Unisinos (2010); e doutorado em Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2016). É professora do Bacharelado em Moda da Unisinos e da Feevale. Coordenou o Bacharelado em Moda da Unisinos (2012-2014), o Centro de Design Feevale (2009-2012) e o núcleo de Moda da Apdesign - Associação dos Profissionais de Design do Rio Grande do Sul (2007-2008). Possui experiência na área de Educação com ênfase em Gestão do Design; Projetos e Métodos de Design; Design Estratégico; e Design para a Experiência.

**MAURÍCIO MOREIRA E SILVA BERNARDES** possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Alagoas (1993). Tem também mestrado (1996) e doutorado (2001) em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Possui pós-doutorado em Design Management pelo *Institute of Design/Illinois Institute of Technology* (2012, Chicago/EUA). Professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Fundador do Núcleo de Desenvolvimento de Produtos da Faculdade de Arquitetura da UFRGS. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Planejamento da Produção, Gestão de Projetos, Gestão de Design, e vem atuando principalmente nos seguintes temas: *lean construction*, gestão de projetos, jogos empresariais, Gestão de Design, planejamento e controle da produção e sistema de informações. É professor do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS, responsável pela área de Gestão de Projetos e Design Estratégico. Possui diversos artigos publicados em congressos e periódicos. Autor dos livros Planejamento e Controle da Produção para Empresas de Construção Civil, da Editora LTC, do Rio de Janeiro, Microsoft Project 2007 - Gestão e Desenvolvimento de Projetos, Microsoft Project 2010 - Gestão e Desenvolvimento de Projetos, Microsoft Project 2013 - Gestão e Desenvolvimento de Projetos publicados pela Editora Érica, de São Paulo e Sistema de Indicadores de Inovação, Competitividade e Design para Empresas Desenvolvedoras de Produtos publicado pela Editora Marcavisual.

**RITA ASSOREIRA ALMENDRA** possui especialização em Marketing e mestrado em Gestão do Design pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresarias (FCEE) da Universidade Católica Portuguesa; doutorado em Design pela Universidade de Lisboa; e é pós-doutoranda da Faculdade de Arquitetura da ULisboa. É professora auxiliar da Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa onde leciona nos cursos de graduação em Design, mestrados em Design de produto e doutorado em Design. Coordenadora da graduação em Cenografia da ULisboa; co-coordenadora do mestrado em Museus, Patrimônio e Sociedade de conhecimento da ULisboa; coordenadora do 1º ano de graduação em Design da ULisboa; diretora da Incubadora da Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa; coordenadora e investigadora do núcleo de Design do CIAUD - Centro de Investigação em Arquitetura, Urbanismo e Design da ULisboa.



# REFERÊNCIAS

---

- ALMENDRA, R. **Gestão da inovação e do conhecimento como recurso estratégico empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2014. (Comunicação oral).
- ALMENDRA, R.; ROMÃO, L. **Design como recurso estratégico empresarial: um estudo dos impactos do Design**. Projecto FCT n° PTDC/AUR/70607/2006. LCF Gráfica: Lisboa, 2011.
- BARQUERO, S.; CALABUIG, L.; GARCIA, B. Construct the Future: new models and visions. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE: DESIGN MANAGEMENT IN AN ERA OF DISRUPTION, 19, 2014, London. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2014. p. 1725–1746.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o Design de novos produtos**. 3.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2011.
- BENDER, A. R. **Inovação orientada pelo Design: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul**. 2011. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- BENEDETTO NETO, H. **Formulação de diretrizes para o desdobramento de critérios para a seleção de projetos estratégicos de Design**. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- BERNARDES, M.; et al. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de Design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, v. 5, p. 24-34, 2013.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How Design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, Great Britain, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.
- BEST, K. **Design management: managing Design strategy, process**

and implementation. Switzerland: AVA Publishing, 2006.

- BEST, K. **What can Design bring to strategy?** Designing thinking as a tool for innovation and change. Rotterdam, Inholland University, Jan. 2011.
- BEZERRA, C. **A máquina da inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BIRKHÖFER, H.; et al. Why Methods Don't Work and How To Get Them Work. In: ENGINEERING DESIGN IN INTEGRATED PRODUCT DEVELOPMENT, 3, 2002, Zielona Góra. **Proceedings...** Zielona Góra: Design Society, 2002, p.29–36.
- BONSIEPE, G. **Teoria e pratica del disegno industriale: elementi per una manualistica critica.** Milano: Feltrineli, 1993.
- BORBA, G. S. de; REYES, P. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CCJF, 2007. p. 1-8. BORJA DE MOZOTA, B. Design management: using Design to build value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; Centro Brasil Design. **Diagnóstico do Design Brasileiro.** 2014. Disponível em: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)> Acesso em: 06.10.2015
- BROWN, T. **Change by Design: How Design thinking transforms organisations and inspires innovation.** New York: Harper Collins, 2009.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective Design management for small businesses. **Design Studies**, Great Britain, v. 20, n. 3, p. 297-315, May. 1999.
- CABRAL, G. G. **Gestão de Design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso na Companhia Industrial de Vidros (CIV).** 2008. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

- CAUTELA, C. **Strumenti di Design management**. Milão: Francoangeli, 2007.
- CELASCHI, F. Il Design come mediatore tra saperi. In: C. GERMAK. **Uomo al centro Del progetto: Design per un nuovo umanesimo**. Torino: Allemandi & C., 2008. p. 19-31.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997.
- COOPER, R. G. Third-Generation New Product Processes. **Journal of Product Innovation Management**, s.l., v. 11, n. 1, p. 3–14, 1994.
- COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. C. Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010, n.p.
- DANISH DESIGN CENTRE. **The Design Ladder**. Disponível em [http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder\\_en.pdf](http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder_en.pdf) Acesso em: 24.11.2015
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing Design in eleven global companies**. Desk Research Report. London, 2007a.
- DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE (DMI). **Design-Driven Companies Outperform S&P by 228% Over Ten Years: The 'DMI Design Value Index'**. Disponível em: <http://www.dmi.org/blogpost/1093220/182956/Design-Driven-Companies-Outperform-S-P-by-228-Over-Ten-Years--The-DMI-Design-Value-Index> Acesso em: 27.10.2015.
- DUMAS, Â.; MINTZBERG, H. Managing Design/Designing Management. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, n. 1, p. 36-46, 2010.
- DWECK, C. S. **Mindset: The New Psychology of Success**. New York:

Random House, 2006.

- FRAGA, E. **Workshop em Design**: espaços de aprendizagens e gerações de conhecimentos. 2011. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- FRAPPAOLO, C. **Knowledge Management**. Oxford: Capstone Publishing, 2002.
- GAMAL, D.; SALAH, T.; ELARYYES, N. **How to measure organization innovativeness?** An overview of innovation measurement framework and Innovation Audit/Management Tools. Egypt Innovate: technology, innovation and entrepreneurship center. Disponível em: < <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>> Acesso em: 25.11.2015
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GIMENO, J. M. I. **Diseño e innovación**: La gestión del diseño en la empresa. Madrid: McGraw Hill, 2000.
- GIRARDI, P.; ROBIN, W. Analysis of collaboration for Project management. **Computers in Industry**, s.l., v. 57, n. 8, p. 817-826, 2006.
- GORB, P. **Design management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- GORB, P.; DUMAS, Â. M. P. "Silent Design". **Design Studies**, Great Britain, v. 8, n. 3, p. 150-156, Jul. 1987.
- HALES, C. **Analysis of the engineering Design process in an industrial context**. Cambridge: Cambridge University, 1987.
- HAYES, J. **The Theory and Practice of Change Management**. 4 ed. New York: Palgrave, 2014.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M.; BROWN, D. R. Valuing Design: enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness. **Design Management Institute Review**, Boston, v. 12, n. 3, p 10-19, Summer 2001.

- JÄNSCH, J.; BIRKHOFER, H.; WALTHER, J. The development of Design methods and expertise. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 15, 2005, Melbourne. **Proceedings...** Melbourne, Design Society, 2005. p. 1-15.
- JOHNSON, M. P.; McHATTIE, L. Making Design Explicit in Organisational Change: Detour or Latour. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE: Design Management in an Era of Disruption, 19, 2014, London. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2014. p. 906 – 926.
- JOZIASSE, F. Corporate strategy: bringing Design management into the fold. In: LOCKWOOD, T. (ed). **Building Design strategy: using Design to achieve key business objectives.** New York: Allworth, 2008, p. 23-32.
- KEELEY, L.; et al. **Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- KERZNER, H. **Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.** 11 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- KOOTSTRA, G. The incorporation of Design Management in Today's Business Practices: An analysis of Design management practices in Europe. **Design Management Europe**, ADMIRE programme, 2009.
- KUMAR, V. **101 Design Methods: a structured approach for driving innovation in your organization.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- LEONARD, D.; STRAUS, S. 1997. Putting your's companys whole brain to work. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 75, n. 4, p. 110–122, 1997.
- LIBÂNIO, C. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na Gestão do Design: um *framework* para a indústria do vestuário.** 2014. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- LIBÂNIO, C.; AMARAL, F. Aspectos da gestão de Design abordados em dissertações e teses no brasil: uma revisão sistemática. **Revista**



Produção Online, Florianópolis, v.11, n. 2, p. 565-594, abr./jun., 2011.

- LIEDTKA, J.; ROSEN, R.; WILTBANK, R. **The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader**. New York: Crown Business, 2009.
- LILLRANK, P. The transfer of management innovations from Japan. **Organization Studies**, [s.l.], v. 16, n. 6, p. 971-989, 1995.
- LÖBACH, B. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. 1. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.
- LUMA INSTITUTE. A taxonomy of innovation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 92, n. ½, p. 30-31, 2014.
- MANICA, C. R. **Sistemática para aprimorar ambientes organizacionais direcionados a inovações**. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- MARTIN, R. **The Design of Business: Why Design thinking is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Business School, 2009.
- MARTINS, R. F. de F. **A gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do Design em organizações**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. **Rebalancing Society: radical renewal beyond left, right and center**. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.
- MINUZZI, R.; PEREIRA, A.; MERINO, E. A. D. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003, Rio de Janeiro. **Anais ....** Rio de Janeiro: ANPED, 2003, s.p.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto: o Design do Design**. Blücher: São Paulo,

2010.

- MORITZ, S. **Service Design**: practical access to an evolving field. London: KISD, 2005.
- MOURA, H. T. de; ADLER, I. K. A ecologia da inovação e o papel do Design estratégico. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. São Paulo, 8, 2010, São Paulo. **Anais ....** São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010.
- MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- NEUMEIER, M. **The Designful Company**: How to build a culture of nonstop innovation. Berkeley: New Riders, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University, 1995.
- NORMAN, D. A. **Emotional Design**: why we Love (or hate) everyday things. New York: Basic Books, 2005.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OECD). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. São Paulo: FINEP, 2004. 136 p.
- PAPANEEK, V. **Design for the Real World**: Human ecology and social change. 2 ed. Chicago: Academy Chicago, 2005.
- PARADIS, J. Z.; McGAW, D. **Naked Innovation**. Chicago: Institute of Design, 2007.
- PHILLIPS, P. L. **Creating the Perfect Design Brief**: How to Manage Design for Strategic Advantage. 2 ed. New York: Allworth, 2012.
- PLENTZ, N. D.; BERNARDES, M. M. e S.; FRAGA, P. G. R. **Sistema de indicadores de inovação, competitividade e Design para empresas desenvolvedoras de produtos: versão 01**. Porto Alegre: Marcavisual, 2015.
- POWELL, E. Developing a framework for Design Management. **Design**

Management Journal, Boston, v. 9, n. 3, p. 9-13, 1998.

- POZATTI, M. Implementação de métodos de Design orientados à inovação em empresas desenvolvedoras de produtos: convergências entre teoria e prática. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- RAE, J. What is the real value of Design? **Design Management Institute Review**, Boston, v. 24, n. 4, p. 30-37, Winter 2013.
- RODA, R.; KRUCKEN, L. Gestão do Design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. São Paulo, 6, 2004, São Paulo. **Anais....** São Paulo: Fundação Armando Álvares Penteado, 2004, s.p.
- ROZENFELD, H.; et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- SAUL, J. **Social Innovation Inc.: 5 strategies for driving business growth through social change.** San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- TEIXEIRA, J. C. The Unexplored Capabilities of Design Knowledge. In: DESIGN (PLUS) RESEARCH, 2000, Milan. **Proceedings...** Milan: Politécnico di Milano, 2000. p. 18–20.
- TEIXEIRA, J.; SCHOENARDIE, R.; MERINO E. A. D. Design Management: management levels and project development relations. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE, DESIGN MANAGEMENT IN AN ERA OF DISRUPTION, 16, 2011, Hong Kong. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, Boston, 2011. p. 194-201.
- TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

- TERRA, J. C. **Dez dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ULRICH, K.; EPPINGER, S. **Product Design and development**. 3. ed. New York: McGraw Hill, 2004.
- VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation**: changing the rules of competition by innovating what things mean. Boston: Harvard Business School, 2009.
- VOM STAMM, B. **Managing innovation**: Design and creativity. 2 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- WALSH, V. Design, Innovation and the Boundaries of the Firm. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, p. 74-92, 2000.
- WALTON, T. Design Management as a Business and Academic Discipline. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, p. 5-7, 2000.
- WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, p. 44-52, 2011.
- WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- ZURLO, F. 2010. Design Strategico. In: ROMANI, L. **XXI Secolo. Gli spazi e le arti**. Roma, Enciclopedia Treccani, v. IV. Disponível em: [http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico\\_%28XXI\\_Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_%28XXI_Secolo%29/). Acesso em: 26/08/2015.



# APÊNDICES

## APÊNDICE A – PROTOCOLO 1

<p>QUESTIONÁRIO SOBRE A APLICABILIDADE DA GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS.</p> <p>Considerando a realidade da empresa em que você trabalha (ou trabalhou), responda as seguintes perguntas.</p>
<p>1. Idade</p> <p>( ) Até 25 anos</p> <p>( ) Entre 26 e 30 anos</p> <p>( ) Entre 31 e 35 anos</p> <p>( ) Entre 36 e 40 anos</p> <p>( ) Acima de 40 anos</p>
<p>2. Segmento de atuação</p> <p>( ) Design de produtos</p> <p>( ) Design de serviços</p> <p>( ) Design gráfico</p> <p>( ) outros</p>
<p>3. Tempo de atuação no mercado</p> <p>( ) Até 5 anos</p> <p>( ) Entre 6 e 10 anos</p> <p>( ) Entre 11 e 15 anos</p> <p>( ) Entre 16 e 20 anos</p> <p>( ) Acima de 20 anos</p>
<p>4. Cidade em que a empresa está localizada</p>
<p>5. Tamanho da empresa que trabalha</p> <p>( ) Até 50 funcionários</p> <p>( ) Entre 51 e 100 funcionários</p> <p>( ) Entre 101 e 200 funcionários</p> <p>( ) Entre 201 e 300 funcionários</p> <p>( ) Entre 301 e 400 funcionários</p> <p>( ) Entre 401 e 500 funcionários</p> <p>( ) Acima de 500 funcionários</p>

7. Em quais níveis o Design está inserido? Marque quantas opções forem necessárias.

- ( ) Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.
- ( ) No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação.
- ( ) Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.
- ( ) No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o usuário.
- ( ) Apenas melhorando peças gráficas elaboradas ou solicitadas por terceiros.
- ( ) O Design não está inserido na empresa.
- ( ) Outra. \_\_\_\_\_

8. Quais os setores que estão envolvidos com o Design? Marque quantas opções forem necessárias.

- ( ) CEO's
- ( ) Setores administrativos
- ( ) Gestores e/ou colaboradores do setor de marketing
- ( ) Gestores e/ou colaboradores do setor de Design
- ( ) Gestores e/ou colaboradores do setor de engenharia
- ( ) Gestores e/ou colaboradores do setores comercial e de vendas
- ( ) O Design não está inserido na empresa.
- ( ) Outra. \_\_\_\_\_

9. Em qual orientação que a inovação mais se relaciona com o Design na sua empresa? Marque quantas opções forem necessárias.

- ( ) Para a inovação do modelo de negócios da empresa (novas formas de gerar lucro).
- ( ) Para a inovação da estrutura (ativos da empresa, sejam máquinas ou funcionários)
- ( ) Para a inovação no processo (atividades e operações que viabilizam as ofertas da empresa).
- ( ) Para a inovação do valor da solução oferecida ao usuário (qualidade e geração de significados intangíveis).
- ( ) Para a inovação do canal de distribuição (formas de disponibilizar a solução ao consumidor).
- ( ) Para a inovação da experiência de consumo do usuário (movimentos que buscam compreender as aspirações dos usuários para gerar conexões significativas com eles).
- ( ) O Design não está relacionado com a inovação na empresa em que trabalho.
- ( ) Outra. \_\_\_\_\_

10. Como a cultura do Design se tangibiliza? Marque quantas opções forem necessárias.

- No planejamento estratégico da empresa.
- Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa.
- Nas formas de coleta e análise de dados do mercado, sociedade e usuário.
- Na fabricação (execução e testes) das soluções, desenvolvimento de fichas técnicas e orçamentos.
- Nos lançamentos e acompanhamentos das soluções no mercado.
- O Design não se tangibiliza na empresa.
- Outra. \_\_\_\_\_

11. O Design é gerenciado com o objetivo de... Marque quantas opções forem necessárias.

- Obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado) e interno (colaboradores).
- Criar um contexto interno favorável à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa.
- Viabilizar técnicas de coletas de dados do mercado.
- Oferecer soluções inovadoras aos consumidores.
- Viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- Viabilizar técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- O Design não é gerido na empresa em que trabalho.
- Outra. \_\_\_\_\_

12. Considerando que o Design pode ser gerido nos níveis estratégico (estratégia da corporação), tático (atividades que articulam as intenções estratégicas com o operacional) e operacional (desenvolvimento e lançamento de soluções inovadoras), responda: "Na empresa onde trabalho, o Design NÃO é gerido em sua totalidade porque...". Marque quantas opções forem necessárias.

- O Design é compreendido apenas como ferramenta agregadora de valor estético, formal e produtivo.
- A empresa desconhece as formas de atuação estratégica do Design e as vantagens competitivas que ele pode fornecer.
- A cultura da empresa é mais focada na produção (chão de fábrica) do que em analisar as necessidades do usuário (mercado).
- Há um desnivelamento da compreensão das funções do Design entre colaboradores e gestores da empresa.
- Existem resistências internas às mudanças.
- Há uma incerteza com relação aos resultados das atividades de Design.
- Não se aplica, o Design é gerido em sua totalidade.
- Outra: \_\_\_\_\_

13. Em sua opinião, quais as ações necessárias para que o Design seja gerido em sua totalidade dentro da empresa que você trabalha? Caso a empresa que trabalhas gerencie o Design na totalidade, quais os motivos que a posicionam desta maneira?



## APÊNDICE B - PROTOCOLO 2

GRUPO FOCAL SOBRE AS MELHORIAS NECESSÁRIAS PARA A INSERÇÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS E AS BARREIRAS RELACIONADAS						
Prioridade	Sugestão de melhoria	Especificação de melhoria	Benefícios	Possíveis barreiras	Setor	Facilidade de aplicação

## APÊNDICE C – PROTOCOLO 3

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM A SUPERINTENDÊNCIA ADMINISTRATIVA (CEOs) DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Qual é a cultura da empresa com relação à inovação e ao Design? 1.2 Existem alguns paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser rompidos para que o Design com vistas para a inovação seja trabalhado dentro da empresa de forma mais intensa? Quais? Como a seu ver isso pode ser melhor trabalhado na empresa?
2. Gestão da inovação e do Design na empresa
2.1 A inovação faz parte do planejamento estratégico da empresa? Se sim, quais as ações que são realizadas para que a inovação seja trabalhada na empresa? Se não, por que não? 2.2 Existem incentivos ofertados aos colaboradores para que a inovação seja trabalhada dentro da empresa? Como? 2.3 Existe um nivelamento do entendimento do conceito de inovação perante os colaboradores da empresa? Se não houver, existem programas internos que visam este nivelamento?
3. Implementação do Design e da inovação
3.1 Em sua percepção, quais as melhorias que levariam a ampliação da aplicação da construção da inovação dentro da empresa?
4. Visão sistêmica:
4.1 Qual o papel do setor de Design no processo de inovação? 4.2 Qual o papel do setor de marketing no processo de inovação? 4.3 Qual o papel do setor de produção/engenharia no processo de inovação? 4.4 Qual o papel do setor do comercial no processo de inovação? 4.5 Existe algum setor na empresa que consiga trabalhar melhor a inovação: Por que? 4.6 Qual o papel da alta gestão com relação à aplicação do processo de inovação dentro da empresa?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE D – PROTOCOLO 4

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS DIRETORES FINANCEIROS DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Qual é a cultura da empresa com relação à gestão dos recursos financeiros?
1.2 E com relação aos recursos financeiros destinados para o Design e a inovação?
2. Gestão financeira, Design e inovação
2.1 A inovação faz parte do planejamento financeiro da empresa? Se sim, quais as ações que são realizadas para que a inovação seja trabalhada na empresa? Se não, por que não?
2.2 A cultura da empresa está relacionada com o pouco entendimento que a alta gestão possui sobre os benefícios que o Design e a inovação podem trazer para a empresa?
3. Incentivos financeiros
3.1 Existem incentivos financeiros ofertados aos colaboradores que promovem a inovação dentro da empresa? Se sim, quais? Se não, por que?
3.2 Consegues citar alguns bons exemplos de outras empresas que investem em Design e inovação e incentivam suas utilizações?
4. Paradigmas culturais e finanças
4.1 Existem alguns paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser modificados para que a inovação faça parte dos investimentos financeiros de forma mais intensa? Se sim, quais e quem está relacionado com este processo decisório?
4.2 Como a empresa enxerga o investimento financeiro em conhecimento do corpo intelectual da empresa?
5. Implementação do Design e da inovação
5.1 Qual o primeiro passo para a implementação da inovação?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE E – PROTOCOLO 5

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS DIRETORES DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Abordagem inicial sobre as atividades desenvolvidas na empresa.
1.2 Qual é a cultura da empresa com relação à gestão e investimento em estratégia?
2. Planejamento estratégico, Design e inovação
2.1 A inovação faz parte do planejamento estratégico da empresa? Se sim, quais relações estabelecidas?
3. Estratégia, conhecimento e alta gestão
3.1 A alta gestão possui um entendimento dos benefícios e da importância dos investimentos na inovação?
3.2 Existe uma necessidade de capacitar os menores, intermediários e altos gestores do Grupo? Se sim, o planejamento estratégico da empresa se propõe a isto?
4. Paradigmas culturais e estratégia
4.1 Como as estratégias são elaboradas na empresa?
4.2 Quais são as estratégias existentes para os setores de desenvolvimento de produto, marketing e comercial?
5. Implementação do Design e da inovação
5.1 Como sensibilizar a alta gestão para a implementação integrada do Design e da inovação na empresa?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE F – PROTOCOLO 6

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS DIRETORES DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Qual o papel do RH dentro da empresa?
1.2 Qual é a cultura da empresa com relação a gestão dos recursos humanos?
1.3 Existe um Plano de Carreira definido dentro da empresa? Como Ele funciona?
2. Recursos humanos, Design e inovação
2.1 A inovação é um dos elementos que faz parte do planejamento do Plano de carreira? Se sim, como? Se não, por que não?
2.2 Existem perspectivas de carreiras para colaboradores que atuam nas áreas de Design e inovação?
3. Recursos humanos e conhecimento em Design e inovação
3.1 Existe algum tipo de treinamento específico para os colaboradores que atuam na área de Design e marketing?
3.2 Quais os setores que mais se manifestam com interesse em fazer treinamentos?
4. Paradigmas culturais e recursos humanos
4.1 Existem alguns paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser modificados para que a inovação seja trabalhada nos Recursos Humanos de forma mais intensa? Quais e quem estão relacionados com este processo decisório?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE G – PROTOCOLO 7

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GERENTES COMERCIAIS DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Como é a cultura de articulação de vendas de novos produtos? 1.2 Existe um programa de treinamento para as vendas dos novos produtos lançados pela empresa? Se sim, como ele é? Se não, por que? 1.3 Como funcionam as metas de vendas? Elas são por valores ou por produtos? Há alguma distinção financeira nas metas de vendas dos novos produtos?
2. Comercial, Design e inovação
2.1 O Design e a inovação faz parte do planejamento de vendas da empresa? Se sim, quais as ações que são realizadas para que a inovação seja trabalhada no comercial? Se não, por que não? 2.2 A prospecção por novos canais de vendas acontece através de quais setores? O Design está envolvido na estratégia de formatação de novos pontos de contato com o consumidor? Se não, quem faz este trabalho?
3. Paradigmas culturais e comercial
3.1 Existem alguns paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser modificados para que a inovação faça parte dos processos de vendas de forma mais intensa? Se sim, quais e quem está relacionado com este processo decisório? 3.2 Existem atividades comerciais que tens interesse em implementar ou não consiga em função de dificuldades internas?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE H – PROTOCOLO 8

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GERENTES INDUSTRIAIS DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Qual é a cultura da empresa com relação as dinâmicas do dia a dia do parque fabril?
1.2 Existem metas quantitativas para o desenvolvimento de novos produtos?
2. Fábrica e desenvolvimento de novos produtos
2.1 Como acontece a relação entre a fábrica e o setor de desenvolvimento de novos produtos?
2.2 Como ocorre a organização do parque fabril com relação ao desenvolvimento de produtos que está em linha e o desenvolvimento do produto novo?
2.3 O parque fabril possui uma área de testes destes dos produtos desenvolvidos?
3. Fábrica, Design e inovação
3.1 De que formas a fábrica auxilia a empresa no desenvolvimento da inovação?
3.2 Os funcionários são incentivados de alguma forma a facilitar a inovação dentro da fábrica? Se sim, como?
3.3 Quais as suas sugestões de melhorias que a empresa poderia realizar para facilitar a implementação da inovação?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.

## APÊNDICE I – PROTOCOLO 9

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GERENTES DE MARKETING DAS EMPRESAS
1. Cultura da empresa
1.1 Qual é a cultura da empresa com relação à gestão do marketing?
2. Mkt e desenvolvimento de novos produtos
2.1 Como acontece a relação entre o marketing e o Design no processo de lançamento de novos produtos no mercado?
2.2 Como ocorrem as pesquisas de necessidades de mercado? O Design está envolvido neste processo? Se não, por quê?
3. Barreiras para o fomento do Design e da inovação
3.1 Existem alguns paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser modificados para que o setor de marketing atue de forma mais intensa no mercado? Se sim, quais e quem está relacionado com este processo decisório?
3.2 Quais os principais gargalos que impedem que a inovação seja trabalhada de forma mais consistente dentro da empresa?
4. Paradigmas culturais e marketing
4.1 Em sua opinião, quais são as formas de sensibilizar a alta gestão para mostrar os valores mais intangíveis do marketing, Design e inovação?
Espaço para comentários adicionais que possam auxiliar no desenvolvimento do projeto Ufrgs.



## APÊNDICE J – PROTOCOLO 10

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NA PESQUISA AÇÃO
Este questionário tem como objetivo avaliar as atividades realizadas nas empresas juntamente com os funcionários. Sua percepção é muito importante. Obrigada!
1. Atividade
2. Data de realização
3. O que você aprendeu nesta atividade? Faça um registro de suas lições aprendidas neste evento.