



Gramado – RS

De 30 de setembro a 2 de outubro de 2014

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA ATIVIDADE DO DESIGN

Moreira; Bruna Ruschel; Doutoranda; Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
brunaruschel18@gmail.com

Bernardes; Maurício; Doutor; Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Resumo: Este artigo tem como objetivo apontar fatores críticos de sucesso (FCS) para o reposicionamento estratégico da atividade do design em empresas desenvolvedoras de produtos que visam alcançar soluções inovadoras. Entende-se como FCS os pontos-chave que definem o sucesso da implementação de um plano e que, neste caso, estão diretamente relacionadas com o reposicionamento estratégico da atividade do design. Os dados apresentados são oriundos de pesquisa realizada no período compreendido entre setembro de 2012 e dezembro de 2013 cujos objetos de estudo configuram-se em três empresas brasileiras atuantes nos segmentos de pintura; produtos de limpeza doméstica; e potes plásticos. O método de pesquisa utilizado foi constituído por um roteiro que visou compreender o contexto através de uma abordagem ampla e, assim, conseguir permear diversos setores das empresas. Essa estrutura gerou 38 horas de levantamento de dados que foram obtidos através dos seguintes instrumentos: dois workshops; quinze entrevistas em profundidade; e seis grupos focais. Os fatores críticos de sucesso encontrados nas empresas durante o reposicionamento estratégico da atividade do design foram divididos em seis pilares: Comunicação, Conhecimento, Processos, Projetos, Recursos Humanos e Estratégia. Contudo, destaca-se que antes de reposicionar a atividade do design dentro das empresas, é importante conhecer o contexto das mesmas para compreender os possíveis FCS's intrínsecos a cada uma delas. Isso deve ser efetivado a título de estruturação prévia a qualquer movimento de implementação relacionado com o âmbito do design.

Palavras-chave: Design, Reposicionamento, Fatores Críticos de Sucesso.

Abstract: This paper aims to point out the critical success factors (CSFs) present during the strategic repositioning of the design activity in businesses which develop products to provide innovative solutions. CSFs are key elements which influence the success of a project and, in this case, are directly related to the strategic repositioning of the design activity. The results presented hereby stem from research carried out in the period between September 2012 and December 2013 in three leading Brazilian companies in the segments of paintbrushes and painting tools; household cleaning and personal hygiene products; and plastic containers used in households. The research method adopted consisted of a roadmap which aimed at understanding the context through a broad approach in order to reach several areas of the businesses. Such approach generated 38 hours which were obtained as follows: two workshops; fifteen in-depth interviews; and six focus groups. The critical success factors for the companies found

during the strategic repositioning of the design activity were divided into 6 main areas: Communication, Knowledge, Procedure, Projects, Human Resources and Strategy. However, prior to repositioning the design activity within the companies, it is important to know more about the context in which they are so as to understand the possible CSFs intrinsic to each one and therefore conduct a structuring process prior to any implementation related to design.

Keywords: Design, Repositioning, Critical Success Factors.

1. INTRODUÇÃO

O design se configura na fase pós-industrial do século XX, não mais, apenas, como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção, mas sim, como um sistema de gestão e de planejamento estratégico (MOZOTA, 2003). Este novo entendimento acarretou ao designer uma maior atenção ao ambiente e situação de uso que cerca o projeto, deixando de pensar apenas no produto em si (MARTINS & MERINO, 2011). Tais mudanças de entendimentos da profissão ocasionaram uma série de modificações nos ofícios dos designers dentro das empresas e, principalmente, nas funções assumidas por eles e na maneira como os projetos passaram a ser desenvolvidos.

Atualmente, parte dos estudos na área do design enfoca-se na gestão do processo através da introdução dos conceitos do design dentro das equipes gerenciais das empresas, destacando a figura do designer no gerenciamento de organizações através do entendimento e aplicação dos princípios do design. Desta forma, entende-se como papel fundamental deste gerenciamento, o reconhecimento das metas do design em todos os níveis da estrutura de uma corporação, abrangendo setores administrativos, de recursos humanos, financeiros, bem como estratégicos e corporativos (MOZOTA, 2003).

No entanto, observa-se que muitas empresas brasileiras ainda localizam-se na compreensão do design enquanto instrumento operante no âmbito de cunho estético. Isto acaba minimizando as potencialidades que a área do design pode alavancar sob o ponto de vista do desenvolvimento de soluções inovadoras e que extravasam o sentido utilitário do bem de consumo. Além disto, a percepção acerca da inovação dentro das empresas também necessita ser incrementada, uma vez que o termo ainda está mais amplamente associado apenas com intervenções tangíveis e relacionados com o produto em si (ANDRADE, 2013) e não com outros aspectos da inovação relacionados às finanças (relacionados ao modelo de negócios e rede de contatos); processos (de capitais tecnológico e humano); ofertas (conectadas com o sistema produto, sua *performance* e serviços relacionados); e, entregas (alinhados com a marca, canais de distribuição e experiência de usuários) (KELLEY, 2013; KUMAR, 2013).

Estes fatores motivaram o delineamento do objetivo geral deste estudo que consiste em apontar fatores críticos de sucesso (FCS) identificados durante o reposicionamento estratégico da atividade do design de empresas desenvolvedoras de produtos que visam alcançar soluções inovadoras. Os resultados identificados nesta pesquisa foram verificados em aplicação prática e enfocaram-se em três empresas brasileiras atuantes em diferentes segmentos de mercado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os Fatores Críticos de Sucessos (FCS's) configuram-se como os pontos chaves que definem o bom desempenho de um planejamento. Por isto, é importante que cada empresa compreenda quais são seus FCS's por eles permitirem a compreensão dos focos que necessitam de atenção e das ações que se fazem necessárias para resolver possíveis desequilíbrios gerenciais (PAL & TORSTENSSON, 2011). Em termos genéricos, este conhecimento torna-se essencial para ajudar os gestores a administrar suas organizações e, assim, garantir crescimento com sucesso em longo prazo (KOUTSIKOURI, AUSTION & DAINTY, 2008). Esta abordagem foi, primeiramente, proposta por Rockart (1979), que definiu como um meio de identificar o elementos essenciais que precisam ser abordados para as organizações conseguirem implementar mudanças de forma mais eficaz.

Hoje, numerosos estudos têm sido realizados para identificar os FCS's. No entanto, apesar da abundância de ferramentas e técnicas de apoio à gestão de projetos, ainda é difícil compreender a amplitude dos FCS's devido a natureza dos processos relacionarem-se intimamente com a colaboração de diversas partes interessadas (KOUTSIKOURI, AUSTION & DAINTY, 2008).

Aliado à isto, deve-se considerar que as empresas desenvolvem diferentes tipos de FCS's devido as suas diferenças estruturais, posições industriais, localizações, atuações geográficas e objetivos estratégicos (ROCKART, 1979; DANIEL, 1961; ANTHONY *et al*, 1962 apud PAL & TORSTENSSON, 2011).

Todos estes fatores aumentam a complexidade de definição dos FCS's das empresas. Fine *et al.* (2005) defendem que a definição dos FCS's está relacionada com eficiência, desempenho operacional e vantagem competitiva e, por isso, estão conectados com a concepção e alinhamento de produtos, processos e cadeias de abastecimento. Contudo, Pal e Torstensson (2011) apontaram que este modelo se apresenta aquém para a representação dos ativos intangíveis das empresas, como: elementos da cultura, liderança e governança, conhecimento, dentre outras considerações. Assim, os autores propuseram ampliar esta visão, alegando que, além de eficiência, desempenho operacional e vantagem competitiva, devem-se considerar habilidades e cultura.

Koutsikouri, Austion e Dainty (2008) corroboram com uma visão mais qualitativa dos FCS's apontando que eles podem ser agrupados em quatro grupos interdependentes: gestão, equipe de design, competências e recursos facilitadores do projeto. Tais fatores permeiam um modelo de sistemas que visa identificar inter-relações entre fatores técnico, humano e organizacional. Os autores ainda afirmam que existem fatores que são particularmente mais importantes em determinados ambientes de projeto e que, no entanto, não figuram fortemente em outros ambientes. Segundo eles, isto ocorre devido a relação dinâmica do trabalho em equipe, inerentemente, interdisciplinar que compartilha de sentimentos como paixão, entusiasmo, valores partilhados, criatividade e inovação.

A concepção de elementos qualitativos nos FCS's se aproxima dos objetivos do presente estudo, que se enfoca em apontar questões relativas a aspectos mensuráveis e imensuráveis: comunicação, conhecimento, recursos humanos, processos, projetos e estratégia.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para que o presente estudo obtivesse registros de validade, confiabilidade científica e alcance os objetivos estabelecidos, delimitou-se um roteiro de orientação de estudo, formas de coleta, mensuração dos dados e implementação de ações aplicadas nas empresas já mencionadas. Para tanto, delineou-se, previamente, uma estratégia de pesquisa, embasada em Laville e Dionne (1999), que contém três grandes eixos: *Problemática Sentida*; *Problemática Racional*; e *Problemática em Desenvolvimento*. Os autores determinam que a *Problemática Sentida* envolve um caráter de superficialidade e intuição, chegando a certa imprecisão. Já a *Problemática Racional* é consciente e oriunda de desdobramentos nos campos teóricos e práticos que foram realizados na etapa da *Problemática Sentida*.

Cada eixo é composto por etapas que tem como objetivo compreender os objetos de estudos sob diferentes óticas: o *Pré Reconhecimento* possibilitou um entendimento prévio das dinâmicas das empresas estudadas; o *Reconhecimento através da retroalimentação*, se se caracterizou por reunir as informações levantadas em referenciais bibliográficos e coletas de dados realizadas diretamente com os colaboradores dos objetos de estudos; a *Compreensão*, consolidou a compreensão teórica e prática acerca do assunto; a *Definição*, caracterizou-se como a etapa em que se estabeleceram os FCS's; e a *Estruturação*, se enfocou em relacioná-los com as possíveis consequências refletidas nas empresas, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 Etapas da pesquisa

Eixo	Etapa da pesquisa	Objetivo da Etapa	Instrumentos de Coleta/ Análise de Dados	Período de realização
Problemática sentida	Pré Reconhecimento	Compreender os fluxos de trabalho necessários ao desenvolvimento de produtos nas empresas estudadas.	Workshops e Grupo; Focal.	Setembro de 2012 à março de 2013.
	Reconhecimento	Conhecer a relação entre o estado da arte e a realidade das problemáticas que envolvem as empresas.	Levantamento bibliográfico; Workshops; Grupo focal; Entrevistas.	Março a julho de 2013.
	Compreensão	Compreender a relação entre teoria e prática.	Levantamento bibliográfico; Workshops; Grupo focal; Entrevista	Julho a setembro de 2013.
Problemática Percebida	Definição	Definir os FCS's das empresas.	Análise dos dados gerados através de apresentação em matriz de contexto.	Setembro e outubro de 2013.
Problemática em desenvolvimento	Estruturação	Compreender ao que os FCS's estão relacionados.	Desenvolvimento de esquema diagramático para explicitação dos FCS's.	Novembro e dezembro de 2013.

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

Compreendeu-se que estas etapas possuem importância vital para a validade da pesquisa, uma vez que promoveu uma relação simbiótica resultante do processo de retroalimentação ocasionado pelas bases teóricas consultadas e pelas informações oriundas dos colaboradores. Fazendo um paralelo com as teorias de Kant¹, Gaudêncio (apud MARTINS E MERINO, 2011) apontam que para se obter sucesso em um projeto, é necessário valorizar as pessoas envolvidas no contexto, bem como respeitar suas autonomias e capacidades de interação em equipe. Assim, o método de pesquisa utilizado foi constituído por um roteiro que visou compreender o contexto através de uma abordagem que possui uma perspectiva mais ampla e, assim, conseguir permear diversos setores das empresas onde, individualmente, diferentes colaboradores tiveram a oportunidades de reação, opinião e promoção da discussão sobre o assunto proposto.

Esta estrutura de pesquisa gerou 38 horas de levantamento de dados que foram obtidos através dos seguintes instrumentos: dois *workshops* com os colaboradores de marketing, design e engenharia (8h); três entrevistas em profundidade com a alta gestão (6h); três entrevistas em profundidade com os gerentes dos setores corporativos de Recursos Humanos, Financeiro e Planejamento Estratégico (3h); nove entrevistas em profundidade com gerentes comerciais, industriais e coordenadores de marketing (9h); seis grupos focais com as equipes de marketing e design (12h).

4. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Os resultados apontados no presente estudo foram coletados dentro de três empresas localizadas do sul do Brasil e atuantes em diferentes segmentos de mercado, conforme pode se observar a seguir.

Empresa A: atua no ramo de ferramentas manuais e conta com um amplo portfólio de produtos.

Empresa B: é líder de mercado de utensílios de limpeza doméstica no mercado brasileiro, produzindo mais de 240 milhões de peças anualmente.

Empresa C: atuante no segmento de utilidades domésticas, a empresa desenvolve a tecnologia da fabricação de produtos com matéria-prima plástica.

5. RESULTADOS

Os FCS's encontrados nestas empresas durante o reposicionamento estratégico da atividade do design foram divididos em seis pilares que caracterizam-se como focos deficitários: *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. Além disto, observou-se que os FCS's identificados geram consequências internas para a empresa, conforme serão descritos nos tópicos a seguir.

¹ Immanuel Kant (1724 – 1804) foi um filósofo alemão que, dentre várias obras, propõe que o mundo é constituído de pessoas e coisas que são diferenciadas por seu valor: o valor das coisas é o preço, o das pessoas, a dignidade (MARTINS & MERINO, 2011, p. 95).

5.1 Comunicação

Verificou-se que a inexistência de ferramentas profissionais de gestão de projetos ou o uso de ferramentas manuais deficitárias impactam substancialmente nas rotinas das comunicações diárias destas empresas e, conseqüentemente, nas funções dos designers. Os impactos causados por esta fragilidade acarretam em sintomas de diferentes amplitudes e naturezas, conforme se observa a seguir.

Quadro 2: Fatores críticos de sucesso do pilar Comunicação.

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

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

5.2 Conhecimento

Constatou-se que alguns gestores e colaboradores das empresas possuem diferentes entendimentos dos conceitos de Inovação e Design, fator que se desdobra em um desequilíbrio de modelos mentais existentes dentro das mesmas empresas. Este desalinhamento se caracteriza por diferentes tipos de problemas que geram conseqüências internas de cunho comportamental perante os colaboradores.

Quadro 3: Fatores críticos de sucesso do pilar Conhecimento.

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

incentivo à inovação.	positiva de todos os setores.	obstáculos humanos e intelectuais para ser concretizada.
-----------------------	-------------------------------	--

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

5.3 Processos

Observou-se que os colaboradores aliados aos setores de desenvolvimento de produto relacionam-se mais estreitamente com atividades operacionais do que estratégicas. Além disso, os conhecimentos inerentes aos processos projetuais acabam sendo mais implícitos do que tácitos e estratégicos. Estas características de trabalho impactam em processos diários nas rotinas dos setores de design.

Quadro 4: Fatores críticos de sucesso do pilar Processos.

Fator Crítico de Sucesso	Evidência	Consequência para a empresa
Posicionar o setor do design em um patamar estratégico dentro da empresa.	Subutilização das competências e expertises dos profissionais da área do design.	Designers envolvidos em questões mais operacionais do que estratégicas.
Explicitar as atividades estratégicas desenvolvidas pelos designers.		Produtos que possuem pouca articulação estratégica perante o mercado.
Capacitar colaboradores de diferentes níveis hierárquicos com a mesma base teórica acerca do design.	Construção equivocada de modelo mental dos colaboradores da empresa acerca das funções do designer.	Entendimento do designer enquanto figura meramente operacional.
Posicionar as ligações de dependência e independências dos setores de marketing e design.	Sobreposições de funções entre os setores de design e marketing.	Profissionais do marketing executando atividades que poderiam ser compartilhadas com designers.

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

5.4 Projetos

Analisou-se que o enfoque destinado ao ofício dos designers ocorre mais veementemente apenas na projeção do produto em si. Ou seja, verifica-se uma oportunidade, que ainda não está amplamente percebida pelas empresas, de utilizar as competências dos designers em abranger soluções inovadoras que se relacionam com um conjunto orgânico e coerente dos vários meios (produto, serviço e comunicação). Verganti (2009) amplia esta perspectiva apontando que o apelo dos produtos às pessoas pode ocorrer através de duas dimensões: da utilitária, que visa o desempenho funcional do produto e o 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 desta ótica, pode-se compreender que, nas empresas estudadas, não se enfoca as atividades dos designers junto a potencialidade integral do design que também busca criar significados imbuídos em seu âmago, a busca pelo valor intangível e pelas necessidades socioculturais dos indivíduos. Contudo, este é um sintoma que pode ser correlacionado com o pilar “processo” que foi anteriormente relacionado, em função de ele estar atrelado as construções equivocadas dos papéis dos designers, além de

colocá-lo num patamar subutilizado sob o ponto de vista das potencialidades estratégicas que são inerentes aos designers. Tal característica acaba por implicar em alguns outros sintomas dos produtos, conforme se observa.

Quadro 5: Fatores críticos de sucesso do pilar Projetos.

Fator Crítico de Sucesso	Evidência	Consequência para a empresa
Utilizar ferramentas de projetos que visam fomentar a inovação em diferentes tipos.	Inovações mais relacionadas a melhorias tecnológicas dos bens de consumo.	Desenvolvimento de produtos com inovações mais incrementais do que radicais.
	Desenvolvimento de projetos de produtos com atributos mais tangíveis.	Projetos com poucos atributos intangíveis, como: serviço, oferta e experiência de usuário.
Realizar retroalimentação entre o setor comercial e os setores envolvidos na estratégia do desenvolvimento de novos produtos.	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.

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

5.5 Recursos Humanos

Percebeu-se que a inexistência de planos de carreiras relacionados com incentivos para o desenvolvimento interno de projetos inovadores afetam o incentivo do desenvolvimento profissional dos colaboradores e suas permanências nas empresas.

Quadro 6: Fatores críticos de sucesso do pilar Recursos Humanos.

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

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

5.6 Estratégia

Constatou-se que a dificuldade que os gestores possuem em compreenderem a importância no investimento em inovação em longo prazo, assim como seus fatores correlacionados, reflete numa cultura de almejar resultados imediatos e não em médio e longo prazo.

Quadro 7: Fatores críticos de sucesso do pilar Estratégia.

Fator Crítico de Sucesso	Evidência	Consequências para a empresa
Fixar o valor investido em inovação como investimento aplicado no ativo da empresa.	Utilização dos investimentos em inovação como a “conta que pode ser cortada”.	Projetos novos possuem pouco espaço para serem implementados dentro das empresas por necessitarem de

		investimentos que não estão disponíveis.
Desenvolver um programa de metas baseando-se no planejamento estratégico 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.
Compreender as vantagens financeiras que podem ser obtidas através da orientação para a inovação.	Compreensão de despesas com inovação enquanto gasto e não como um investimento.	Pouca disponibilidade para realização de pesquisas com os usuários e de mercado.
Realizar a orientação estratégica da empresa guiada por oportunidades percebidas através do mercado.	A cultura focada apenas no resultado mensurável favorece "ociosidade zero" no chão de fábrica.	Ênfase no foco da produtividade da fábrica e não nas necessidades do mercado/usuário.
	<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.

6. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O contexto instaurado no mercado é paradoxal, pois de um lado existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados e conseguir, assim, se manter em ambientes altamente competitivos (ZURLO, 2010); e por outro, há o desconhecimento, por parte das empresas brasileiras, sobre as potencialidades dos ofícios dos designers e âmbitos em que a inovação pode atuar (ANDRADE, 2013).

Neste sentido, torna-se importante que as estruturas das empresas consigam poder se adaptar rapidamente às circunstâncias ambientais atualizando-se constantemente. Uma nova estrutura corporativa, modificações estruturais no mercado, novas tecnologias, dinâmicas competitivas, exigências ambientais: todos estes fatores requerem que a empresa apresente um grande dinamismo interno, além de uma capacidade não somente de adaptação, mas também de uma habilidade receptiva. Nesta vertente, pode-se compreender que a organização cresce quando consegue ter tempo para perceber e efetuar estas mudanças adaptando-as à sua própria filosofia. Para que isto seja alcançado, as estruturas das empresas devem aumentar a própria capacidade receptiva e superar a resistência natural à mudança que está presente em cada estrutura organizacional (ZURLO, 2010).

Desta forma, percebe-se que os seis pilares identificados como FCS's colocam-se em meio a este dinamismo como elementos essenciais para neutralizar obstáculos em prol do sucesso do posicionamento estratégico do design dentro das empresas. Assim, tais fatores são determinantes para o equilíbrio interno da empresa e o bom desenvolvimento dos planos relacionados com o uso do design em sua potencialidade integral e, não apenas, como uma ferramenta mediadora de atribuição funcional do produto com valor meramente tangível.

A harmonia das empresas, então, pode ser obtida através da reunião equilibrada dos fatores inerentes ao meio que as estruturam e, com isto, as partes devem estar, individualmente organizadas para, então, se relacionarem simbioticamente com as demais. O desequilíbrio deste sistema pode acarretar em diversos problemas dentro de uma empresa pode ocasionar dificuldades no posicionamento estratégico do papel do designer dentro das corporações.

Contudo, acredita-se que para a empresa estar aberta para as dimensões do design e, assim, conseguir se beneficiar positivamente dos seus impactos, os pilares de Comunicação, Conhecimento, Processos, Projetos, Recursos Humanos e Estratégia devem estar organizados de forma equilibrada e estruturada, onde o núcleo central da empresa (estratégia articulada pela alta gestão) seja o principal incentivador desta organização.

No entanto, a aquisição desta harmonia não se torna uma tarefa fácil em virtude de ser constituída de organismos vivos (setores e funcionários) que possuem bagagens intelectuais distintas entre si e, por isto, promovem movimentos orgânicos que são inerentes aos processos, mas nem sempre ocorrem de forma organizada. Assim, acredita-se que a base da empresa deva, primeiramente, estar centrada no conhecimento claro e explícito dos gestores acerca da importância do design no processo de inovação da empresa. A confiança do núcleo central da empresa no âmbito estratégico do design pode garantir que os demais processos relacionados ao dia a dia possam contaminar positivamente os processos, os projetos, a comunicação, os recursos humanos e, acima de tudo, o conhecimento dos colaboradores acerca das limitações e desafios da empresa.

Tais ideias vão ao encontro das premissas apontadas por Koutsikouri, Austion e Dainty (2008) que indicam a importância da compreensão dos gestores na construção das organizações e relacionam-se com as interdependências que existem entre o projeto, contexto, processos e experiências dos membros do projeto. Zurlo (2010) também contribui para esta discussão apontando que dentro de cada estrutura organizada, geralmente está presente uma base de valores, de conhecimentos e de modalidades operacionais, que indica, para si e para os outros, onde, por que, de que modo e com quem se está junto. A estrutura é eficaz quando seus pressupostos são explícitos e bem comunicados dentro da organização. E é igualmente eficaz quando está em sintonia com: a identidade do grupo, a verdadeira ideia que o grupo tem de si, o conjunto das competências dominantes, os comportamentos reais. Tratam-se de aspectos culturais ligados a elementos materiais e imateriais, a símbolos, a rituais específicos, que são próprios de qualquer atividade humana e que se concretizam no estilo interior que a organização decide ser. Neste sentido, compreende-se que os gestores caracterizam-se como protagonistas deste processo em função de deter o poder da gestão no processo de construção do posicionamento da empresa.

7. CONCLUSÃO

Contudo, destaca-se que antes de reposicionar a atividade do design dentro das empresas, faz-se importante conhecer o contexto das mesmas para compreender os possíveis FCS's intrínsecos a cada uma delas e, assim, realizar uma estruturação prévia a qualquer movimento de implementação relacionado com o âmbito do design. O diagnóstico prévio pode ampliar os impactos dos resultados da inserção do design e, conseqüentemente, das soluções inovadoras desenvolvidas pela empresa e lançadas ao mercado.

No entanto, para tratar satisfatoriamente de uma empresa que possui os FCS's em desequilíbrio, entende-se que o monitoramento deve ser contínuo e a manutenção deve ocorrer em constante vigilância. Dentre os pilares dos FCS's estudados, o Pilar Estratégia apresentou como o patamar central dos pilares por possuir poderes de

gerenciamento sob os demais. Por isto, acredita-se que este deva ser o Pilar, particularmente, acompanhado sem reservas e continuamente.

Por fim, deve-se salientar que a seleção do tamanho da amostra de organizações utilizadas é pequena se comparada à população das empresas brasileiras atuantes destes segmentos. Assim, as informações aqui descritas não podem ser amplamente generalizadas. Também se faz importante alegar que as informações apontadas referem-se a respostas baseadas nos julgamentos dos colaboradores que, no momento da aplicação da pesquisa, se fizeram importantes em função da ocupação dos cargos no momento da entrevista. Desta maneira, sugere-se a realização de futuras pesquisas abrangendo um maior número de empresas e colaboradores envolvidos.

***Agradecimentos:** agradecemos as empresas participantes desta pesquisa por terem disponibilizados seus recursos intelectuais e tempo para esta pesquisa. Sem elas, os resultados dispostos aqui não poderiam ser apontados com a necessária riqueza de detalhes.*

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Patrícia Deporte. **Análise do uso do design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas desenvolvedoras de bens de consumo.** 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade federal do Rio Grande do Sul, Curso de Pós Graduação em Design.

KEELEY, Larry; et all. **Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs.** John Wiley & Sons, Inc: New Jersey, 2013.

KOUTSIKOURI, Dina; AUSTIN, Simon; DAINY, Andrew. Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects. **Journal of Engineering, Design and Technology.** Vol. 6 No. 3. (p. 198-226), 2008.

KUMAR, Vijay. **101 Design Methods: a structured approach for driving innovation in your organization.** John Wiley & Sons, Inc: New Jersey, 2013.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jeann. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed,1999.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugênio Andrés Dias. **A gestão do design como estratégia organizacional.** 2 ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management: using the design to build value and corporate innovation.** New York: Allworth Press, 2003.

PAL, Rudrajeet, TORSTENSSON, Hakan. Aligning critical success factors to organizational design: a study of Swedish textile and clothing firms. **Business Process Management Journal.** Vol. 17, No. 3. (403-436).

ROCKART, John Fralick. (1979). Chief executives define their own data need. **Harvard Business Review**, Vol. 57 No. 2, pp. 81-93, 2011.

VERGATI, Roberto. **Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.