

Dificuldades para o posicionamento estratégico da atividade do design em empresas brasileiras de grande porte

The challenges of strategic positioning of the design activity in Brazilians industries

Bruna Ruschel Moreira

brunaruschel18@gmail.com

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rua Sarmiento Leite, 320, 90050-170, Porto Alegre, RS, Brasil

Maurício Moreira e Silva Bernardes

bernardes@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rua Sarmiento Leite, 320, 90050-170, Porto Alegre, RS, Brasil

Resumo

Com o objetivo de reposicionar a atividade do design em um âmbito mais estratégico, realizou-se uma pesquisa aplicada com cinco empresas brasileiras de grande porte, atuantes nos segmentos de pintura; produtos de limpeza doméstica; potes plásticos; calçados femininos; e brinquedos. No entanto, ao longo dessa atividade, foram encontrados diferentes desafios, que dificultaram o posicionamento estratégico da atividade do design. Nesse sentido, o presente artigo tem como foco descrever tais dificuldades, que foram agrupadas em seis pilares: Comunicação, Conhecimento, Processos, Projetos, Recursos Humanos e Estratégia. Esses dados foram extraídos através da realização de Estudos de Casos e da Pesquisa Ação, ocorridos entre setembro de 2012 e outubro de 2014. A pesquisa permitiu concluir que, antes de reposicionar a atividade do design dentro das empresas, faz-se necessário conhecer o contexto das mesmas, para se compreender os desafios intrínsecos a cada uma delas e como eles impactam a atividade do design dentro das companhias.

Palavras-chave: design, reposicionamento, empresas, desafios.

Abstract

In order to reposition the design activity in a strategic level, an applied research was carried out with five Brazilian companies. However, throughout this activity, different challenges that hindered the strategic positioning of the design activity were found. In this sense, this article focuses on describing such difficulties, which was grouped in six categories: Communication, Knowledge, Processes, Projects, Human Resources, and Strategy. These data were extracted from case studies and an action research that was developed between September 2012 and October 2014. At the end, it became clear that, before repositioning the activity of design within the companies, it is necessary to know their context in order to understand the challenges they face and how they impact the design activity within the companies.

Keywords: design, repositioning, companies, challenges.

Introdução

De acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), o setor de design no Brasil demonstra um grande potencial e crescimento, se comparado com dados dos anos 2000. No entanto, ele 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” (Brasil, 2014, p. 56).

Borba e Reyes (2007) corroboram afirmando que a mentalidade do design, enquanto um elemento estraté-

gico, não existe na maioria das organizações brasileiras. Ainda segundo os autores, o que se percebe na prática é que algumas empresas identificam o design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica; outras reforçam métodos de inovação alicerçados em questões relacionadas com a qualidade e que, muitas vezes, são contraditórias ao processo de inovação.

Assim, observa-se que muitas empresas brasileiras ainda não compreendem todas as potencialidades que a área pode oferecer, limitando-se à tradicional visão de contribuição estética e formal (Minuzzi *et al.*, 2003). Conse-

quentemente, algumas empresas apresentam “uma visão fragmentada da aplicação do design a um contexto reducionista de curto prazo e enxergam seu papel limitado a um projeto” (Martins e Merino, 2011, p. 31).

Por isso, o contexto instaurado no mercado é paradoxal. De um lado, existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados para conseguir se manter em ambientes altamente competitivos (Zurlo, 2010); e, por outro, há o desconhecimento das potencialidades do design enquanto uma ferramenta estratégica capaz de impactar na competitividade das empresas (Borba e Reyes, 2007; Martins e Merino, 2011; Brasil, 2014).

Além disto, o cenário mercadológico atual parece ser incompatível com as práticas de gestões baseadas em antigos períodos de equilíbrio nos quais a melhoria contínua era suficiente; hoje, faz-se necessário gerir cenários complexos e se basear em novos relacionamentos e formas de gestão (Hayes, 2014). Mintzberg (2015) concorda com essa ideia ao afirmar que a crise financeira global atual não está relacionada com a economia, mas sim com uma crise de gerenciamento das empresas.

Assim, a Gestão do Design se faz importante por situar o design dentro das empresas em diferentes óticas organizacionais e, sobretudo, em um âmbito estratégico. Além disso, implementa o design como um programa formal de atividades por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas e coordena os recursos de design em todos os níveis para atingir os seus objetivos (Borja de Mozota, 2003). A Gestão do Design também visa a competitividade pela incorporação e utilização do design como instrumento de estratégia empresarial (Martins e Merino, 2001). Portanto, esse tipo de gestão visa concatenar múltiplos aspectos, a fim de fornecer vantagem competitiva através do lançamento eficaz de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas (Johnson e McHattie, 2014).

Diante da revisão bibliográfica realizada acerca da Gestão do Design e seus níveis de abrangência dentro das empresas, percebe-se que há um aumento significativo de publicações relacionadas com o assunto. Muitos pesquisadores internacionais, nas últimas décadas, passaram a dedicar-se ao assunto (Gorb, 1990; Bruce *et al.*, 1999; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006; Kootstra, 2009; Dumas e Mintzberg, 2010).

No Brasil, Libânio e Amaral (2011), a partir de uma revisão sistemática de teses e dissertações, verificaram que grande parte dos estudos da área busca compreender a Gestão de Design, sendo que a maioria possui um caráter estritamente teórico. Dessa forma, mesmo que 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 a aplicação prática da Gestão do Design nas empresas (Libânio e Amaral, 2011).

Wolff (2010) concorda que, apesar do farto material disponível, ainda há muitas lacunas que não foram preenchidas na área. Na prática da indústria, essas carências acirram-se pelo fato de as empresas não terem o entendimento da importância da inserção do design no âmbito estratégico e, assim, não o permear pelas principais etapas do desenvolvimento de um produto (Libânio, 2014).

Em meio a isso, diversas ações governamentais, empresariais e de associações são realizadas com o objetivo

de posicionar o design como uma prática mais integrada e estratégica dentro das empresas brasileiras. Dentre tais ações, encontra-se o Projeto ICD (Inovação, Competitividade e Design) que tem como principal objetivo definir diretrizes para aumentar a competitividade de empresas brasileiras através de intervenções no processo de design orientadas para a gestão e concepção de produtos e serviços inovadores (Bernardes *et al.*, 2015). Dessa forma, os resultados mencionados neste artigo integram parte desse amplo projeto, que visa reunir teoria e prática através da realização de pesquisas inseridas dentro de empresas brasileiras.

Nesse contexto, o artigo descreve as dificuldades do posicionamento estratégico da prática do design que foram identificadas em cinco empresas brasileiras de grande porte. Tais barreiras foram identificadas ao longo da realização de Estudos de Casos e de Pesquisa Ação. O processo de coleta de dados ocupou quarenta e quatro horas de pesquisa; e a implementação de ações compreendeu setenta e oito horas de atividades, que buscaram atuar nos três níveis da Gestão do Design, mencionados por Borja de Mozota (2003): estratégico, tático e operacional.

Design e Gestão do Design

O design trata da complexidade. Ele passou da técnica para a cultura tecnológica; da produção para a cultura produtiva; e do projeto para a cultura projetual (Moraes, 2010). A complexidade, inerente ao contexto atual, acarreta, então, uma série de desdobramentos para a área do design, cujas competências são igualmente ampliadas e conectadas com diversos campos do conhecimento, tornando-o um articulador da complexidade.

Assim, o design passou a ser executado em um espectro cada vez maior e em níveis mais complexos (Moraes, 2010). Como resultado, a prática do designer perpassou o desenvolvimento de artefatos para abranger a projeção de novas formas de distribuição (Kumar, 2013; Keeley *et al.*, 2013); o desenvolvimento de serviços (Moritz, 2005); a viabilização de maneiras de mediar a mudança social (Papanek, 2005; Saul, 2010); o processo de inovação em ambientes organizacionais (Martin, 2009; Neumeier, 2008; Brown, 2009); a projeção de significados (Norman, 2008; Verganti, 2009); entre outros. Todas essas novas abordagens estão mediadas pelas propostas de novas metodologias projetuais (Celaschi e Deserti, 2007; Verganti, 2009) e diferentes formas de uso das ferramentas do design à luz da inovação (Cautela, 2007; Kumar, 2013; Keeley *et al.*, 2013).

Segundo Celaschi (2008), tal complexidade insere o design no 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).

Teixeira e Bertola (2003) corroboram com o âmbito multirrelacional que o design exerce ao apontar que, junto ao ofício de designer, compreendem-se questões relacionadas com o conhecimento da empresa, contexto de uso e de produção. Assim, pode-se compreender que o foco do profissional atual ancora-se na ideia do sistema produ-

to-serviço (SPS), que, por sua vez, possui uma clara intenção em produzir inovação (Meroni, 2008).

Com isso, atualmente, compreende-se que o designer está inserido em uma cultura de inovação dentro das organizações com atribuições de mediação (Celaschi, 2008) e de gestão (Best, 2006). Serena (2009) salienta que a capacidade de gestão da complexidade, própria do designer, faz dele um profissional de aplicação estratégica, uma vez que o diálogo da estratégia com vistas para a inovação é constante em qualquer empresa.

Ampliando a perspectiva da prática do design dentro das empresas, Borja de Mozota (2003) aponta que o design pode ser gerido em três níveis estruturais: operacional, tático e estratégico. O quadro um explicita as principais características de cada um desses níveis e foi construído através de uma análise sistematizada da revisão da literatura.

Mesmo compreendendo que qualquer forma de sintetização pode beirar a superficialidade, o quadro foi construído com o objetivo de pontuar os principais fatores relacionados com os níveis estratégico, tático e operacional. Através dele, pode-se observar que o exercício da Gestão do Design coloca-se como uma estratégia condutora da visão da empresa e que as habilidades dos designers os situam como importantes atores para ela alcançar os fins pretendidos. Por isso, a compreensão dos benefícios e metas do design, em todos os níveis da estrutura de uma corporação, coloca-se como papel fundamental para esse gerenciamento (Borja de Mozota, 2003). Martins e Merino (2011) corroboram com essa perspectiva, apontando que a estratégia da empresa (o que fazer?), quando mediada pela Gestão do Design, pode definir o design enquanto meio (como fazer?) para, conseqüentemente, ter diferenciação e inovação como vantagem competitiva (para que fazer?).

Assim, todos os fatores mencionados evidenciam a importância da inserção estratégica do design nas corporações como uma ferramenta para a competitividade. Tal discussão já é mencionada, há mais de três décadas, quando Kotler e Rath (1984) afirmaram que o design é, de fato, uma importante ferramenta estratégica. Contudo, ao se evidenciar que ainda existem dificuldades em posicionar a implementação do design em âmbitos estratégicos dentro de empresas (Minuzzi *et al.*, 2003; Borba e Reyes, 2007; Martins e Merino, 2011; Brasil, 2014), questiona-se sobre quais são os fatores que colaboram para que esse contexto ainda seja uma realidade para muitas empresas brasileiras. Ou seja, por qual motivo o design ainda é gerido apenas como atributo estético, e não estratégico, em algumas corporações?

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi conduzida utilizando-se das estratégias de Estudo de Caso e Pesquisa Ação. O Estudo de Caso foi realizado com as empresas A, B e C; e a Pesquisa Ação focou as empresas A, B, C, D e E. As corporações envolvidas no estudo possuem grande porte e atuam em diferentes segmentos do mercado, conforme Quadro 2.

O Estudo de Caso possibilitou a ampliação do conhecimento dos objetos de estudos envolvidos, bem como a compreensão de seus universos e identificação de suas

oportunidades de melhorias. Segundo Yin (1994), trata-se de uma abordagem adequada para a compreensão, exploração ou descrição de acontecimentos e contextos complexos em que diversos fatores estão simultaneamente envolvidos. Posterior ao Estudo de Caso, utilizou-se da Pesquisa Ação em função de tal abordagem buscar uma proposta baseada em problemas reais e contar com a participação dos pesquisadores e membros da empresa envolvidos na busca da solução, conforme Figura 1 (Svengren, 1993; Thiollent, 2011).

A coleta de dados dos Estudos de Casos compreendeu grupos focais, *workshops* e entrevistas em profundidade que foram realizadas com integrantes de cada empresa (Quadro 3). Primeiramente, foram realizados dois *workshops*, que objetivaram a compreender a percepção dos conceitos de design e inovação por parte dos colaboradores das empresas. Com base nisso, realizaram-se dois grupos focais com os colaboradores, a fim de: compreender as barreiras relacionadas com o design e a inovação existentes dentro das empresas; e desdobrar os níveis de atuação dos tipos de inovação praticados em cada um dos objetos de estudos. Complementar a isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de cada empresa, contemplando os CEOs (*Chief Executive Officer*), gerentes de estratégia, gerentes financeiros, gerentes de recursos humanos, gerentes industriais, gerentes comerciais e gerentes de marketing. As entrevistas buscaram compreender como o design estava vinculado aos seus setores.

Ao todo, foram realizadas quarenta e quatro horas de coleta de dados. As evidências coletadas possibilitaram construir um plano de implementação destinado aos colaboradores e gestores das empresas. As ações foram realizadas de forma conjunta com a presença de todas as empresas simultaneamente e visaram atingir os níveis estratégicos (atividades com os gestores), táticos e operacionais (atividades com os colaboradores) das empresas (Quadro 4).

As intervenções do nível estratégico destinaram-se aos gestores das empresas e foram estruturadas em cinco reuniões direcionadas aos CEOs, somando dez horas de atividades. Esses encontros foram mediados por professores visitantes oriundos de diferentes países (Universidade de Lisboa, *Delft University of Technology*, *Illinois Institute of Technology*, *Berkeley University* e *Universidad de Zaragoza*). Tais professores foram convidados a participar do projeto de implementação deste estudo devido à aderência entre as suas áreas de estudo e as necessidades do projeto.

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

Devido ao seu caráter dinâmico e prático, a atividade de *workshop* foi escolhida para a realização das ações implementadas nos níveis tático e operacional. Ele foi utilizado em função de ser capaz de concentrar equipes de diferentes áreas para gerar conhecimento por meio da aprendizagem coletiva/individual (Fraga, 2011).

A primeira atividade introdutória teve como objetivo pontuar, perante os colaboradores dos setores de design, marketing, engenharia e comercial das empresas envolvidas, os *inputs* e *outputs* relacionados com o processo de desenvolvimento de produto, além dos respectivos

Quadro 1. Síntese da Gestão do Design.
Chart 1. Design Management Synthesis.

	Gestão do Design Estratégico	Gestão do Design Tático	Gestão do Design Operacional
Atua onde?	Na estratégia da corporação (Borja de Mozota, 2003).	No gerenciamento das táticas, atividades e recursos que atendam as estratégias da corporação (Borja de Mozota, 2003; Martins e Merino, 2011) e identifiquem oportunidades de mercado (Joziase, 2008).	No desenvolvimento do projeto (Joziase, 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 e alinhada com os objetivos corporativos.	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 <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> , 2011).	Desenvolver, produzir e lançar produtos esteticamente atrativos, com qualidade e preço aderente ao posicionamento pretendido pela empresa (Gimeno, 2008).
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 (Dobbins <i>in</i> Phillips, 2008).	Para viabilizar técnicas de produção e de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes estratégicas da empresa.
Como se tangibiliza?	No planejamento estratégico da empresa.	Nas táticas e atividades do design.	Na organização do orçamento e fluxos do desenvolvimento, teste, produção e lançamento dos projetos.
Envolve o que?	Princípios norteadores da empresa (missão, visão, valores, políticas e estratégias da empresa) (Best, 2011; Borja de Mozota, 2003); e recursos financeiros (Joziase, 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 projetos no mercado.
Áreas do design envolvidas	Design Estratégico.	<i>Design Thinking</i> (Costa e Scaletsky, 2010); <i>Design Driven Innovation</i> .	Design de produto e de comunicação (gráfico, embalagem, ponto de venda).
Qual a orientação da inovação?	Para a inovação do modelo de negócios, da marca e da rede de contatos.	Para a inovação da estrutura da empresa, 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).

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Borja De Mozota (2003); Best (2006, 2011); Costa e Scaletsky (2010); Gimeno (2008); Joziase (2008); Martins e Merino (2011); Phillips (2008); Teixeira *et al.* (2011); e Wolff (2010).

Quadro 2. Objetos de estudo.
Chart 2. Objects of study.

	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
Empresa D	67 anos	Brinquedos	<i>Playgrounds</i> , jogos de tabuleiro, triciclos, etc.	525
Empresa E	59 anos	Calçados	Sapatilhas, botas, <i>scarpins</i> , chinelos, etc.	4.000



Figura 1. Etapas do estudo.
Figure 1. Steps of the research process.

Quadro 3. Técnicas de coleta de dados nos estudos de caso.
Chart 3. Data collection techniques in case studies.

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

Quadro 4. Ações desenvolvidas na Pesquisa Ação.
Chart 4. Actions developed in the Action Research.

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 workshops 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 workshops modulares		56h

¹ Os tempos individuais e totais investidos nos workshops são os mesmos em função das atividades terem sido realizadas conjuntamente com todas as empresas.

pontos críticos relacionados a eles. Essa atividade estimulou que os participantes compreendessem, mais profundamente, as principais etapas e setores relacionados com o processo de design. Já a segunda atividade introdutória ocupou-se em fomentar a troca de experiências de boas práticas desenvolvidas pelas empresas participantes.

Após realizar as atividades introdutórias, focou-se no exercício das metodologias projetuais de design, a fim de estimular os colaboradores a pensarem no desenvolvimento de sistemas produto-serviço sob a utilização de ferramentas do design, que, sobretudo, visam desenvolver a inovação através de diferentes tipos. Essas ações foram intituladas como *workshops* modulares e tiveram como objetivo incentivar que cada empresa apresentasse, ao final das ações, um sistema produto-serviço.

Para tanto, optou-se por abordar a metodologia proposta por Kumar (2013), que infere o desdobramento do processo projetual em sete espaços, percorrida de forma linear ou não. A escolha desse método justifica-se por ser atual, didático e possuir detalhamento das formas de utilização das ferramentas de projetos. Além disso, todas as ferramentas descritas no método possuem exemplos de aplicações práticas, fator altamente positivo, em função da estreita relação com o mercado que a presente pesquisa possui.

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 comparação entre a observação participante do comportamento dos gestores e colaboradores; na análise dos questionários aplicados durante as atividades implementadas; e nas respostas recebidas a partir da entrevista semiestruturada realizada com cada empresa após a implementação.

A observação participante aconteceu ao longo da implementação de todos os estágios da Pesquisa Ação. Para tanto, todas as atividades foram registradas através de 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 das atividades. Portanto, o papel dos presentes pesquisadores aconteceu de forma revelada, em que eles colocaram-se 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 tiveram como objetivo coletar: (a) as percepções com relação aos registros de lições aprendidas; (b) sugestões e comentários que pudessem colaborar com as ações seguintes. Já a entrevista semiestruturada aconteceu três meses após a finalização do processo de implementação das empresas e também se focou nos colaboradores participantes das atividades dos níveis tático e operacional. Essa coleta de dados ocorreu com o objetivo de compreender as suas percepções acerca de: (a) os ganhos obtidos com as ações; (b) as vantagens da aplicação simultânea com outras empresas; (c) as sugestões de melhorias no caso de implementações futuras com outras empresas.

Resultados encontrados

Os dados coletados nos Estudos de Caso e na Pesquisa Ação foram comparados com o objetivo de com-

preender os desafios referentes ao posicionamento estratégico do design. Essas dificuldades foram agrupadas em seis pilares, denominados: Comunicação, Conhecimento, Processos, Projetos, Recursos Humanos e Estratégico.

Cada pilar apontado relacionou-se, direta ou indiretamente, com o sucesso do reposicionamento estratégico da atividade do design nas empresas estudadas. Portanto, o tópico a seguir ocupa-se em apontar: as dificuldades encontradas durante o posicionamento estratégico da atividade de design; as consequências que tais dificuldades podem acarretar para as empresas; e, por fim, os fatores críticos de sucesso (FCS) relacionados a eles. Cabe ressaltar que se considera, neste estudo, que os FCS se caracterizam como os pontos-chave que definem o bom desempenho de um planejamento (Pal e Torstensson, 2011).

Comunicação

As dificuldades de comunicações existentes nas empresas permearam as discussões ocorridas ao longo da Pesquisa Ação e também apareceram descritas como reflexões nos questionários: “percebemos que todos nós temos problemas de comunicação, desde os mais simples até os mais complexos”.

As evidências analisadas validam tal discussão, pois se verificou que a inexistência de ferramentas profissionais de gestão de projetos ou o uso de ferramentas manuais deficitárias impactam substancialmente nas rotinas das comunicações diárias dessas empresas e, conseqüentemente, nas funções dos designers com o contexto da companhia. Os impactos causados pelas dificuldades comunicacionais acarretam sintomas de diferentes amplitudes e naturezas.

Ao observar o Quadro 5, pode-se perceber que os projetos foram identificados como aspectos altamente impactados pelos ruídos comunicacionais internos ao apresentarem processos projetuais e cronogramas informais; déficit na continuidade dos projetos; funcionários com baixa visão sistêmica; e desconhecimento dos gargalos das empresas.

As consequências dessas fragilidades também se desdobram em outras consequências. Elas permeiam a diminuição do interesse dos colaboradores no processo total do projeto; o não cumprimento de prazos; correções projetuais lentas e pouco assertivas; interferências verticais indevidas; e dificuldades de compreensão global dos processos da empresa.

Conhecimento

Ao longo das atividades estratégicas, os gerentes mencionaram a importância do conhecimento no posicionamento da corporação ao afirmar que, “para a cultura da inovação e do design ser modificada, toda a empresa precisa se conscientizar que não basta ter apenas um setor específico para isto e que a cultura não está presa apenas a um departamento”. Essas ideias vão ao encontro das premissas de Nonaka e Takeuchi (1995), que afirmam que o capital intelectual das empresas coloca-se como um importante elemento e, por isso, os gestores devem

Quadro 5. Dificuldades encontradas na comunicação.**Chart 5.** Difficulties in communication.

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.	Sistematizar o 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.	Utilizar 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.	Sistematizar formas de explicitação de problemas para facilitar a identificação de gargalos existentes no processo.
Processos projetuais informais.	Interferências verticais nas tomadas de decisões.	Formalizar os processos projetuais.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

Quadro 6. Dificuldades encontradas no conhecimento.**Chart 6.** Difficulties in knowledge.

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: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

compreender que o processo de criação de conhecimentos não é meramente resultante de um processamento de informações objetivas.

No entanto, os gestores 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 conhecimento coletivo da empresa. Por isto, segundo um dos gestores, “deve-se identificar novos saberes, para, então, amadure-

cê-los e, assim, consolidá-los como conhecimento coletivo, e não mais apenas individual”.

Acrescido a isso, constatou-se, nos Estudos de Caso, que alguns gestores e colaboradores das empresas possuem diferentes entendimentos dos conceitos de inovação e design, fator que pode se desdobrar em um desequilíbrio de modelos mentais existentes entre os funcionários das mesmas empresas.

O desalinhamento de conhecimento relativo ao design e inovação se caracteriza por diferentes tipos de consequências comportamentais perante os colaboradores e, conseqüentemente, podem gerar tendências

negativas para o fomento dessas áreas nas empresas. Diferentes concepções de gestores e funcionários acerca de temas que, às vezes, são até antagônicos podem dificultar as tomadas de decisões, em função das divergências e inseguranças provocadas.

Esse contexto também acarreta um ambiente de difícil contaminação positiva, no qual existe a presença de comportamentos mais reativos do que pró-ativos. Como resultados, ideias potenciais perdem-se nas empresas, devido ao desinteresse de alguns integrantes, que se manifestam enquanto obstáculos para gerar o novo. Assim, o contexto identificado personifica as ideias de Argyris (1991) ao afirmar que os colaboradores das empresas personificam um dilema em meio ao aprendizado corporativo, uma vez que são os entusiastas da melhoria e, ao mesmo tempo, os maiores entraves a seu êxito. Leonard e Straus (1997) também corroboram, enfatizando que algumas pessoas das corporações consideram irrelevante adotar normas no trabalho e, por esse motivo, praticam comportamentos disfuncionais há anos.

Processos

As informações coletadas nos Estudos de Casos apontaram que os colaboradores dos setores de desenvolvimento de produto relacionam-se com atividades mais operacionais do que táticas e estratégicas. As descrições dos relatos inseridos nos questionários também corroboram com essa evidência, conforme depoimento de um dos colaboradores: “precisamos olhar para fora (o mercado) antes de idealizar ou desenvolver um produto [...] Estamos muito enfocados no operacional do produto”. Além disso, também se identificou que os conhecimentos inerentes aos processos projetuais acabam sendo mais implícitos do que tácitos. Essas características podem impactar nas rotinas dos setores de design.

De acordo com os dados coletados, pode-se relacionar que a ênfase do uso do design no nível operacional está diretamente relacionada com as dificuldades de conhecimentos relativos à área de design e inovação, conforme descrito no item anterior. Esse déficit de conhecimen-

to coloca a prática do designer de forma subutilizada nas empresas, acarretando em uma construção equivocada do modelo mental dos colaboradores acerca da amplitude das funções do designer em uma corporação, além de gerir o design apenas no âmbito operacional.

Ao relacionar o capital intelectual e design, Kumar (2013) contribui apontando que cultivar a mentalidade dos colaboradores de uma empresa em uma prática diária pode acarretar no comportamento cultural global da organização. Contudo, Liedtka *et al.* (2009) afirmam que a aprendizagem nessa área pode se colocar como um paradigma para os gestores, uma vez que trata da incerteza; e que modelos mentais são mudados apenas através de grande esforço e prática (Dweck, 2006).

Nesse sentido, coloca-se como fundamental que os gestores compreendam a dimensão da prática do design, para 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 elevado a um patamar mais estratégico e correlacionado de forma simbiótica com os demais setores.

Projetos

Através dos Estudos de Caso relacionados com os tipos de inovações praticados nas empresas, analisou-se que o enfoque destinado ao ofício dos designers ocorre mais veementemente na projeção do produto em si. Ou seja, verifica-se uma oportunidade de utilizar as competências dos designers para abranger soluções inovadoras que se relacionam com um conjunto orgânico e coerente de vários meios.

Verganti (2009) amplia essa perspectiva, apontando que o apelo dos produtos pode ocorrer através de duas dimensões: da utilitária, que visa ao desempenho funcional do produto e ao 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 que estão associadas a símbolos sociais ou hedônicos. Através dessa ótica, pode-se compreender que,

Quadro 7. Dificuldades encontradas nos processos.

Chart 7. Difficulties in the process.

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: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

Quadro 8. Dificuldades encontradas nos projetos.**Chart 8.** Difficulties in the projects.

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: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

nas empresas estudadas, não se enfoca as atividades dos designers junto à potencialidade integral do design, que também busca criar significados e valores intangíveis embasados nas necessidades socioculturais dos indivíduos. Tais características acabam por implicar em alguns outros sintomas dos produtos desenvolvidos, conforme se observa no Quadro 8.

As dificuldades destacadas no quadro também podem ser correlacionadas com os pilares anteriormente relacionados, em função de estarem atreladas aos déficits de conhecimentos da área, que acarretam em construções equivocadas dos papéis dos designers, além de colocar o design em um patamar subutilizado, 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 corroborar para desenvolvimentos de sistemas produto-serviço com mais valores intangíveis agregados. 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 disso, o mesmo autor indica que uma oferta, seja de um produto ou de um serviço, baseada na inovação integrada de várias partes de um sistema, é mais suscetível de ter maior valor atribuído pelo consumidor, além de tender a conferir vantagem competitiva para as empresas que as criam.

Recursos Humanos

Os Estudos de Casos também indicaram que a inexistência de planos de carreiras relacionados com incentivos para o desenvolvimento interno de projetos inovadores afeta a motivação do desenvolvimento profissional dos colaboradores e, portanto, suas permanências nas empresas.

Além disso, o baixo investimento no capital intelectual dos colaboradores acaba por colaborar com a desatualização dos funcionários em algumas áreas. Como consequência, os colaboradores acabam encontrando soluções baseadas em respostas já utilizadas em épocas passadas, o que pode atrasar os processos de inovação das empresas.

Durante as atividades da Pesquisa Ação, 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, conseqüentemente, avaliá-las e verificar o quanto elas estão relacionadas com as competências almeçadas”. Por essa afirmação, também se pode evidenciar que, novamente, o conhecimento coloca-se como uma importante ferramenta frente aos recursos humanos. Ou seja, 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 e a inovação.

Contudo, pode-se apontar que, primeiramente, as empresas necessitam estruturar as habilidades almeçadas para, então, estruturar um programa de investimento no conhecimento dos colaboradores e um plano de carreira correlacionado com o design e a inovação.

Estratégia

Constatou-se que a dificuldade que os gestores possuem em compreender a dimensão da inovação e do design e, conseqüentemente, a importância do seu investimento em longo prazo, reflete em uma cultura que alimenta diferentes comportamentos disfuncionais, quando relacionados com competitividade a partir do design e da inovação.

Dentre os comportamentos negativos identificados no âmbito da estratégia, pode-se caracterizar que o pouco investimento em inovação e a instabilidade que tais recursos possuem pela recorrência de cortes são importantes evidências. Em justificativa a esse panorama, os gestores alegaram, durante a Pesquisa Ação, que a burocracia e a complexidade dos processos fiscais, inerentes às empresas brasileiras, retardam o desenvolvimento dos produtos e impactam nos valores de lançamentos dos mesmos. Paralelamente a isso, 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 e a inovação, que são consideradas como “dispensáveis”.

Além desses fatores, também foi identificado que as empresas possuem dificuldades em colocar em prática

Quadro 9. Dificuldades encontradas nos Recursos Humanos.**Chart 9.** Difficulties in the Human Resources.

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: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

Quadro 10. Dificuldades encontradas na estratégia.**Chart 10.** Difficulties in strategy.

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: Elaborado pelos próprios autores com base na pesquisa realizada.

os planejamentos relativos aos processos de inovação e, frequentemente, produzem *briefings* de projetos orientados pela fábrica que, por sua vez, trabalha na perspectiva de combater a “ociosidade zero”. Ao abordar essa temática nas ações de implementações junto aos gestores, eles reconhecem que seus esforços diários estão empregados mais amplamente no gerenciamento de atividades operacionais do que em estruturas de ações estratégicas.

Por fim, os CEOs manifestaram a dificuldade em converter o design operacional em design estratégico. Ou seja, eles desconhecem as ferramentas, as ações e os processos necessários para posicionar o design em uma perspectiva mais abrangente. Assim, compreende-se que essas afirmações sinalizam, novamente, a perspectiva do baixo conhecimento que os gestores possuem com relação ao design e à inovação.

Discussões dos resultados

Percebe-se que os pilares identificados colocam-se em meio ao dinamismo das empresas como elementos que estão, direta ou indiretamente, relacionados com a in-

serção estratégica do design nas empresas. Pelas evidências coletadas, é possível compreender que o alinhamento dos FCS identificados pode colaborar para a minimização dos obstáculos existentes durante o posicionamento estratégico 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 a eles pode ser uma das formas eficazes para a ampliação da sintonia dos processos e fluxos existentes nas empresas. No entanto, faz-se relevante que as partes envolvidas estejam individualmente organizadas para, então, se relacionarem com as demais. O desequilíbrio desse sistema pode ser um dos fatores agravantes nas dificuldades existentes frente ao posicionamento estratégico do design dentro das corporações.

Contudo, acredita-se que, para a empresa estar mais suscetível à inserção longitudinal e integrada do design e, assim, conseguir se beneficiar dos seus impactos, o núcleo central da empresa coloca-se como um dos principais atores. No entanto, para que isso ocorra, identificou-se que a ampliação do conhecimento em design e inovação

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 dentro das empresas, uma vez que estão envolvidos com os princípios norteadores das mesmas e, conseqüentemente, gerenciam o espaço que o design possui dentro das mesmas (Minuzzi *et al.*, 2003).

Dessa forma, tem-se a percepção de que os atores de base estratégica da empresa devam, primeiramente, ter um conhecimento claro acerca da importância do design no processo de inovação para que, então, a sua difusão seja facilitada em meio ao ambiente corporativo. Sem uma direção e encorajamento claro dos gestores, as atividades relativas à inovação podem perder o senso de importância na empresa e, como consequência, a atenção e o compromisso por parte dos funcionários (Vom Stamm, 2008). Tais ideias vão ao encontro das premissas apontadas por Koutsikouri *et al.* (2008), que indicam a importância da compreensão dos gestores na construção das organizações e relacionam-se com as interdependências que existem entre o projeto, o contexto, os processos e as experiências dos membros do projeto.

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. Com relação ao design, os paradigmas podem ser mais complexos, em virtude da atuação do designer ser abrangente e possuir fronteiras pouco nítidas com outras áreas corporativas e, na maioria das vezes, se sobrepor com outras disciplinas, devido a sua complexidade (Walton, 2000).

Por esses motivos, torna-se difícil mensurar os impactos do design na corporação, para, então, mensurar as intenções de investimentos. Quando o resultado do processo de design é tangível, como artefatos, é relativamente simples evidenciar sua contribuição. No entanto, quando os extratos da atividade são intangíveis e estratégicos, tais como as alterações nos comportamentos de uma organização e cultura, sua contribuição é muito menos clara e, logo, torna-se difícil de ser estruturada (Johnson e McHattie, 2014). Assim, a compreensão da dimensão do design e, conseqüentemente, a valorização dos seus impactos, é um importante fator relacionado com o sucesso do posicionamento estratégico do design, pois o seu desconhecimento pode levar a barreiras a esse processo (Wolff, 2010).

Contudo, verifica-se que a implementação bem-sucedida do design no patamar estratégico não está relacionada apenas com o aumento do conhecimento dos gestores. A empresa é constituída por diversos organismos (setores e funcionários), que possuem bagagens intelectuais distintas entre si e, por isso, promovem movimentos orgânicos e que nem sempre ocorrem de forma organizada. Acrescido a isso, parte significativa do desenvolvimento de um projeto ou das decisões que influenciam o processo de design não é feita por designers, mas sim por outras pessoas na organização (Hales, 1987), que são chamadas de “*silent designers*” – profissionais que não são designers, mas que possuem um impacto significativo sobre o resultado projeto (Gorb e Dumas, 1987).

Esses entraves podem ser acentuados por pessoas de dentro das corporações que simplesmente não estão inclinadas para a colaboração (Wolff, 2010). Contudo, ensinar as pessoas a raciocinar sobre seus comportamentos através de diferentes maneiras pode romper com as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional (Argyris, 1991). Isso se faz necessário, uma vez que é fundamental que as empresas superem a resistência natural à mudança que está presente em cada estrutura organizacional (Zurlo, 2010).

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 sim de um entendimento que visa a uma mudança de comportamento da visão corporativa da empresa (Borja de Mozota, 2003). Nesse sentido, o maior desafio de sua aplicação prática reside em gerar impacto positivo e holístico sob todos os contextos, disciplinas, funções, relações e conexões das empresas (Best, 2006). Por isso, incorporar uma cultura de design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de design; implica em aderir um novo modo de pensar a atividade e de integrá-la de maneira global na empresa (Centro Português de Design, 1997).

Considerações finais

Diante da pesquisa realizada, 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. No entanto, identificou-se, através das evidências coletadas, que, antes de reposicionar a atividade do design dentro de grandes empresas, se faz favorável conhecer o contexto das mesmas para compreender os possíveis FCS intrínsecos a cada uma delas. Assim, entende-se que o reconhecimento desse diagnóstico pode contribuir com os impactos positivos da inserção do design no âmbito estratégico e, conseqüentemente, com as soluções inovadoras desenvolvidas pela empresa e lançadas ao mercado.

Após reconhecer os FCS de uma empresa e estruturar ações coerentes para esse contexto, julga-se importante haver um monitoramento contínuo dos fatores relacionados com os pilares identificados (conhecimento, comunicação, processos, projetos, recursos humanos e estratégia), a fim de analisá-los durante e após as atividades de reposicionamento estratégico do design, com o objetivo de compreender seus comportamentos.

Além disso, percebeu-se que todos os pilares apresentaram-se como relevantes nesse processo; no entanto, a estratégia se mostrou como um importante ator inserido em meio aos pilares identificados, por possuir capacidades gerenciais sob os demais. Também foi identificado que ela está diretamente relacionada com o conhecimento dos gestores. Por isso, acredita-se que esses devam ser os dois pilares, particularmente acompanhados sem reservas e continuamente dentro das empresas.

Contudo, deve-se mencionar que todos os resultados discutidos no presente artigo fazem referência às evidências coletadas dentro das empresas estudadas e que não se pretende indicar uma fórmula universal para a integração do design no nível estratégico. Além disso, salienta-se que o tamanho da amostra das organizações pesquisadas

é pequena se comparada à população das empresas brasileiras atuantes nesses segmentos. Assim, as informações aqui descritas não podem ser amplamente generalizadas. Dessa maneira, sugere-se a realização de futuras pesquisas abrangendo um maior número de empresas e colaboradores envolvidos.

Agradecimentos

Agradecemos à Capes, por financiar este estudo (Processo nº 8005-14-1), e às empresas participantes desta pesquisa por terem disponibilizados seus recursos intelectuais e tempo. Sem elas, os resultados dispostos aqui não poderiam ser apontados com a necessária riqueza de detalhes.

Referências

- ARGYRIS, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, **69**(3):99-109.
- BERNARDES, M.; OLIVEIRA, G.; VAN DER LINDEN, J. 2015. ICD Project: in pursuit of guidelines to increase competitiveness in the Brazilian industry through innovative product design management. *Journal of Modern Project Management*, **2**(3):62-75.
- BEST, K. 2006. *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Switzerland, AVA Publishing, 215 p.
- BEST, K. 2011. *What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change*. Rotterdam, Inholland University of Applied Sciences, 48 p.
- BORBA, G.S. de; REYES, P. 2007. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 4, Rio de Janeiro, 2007. *Anais... Rio de Janeiro, CCJF*, p. 1-8.
- BORJA DE MOZOTA, B. 2003. *Design management: using design to build value and corporate innovation*. New York, Allworth Press, 281 p.
- BRASIL. 2014. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Centro Brasil Design. Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwn_1402666459.pdf. Acesso em: 22/06/2014.
- BROWN, T. 2009. *Change by Design: How design thinking transforms organisations and inspires innovation*. New York, Harper Collins, 272 p.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. 1999. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, **20**(3):297-315. [http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X\(98\)00022-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X(98)00022-2)
- CAUTELA, C. 2007. *Strumenti di design management*. Milão, Francoangeli, 142 p.
- CELASCHI, F. 2008. Il design come mediatore tra saperi. In: C. GERMAK, *Uomo al centro Del progetto: Design per un nuovo umanesimo*. Torino, Allemandi & C., p. 19-31.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. 2007. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per l'ricerca applicata*. Roma, Carocci Editore, 148 p.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. 1997. *Manual de Gestão do Design*. Porto, Porto Editora, 198 p.
- COSTA, F.C.X. da; SCALETSKY, C.C. 2010. Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9, São Paulo, 2010. *Anais... São Paulo, AEND-BR/Universidade Anhembi Morumbi*.
- DUMAS, Â.; MINTZBERG, H. 2010. Managing Design/ Designing Management. *Design Management Journal*, **1**(1):37-43.
- DWECK, C.S. 2006. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York, Random House, 288 p.
- FRAGA, E. 2011. *Workshop em Design: espaços de aprendizagens e gerações de conhecimentos*. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 153 p.
- GIMENO, J.M.I. 2008. *Diseno e innovación: La gestión del diseño en la empresa*. Madrid, Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica, 171 p.
- GORB, P. 1990. *Design management*. New York, Van Nostrand Reinhold, 184 p.
- GORB, P.; DUMAS, A.M.P. 1987. Silent Design. *Design Studies*, **8**(3):150-156. [http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X\(87\)90037-8](http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X(87)90037-8)
- HALES, C. 1987. *Analysis of the engineering design process in an industrial context*. Cambridge, Cambridge University Press, 234 p.
- HAYES, J. 2014. *The Theory and Practice of Change Management*. 4ª ed., New York, Palgrave, 548 p.
- JOHNSON, M.P.; MCHATTIE, L.-S. 2014. Making Design Explicit in Organisational Change: Detour or Latour. *Academic Design Management Conference: Design Management in an Era of Disruption*, p. 906-926.
- JOZIASSE, F. 2008. Corporate strategy: bringing design management into the fold. In: T. LOCKWOOD; T. WALTON (ed.), *Building design strategy: using design to achieve key business objectives*. New York, Allworth Press, p. 23-32.
- KEELEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. 2013. *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 276 p.
- KOOTSTRA, G. 2009. The incorporation of Design Management in Today's Business Practices: An analysis of design management practices in Europe. *Design Management Europe, ADMIRE programme*.
- KOTLER, P.; RATH, A. 1984. Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, **5**(2):16-21. <http://dx.doi.org/10.1108/eb039054>
- KOUTSIKOURI, D.; AUSTIN, S.; DAINTY, A. 2008. Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, **6**(3):198-226. <http://dx.doi.org/10.1108/17260530810918243>
- KUMAR, V. 2013. *101 Design Methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 326 p.
- LEONARD, D.; STRAUSS, S. 1997. Putting your company's whole brain to work. *Harvard Business Review*, **75**(4):110-121.
- LIBÂNIO, C. 2014. *Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na gestão do design: um framework para a indústria do vestuário*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 167 p.

- LIBÂNIO, C.; AMARAL, F. 2011. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Produção Online*, **11**(2):565-594.
<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v11i2.878>
- LIEDTKA, J.; ROSEN, R.; WILTBANK, R. 2009. *The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader*. New York, Crown Business, 260 p.
- MARTIN, R. 2009. *The Design of Business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, Harvard Business School Publishing, 208 p.
- MARTINS, R.F. de F.; MERINO, E.A.D. 2011. *A gestão de design como estratégia organizacional*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Rio Books, 244 p.
- MERONI, A. 2008. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, **1**(1):31-38.
<http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>
- MINTZBERG, H. 2015. *Rebalancing Society: radical renewal beyond left, right and center*. Oakland, Berrett-Koehler Publishers Inc, 160 p.
- MINUZZI, R.; PEREIRA, A.; MERINO, E. 2003. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2, Rio de Janeiro, 2003. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPED, 2003.
- MORAES, D. de. 2010. *Metaprojeto: o design do design*. São Paulo, Blücher, 228 p.
- MORITZ, S. 2005. *Service design: practical access to an evolving field*. London, KISD, 244 p.
- NEUMEIER, M. 2008. *The Designful Company: How to build a culture of nonstop innovation*. Berkeley, New Riders, 208 p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, Oxford University, 284 p.
- NORMAN, D.A. 2008. *Design emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia*. Rio de Janeiro, Rocco, 322 p.
- PAL, R.; TORSTENSSON, H. 2011. Aligning critical success factors to organizational design: a study of Swedish textile and clothing firms. *Business Process Management Journal*, **17**(3):403-436.
- PAPANÉK, V. 2005. *Design for the Real World: Human ecology and social change*. 2ª ed., Chicago, Academy Chicago Publishers, 416 p.
- PHILLIPS, P.L. 2008. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo, Blücher, 183 p.
- SAUL, J. 2010. *Social Innovation Inc.: 5 strategies for driving business growth through social change*. San Francisco, Jossey Bass, 256 p.
- SERENA, M. 2009. Il design strategico, un nuovo imperativo per le imprese italiane. *Revista Global Manager*, **9**(17):111-115.
- SVENGREN, L. 1993. Case study methods in design management research. *Design studies*, **14**(4):444-456.
[http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X\(93\)80017-7](http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X(93)80017-7)
- TEIXEIRA, J.C.; BERTOLA, P. 2003. Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, **24**(2):181-194.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X\(02\)00036-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X(02)00036-4)
- TEIXEIRA, J.; SCHOENARDIE, R.; MERINO E. 2011. Design Management: management levels and project development relations. In: Tsinghua - International Design Management Symposium, Hong Kong, 2011. *Proceedings...* Hong Kong, p. 194-201.
- THIOLLENT, M. 2011. Action Research and Participatory Research: An Overview. *International Journal of Action Research*, **7**(2):160-174.
- VERGATI, R. 2009. *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston, Harvard Business School Publishing, 288 p.
- VOM STAMM, B. 2008. *Managing innovation, design and creativity*. 2ª ed., Nova Jersey, John Wiley & Sons, 592 p.
- WALTON, T. 2000. Design Management as a Business and Academic Discipline. *Design Management Journal*, **1**:5-8.
- WOLFF, F. 2010. *Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 233 p.
- YIN, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, SAGE Publications, 171 p.
- ZURLO, F. 2010. Design Strategico. In: *XXI Secolo. Gli spazi e le arti*. Roma, Enciclopedia Treccani, vol. IV. Disponível em: http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI_Secolo%29/. Acesso em: 26/08/2015.

Submitted on May 22, 2015

Accepted on June 27, 2015