

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

BRUNA RUSCHEL MOREIRA

**GESTÃO DO DESIGN NA PRÁTICA:
Framework para implementação em empresas**

Porto Alegre

2016

BRUNA RUSCHEL MOREIRA

GESTÃO DO DESIGN NA PRÁTICA:
Framework para implementação em empresas

Tese de doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final à obtenção do título de Doutora em Design, modalidade acadêmica.

Orientador: Prof^o. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

Porto Alegre

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Rui Vicente Opperman

ESCOLA DE ENGENHARIA

Diretora: Denise Carpena Dal Molin

Vice-Diretor: Carlos Eduardo Pereira

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenador: Regio Pierre da Silva

Vice-Coordenador: Wilson Kindlein Júnior

Ficha Catalográfica

- M838g Moreira, Bruna Ruschel
 Gestão do *Design* na prática : *framework* para implementação em
empresas / Bruna Ruschel Moreira. – 2016.
 279 f. : il. color.
 Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS,
2016.
 Orientador: Maurício Moreira e Silva Bernardes.
1. Gestão do design. I. Bernardes, Maurício Moreira e Silva, orient.
II. Título.

BRUNA RUSCHEL MOREIRA

GESTÃO DO DESIGN NA PRÁTICA:

Framework para implementação em empresas

Esta tese foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Design e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Profº. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

Profº. Dr. Regio Pierre da Silva

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Fabiane Wolff - Uniritter *Laureate International Universities*

Profª. Dra Jocelise Jacques – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Fernando Amaral – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Júlio Van der Linden – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao professor Maurício Moreira e Silva Bernardes, meu orientador, com quem pude contar integralmente para a realização deste trabalho. Sem dúvida, compreendo que sua dedicação com as orientações colaboraram não apenas para esta pesquisa, mas também para o meu amadurecimento como pesquisadora e professora. Seu caráter, integridade e senso de justiça para com todos é um exemplo que levarei para minha trajetória profissional.

À professora Rita Assoreira Almendra, que me recebeu com muito carinho na Universidade de Lisboa, estando sempre disponível para auxiliar-me com muita agilidade, atenção e profissionalismo.

Ao meu marido, João Ricardo, por seu amor sem “complicações” que, mesmo com as minhas inúmeras ausências, nunca colocou em dúvida a realização deste doutorado, por saber que era a concretização de um sonho que possui uma longa estrada de abdições.

Ao Grupo de Pesquisa ICD que, igualmente, auxiliou-me de forma incondicional durante a realização desta pesquisa e, acima de tudo, demonstrou a força que uma equipe possui quando atua em simbiose. Em especial, agradeço à Melissa Pozatti, Natália Plentz, Patrícia Andrade, Paula Fraga, Simone Sperhacke e a Marcello Perez.

Às empresas A, B, C, D e E que acreditam nesta pesquisa e disponibilizaram seu tempo e seus colaboradores para que os resultados aqui descritos fossem alcançados.

Aos meus pais, Maria Luiza e Bayard, por sempre me incentivarem a lutar pelos meus sonhos e, sobretudo, por acreditarem em mim, independentemente das minhas escolhas.

Aos professores Fernando Amaral, Fabiane Wolff e Júlio Van der Linden, avaliadores da minha qualificação, os quais, através de seus olhares especialistas, contribuíram para a reflexão e o aprimoramento da presente pesquisa.

À Capes (processo n.º 8005-14-1), pela viabilização do Doutorado Sanduíche na Universidade de Lisboa durante o ano de 2015.

RESUMO

O Design passou a ser executado em níveis cada vez mais complexos. No entanto, ainda existem desafios relacionados à inserção integrada das competências dos designers nas empresas, em virtude de uma visão fragmentada de muitas corporações acerca dos benefícios daquele. Por isso, a Gestão do Design ainda se assume como um desafio, quando se procura coordenar as práticas do Design de forma vertical nos níveis estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, pesquisadores têm se detido em investigar sobre tal área, mas, de forma geral, os resultados restringem-se a contribuições mais teóricas do que aplicáveis em companhias. Dessa forma, a presente pesquisa visa apresentar um *framework* de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos. Para alcançar esse objetivo, foi necessário: compreender, sob uma perspectiva teórica e prática, os níveis de aplicação dessa gestão nas empresas, seus benefícios e desafios; identificar os fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em companhias; explorar formas de realizar uma aplicação prática em empresas; analisar os elementos constitutivos de um *framework* conceitual e avaliar a aplicabilidade do *framework*. A fim de viabilizar tais discussões, a presente investigação foi delineada por meio de revisão bibliográfica, pesquisa de campo exploratória (composta pela opinião de noventa designers), Estudo de Caso (realizada com colaboradores e gestores de três empresas) e Pesquisa Ação (destinada a cinco empresas desenvolvedoras de produtos). Os resultados obtidos permitiram construir um *framework* de Gestão do Design, composto por oito etapas, que visam, respectivamente, pretender, engajar, estruturar e executar a inserção de práticas integradas do Design nas empresas. Cada etapa do *framework* apresenta, de forma clara, seu objetivo, as ações necessárias e os impactos organizacionais que tais atividades produzem na organização. Além disto, são recomendados alguns processos contínuos para a manutenção da inserção integral do Design nas companhias.

Palavras-Chave: Gestão do Design; *Framework*; Aplicação; Empresas.

ABSTRACT

In the last decades, Design started being practiced in more complex levels. However, there are still challenges related to its vertical insertion due to a limited vision that many companies still have of its benefits. For this reason, Design Management is seen as a challenge since it aims to coordinate design practices in an integrated manner on strategic, tactical and operational levels. In this sense, many researchers have been investigating this area, but in general, the results are restricted to more theoretical contributions than applicable in companies. Thus, the present research presents a Design Management Framework for application in companies. To achieve this objective, it was necessary: to understand, from a theoretical and practical perspective, the application of this kind of management inside of companies, its benefits and challenges; identify the critical success factors present in application of design in companies; explore ways to achieve a practical application in companies; analyze the components of a conceptual framework and validate your applicability. In order to facilitate such discussions, this research was designed through a literature review, exploratory study (composed of the opinion of ninety designers), Case Study (conducted with employees and managers of three companies) and Research Action (aimed at five developers of companies). The results achieved enabled the construction of a framework composed by eight stages which aims to “intend, engage, structure and undertake” the insertion of integrated Design practices in companies. Each stage of the framework has the objective, the actions and the organizational impacts produced in the organization. Furthermore, some continuous processes are recommended for the maintenance of insertion of the Design in companies.

Keywords: Design Management; Framework; Application; Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Encadeamento entre os capítulos.....	28
Figura 2 - Macro etapas e evolução do objetivo da pesquisa.....	30
Figura 3 – Delineamento da pesquisa.....	32
Figura 4 – Metaprojeto.....	49
Figura 5 - Relação entre Gestão do Design, Design e Diferenciação.....	53
Figura 6 - Modelo conceitual de Gestão do Design.....	54
Figura 7 - Modelo conceitual de conexões dos conhecimentos dos grupos.....	55
Figura 8 - Modelo de absorção da Gestão do Design.....	56
Figura 9 – Correlações entre os pilares dos FCS.....	86
Figura 10 - Facilitação Gráfica da reunião com o professor Henri Christiaans....	95
Figura 11 - Facilitação Gráfica da reunião com a professora Rita Almendra.....	96
Figura 12 - Facilitação Gráfica da reunião com a professora Alice Agogino.....	97
Figura 13 - Facilitação Gráfica da reunião com o professor Stanley Ruecker.....	98
Figura 14 - Facilitação Gráfica da reunião com o professor José Serón.....	99
Figura 15 - Etapas dos métodos e possibilidades de caminhos da metodologia de Kumar (2013).....	102
Figura 16 - Visualização frente e costas de uma das cartas.....	103
Figura 17 – Relação entre os benefícios percebidos da Pesquisa Ação.....	109
Figura 18 - Disco de integração da Gestão do Design.....	113
Figura 19 - Ação para a GD em empresas de serviços.....	115
Figura 20 - Etapas do processo de aplicação da Gestão do Design.....	118
Figura 21 - Fatores presentes nos três âmbitos da Gestão do Design.....	119
Figura 22 - <i>Insights</i> da Pesquisa Ação.....	123
Figura 23 - Perfis das empresas com relação às suas competências e intenções de aplicação da GD.....	124
Figura 24 - Perfis das empresas estudadas com relação às competências e intenções da GD.....	126
Figura 25 - <i>Framework</i> da Gestão do Design na prática.....	130
Figura 26 - Detalhamento dos entregáveis da fase 1.....	137
Figura 27 - Detalhamento dos entregáveis da fase 2.....	139

Figura 28 - Detalhamento dos entregáveis da fase 3.....	142
Figura 29 - Detalhamento dos entregáveis da fase 4.....	144
Figura 30 - Detalhamento dos entregáveis da fase 5.....	146
Figura 31 - Detalhamento dos entregáveis da fase 6.....	149
Figura 32 - Detalhamento dos entregáveis da fase 7.....	151
Figura 33 - Detalhamento dos entregáveis da fase 8.....	152
Figura 34 - Proposta inicial para o primeiro grupo focal.....	271
Figura 35 - Proposta remodelada para o segundo grupo focal.....	274
Figura 36 - Proposta final do <i>framework</i>	277

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da estrutura da pesquisa.....	26
Quadro 2 - Triangulação das técnicas de coletas de dados dos estudos de casos.....	37
Quadro 3 - Quadro síntese dos procedimentos metodológicos.....	43
Quadro 4 - Síntese da Gestão do Design.....	46
Quadro 5 - Fatores nocivos para a Gestão do Design na prática.....	69
Quadro 6 - Dificuldades encontradas na comunicação.....	73
Quadro 7 - Dificuldades encontradas no conhecimento.....	75
Quadro 8 - Dificuldades encontradas nos processos.....	79
Quadro 9 - Dificuldades encontradas nos projetos.....	81
Quadro 10 - Dificuldades encontradas nos Recursos Humanos.....	82
Quadro 11 - Dificuldades encontradas na estratégia	84
Quadro 12 - Sugestões de implementação de fatores não gerenciáveis por este estudo.....	91
Quadro 13 - Sugestões de implementação de fatores gerenciáveis por este estudo.....	92
Quadro 14 - Categorias essenciais para o sucesso da Gestão do Design.....	112
Quadro 15 - Comparação dos modelos de aplicação da GD.....	116
Quadro 16 - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> dos níveis de Gestão do Design.....	122
Quadro 17 - Objetivos, entregáveis e impactos organizacionais de cada fase do <i>framework</i>	134
Quadro 18 - Efeitos recorrentes das fases percorridas de forma não linear.....	154
Quadro 19 - Perguntas norteadoras para definição das etapas necessárias do <i>framework</i>	156
Quadro 20 - Simulações de características de empresas e etapas sugeridas.....	158
Quadro 21 - Processos contínuos.....	160
Quadro 22 - Fatores relacionados com a seleção de projetos estratégicos de Design.....	162
Quadro 23 - Dimensões relacionadas com o estímulo da inovação em ambientes organizacionais.....	165

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características da amostra do capítulo três.....	34
Tabela 2 - Empresas participantes do Estudo de Caso.....	35
Tabela 3 - Instrumentos de coleta de dados utilizados nos Estudos de Caso.....	36
Tabela 4 - Número de participantes das empresas em cada atividade.....	36
Tabela 5 - Outras empresas participantes da Pesquisa Ação.....	38
Tabela 6 - Ações desenvolvidas na Pesquisa Ação.....	39
Tabela 7 - Número de participantes das empresas em cada atividade.....	40
Tabela 8 - Características do Grupo Focal.....	42
Tabela 9 - Nível de inserção do Design nas empresas.....	61
Tabela 10 - Setores envolvidos com o Design.....	62
Tabela 11 - Relações entre o Design e a inovação nas empresas.....	63
Tabela 12 - Formas de manifestação da cultura do Design.....	64
Tabela 13 - Finalidades da Gestão do Design.....	64
Tabela 14 - Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade.....	65

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior
CEP	Comitê de ética e pesquisa
CRM	<i>Customer relationship management</i>
DMI	<i>Design Management Institute</i>
ICD	Inovação, competitividade e Design
IIT	<i>Illinois Institute of Technology</i>
FCS	Fatores críticos de sucesso
FW	<i>Framework</i>
GD	Gestão do Design
MKT	Marketing
OECD	Organização para cooperação econômica e desenvolvimento
PA	Principais atores
PCP	Planejamento e controle da produção
PCPM	Planejamento e controle da produção de materiais
PDP	Processo de desenvolvimento de produtos
PDV	Ponto de venda
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PGDESIGN	Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS
RH	Recursos humanos
SAC	Serviço de atendimento ao consumidor
SAP	Sistema de acompanhamento de processos
SPS	Sistema produto-serviço
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VN	Vetor negativo
VNT	Vetor neutro
VP	Vetor positivo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	22
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.2.1	Geral	22
1.2.2	Específicos	22
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	23
1.4	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	25
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
2.1	EVOLUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	29
2.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
2.3	UNIVERSO DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA DE DADOS.....	32
2.3.1	Capítulo três	33
2.3.2	Capítulo quatro	34
2.3.3	Capítulo cinco	38
2.3.4	Capítulo sete	41
2.4	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
2.5	ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	43
3	GESTÃO DO DESIGN: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE TEORIA E PRÁTICA	45
3.1	DIMENSÃO TEÓRICA DA GESTÃO DO DESIGN.....	45
3.1.1	Nível estratégico	47
3.1.2	Nível tático	49
3.1.3	Nível operacional	51
3.1.4	Encadeamento entre os níveis da Gestão do Design	53
3.1.5	Gestão do Design, competências e conhecimento	54
3.2	DISCUSSÕES SOBRE OS DESAFIOS RELACIONADOS COM A DIMENSÃO TEÓRICA DA GESTÃO DO DESIGN.....	57
3.2.1	Abrangência da atuação da Gestão do Design	57
3.2.2	Envolvimento de pessoas de diferentes setores, cargos e formações	57
3.2.3	Necessidade da quebra de paradigmas da gestão	58

3.2.4	A inexistência de fórmula universal para utilização do Design.....	59
3.2.5	A dificuldade de mensurar os impactos intangíveis do Design.....	59
3.2.6	A subjetividade dos aspectos envolvidos com a Gestão do Design.....	60
3.3	DIMENSÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO DESIGN.....	60
3.3.1	Níveis de inserção do Design nas empresas e os setores envolvidos.....	61
3.3.2	Relações entre a inserção do Design e a inovação nas empresas estudadas.....	63
3.3.3	Cultura e finalidade da inserção do Design nas empresas.....	63
3.3.4	Limites práticos da Gestão do Design.....	65
3.3.5	Perspectivas para aumentar a inserção da Gestão do Design nas empresas.....	65
3.3.6	Discussões sobre os desafios relacionados com a dimensão prática da Gestão do Design.....	68
3.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	70
4	DESAFIOS EXISTENTES NO POSICIONAMENTO INTEGRADO DA PRÁTICA DO DESIGN EM EMPRESAS BRASILEIRAS.....	72
4.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO POSICIONAMENTO INTEGRADO DA PRÁTICA DO DESIGN.....	72
4.1.1	Comunicação.....	72
4.1.2	Conhecimento.....	75
4.1.3	Processos.....	78
4.1.4	Projetos.....	80
4.1.5	Recursos Humanos.....	82
4.1.6	Estratégia.....	84
4.2	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	86
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	88
5	GESTÃO DO DESIGN: ALTERNATIVAS PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA.....	90
5.1	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	90
5.1.1	Implementação: proposta teórica.....	90
5.1.2	Implementação: proposta prática.....	92
5.2	DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO NO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	93
5.2.1	Reunião com Henri Christiaans.....	94
5.2.2	Reunião com Rita Almendra.....	95
5.2.3	Reunião com Alice Agogino.....	96

5.2.4	Reunião com Stanley Ruecker.....	97
5.2.5	Reunião com Francisco José Serón.....	98
5.3	DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO NO NÍVEL TÁTICO.....	99
5.3.1	Workshop Introdutório 1.....	100
5.3.2	Workshop Introdutório 2.....	101
5.4	DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO NO NÍVEL OPERACIONAL.....	101
5.5	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA AÇÃO.....	103
5.5.1	O conhecimento.....	104
5.5.2	A identificação de desafios comuns.....	105
5.5.3	A integração e o compartilhamento.....	106
5.5.4	O engajamento.....	107
5.5.5	O reconhecimento.....	107
5.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	108
6	GESTÃO DO DESIGN: DISCUSSÃO SOBRE AS ALTERNATIVAS EXISTENTES PARA A CONSTRUÇÃO DO FRAMEWORK.....	111
6.1	GESTÃO DO DESIGN: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE MODELOS PARA APLICAÇÃO PRÁTICA.....	111
6.1.1	Elementos essenciais para a construção de um <i>Framework</i> de Gestão do Design.....	111
6.1.2	Disco integrador do Design.....	113
6.1.3	Modelo de ações da Gestão do Design em empresas de serviços.....	114
6.2	<i>FRAMEWORKS</i> DE GESTÃO DO DESIGN: DISCUSSÕES ORIUNDAS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	116
6.3	APLICABILIDADE DA GESTÃO DO DESIGN: DISCUSSÕES ORIUNDAS DA PESQUISA AÇÃO.....	117
6.3.1	Discussão sobre a aplicabilidade da Gestão do Design.....	118
6.3.2	Discussão sobre os processos e comportamentos inseridos na Gestão do Design.....	118
6.3.3	Discussão sobre o papel e os impactos de cada nível da Gestão do Design.....	123
6.3.4	Perfil das empresas identificadas.....	124
6.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	127
7	FRAMEWORK DE GESTÃO DO DESIGN PARA APLICAÇÃO EM EMPRESAS.....	129
7.1	PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> DA GESTÃO DO DESIGN PARA	129

	APLICAÇÃO EM EMPRESAS REATIVAS.....	
7.2	DETALHAMENTO DE CADA ETAPA DO <i>FRAMEWORK</i> DE GESTÃO DO DESIGN.....	133
7.2.1	Fase 1: Articulação com os principais vetores positivos da empresa.....	136
7.2.2	Fase 2: Sensibilização dos principais atores envolvidos no processo.....	139
7.2.3	Fase 3: estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação.....	141
7.2.4	Fase 4: Sensibilização do corpo da organização.....	143
7.2.5	Fase 5: Envolvimento com o corpo da corporação.....	146
7.2.6	Fase 6: Reestruturação das intenções estratégicas da empresa...	148
7.2.7	Fase 7: Alinhamento e organização.....	150
7.2.8	Fase 8: Gestão e avaliação de projetos.....	151
7.3	POSSÍVEIS REFLEXOS ORIUNDOS DA SOBREPOSIÇÃO DE ETAPAS DA PROPOSTA DO <i>FRAMEWORK</i> APLICADO EM EMPRESAS REATIVAS.....	154
7.4	FLEXIBILIZAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> PARA UTILIZAÇÃO EM EMPRESA COM PERFIS PRÓ-ATIVOS, EFICAZES E EFICIENTES..	156
7.5	PROCESSOS CONTÍNUOS FAVORÁVEIS À PROPOSTA DO <i>FRAMEWORK</i>	160
7.5.1	Processos contínuos do pilar conhecimento.....	161
7.5.2	Processos contínuos do pilar estratégia.....	162
7.5.3	Processos contínuos do pilar processos.....	164
7.5.4	Processos contínuos do pilar comunicação.....	165
7.5.5	Processos contínuos do pilar recursos humanos.....	166
7.5.6	Processos contínuos do pilar projetos.....	166
8	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	168
8.1	LIÇÕES PARA O FUTURO.....	171
8.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	172
	REFERÊNCIAS.....	174
	GLOSSÁRIO.....	183
	APÊNDICE A – Detalhamento das atividades desenvolvidas nesta pesquisa..	186
	APÊNDICE B – Protocolo 1.....	188
	APÊNDICE C – Síntese das respostas relacionadas com o questionário sobre aplicabilidade do design nas empresas.....	191
	APÊNDICE D – <i>Silent survey</i>.....	199
	APÊNDICE E – Protocolo 2.....	203

APÊNDICE F – Protocolo 3.....	204
APÊNDICE G – Protocolo 4.....	205
APÊNDICE H – Protocolo 5.....	206
APÊNDICE I – Protocolo 6.....	207
APÊNDICE J – Protocolo 7.....	208
APÊNDICE K – Protocolo 8.....	209
APÊNDICE L – Protocolo 9.....	210
APÊNDICE M – Protocolo 10.....	211
APÊNDICE N – Protocolo 11.....	212
APÊNDICE O - Reunião das barreiras identificadas na inserção do design nas empresas A, B e C.....	213
APÊNDICE P - Identificação de barreiras existentes para a inserção do design na empresa A.....	216
APÊNDICE Q - Identificação de barreiras existentes para a inserção do design na empresa B.....	217
APÊNDICE R - Identificação de barreiras existentes para a inserção do design na empresa C.....	218
APÊNDICE S - Síntese editada das entrevistas com os gestores das empresas A, B e C.....	219
APÊNDICE T - Descrição da proposta de implementação da fase de ação.....	251
APÊNDICE U - Reunião das informações previamente coletadas na preparação do <i>workshop</i> introdutório 1.....	253
APÊNDICE V - Cartas resultantes do <i>workshop</i> introdutório 1.....	258
APÊNDICE W - Cartas resultantes do <i>workshop</i> introdutório 2.....	260
APÊNDICE X - Detalhamento das atividades realizadas nos <i>workshops</i> modulares.....	262
APÊNDICE Y - Detalhamento das ferramentas propostas por Vijay Kumar.....	265
APÊNDICE Z - Avaliações do <i>framework</i>	271
ANEXO A – Parecer consubstanciado do comitê de ética e pesquisa da UFRGS.....	278

1 INTRODUÇÃO

O Design está sendo executado em níveis cada vez mais complexos (MORAES, 2010). Como resultado, a prática do designer perpassou o desenvolvimento de artefatos e passou a 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 (NEUMEIER, 2008; BROWN, 2009; MARTIN, 2009), a projeção de meios que intencionem despertar significados positivos nos usuários (NORMAN, 2005; VERGANTI, 2009), entre outros.

Todas essas abordagens estão mediadas por propostas de novas metodologias projetuais (CELASCHI, DESERTI, 2007; VERGANTI, 2009) e por diferentes usos das ferramentas do Design, à luz da inovação (CAUTELA, 2007; KUMAR, 2013; KEELEY *et al.*, 2013).

Nesse cenário, o Design com vistas à inovação passou a se configurar não mais, apenas, como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção. Hoje, este também é compreendido como um sistema atuante em termos de tempo (capaz de desenvolver uma inovação multidisciplinar), espaço (capaz de gerenciar, simultaneamente, os fluxos de informação entre o consumidor e o produto final) e conhecimento (capaz de desenvolver uma competência central na empresa) (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Essa evolução reflete-se no cenário do Design nacional. De acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), tal setor, no Brasil, demonstra um grande potencial e crescimento, se comparado com dados dos anos 2000. No entanto, o relatório também aponta algumas fragilidades, ao retratar que ainda se faz necessário colocar o Design “como fator potencial de competitividade na agenda estratégica da economia nacional” (BRASIL, 2014, p. 56).

Mesmo com a divulgação de estudos que relacionam o Design com o sucesso de empresas (HERTENSTEIN, PLATT, BROWN, 2001; ALMENDRA, ROMÃO, 2011; DESIGN COUNCIL, 2012; DMI, 2014), ainda, nos dias de hoje, há muitos empresários que se perguntam por que investir em Design (RAE, 2013). A mentalidade do Design isolado à estratégia é uma das evidências que se observa na maioria das organizações brasileiras. Assim, o que se percebe, na prática, é que

algumas empresas identificam o Design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica (BORBA, REYES, 2007).

A falta da compreensão global dos benefícios das competências do Design para as companhias é outro fator que pode potencializar as dificuldades de crescimento do Design brasileiro nas corporações. Percebe-se que muitas empresas nacionais ainda não compreendem todas as potencialidades que a área pode oferecer a uma companhia, limitando-se à tradicional visão estético-formal (MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003).

Como consequência de todos os fatores mencionados, percebe-se que os empresários possuem, muitas vezes, “uma visão fragmentada da aplicação do Design a um contexto reducionista de curto prazo e enxergam seu papel limitado a um projeto” (MARTINS, MERINO, 2011, p. 31). Além disso, muitos ainda tendem a manifestar falta de apoio para a utilização integrada das práticas metodológicas do Design nas organizações (BIRKHÖFER *et al.*, 2002; JÄNSCH, BIRKHÖFER, WALTHER, 2005).

Paralelo a esse cenário, já é consenso saber que as diferentes consequências da globalização, as mudanças do poder aquisitivo da sociedade e das políticas socioeconômicas conduziram as organizações a buscarem melhores resultados nos mercados em que atuam e, assim, realizar reações estratégicas (LIEDTKA, ROSEN, WILTBANK, 2009). Como reflexo, os mercados estão sempre em rápida mutação e, com isso, exigem que as empresas respondam às demandas que surgem com agilidade (LUMA INSTITUTE, 2014). Portanto, independentemente do porte ou da necessidade de reação, seja preventiva, seja reativa, vive-se um momento de reavaliação dos modelos de gestão (MARTINS, MERINO, 2011).

A competitividade das companhias está intimamente relacionada com os seus processos de desenvolvimento e com o lançamento de novos produtos e serviços. Por isso, ao correlacionar a falta de compreensão das práticas do Design com as novas dinâmicas de mercado culminadas por ambientes altamente competitivos, verifica-se que o designer é um aliado corporativo que, em muitos casos, ainda é negligenciado pelas empresas, conforme já mencionado por Kotler e Rath (1984) na década de oitenta do século passado.

Portanto, o contexto instaurado no mercado é paradoxal, pois, de um lado, existe a necessidade de diferenciação e de busca por novos mercados para conseguir, assim, se manter em ambientes altamente competitivos (ZURLO, 2010;

LUMA INSTITUTE, 2014); e, por outro, há o desconhecimento das potencialidades do Design na condição de ferramenta estratégica capaz de impactar positivamente a competitividade das empresas (MARTINS, MERINO, 2011; BRASIL, 2014; BORBA, REYES, 2007).

Além disso, o cenário mercadológico presente parece ser incompatível com as práticas de gestão baseadas em antigos períodos de equilíbrio em que a melhoria contínua era suficiente. Atualmente, faz-se necessário gerir cenários complexos, basear-se em novos relacionamentos e formas de gestão (HAYES, 2014). Mintzberg (2015) observa que a crise financeira global atual não está relacionada com a economia, mas, sim, com uma crise de gerenciamento das empresas.

Gestões eficazes são fundamentais em função de impactar uma série de elementos relativos às companhias. Em termos organizacionais, a gestão bem-sucedida está conectada com vantagens competitivas (BERNARDES *et al.*, 2013) e financeiras (HERTENSTEIN *et al.*, 2005) que uma empresa possui sobre as demais. Sob o ponto de vista do Design, a maneira como a gestão é conduzida também pode influenciar positivamente os resultados de tal processo (BORJA DE MOZOTA, 2003; BERTOLA, TEIXEIRA, 2003).

Com isso, a Gestão do Design (GD) torna-se importante, por situar o Design dentro das empresas em diferentes ópticas organizacionais e, sobretudo, em um cenário estratégico (BERNARDES *et al.*, 2013). Com a proposta de implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio de sua comunicação e a partir de sua relevância para as metas corporativas e da coordenação de seus recursos em todos os níveis para atingir os seus objetivos, a GD visa à competitividade pela incorporação e utilização do Design como instrumento de estratégia empresarial (MARTINS, MERINO, 2001; BORJA DE MOZOTA, 2003).

As possibilidades de articulações do Design motivam pesquisadores a compreender como ele está inserido na prática de empresas bem-sucedidas no mercado mediante estudos de casos e entrevistas com profissionais especialistas do mercado (DESIGN COUNCIL, 2007; DMI, 2014; BERNARDES *et al.*, 2013). Assim, com o objetivo de descobrir como o Design é gerenciado por grandes empresas, o *Design Council* (2007) realizou uma pesquisa com onze empresas de destaque no mercado internacional, como Alessi, Lego, Microsoft, Starbucks, Sony, *Virgin Atlantic Airways*, entre outras. O estudo apontou que as melhores práticas de GD são atingidas por meio de um processo formalizado, mas flexível, que se relaciona com

as atividades do Design de diferentes formas. Dentre estas, pode-se destacar o reconhecimento e apoio da alta gestão; a compreensão dos âmbitos relacionados com o Design; o gerenciamento de recursos em prol do fomento da cultura do Design e a utilização dos processos, ferramentas e técnicas.

O DMI (*Design Management Institute*), juntamente com a empresa *Motiv*, também realizou uma pesquisa com quinze organizações de grande porte como *Apple*, *Walt Disney*, *Nike*, *Procter & Gamble*, entre outras, que atendem ao critério de *Design-driven companies* (empresas guiadas pelo Design), com o objetivo de compreender os resultados obtidos no mercado (2014).

As evidências da pesquisa apontaram que tais empresas possuem um desempenho mercadológico nitidamente maior, se comparadas com as que não são guiadas pelo Design. Segundo os pesquisadores, essas organizações possuem características comuns no que se refere ao uso do Design. Em todas elas, verificou-se que este está inserido em toda a estrutura da empresa (desde o nível estratégico até o operacional), além de tais companhias compreenderem o Design como a maior chave para a promoção da inovação, da mudança e da evolução.

Bernardes *et al.* (2013) desenvolveu uma pesquisa a fim de compreender como o processo de GD deve ser gerido em pequenas empresas. Para tanto, foram realizadas entrevistas com seis especialistas com vastas experiências em empresas de grande porte, como *Ideo*, *Motorola*, *Toyota* e *Doblin*. As respostas obtidas com os entrevistados “não estabeleceram uma relação direta do Design com gestão” (BERNARDES *et al.*, 2013, p. 28). No entanto, apesar da pouca conexão literal com o termo “Gestão do Design”, o pesquisador evidenciou que há relação com alguns elementos como, por exemplo, a realização de análise de valor, gestão de projeto e trabalho com equipes multidisciplinares.

Por todas essas evidências, verifica-se que a inserção holística do Design no dia a dia de muitas empresas ainda é um desafio (BEST, 2006). Este sintoma pode ser decorrente da visão equivocada que muitas companhias possuem sobre a área, conforme já mencionado, mas também pode ser agravado pela complexa concatenação que o Design exige entre os setores das corporações (TEIXEIRA, 2000; CELASCHI, 2008).

Dessa forma, percebe-se que a natureza integradora da área necessita que a empresa pratique um processo de gestão que permita um envolvimento do Design

mais verticalizado e menos centralizado, pois, quando isso não ocorre, o designer pode ser subutilizado dentro da companhia.

1.1 Questões de pesquisa

A partir do contexto apresentado, fixou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como gerir o Design de forma integrada em empresas desenvolvedoras de produtos?** A partir do desdobramento do questionamento central, também foi possível realizar as seguintes questões:

- a) Quais os fatores relacionados com a aplicação da Gestão do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?
- b) Quais os desafios existentes no posicionamento integrado do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?
- c) Quais alternativas para a aplicação prática da Gestão do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?
- d) Como estruturar a aplicabilidade de um *framework* de Gestão do Design através de uma perspectiva teórico prática?
- e) Como avaliar a aplicabilidade de um *framework* de Gestão do Design através de perspectiva teórico prática?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um *framework* de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos desta tese podem ser assim listados:

- a) Compreender, sob uma perspectiva teórica e prática, os níveis de aplicação da Gestão do Design nas empresas e seus desafios;
- b) Identificar os fatores críticos de sucesso presentes na aplicação integrada do Design em empresas;
- c) Explorar alternativas para realizar uma aplicação prática da Gestão do Design em empresas;
- d) Analisar os elementos constitutivos de um *framework* conceitual da Gestão do Design, através de uma perspectiva teórica e prática.
- e) Avaliar a aplicabilidade do *framework* da Gestão do Design mediante uma perspectiva teórica e prática.

1.3 Justificativa e contribuições da pesquisa

Diante da revisão bibliográfica realizada acerca da GD 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 à área (GORB, 1990; BRUCE, COOPER, VAZQUEZ, 1999; BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; KOOTSTRA, 2009; DUMAS E MINTZBERG, 2010).

No entanto, Libânio e Amaral (2011), a partir de uma revisão sistemática de teses e dissertações brasileiras, verificaram que grande parte dos estudos da área busca compreender a GD sob a perspectiva de investigações de caráter estritamente teórico. Dessa forma, mesmo com o crescente desenvolvimento de programas de pós-graduação em Design e áreas afins no Brasil, constantemente surgem discussões sobre a carência de material no que concerne à aplicação prática da GD nas empresas (LIBÂNIO, AMARAL, 2011).

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

Na realidade da indústria, essas carências acirram-se pelo fato de as empresas não terem a compreensão aprofundada da importância da inserção do Design no nível estratégico e, assim, permeá-lo por todas as etapas do

desenvolvimento de um produto (LIBÂNIO, 2014). Além disso, há a falta de critérios maduros de prescrições da implantação da GD (WOLFF, 2010) e existe a dificuldade de encontrar pesquisas que se proponham a elaborar modelos de GD mais abrangentes, aplicáveis a um número maior de organizações e que atinjam setores de maneira mais ampla (LIBÂNIO, AMARAL, 2011).

Portanto, a resistência por parte das empresas em absorver o Design de forma estratégica, somada às lacunas de conhecimentos dos profissionais da área da gestão e do Design, são fatores que tornam necessário o esclarecimento sobre o assunto e a viabilização de instrumentos capazes de auxiliar na implementação prática do Design (MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003).

Todos os indícios mencionados corroboram a complexidade da criação e sistematização de mecanismos que fomentem o deslocamento do grau de maturidade da empresa (WHICHER, RAULIK-MURPHY, CAWOOD, 2011) que usa o “Design como estilo” para a empresa que possui sua estratégia orientada pelo Design. Nesse sentido, surgem diversos questionamentos que dizem respeito às formas de aplicação da GD na indústria e aos fatores culturais desfavoráveis ao Design, presentes em muitas empresas brasileiras.

Em meio a isso, ações governamentais, empresariais e de associações são realizadas com o objetivo de posicionar a GD como uma prática mais usual dentro das empresas brasileiras. Dentre tais ações, pode-se citar o Projeto “ICD – Inovação, competitividade e Design¹” que tem como principal objetivo definir diretrizes para aumentar a competitividade de empresas brasileiras por intermédio de intervenções no processo de Design, orientadas para a gestão e concepção de produtos e serviços inovadores (BERNARDES, OLIVEIRA, VAN DER LINDEN, 2015).

O presente trabalho integra parte deste amplo projeto de pesquisa que visa reunir teoria e prática mediante a realização de pesquisas inseridas dentro de empresas brasileiras. Por isso, possui uma natureza aplicada que busca fundir a teoria e a prática no que tange à aplicação da GD em corporações nacionais.

Por todos os motivos expostos, acredita-se que os resultados obtidos com este estudo possam colaborar para a ampliação do uso da GD em empresas desenvolvedoras de produtos e, conseqüentemente, corroborar positivamente os

¹ Projeto aprovado pelo CEP (Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS) mediante Parecer Consubstanciado conforme é apresentado no Anexo A.

objetivos traçados e as conclusões alcançadas para a ampliação da competitividade daquelas no mercado.

1.4 Delimitações da pesquisa

Este trabalho apresenta as seguintes delimitações:

- a) O *framework* proposto não aborda questões relativas aos custos dos projetos ou orçamentos das empresas estudadas;
- b) O *framework* desenvolvido está voltado para empresas brasileiras de médio e grande porte;
- c) O *framework* proposto não foi avaliado sob o nível de implementação, mas, sim, avaliado por profissionais, professores e estudantes da área do Design.

1.5 Estrutura do trabalho

Em virtude do objetivo desta pesquisa buscar englobar uma relação que tangencie teoria e prática na aplicabilidade da GD nas empresas desenvolvedoras de produtos, este estudo é constituído por uma estruturação pouco convencional. Conforme é possível observar no quadro 1², os capítulos interseccionam simultaneamente prática e teoria, a fim de abarcar cada um dos objetivos traçados no estudo. Portanto, cada seção se constitui com métodos e instrumentos de coleta de dados específicos que serão apresentados no capítulo dois.

Para tanto, o trabalho está dividido em sete capítulos, consistindo o primeiro na presente introdução. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa: as empresas utilizadas nos estudos de caso e Pesquisa Ação; a delimitação da amostra utilizada; a estratégia de pesquisa; e a correlação existente entre os capítulos do presente estudo.

² O método e as técnicas de coletas de dados serão abordados detalhadamente no capítulo dois.

Quadro 1 - Síntese da estrutura da pesquisa.

Problema de pesquisa: Como gerir o Design de forma integrada em empresas desenvolvedoras de produtos?						
Objetivo geral: Desenvolver um <i>framework</i> de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos.						
Capítulo 1	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4	Capítulo 5	Capítulo 6	Capítulo 7
<i>Conteúdo</i>	<i>Conteúdo</i>	<i>Questão norteadora</i>	<i>Questão norteadora</i>	<i>Questão norteadora</i>	<i>Questão norteadora</i>	<i>Questão norteadora</i>
Contextualização; problema; objetivos geral e específicos; justificativa; delimitações do estudo; estrutura do trabalho e conexões entre os capítulos.	Procedimentos metodológicos; estrutura dos capítulos; etapas e evolução do objetivo de pesquisa.	Quais os fatores relacionados com a aplicação da Gestão do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?	Quais os desafios existentes no posicionamento integrado do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?	Quais alternativas para a aplicação prática da Gestão do Design em empresas desenvolvedoras de produtos?	Como estruturar a aplicabilidade de um <i>framework</i> de Gestão do Design através de uma perspectiva teórico prática?	Como verificar a aplicabilidade de um <i>framework</i> de Gestão do Design através de uma perspectiva teórico prática?
		<i>Objetivo específico</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Objetivo específico</i>
		Compreender, sob perspectiva teórica e prática, os níveis de aplicação da Gestão do Design nas empresas, seus benefícios e desafios.	Identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) presentes na aplicação integrada do Design em empresas.	Explorar alternativas para realizar uma aplicação prática da Gestão do Design em empresas.	Analisar os elementos constitutivos de um <i>framework</i> conceitual da Gestão do Design, através de uma perspectiva teórica e prática.	Avaliar a aplicabilidade do <i>framework</i> da Gestão do Design através de uma perspectiva teórica e prática.
		<i>Método e instrumento de coleta de dados</i>	<i>Método e instrumento de coleta de dados</i>	<i>Método e instrumento de coleta de dados</i>	<i>Método e instrumento de coleta de dados</i>	<i>Método e instrumento de coleta de dados</i>
		Revisão da literatura e pesquisa de campo através de questionário de aplicação indireta.	Estudo de Caso com empresas brasileiras através de entrevistas semiestruturadas e grupos focais.	Pesquisa Ação com empresas brasileiras através de reuniões e workshops avaliados por observação participantes e questionários.	Revisão de literatura e reunião dos resultados oriundos dos capítulos anteriores.	Grupos focais com profissionais, professores e estudantes.
		<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>
		Foram encontrados fatores estratégicos e táticos, sendo a falta de conhecimento de colaboradores e gestores principal vertente deste processo.	Os FCS encontrados foram agrupados em RH, estratégia, processo, comunicação, projetos, conhecimento.	A multidisciplinaridade das empresas fomentou processos conjuntos de conhecimento, identificação, integração, engajamento, reconhecimento e compartilhamento.	Foram encontrados diferentes processos e comportamentos essenciais para a construção de um <i>framework</i> da GD.	Foi desenvolvido um <i>framework</i> composto por 8 etapas subdivididas entre os verbos de pretender, engajar, estruturar e executar a mudança.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Os capítulos seguintes, compreendidos entre as seções três e sete, ocupam-se com responder, individualmente, às questões de pesquisas e aos objetivos específicos. Assim, o terceiro capítulo busca uma compreensão teórica e prática da aplicabilidade da GD em empresas. Para tanto, primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do assunto, com o objetivo de compreender o atual estado da arte, além de identificar oportunidades de aprofundamento teórico. Após isso, apresenta-se uma visão prática da aplicabilidade da GD nas empresas por meio da coleta de dados realizada com profissionais atuantes em diferentes segmentos do Design. Por fim, a seção realiza uma discussão sobre as convergências percebidas entre teoria e prática.

Após compreender a aplicabilidade da GD em empresas, parte-se para identificação dos desafios inerentes ao posicionamento estratégico do Design, aplicado de forma integrada, em empresas de médio e grande porte. Assim, o capítulo ocupa-se em compreender, além destes desafios, quais as consequências e os fatores críticos de sucesso que estes acarretam para as empresas. Estas informações foram extraídas de três Estudos de Casos que se utilizaram das técnicas de entrevistas em profundidade e de grupos focais com profissionais oriundos de diferentes setores das empresas estudadas.

Seguido dos capítulos iniciais, dedicados a compreender os elementos práticos e teóricos que estão presentes no universo estudado, a seção cinco buscou explorar formas de aplicação da GD em empresas. Para tanto, realizou-se uma Pesquisa Ação com cinco empresas brasileiras atuantes em diferentes segmentos do mercado com o objetivo de identificar alternativas existentes para a aplicação da GD em empresas.

Após a imersão prática realizada no mercado, iniciou-se um processo de discussão sobre os elementos constitutivos de um *framework* conceitual da GD a partir de uma perspectiva teórica e prática. Para isso, primeiramente, o sexto capítulo apresenta referências encontradas na revisão da literatura acerca de quatro modelos que possuem fatores relacionados direta ou indiretamente com a GD na prática. Após, tais informações foram relacionadas com os resultados obtidos com base em reflexões oriundas dos capítulos anteriores, sobretudo, da seção cinco.

O sétimo e último capítulo focaliza o *framework* já avaliado, a partir da realização de dois grupos focais compostos por profissionais, professores e estudantes da área. O modelo é o reflexo do conjunto dos conhecimentos e das

experiências descritas ao longo dos capítulos anteriores, que buscaram, de forma harmônica, conduzir uma relação entre a teoria e a prática.

Dessa forma, é possível observar que a estrutura desta pesquisa foi desenhada a partir de um ordenamento coerente entre os assuntos relativos aos objetivos da investigação e que contempla quatro ações: compreensão, ação, relação e proposição. A *compreensão* engloba os capítulos três e quatro. Como já mencionado, o terceiro capítulo busca explorar a GD de forma geral (3) e, por serem inerentes a ela, a seção subsequente engloba os desafios e fatores críticos de sucesso existentes para o posicionamento do Design aplicado de forma integrada nas empresas (4). O desdobramento da *ação* (5) propõe alternativas de implementação da GD em empresas. Portanto, este capítulo reflete, em um exercício de natureza aplicada, os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Figura 1 - Encadeamento entre os capítulos.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Posterior a isso, são discutidas alternativas existentes para a construção do *framework* conceitual (6), trazendo consigo subsídios das etapas de *compreensão* e *ação*, e, por isso, esse momento foi denominado como *relação*. Por fim, a *proposição* (7) compreende a apresentação do *framework* avaliado que é composto pelo conjunto dos conhecimentos adquiridos em todas as etapas anteriores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Para tanto, declara-se, primeiramente, que esta investigação possui natureza aplicada e está relacionada com atividades realizadas dentro de empresas brasileiras desenvolvedoras de produtos. Assim, esta investigação visa gerar um novo conhecimento para posterior aplicação direcionada à solução dos problemas aqui delimitados (PRODANOV, FREITAS, 2009).

Por isso, os objetivos do estudo caracterizam-se como exploratório e descritivo, em virtude de buscarem realizar uma convergência entre os universos teórico e prático. A reunião constante entre essas esferas resultou na remodelagem do problema de pesquisa ao longo do percurso da investigação. As informações obtidas fomentaram novos caminhos, a fim de encontrar uma contribuição consistente para os campos da teoria e da prática.

Logo, a convergência entre tais saberes requereu que o delineamento da pesquisa fosse organizado de forma dinâmica, coerente e convergente. Contudo, a fim de abarcar os objetivos do presente trabalho, foram utilizados diferentes universos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados ao longo da pesquisa de campo, estudos de casos e Pesquisa Ação. Por fim, menciona-se que todos os elementos citados nesta introdução serão descritos detalhadamente, conforme se observa nos subcapítulos a seguir.

2.1 Evolução do problema de pesquisa

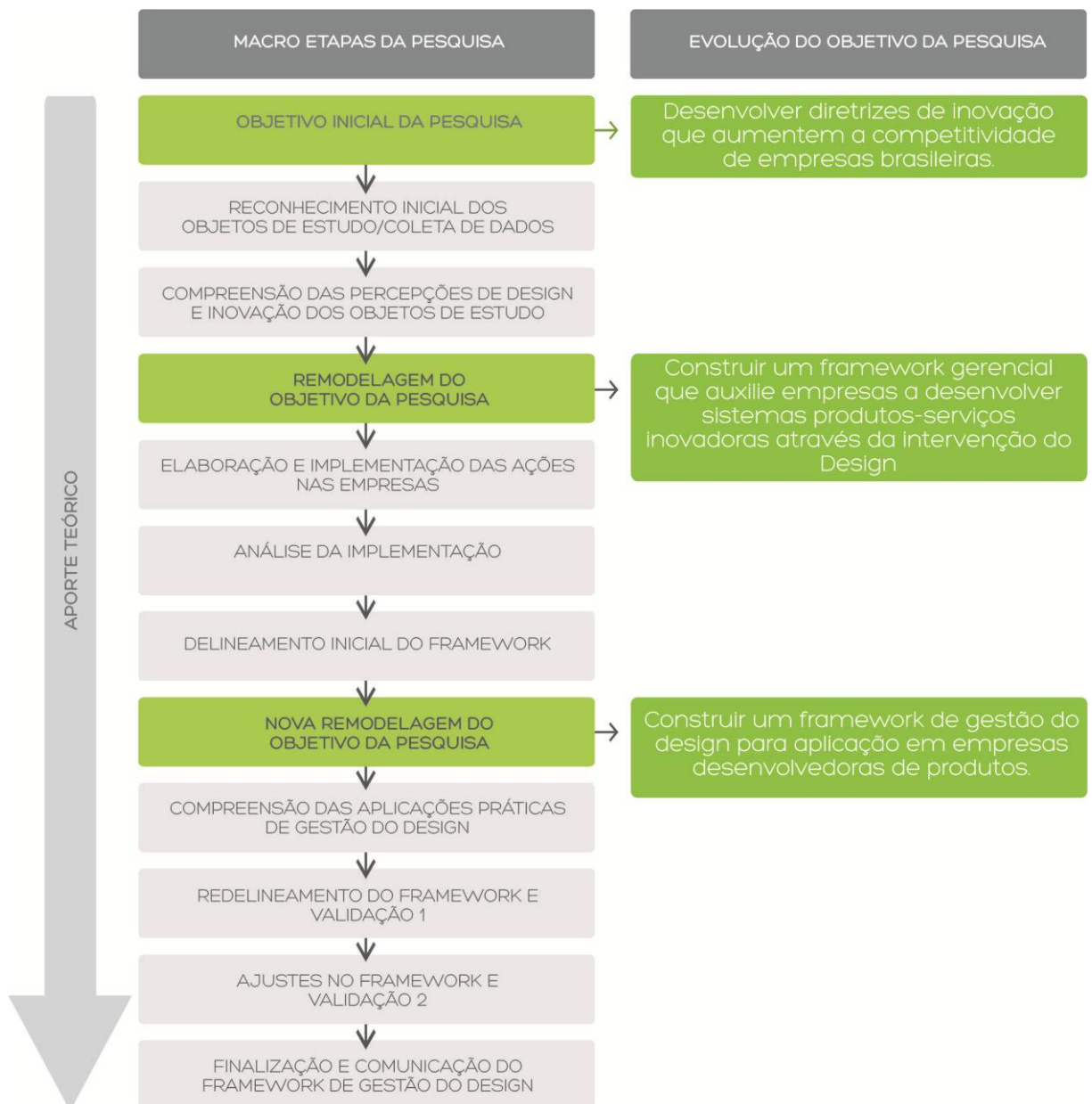
Devido à natureza aplicada da pesquisa, as etapas deste estudo transcorreram de forma teórica e prática do início ao fim. Tal correlação permitiu que os objetivos iniciais fossem revisados por meio de uma perspectiva mais ampla e possibilitou-se, com isso, que fossem remodelados duas vezes ao longo do estudo, conforme é apresentado na figura 2.

O reconhecimento inicial das empresas caracterizou-se como a primeira etapa deste estudo e foi guiado pelas premissas de desenvolver diretrizes de inovação que aumentem a competitividade das empresas, objetivo vinculado ao Projeto ICD. Esta etapa possibilitou um reconhecimento das empresas por meio de múltiplas técnicas de coleta de dados e, por esse motivo, abordou, por inúmeras

vezes, os conceitos de inovação e Design com gestores e colaboradores das empresas.

A etapa seguinte consolidou-se como um momento de compreensão das práticas de Design desenvolvidas nas empresas, fator que motivou a primeira remodelagem do objeto de estudo, orientando-o para a intenção de desenvolver um *framework* gerencial para as empresas desenvolverem sistemas produtos-serviço inovadores com bases na prática do Design.

Figura 2 - Macro etapas e evolução do objetivo da pesquisa.



Fonte: desenvolvido pela autora.

A partir disso, as ações foram elaboradas e implementadas nos objetos de estudo nos âmbitos estratégicos, táticos e operacionais, por meio de diversas atividades com os colaboradores e gestores. Após, essas ações foram analisadas e, com isso, houve um delineamento inicial do *framework* gerencial. No entanto, tais etapas motivaram o segundo e último remodelamento do objetivo da pesquisa, enfocando-o na aplicação prática de GD.

Com a nova reestruturação do objetivo geral, partiu-se para a coleta de dados acerca da GD com o objetivo de compreender, junto aos profissionais do Design, os fatores que dificultam uma aplicação prática deste no mercado. Assim, o *framework* foi remodelado e avaliado a partir de dois grupos focais. Os retornos obtidos com a primeira validação motivaram uma nova modelagem do *framework* que foi submetido novamente para a segunda validação.

Por fim, destaca-se que as macroetapas descritas na figura 2 são compostas por inúmeras atividades, conforme se pode observar detalhadamente no Apêndice A.

2.2 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa está estruturada com bases em revisão bibliográfica (capítulos 3, 4 e 6), pesquisa de campo (capítulo 3), Estudo de Caso (capítulo 4) e Pesquisa Ação (capítulo 5). Por isso, o delineamento da investigação relaciona-se estreitamente com essas atividades.

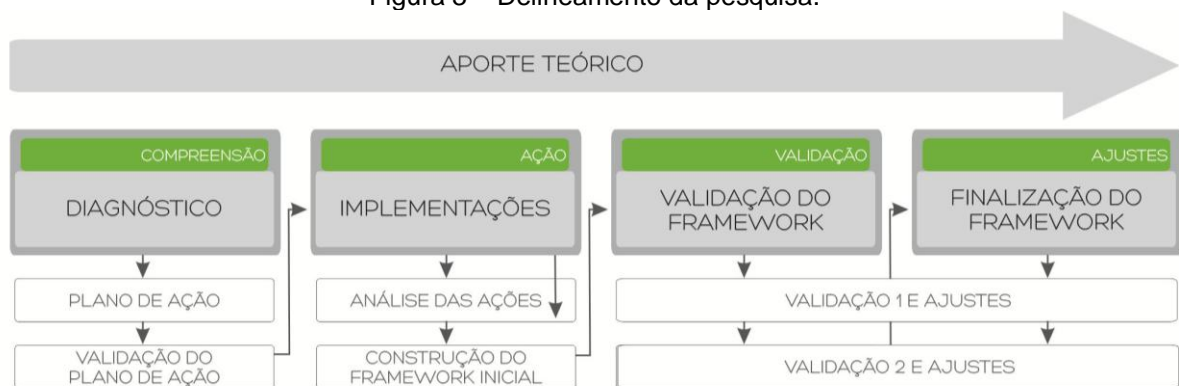
As evidências obtidas com a revisão bibliográfica, pesquisa de campo e Estudos de Casos resultaram em um diagnóstico sobre a utilização do Design nas empresas (A, B e C) e promoveram a compreensão dos contextos das companhias e a identificação de oportunidades de melhorias no que diz respeito à prática do Design.

Tais análises possibilitaram estruturar as implementações da Pesquisa Ação que envolveram os níveis estratégico, tático e operacional da GD. Como reflexo, foi proposto um plano de ação às empresas A, B, C, D e E, devidamente validado por seus gestores antes da aplicação efetiva. Julgou-se adequado utilizar essa estratégia em função de esta buscar uma proposta embasada em problemas reais e de contar com a participação dos pesquisadores e membros da empresa envolvidos na busca da solução (THIOLLENT, 2011). Svengren (1993) corrobora tal afirmação,

ao defender que o pesquisador atua diretamente como um consultor no contexto estudado; no entanto, esse tipo de pesquisa deve gerar um conhecimento tácito e explícito, com objetividade.

Ao final das implementações, realizou-se a análise das ações investidas nas empresas, a fim de se construir uma estrutura inicial para o *framework*. A partir disso, a proposta foi levada para um Grupo Focal composto por especialistas, a fim de ser avaliada. Finalmente, foi ajustada conforme as discussões geradas no grupo de foco.

Figura 3 – Delineamento da pesquisa.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Após os ajustes do grupo um, realizou-se um segundo momento de validação com profissionais da área que debateram sobre o material apresentado e fomentaram os ajustes relativos a essa atividade. Além disso, pôde-se observar que o aporte teórico esteve presente ao longo de todo o processo de pesquisa. Tal ação colaborou para os universos práticos e teóricos compreendidos a partir de perspectivas da prática mercadológica e do estado da arte do tema em foco.

2.3 Universo da pesquisa e instrumentos de coleta de dados

A fim de abarcar os objetivos do presente trabalho, foram utilizados diferentes universos de investigação e selecionados instrumentos de coleta de dados, ao longo da pesquisa de campo, dos estudos de casos e da Pesquisa Ação que serão individualmente descritos a seguir³.

³ O capítulo seis não será mencionado neste item em virtude de não englobar nenhum universo e instrumento de coleta de dados, mas, sim, apenas convergir as informações adquiridas nos capítulos anteriores.

2.3.1 Capítulo três

Com o objetivo de verificar a aplicabilidade da GD em empresas brasileiras, o capítulo três é composto por revisão bibliográfica seguida de pesquisa de campo realizada mediante amostragem por conveniência. Tal investigação foi realizada com a utilização do instrumento questionário⁴, aplicado de forma *online*⁵. Optou-se por realizar a aplicação por meio virtual, uma vez que este possibilita a participação de mais respondentes, tem uma abrangência maior em termos de área de atuação e promove ampliação da localização geográfica dos participantes.

O questionário é composto por perguntas que objetivam compreender como o Design está inserido nas empresas em que os respondentes trabalham, focalizando diferentes aspectos, a saber: processuais, culturais, intencionais, dimensionais, entre outros. Para tanto, cada pergunta possuía opção de resposta com múltipla escolha que estava relacionada com os níveis estratégico, tático e operacional do design⁶.

A fim de garantir a aplicabilidade do questionário, realizou-se, previamente, um inquérito piloto com dez pessoas, com o objetivo de afinar a estruturação das perguntas inseridas no material. Após esse procedimento, o conjunto de questões foi enviado para cento e trinta e oito profissionais. Destes, obteve-se a resposta de noventa que são caracterizados na Tabela 1⁷.

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

Com relação às características das empresas em que os respondentes estão situados, pode-se verificar que estes procedem de seis estados brasileiros, mas que, existe nítida concentração de participantes atuantes no Rio Grande do Sul. Com

⁴ Protocolo 1 disponível no Apêndice B.

⁵ A ferramenta utilizada para coletar os dados foi o *Google Docs* que recebeu respostas entre 24 de abril e 26 de maio de 2015.

⁶ A *silent survey* do questionário (chaves decodificadoras das razões por detrás de cada pergunta) está disponível no Apêndice D.

⁷ As respostas completas do questionário podem ser observadas no Apêndice C.

base nos números, também se pode observar que os entrevistados atuam, na maioria dos casos, em empresas de pequeno (até 50 funcionários) ou grande porte (mais de 500 funcionários).

Tabela 1 - Características da amostra do capítulo três.

Característica	Qualidade	Nº de envolvidos (quantidade)	Nº de envolvidos (porcentagem)
Idade	Até 25 anos	13	14,4%
	Entre 26 e 30 anos	34	37,8%
	Entre 31 e 35 anos	29	32,2%
	Entre 36 e 40 anos	7	7,8%
	Acima de 40 anos	7	7,8%
Segmento de atuação	Design de produto	42	46,7%
	Design gráfico	16	17,8%
	Design de serviços	4	4,4%
	Outros	28	31,1%
Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	31	34,4%
	Entre 6 e 10 anos	33	36,7%
	Entre 11 e 15 anos	15	16,7%
	Entre 16 e 20 anos	6	6,7%
	Acima de 20 anos	5	5,6%
Cidades onde as empresas dos respondentes estão situadas	Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Estância Velha, Campo Bom, Caxias do Sul, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Canela, Santa Maria, Farroupilha, São Leopoldo, Parobé, Torres, Cachoeira do Sul, Bento Gonçalves, Sapiranga, Ivoti, Esteio); Santa Catarina (Balneário Camboriú, Araranguá); Rio de Janeiro (capital); São Paulo (capital); Maranhão (São Luis); Pernambuco (Recife).		
Número de funcionários das empresas	Até 50 funcionários	46	51,1%
	Entre 51 e 100 funcionários	5	5,6%
	Entre 101 e 200 funcionários	7	7,8%
	Entre 201 e 300 funcionários	3	3,3%
	Entre 301 e 400 funcionários	3	3,3%
	Entre 401 e 500 funcionários	0	0%
	Mais de 500 funcionários	25	27,8%

Fonte: desenvolvido pela autora.

2.3.2 Capítulo quatro

A seção quatro teve por objetivo compreender os desafios existentes no posicionamento integrado do Design em empresas e, para isso, utilizou-se o método de Estudo de Caso. Os estudos direcionaram-se para os gestores e colaboradores das empresas denominadas como A, B e C que possuem as características descritas na tabela 2.

Tabela 2 - Empresas participantes do Estudo de Caso.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

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

Os instrumentos de coleta de dados compreenderam grupos focais⁸ e entrevistas em profundidade⁹ que foram realizadas com integrantes de cada empresa durante o período compreendido entre março e outubro de 2013. Primeiramente, foram realizados dois grupos focais com os colaboradores, a fim de:

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

Complementares a isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de cada empresa, contemplando os CEOs (*Chief Executive Officer*), gerentes de estratégia, gerentes financeiros, gerentes de recursos humanos, gerentes industriais, gerentes comerciais e gerentes de marketing, totalizando nove encontros.

As entrevistas buscaram compreender como o Design estava vinculado aos setores desses gerentes e como as barreiras relacionadas àquele afetavam as atividades específicas e globais na corporação. Ao observar a tabela 3, pode-se verificar que foram realizadas trinta e seis horas de coleta de dados que envolveram nove gestores nas entrevistas semiestruturadas, e onze colaboradores nos grupos focais.

⁸ Protocolo 2 disponível no Apêndice E.

⁹ Protocolos 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, disponíveis nos Apêndices F, G, H, I, J, K e L.

Tabela 3 - Instrumentos de coleta de dados utilizados nos Estudos de Caso.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que todos os colaboradores participantes das atividades foram indicados pelas próprias empresas, de acordo com a afinidade de suas tarefas com as atividades propostas por esta pesquisa. A seguir, é apresentado o número de envolvidos em cada empresa.

Tabela 4 - Número de participantes das empresas em cada atividade.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento de coleta de dados dos gestores (entrevista semiestruturada) permitiu focar em um roteiro de perguntas de temas específicos e relevantes para a pesquisa, além de possibilitar liberdade de expressão aos indivíduos participantes das entrevistas (MARTINS, TEÓFILO, 2007).

Contudo, salienta-se que todas estas informações coletadas nos estudos de foram trianguladas e são apresentadas no quadro 2 que ilustra: (a) etapas

(ordenação das coletas de dados); (b) o quê? (tipo de pesquisa realizada na coleta de dados); (c) com quem? (membros das empresas envolvidos nas coletas de dados); (d) como? (tipo de técnica utilizada para coletar os dados); (e) por quê? (objetivo pretendido com a coleta de dados).

Quadro 2 – Triangulação das técnicas de coletas de dados dos estudos de casos.

Etapas	O quê?	Com quem?	Como?	Por quê?
1ª	Pesquisa de cunho prático	Colaboradores e gestores das empresas A, B e C (setores de marketing e Design)	Grupo focal	Compreender os obstáculos presentes na inserção do Design com vistas para a inovação, de acordo com a visão dos colaboradores.
2ª	Pesquisa de cunho prático	Gestores das empresas A, B e C (gestores do financeiro, industrial, comercial, marketing, RH, estratégico e CEO).	Entrevista em profundidade	Compreender os obstáculos presentes na inserção do Design com vistas para a inovação, de acordo com a visão dos gestores.
3ª	Pesquisa de cunho teórico	Nonaka e Takeuchi (1995), Borja de Mozota (2003), OECD (2004), Paradis e McGaw (2007), Tiid, Bessant e Pavitt (2008), Celaschi (2008), Verganti (2009), Moraes (2010), Zurlo (2010), Martins e Merino (2011), Bezerra (2011), Kumar (2013), Keely <i>et al.</i> (2013).	Revisão bibliográfica	Correlacionar as evidências coletadas no âmbito prático com as referências bibliográficas existentes a fim de confrontar os conhecimentos teórico e prático.

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que as técnicas de coletas de dados foram trianguladas de forma sequencial, integrando, respectivamente: grupo focal, entrevistas em profundidade e revisão bibliográfica. Desta forma, inicialmente, realizaram-se os grupos focais com os colaboradores a fim de situar as formas de utilização do Design nas empresas. Com base nas análises dos resultados, foram estruturadas as entrevistas estruturadas com os gestores. Os dados adquiridos por meio de tais coletas de dados foram, então, cruzados com referências bibliográficas ancoradas em diferentes autores, sobretudo, em: Nonaka e Takeuchi (1995), Borja de Mozota (2003), OECD (2004), Paradis e McGaw (2007), Tiid, Bessant e Pavitt (2008), Celaschi (2008), Verganti (2009), Moraes (2010), Zurlo (2010), Martins e Merino (2011), Bezerra (2011), Kumar (2013), Keely *et al.* (2013).

Acredita-se que este procedimento permitiu que os dados fossem triangulados com o objetivo de observar os desafios existentes no posicionamento

integrado do Design os objetos de estudos envolvidos (empresas A, B e C) sob as perspectivas teórica e prática.

Por fim, afirma-se que tal procedimento norteou o presente capítulo, no entanto, é inegável que os conhecimentos adquiridos na seção anterior, realizados por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, estiveram conectados, de alguma forma, com as etapas dos estudos de casos.

2.3.3 Capítulo cinco

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

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

Tabela 5 – Outras empresas participantes da Pesquisa Ação.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações foram realizadas de forma conjunta, com a presença de todos os representantes das empresas simultaneamente, e visaram atingir os níveis estratégicos (atividades com os gestores), táticos e operacionais (atividades com os colaboradores) das empresas. Ao todo, realizaram-se vinte e duas atividades¹⁰ com as companhias durante o período compreendido entre março e outubro de 2014.

Conforme se observa na tabela 6, as intervenções do nível estratégico foram estruturadas em cinco reuniões direcionadas aos CEOs, somando dez horas de atividades. Esses encontros foram mediados por professores visitantes oriundos de

¹⁰ As atividades serão descritas no item 5.1.2.

quatro diferentes países (Universidade de Lisboa, *Delft University of Technology*, *Illinois Institute of Technology*, *Berkeley University* e *Universidad de Zaragoza*). Tais professores foram convidados pelo Projeto ICD a participarem da implementação deste estudo devido à relação entre as suas áreas de pesquisa e às necessidades do projeto.

Tabela 6 - Ações desenvolvidas na Pesquisa Ação.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

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

Devido ao peculiar caráter dinâmico e prático, o instrumento de *workshop* foi utilizado nesses encontros em função de ser integrado por atividades nas quais se objetiva a discutir e apresentar estudos e pesquisas sobre determinado assunto de interesse para a comunidade acadêmica e científica (PRODANOV, FREITAS, 2009). No entanto, quando vinculado à palavra Design, é atribuído o sentido de uma definição pertinente ao processo de reunião de um grupo de pessoas em torno de uma situação que exija reflexão e aprofundamento investigativo por meio da ação (FRAGA, 2011).

O número de participantes de cada companhia variou nas ações propostas (tabela 7). Ressalta-se que os colaboradores vinculados a essas atividades também foram definidos pelas próprias empresas, de acordo com o conteúdo abordado em cada ação. No entanto, houve o incentivo que o maior número de departamentos participasse.

As atividades realizadas ao longo da aplicação da Pesquisa Ação também foram analisadas, a fim de identificar fatores relativos ao processo do posicionamento do Design de forma estratégica. Para tanto, tais avaliações foram embasadas na:

- a) Comparação entre a observação participante do comportamento dos gestores e colaboradores;
- b) Análise dos questionários aplicados durante as atividades implementadas¹¹.

Tabela 7 - Número de participantes das empresas em cada atividade.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

¹¹ Protocolo 10 disponível no Apêndice M.

posicionou como mediadora das discussões e atividades realizadas com as empresas.

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

2.3.4 Capítulo sete

A fim de avaliar a aplicabilidade do *framework* da GD por meio de uma perspectiva teórica e prática, o capítulo sete descreve o resultado atingido após dois grupos focais realizados com a presença de oito designers (tabela 08).

Os integrantes dos grupos focais foram selecionados de acordo com as afinidades com a área do Design. Houve a preocupação de selecionar pessoas relacionadas com o ensino, com a academia e com o mercado, a fim de confrontar as opiniões, fomentar a discussão e sustentar a ideia de avaliar um *framework* com um viés teórico e prático. Além disso, buscou-se selecionar designers brasileiros e portugueses, a fim de obter-se um olhar mais amplo acerca da inserção do Design nas empresas.

Cada atividade foi composta por quatro pessoas que preencheram, individualmente, um protocolo de identificação profissional e acadêmica¹². Na primeira, estiveram dois professores que atuam no mercado e dois estudantes de doutorado em Design pela Universidade de Lisboa que possuem experiência de mercado. Todos atuam na área de desenvolvimento de produto (vestuário, mobiliário, calçados e produtos utilitários) e possuem experiências mercadológicas de até 5 anos. Nesse encontro, havia três brasileiros e um português, com idades compreendidas entre 25 e 35 anos.

No segundo encontro, contou-se com a presença de três professores portugueses da Universidade de Lisboa e um aluno brasileiro de doutoramento do mesmo curso, todos com atuações no mercado. Dentre eles, três são designers de produtos (vestuário e transportes), um de gráfico e um de Design de comunicação; os tempos de experiência de mercado destes variam entre 3, 5, 14 e 23 anos.

¹² Protocolo 11 disponível no Apêndice N.

Tabela 8 – Características do Grupo Focal.

Atividade	Característica	Qualidade	Quantidade
1	Perfil	Profissional/professor ¹³	2
		Aluno ¹⁴	2
	Idade	Até 25 anos	1
		Entre 26 e 30 anos	2
		Entre 31 e 35 anos	1
		Entre 36 e 40 anos	-
		Acima de 40 anos	-
	Segmento de atuação	Design de produto	4
		Design gráfico	-
		Design de serviços	-
	Tempo de atuação no mercado	Até 5 anos	3
		Entre 6 e 10 anos	-
		Entre 11 e 15 anos	-
		Entre 16 e 20 anos	-
Nacionalidade	Acima de 20 anos	-	
	Brasileiro	3	
	Português	1	
2	Perfil	Profissional/professor	3
		Aluno	1
	Idade	Até 25 anos	-
		Entre 26 e 30 anos	1
		Entre 31 e 35 anos	1
		Entre 36 e 40 anos	1
		Acima de 40 anos	1
	Segmento de atuação	Design de produto	3
		Design gráfico	1
		Design de serviços	-
	Tempo de atuação no mercado	Outros	-
		Até 5 anos	2
		Entre 6 e 10 anos	-
		Entre 11 e 15 anos	1
Nacionalidade	Entre 16 e 20 anos	-	
	Acima de 20 anos	1	
	Brasileiro	1	
	Português	3	

Fonte: desenvolvido pela autora.

Cada encontro durou, aproximadamente, três horas. Primeiramente, foi realizada uma apresentação com a síntese de todos os resultados obtidos com os estudos de caso, Pesquisa Ação e pesquisa de campo, a fim de fundamentar e justificar a estrutura idealizada para o *framework*.

Após isso, partiu-se para a apresentação do *framework* propriamente dito e, a seguir, abriram-se as discussões entre os participantes. Em ambos os casos, inicialmente, cada integrante emitiu sua opinião sobre o material apresentado e, após, partiu-se para uma discussão em grupo.

¹³ Professor com experiência no mercado.

¹⁴ Aluno de doutoramento na área do Design.

2.4 Síntese dos procedimentos metodológicos

Com fundamento nos itens anteriormente descritos, pode-se observar que as seções orientaram-se para universos de pesquisa e instrumentos de coletas de dados mais propícios para cada um dos objetivos específicos correlacionados com os capítulos.

Quadro 3 - Quadro síntese dos procedimentos metodológicos.

Capítulo	Método	Instrumento de coleta de dados	Universo englobado na coleta de dados
3	Revisão de literatura e pesquisa de campo.	Consulta em bases secundárias e aplicação indireta de questionário online.	Profissionais da área do Design.
4	Estudo de Caso com empresas brasileiras e revisão de literatura.	Entrevistas em profundidade semiestruturadas e grupos focais.	Colaboradores e gestores das empresas A, B e C.
5	Pesquisa Ação com empresas brasileiras.	Workshops, reuniões, questionários e observação participante.	Colaboradores e gestores das empresas A, B, C, D e E.
6	Revisão de literatura e reunião dos resultados oriundos dos capítulos anteriores.	Consulta em bases secundárias e material produzido na Pesquisa Ação.	Não se aplica.
7	Pesquisa de campo.	Grupo Focal.	Profissionais, professores e estudantes da área do Design.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Além disso, o levantamento bibliográfico, por sua natureza ampla e esclarecedora, permeou grande parte dos capítulos desta pesquisa. Por isso, fez-se relevante utilizar este método em diferentes etapas do estudo, em função de este contemplar informações do universo científico sobre o tema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2002), bem como possibilitar esclarecer as relações existentes com o âmbito prático das empresas estudadas.

2.5 Estrutura dos capítulos

A estrutura dos capítulos compreendidos entre o terceiro e o sétimo possui universos de pesquisa e instrumentos de coletas de dados diferentes, conforme exposto nos itens anteriores. No entanto, estes se aproximam no que se refere ao ordenamento de suas seções, pois cada um apresenta claramente a sua questão norteadora e visa atender a um dos objetivos específicos propostos na pesquisa,

conforme apontado no quadro 1. Além disso, ao final de todas as seções, são realizadas discussões com vistas à geração de *insights* e de alinhamentos com os tópicos seguintes.

Todos os capítulos também apresentam uma relação entre teoria e prática que busca confrontar as informações revisadas na literatura e extraídas da pesquisa de campo, dos estudos de casos e da Pesquisa Ação. Utilizou-se essa estrutura por acreditar que pudesse colaborar para fomentar o objetivo geral desta pesquisa que busca desenvolver um *framework* de GD a partir de, sobretudo, uma visão teórica e prática.

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

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

3.1 Dimensão teórica da Gestão do Design

Intitula-se como GD a atividade gerencial que situa o Design dentro das empresas em diferentes níveis organizacionais. Nesse sentido, este tipo de gestão visa implementar o Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir os seus objetivos (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Por isso, o gerenciamento do Design compreende um “conjunto de técnicas de gestão dirigido a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como instrumento de sua estratégia empresarial” (MARTINS, MERINO, 2011, p. 13). Best (2006, p. 8) complementa essa ideia afirmando que a GD é “o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”.

Borja de Mozota (2003) aponta que a GD envolve o desdobramento em três níveis estruturais: operacional, tático e estratégico. A separação por níveis permite identificar as possibilidades de inserir o Design no âmbito industrial e potencializar suas formas de atuação (MARTINS, 2004).

Portanto, utilizou-se de tal divisão para estruturar o referencial bibliográfico, assim como se amparou nos princípios de Borja de Mozota (2003) para a compreensão da Gestão do Design nesta investigação. Com base nesses níveis, elaborou-se o quadro 4 que busca sintetizar a revisão bibliográfica realizada acerca da Gestão do Design Estratégico, Tático e Operacional.

Quadro 4 - Síntese da Gestão do Design.

	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Atua aonde?	Na estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003).	No gerenciamento das táticas, atividades e recursos que atendam a estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003; MARTINS, MERINO, 2011) e sistematizem formas de análises de mercado (JOZIASSE, 2008).	No desenvolvimento do projeto do bem de consumo (JOZIASSE, 2008).
Objetivos	Posicionar conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado e convergente com os seus objetivos.	Criar um contexto interno favorável à criação de táticas que posicionem a empresa de forma estratégica no mercado através da conexão com a operação da empresa.	Desenvolver e lançar soluções que posicionem a empresa de forma estratégica no mercado.
Significados	Intenção estratégica e cultura organizacional (WOLFF, 2010; BORJA DE MOZOTA, 2003).	Gestão de projetos (WOLFF, 2010).	Realização e execução de projetos (WOLFF, 2010).
Paradigmas	Estruturar a estratégia da empresa visando vantagem competitiva sob os concorrentes através dos recursos disponíveis (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011).	Sistematizar um conjunto de táticas a fim de desencadear, de forma facilitada, resultados passíveis de serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011).	Desenvolver, produzir e lançar produtos esteticamente atrativos, com qualidade e preço aderente ao posicionamento no mercado pretendido pela empresa (GIMENO, 2000).
Porque gerenciar?	Para obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado e consumidores) e interno (colaboradores).	Para estreitar a relação de coerência entre as definições estratégicas e as táticas processuais das atividades do Design (DOBBINS in PHILLIPS, 2012).	Para viabilizar técnicas de desenvolvimento, produção e lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes estratégicas da empresa.
Se relaciona com quem?	CEOs, gestores administrativos e designers estratégicos.	Gestores e colaboradores de pesquisa, Design, marketing, engenharia, recursos humanos.	Gestores e colaboradores de Design, marketing, engenharia, comercial, vendas.
Como se tangibiliza?	No planejamento estratégico da empresa.	Nas táticas relacionadas aos recursos humanos, comunicacionais, operacionais, informacionais.	Na organização e orçamento dos fluxos do desenvolvimento, teste, produção e lançamento dos projetos.
Envolve o que?	Princípios norteadores da empresa (BEST, 2011; BORJA DE MOZOTA, 2003); e recursos financeiros (JOZIASSE, 2008).	Recursos humanos; processos táticos; formas de análise e coleta de dados do mercado, sociedade e usuário.	Formas de fabricação, lançamento e acompanhamento dos desempenhos dos projetos no mercado.
Áreas do Design	Design estratégico.	<i>Design Thinking</i> (COSTA, SCALETISKY, 2010); <i>Design Driven Innovation</i> .	Design de produto e de comunicação (gráfico, embalagem, PDV).

(continuação)

	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Qual a orientação da inovação?	Para a inovação do modelo de negócios, da marca e da rede de contatos.	Para a inovação da estrutura das empresas, dos processos e do valor da solução oferecida ao usuário.	Para a inovação tecnológica da solução desenvolvida (produção); e para a inovação do canal de distribuição, da experiência de consumo (lançamento).

Fonte: desenvolvido com base em Borja De Mozota (2003); Best (2006); Best (2011); Costa, Scaletsky (2010); Gimeno (2000); Joziase (2008); Phillips (2012); Teixeira, Schoenardie, Merino (2011); Wolff (2010).

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 do Design. Por meio deste, pode-se observar que o exercício da GD situa-se como uma estratégia condutora da visão da empresa e que as habilidades dos designers os situam como importantes atores para que a companhia alcance os fins pretendidos.

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

3.1.1 Nível estratégico

O nível estratégico relaciona-se com os princípios norteadores da empresa (BORJA DE MOZOTA, 2003), os fatores culturais da organização (WOLFF, 2010), a capacidade competitiva do organismo (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011) e os recursos financeiros disponíveis (JOZIASSE, 2008). Tais fatores são administrados com o objetivo de posicionar a empresa de forma estratégica no mercado e de maneira convergente com os objetivos por ela traçados, para, assim, conseguir sustentar a inovação do modelo de negócios, da marca e da sua rede de contatos.

Para operar essas ações, é importante que as empresas tenham conhecimento sobre os seus objetivos gerais e sobre quais são os seus motivos de existência (CABRAL, 2008). Tais fatores são fundamentais para que o gerenciamento do Design no nível estratégico possa fluir de forma coordenada e eficiente (TEIXEIRA, 2005).

Por essa razão, esse nível está associado a uma cadeia complexa de atividades que se relaciona com muitas variáveis externas e internas. As externas podem ser consideradas como as ações de análise de comportamento do mercado, das tendências setoriais mundiais e dos riscos gerados pelos investimentos em inovação; por seu turno, as variáveis internas relacionam-se com a análise das capacidades produtivas e setoriais, o gerenciamento flexível, a adesão às diferentes formas de estímulos da criatividade e a abertura para o uso do Design (CABRAL, 2008).

Diante de tais atividades, o metaprojeto ou o Design do Design (MORAES, 2006) pode consubstanciar uma importante ferramenta para o nível estratégico de uma empresa, em virtude de ser composto por instrumentos e técnicas aderentes à prática empresarial, tendo o objetivo de analisar o mercado, os usuários e o contexto para, então, identificar possíveis cenários para desenvolvimento da inovação do sistema produto-serviço e do posicionamento das companhias.

Celaschi e Deserti (2007) apontam que esse método pode ser dividido nas seguintes etapas: (1) pesquisa; (2) interpretação dos dados, que gera indicação de macrotendências e uma base de dados oriundos das informações coletadas do mercado; (3) construção de cenários de inovação; (4) visões, que servem como instrumento de estímulo e orientação das escolhas na definição de um conceito de Design, construindo, assim, a passagem do metaprojeto ao projeto.

Como se pode observar na figura 4, essa metodologia aponta duas macrofases de desenvolvimento que visam obter resultados específicos: Pesquisa Contextual e Pesquisa Blue Sky. A pesquisa contextual inicia-se com o *briefing* gerado pela empresa que focará as análises do mercado e dos usuários, gerando, conseqüentemente, um *contrabriefing*.

O segundo momento, intitulado como Pesquisa *Blue Sky*, constitui-se em uma busca organizada de elementos que tem por objetivos despertar *insights*, como uma espécie de dispositivo produtor de sentidos, que visa à construção de possíveis cenários. Assim, a *Pesquisa Blue Sky*, ao contrário das pesquisas contextuais, busca direções e oportunidades que não mantenham vínculos de dependência em relação ao problema, a partir da reunião de significados que vão para além das imagens (PARODE, SCALETSKI, 2008). Por isso, a Pesquisa *Blue Sky* é capaz de enriquecer o contexto do projeto com informações provenientes de áreas que estão fora dos limites nos quais o projeto está inserido e, do ponto de vista estratégico,

definirá algumas possibilidades para a posterior construção dos cenários de inovação (CAUTELA, 2007).



Fonte: adaptado de Deserti (2006).

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

Logo, o fato de que a GD está focada no processo de introdução dos conceitos do Design nas empresas acaba por destacar a figura do designer no gerenciamento de organizações, pelo seu entendimento acerca da aplicação dos princípios do Design (BORJA DE MOZOTA, 2003).

3.1.2 Nível tático

O nível tático ocupa-se de gerenciar as táticas, atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação (BORJA DE MOZOTA, 2003; MARTINS, MERINO, 2011), a fim de desencadear, de forma facilitada, resultados passíveis de

serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia (TEIXEIRA, SCHOENARDIE, MERINO, 2011).

Esse nível acaba por estreitar a relação de coerência com as definições estratégicas e as táticas processuais das atividades do Design (DOBBINS *in* PHILLIPS, 2012) para criar um contexto interno favorável ao posicionamento da empresa de forma estratégica no mercado.

Contudo, verificou-se que as referências encontradas na literatura acerca deste nível mencionam as táticas de uma forma generalista. Portanto, em uma tentativa de elucidar as ações intrínsecas a esse nível, compreende-se que tais ações podem relacionar-se com:

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

Por fim, acredita-se que as táticas necessárias para conectar as pretensões estratégicas com as operações podem variar de companhia para companhia,

entretanto, é crível que, sobretudo, relacionam-se, amplamente, com os objetivos almejados pelas empresas e com o caráter dos projetos envolvidos. Por isso, salienta-se que as ações mencionadas anteriormente não pretendem sugerir atividades e fórmulas exatas, mas, sim, gerar uma discussão que corrobore o esclarecimento das possíveis atividades que estão conectadas com o nível tático.

3.1.3 Nível operacional

O nível operacional compreende a realização, execução (JOZIASSE, 2008; WOLFF, 2010) e a operacionalização do lançamento de bens de consumo (produtos ou serviços) que sejam esteticamente atrativos e possuam qualidade e preço coerente com o posicionamento no mercado pretendido pela empresa (GIMENO, 2000).

Essas atividades englobam diferentes formas de articulação das competências dos setores de Design, marketing, engenharia, comercial, vendas, entre outros. Pode-se compreender que esse é o nível mais identificável nas empresas, em função de ser responsável pela execução do projeto em si (CABRAL, 2008).

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

- a) Planejamento do projeto: busca definir o problema de projeto (BONSIEPE, 1993; MUNARI, 2008), respeitando os cenários e as visões definidos no nível estratégico a partir do metaprojeto, a fim de especificar os princípios orientadores do mercado-alvo (ULRICH, EPPINGER, 2004; COOPER, 1994). Esses dados são relacionados com os objetivos da empresa e com os produtos (ROZENFELD *et al.*, 2006) ou sistemas produtos-serviço pretendidos para, assim, estabelecer a missão do projeto (ULRICH, EPPINGER, 2004). Essa etapa compreende o esclarecimento do escopo

- do projeto e, por conseguinte, é importante que as informações geradas sejam compartilhadas e discutidas com os atores envolvidos no processo;
- b) Pré-desenvolvimento do projeto: visa conhecer as características do mercado pretendido por meio da elucidação de seus elementos constituintes (MUNARI, 2008) como tamanho, potencial, oportunidades, atores envolvidos no ambiente, competidores, consumidores, tendências de consumo e de comportamento, entre outros. Após isso, essas informações são conectadas com a viabilidade de desenvolvimento interno (COOPER, 1994) ou, ainda, podem implicar a análise de novos materiais, maquinários e processos disponíveis no mercado. Essa fase engloba o levantamento de dados e análise de contexto que, junto ao apoio do nível tático, pode facilitar a interface empresa/mercado;
 - b) Desenvolvimento do projeto: ocorre pelas definições do conceito do bem de consumo em si (ROZENFELD *et al.*, 2006), atingido por meio da geração de alternativas existentes (BONSIEPE, 1993); e deve respeitar as visões oriundas dos cenários projetados pelo Design no nível estratégico da empresa que se diferenciam em cada organização. As visões de projetos podem enfatizar diferentes tipos de inovações (KEELEY *et al.*, 2013), experiências de consumo (NORMAN, 2005) obtidas pelos novos significados gerados (VERGANTI, 2009), entre outros. Na sequência, parte-se para a avaliação (LÖBACH, 2001), seleção e implementação da solução encontrada (MUNARI, 2008) que é realizada por intermédio de um plano de desenvolvimento que envolve diferentes tipos de testes (COOPER, 1994), refinamento dos produtos e detalhamento técnico (ULRICH, EPPINGER, 2004);
 - c) Pós-desenvolvimento do projeto: ocorre por meio de lançamento, venda e acompanhamento do desempenho do produto, ou do sistema produto-serviço, no mercado (monitoramento dos resultados no mercado, produção e distribuição do produto, interfaces com o cliente no pós-venda), no intuito de realizar o registro das lições aprendidas (COOPER, 1994; ROZENFELD *et al.*, 2006), além de analisar a solução definida (BONSIEPE, 1993; MUNARI, 2008) e sistematizar a produção em escala (ULRICH, EPPINGER, 2004).

Salienta-se que as ações inseridas nas metodologias projetuais não são lineares (BAXTER, 2011), pois compreendem um conjunto complexo de atividades articuladas com diversos setores e pessoas de uma corporação. Portanto, o método de projeto não é absoluto nem definitivo e deve ser flexibilizado com o objetivo de buscar continuamente formas de melhorar os processos (MUNARI, 2008).

Dessa forma, a ideia de método como padronização é descartada, pois cada problema projetual possui características inerentes a este e podem resultar em soluções específicas. Cada propósito projetual implicará um determinado tipo de processo que, sobretudo, deve ser realizado de forma integrada com os objetivos da empresa (ROZENFELD *et al.*, 2006).

3.1.4 Encadeamento entre os níveis da GD

Por todas as características expostas em cada nível, percebe-se que a compreensão dos benefícios e das 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 essa perspectiva (figura 5), apontando que a estratégia da empresa (o que fazer?), quando mediada pela GD, pode definir o Design como um meio (como fazer?) para, conseqüentemente, alcançar diferenciação e inovação como vantagem competitiva (para que fazer?).

Figura 5 - Relação entre Gestão do Design, Design e Diferenciação.



Fonte: Martins e Merino (2011).

Dessa maneira, pode-se compreender que a GD está correlacionada com três dimensões principais (processo, competência e estratégia) as quais,

conseqüentemente, interligam-se com duas facetas: estruturas (questões conectadas a cada uma das dimensões de Design visto como gestão) e entendimentos (a compreensão das pessoas envolvidas sobre sua própria realidade) (WOLFF, 2010).

Segundo Wolff (2010), a dimensão processo envolve a infraestrutura da empresa e diz respeito às relações existentes entre as equipes e à forma como o Design está integrado com outras áreas. Já a dimensão competência vincula-se com a equipe e as suas formas de fazer e compreender o Design. E, por fim, a dimensão estratégia está ligada com os controles estratégicos relacionados ao Design disponibilizado e utilizado, aos quais as equipes estão subordinadas.

Figura 6 - Modelo conceitual de Gestão do Design.



Fonte: Wolff (2010, p. 118).

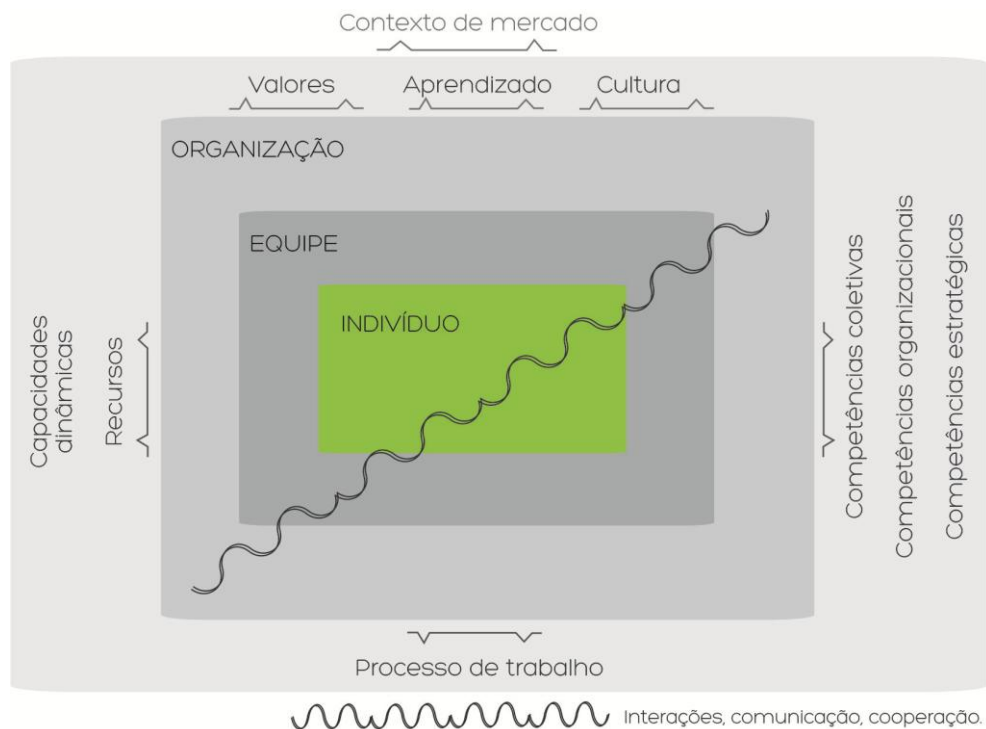
Por todos os motivos expostos, acredita-se que a GD é, acima de tudo, uma gestão de ativos que agrega valor, bem como uma gestão de atitudes que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa (BORJA DE MOZOTA, 2003). Por isso, esse tipo de gestão foca-se no gerenciamento do processo, em virtude de inserir a introdução dos conceitos do Design nas equipes gerenciais das empresas. Por essa razão, acaba por destacar a figura do designer no gerenciamento de organizações, a partir do seu entendimento acerca dos ofícios do Design.

3.1.5 Gestão do Design, competências e conhecimento

Por todas as informações que foram dispostas, pode-se verificar que os conhecimentos dos designers situam-se amplamente inseridos ao longo do gerenciamento integral do Design. Libânio (2014), ao apontar as competências

existentes na formação e integração de indivíduos e equipes na GD, ressalta a importância do envolvimento das pessoas na corporação. Segundo ela, esse tipo de gestão é decorrente da reunião das *expertises* dos colaboradores que podem ser manifestadas de formas coletivas, organizacionais e estratégicas para a empresa. De acordo com a figura 7, pode-se observar que as relações ocorridas entre indivíduos, equipes e organização caracterizam a empresa como um sistema aberto.

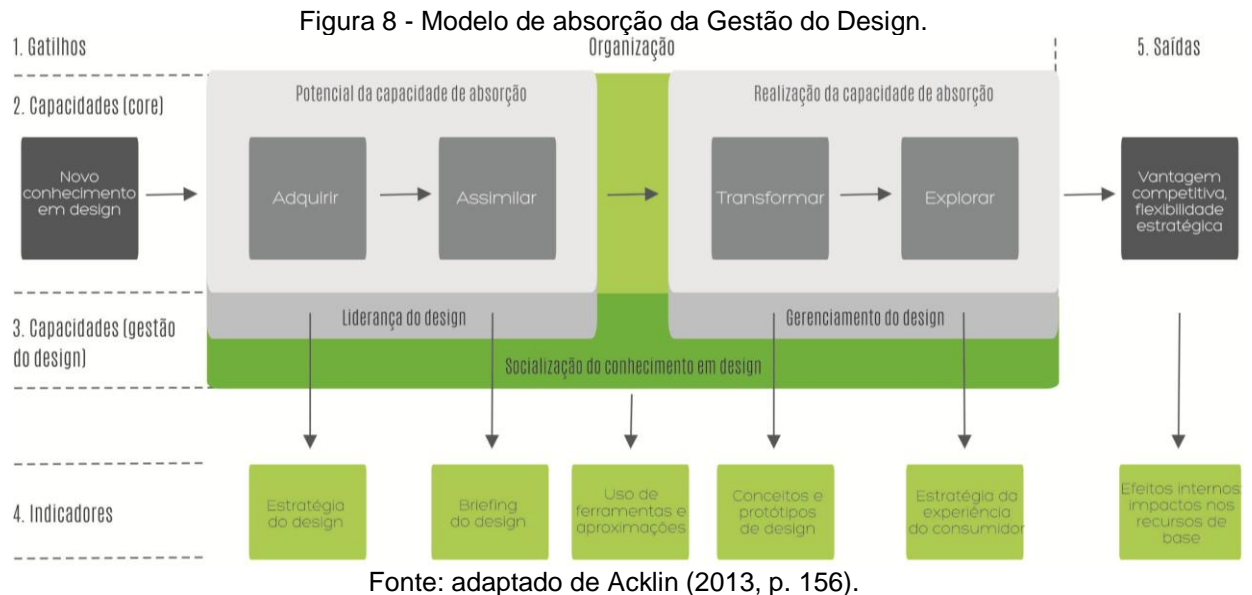
Figura 7 - Modelo conceitual de conexões dos conhecimentos dos grupos.



Fonte: adaptado de Libânio (2014, p. 138).

Nessa perspectiva, o ambiente externo correlaciona-se diretamente com a construção das competências centrais da empresa que envolvem as suas capacidades dinâmicas e se desdobram em rotinas organizacionais, aprendizados de novas habilidades e conhecimentos. Em meio a tudo isso, pode-se verificar que o conhecimento se situa como um importante recurso que se incorpora diretamente às rotinas organizacionais das empresas e é resultado da estruturação das atividades cotidianas e não cotidianas. Outro fator que pode ser evidenciado diz respeito aos valores organizacionais da empresa que, por sua vez, estão relacionados com a cultura da organização. Nesse sentido, a autora exemplifica com a afirmação de que o entendimento do Design como um valor para a missão e objetivos de uma empresa subsidia uma cultura organizacional em sintonia com as práticas do Design.

Acklin (2013), ao desenvolver um modelo¹⁵ de absorção do conhecimento da GD em micro e pequenas empresas com pouca ou nenhuma experiência em Design, corrobora a importância do conhecimento no gerenciamento vertical da atividade do Design nas empresas.



Segundo a autora, as empresas possuem duas formas de absorção de conhecimento: o potencial da capacidade de absorção e a realização da capacidade de absorção. O potencial é desencadeado pela aquisição de conhecimentos (que se dá pela identificação da contribuição do Design para a empresa) e da assimilação destes (que ocorre a partir da combinação do novo conhecimento em Design com os objetivos e processos da empresa).

A realização da capacidade de absorção é mediada pela transformação (o desdobramento do conhecimento em Design e em melhorias para a empresa) e exploração (a aplicação, em larga escala, do conhecimento em Design). Por fim, observa-se que a gestão deve atuar com os objetivos de liderar e gerenciar o potencial e a realização da capacidade de absorção, voltado para a socialização de conhecimento do Design nas empresas.

¹⁵ O modelo é resultado da reunião de três bases teóricas: da capacidade absorptiva da aquisição do conhecimento, promovido por Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002); o design como um recurso estratégico de aprendizagem e capacidade, mencionados por Borja de Mozota (2003) e Jevnaker (1998); e na visão baseada em recursos, que congrega todos os ativos da empresa, sejam capacidades, processos organizacionais, atributos, informação ou conhecimento, citados por Barney (1991), Amit e Schoenmaker (1993) e Helfat *et al.* (2007).

3.2 Discussões sobre os desafios relacionados com a dimensão teórica da GD

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

3.2.1 Abrangência da atuação da Gestão do Design

A GD possui fronteiras pouco nítidas com outras áreas corporativas e, na maioria das vezes, sobrepõe-se a outras disciplinas, devido à amplitude de atuação (WALTON, 2000). Além disso, a GD não trata apenas de um processo de mudança para dar forma visível a um determinado negócio, mas também filia-se a um entendimento que visa uma mudança de comportamento da visão corporativa da empresa (BORJA DE MOZOTA, 2003). Por isso, o maior desafio da aplicação prática da GD reside em gerar impacto positivo e holístico sobre todos os contextos, disciplinas, funções, relações e conexões das empresas (BEST, 2006).

Nesse sentido, incorporar uma cultura de Design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de Design: implica aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global à empresa (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997). Assim, a grande dimensão/dispersão da área pode ser um dos fatores que dificultam a operacionalização de modelos sistemáticos de implementação da GD.

3.2.2 Envolvimento de pessoas de diferentes setores, cargos e formações

O Design relaciona-se com a alocação de recursos, sobretudo com o estímulo das pessoas envolvidas em um projeto (GIRARDI, ROBIN, 2006). Além disso, parte significativa do desenvolvimento de um projeto ou das decisões que influenciam o processo de Design não são feitas por designers, mas, sim, por outras pessoas na organização (HALES, 1987) que são chamadas de *silent designers* - profissionais

que não são designers, mas possuem um impacto significativo sobre o resultado do projeto, mesmo sem ter consciência disso (GORB, DUMAS 1987).

Logo, verifica-se que os colaboradores das empresas personificam um dilema em meio ao aprendizado corporativo, uma vez que podem ser os entusiastas da melhoria e, ao mesmo tempo, os maiores entraves para seu êxito (ARGYRIS, 1991).

Paralelo a isso, esses entraves são acentuados por algumas pessoas considerarem irrelevante adotar normas no trabalho e, no entanto, praticarem comportamentos disfuncionais há anos (LEONARD, STRAUS, 1997); ou se identificam entraves no fato de que, simplesmente, as pessoas não colaboram (WOLFF, 2010). Assim, ensinar as pessoas a raciocinar sobre seus comportamentos mediante diferentes maneiras pode romper as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional (ARGYRIS, 1991).

Essa educação faz-se necessária, uma vez que é fundamental que as empresas necessitem superar a resistência natural à mudança que está presente em cada estrutura organizacional (ZURLO, 2010). Por isso, cultivar a mentalidade dos colaboradores de uma empresa, envolvendo-os com a cultura de que todos devem estar ativamente empenhados na inovação como uma prática diária pode acarretar uma sadia mudança do comportamento cultural da organização (KUMAR, 2013).

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

3.2.3 Necessidade da quebra de paradigmas da gestão

Os gestores possuem um papel importante na aplicação da GD, uma vez que coordenam os princípios da empresa e gerenciam o espaço que o Design possui dentro dela. Para tanto, faz-se necessário que as empresas saibam quebrar paradigmas, flexibilizar-se e adotar formas de gestão menos tradicionais para conseguir ceder espaço a uma gestão orientada pelo Design. Sem uma direção e um encorajamento claro dos gestores, as atividades podem perder o senso de importância e, como consequência, a atenção e o compromisso por parte dos funcionários (VOM STAMM, 2008).

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

Contudo, a aprendizagem do Design pode estabelecer-se como um paradigma para os gestores, uma vez que trata da incerteza o que, antagonicamente, se demonstra pelo fato de que os gestores foram, historicamente, treinados para evitar riscos (LIEDTKA, ROSEN e WILTBANK, 2009). A maioria das pessoas encontra soluções baseadas em respostas já utilizadas anteriormente, pois novas respostas ou ideias são resultantes correlacionadas intrinsecamente com incertezas (DWECK, 2006).

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

3.2.4 A inexistência de fórmula universal para utilização do Design

Não existe uma única forma de se utilizar Design ou um único papel para o designer no ambiente corporativo. As empresas o utilizam com diferentes intenções (seja para atribuir valor estético, ou para posicionar uma empresa com vantagens competitivas) e todas são legítimas (WOLFF, 2010). Portanto, a amplitude relacionada com o fazer Design e, conseqüentemente, com o fazer a GD, maximiza os desafios inerentes a esse tipo de gestão, em função de envolver inúmeras formas de aplicar o Design.

3.2.5 A dificuldade de mensurar os impactos intangíveis do Design

O Design é um processo que envolve inúmeras pessoas e coisas. Quando o resultado do processo de Design é tangível, como o que se percebe com artefatos, é relativamente simples evidenciar sua contribuição. No entanto, quando os extratos

da atividade são intangíveis, tais como as alterações nos comportamentos de uma organização e cultura, a contribuição do projeto é muito menos clara e, logo, torna-se difícil de ser estruturada (JOHNSON, McHATTIE, 2014).

Além dos fatores dificultantes da operacionalização de um modelo de aplicação prática da GD, percebem-se fatores intrínsecos a esta, os quais se fazem fundamentais para a ocorrência desse tipo de gestão. Assim, a compreensão da dimensão do Design erige-se como um importante fator relacionado à aplicação do gerenciamento orientado pelo Design, pois o seu desconhecimento pode levar às barreiras ao processo de Design (WOLFF, 2010).

3.2.6 A subjetividade dos aspectos envolvidos com a Gestão do Design

A velocidade e a imprevisibilidade das mudanças do contexto exigem das empresas atitudes inovadoras, bem como requerem a adoção de metodologias que não lidem apenas com dados quantitativos, mas que também considerem o comportamento, a experiência e a intuição dos funcionários (BARQUERO, CALABUIG, GARCÍA, 2014). Nesse sentido, faz-se necessária uma aproximação das ciências sociais e respectivas metodologias, para observar, analisar o contexto, ter uma visão mais sistêmica de si mesmo, das oportunidades para o mercado e dos cenários futuros.

Assim, tais características estabelecem-se como indicadores subjetivos que são mais difíceis de serem sistematizados, se comparados aos processos tecnológicos e racionais. Esse fator pode ser uma das características que amplia o desafio da tangibilização das formas de inserção e manutenção da GD dentro das empresas.

3.3 Dimensão prática da Gestão do Design

Após realizar um breve resumo teórico acerca dos principais pontos relacionados com a GD, o subitem a seguir apresenta as informações coletadas por meio da pesquisa de campo realizada com noventa designers atuantes em diferentes áreas, conforme já mencionado na seção dois. A investigação foi conduzida com o intuito de avaliar a aplicação do Design em empresas de diferentes portes e segmentos. Sublinha-se que todas as informações descritas a seguir estão

relacionadas com a percepção desses profissionais e suas experiências de mercado e, portanto, não podem ser generalizadas.

3.3.1 Níveis de inserção do Design nas empresas e setores envolvidos

De acordo com as respostas obtidas (tabela 9), pode-se perceber que o Design está inserido na maioria das empresas, mas de diferentes maneiras, seja de forma mais estratégica e tática, seja operacional. Mais da metade dos participantes (63,3%) indicaram que ele está mais amplamente presente na empresa com a finalidade de desenvolver, produzir e lançar produtos, ou seja, relacionado com um aspecto mais tático e operacional da atividade.

Tabela 9 - Nível de inserção do Design nas empresas.

Nível de inserção do Design na empresa	Número de respondentes ¹⁶	Porcentagem
No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o usuário.	57	63,3%
Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.	42	46,7%
Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.	36	40%
No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação	26	28,9%
Apenas melhorando peças gráficas elaboradas ou solicitadas por terceiros.	19	21,1%
O Design não está inserido na empresa	5	5,6%
Outros	4	4,4%

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

¹⁶ Todas as questões do questionário possibilitaram apontar mais de uma alternativa.

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

Com relação aos setores envolvidos com as práticas do Design (tabela 10) analisa-se que os gestores e colaboradores da área estão massivamente presentes (81,1%). Seguindo, apenas o setor de marketing possui participação significativa daqueles nessas práticas, com as atividades do Design (52,2%). Outros departamentos apresentam envolvimento menos contundentes: comercial e vendas (34,4%); CEOs (28,9%); administrativo (18,9%); e engenharia (17,8%).

Tabela 10 - Setores envolvidos com o Design.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

Novamente, houve baixo número de respostas (7,8%) apontando que o Design não está inserido na empresa, fato que merece destaque devido ao volume da adesão das empresas à área. No entanto, não se podem analisar esses números sem ponderá-los mais criticamente, para discutir quais são as dimensões específicas da empresa que se relacionam com o Design.

Neste caso, suscita a reflexão de que ainda há um pequeno elo existente entre o Design, os altos gestores (28,9%) e os setores administrativos (17,8%).

3.3.2 Relações entre a inserção do Design e a inovação nas empresas estudadas

Segundo a tabela 11, pode-se analisar, de forma mais destacada, a relação com a solução da oferta (52,2%), a experiência de consumo do usuário (46,7%), o processo (44,4%) e o modelo de negócios da empresa (38,9%).

Tabela 11 - Relações entre o Design e a inovação nas empresas.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

3.3.3 Cultura e finalidade da inserção do Design nas empresas

De acordo com os respondentes, as formas de manifestações mais nítidas do Design nas empresas são efetivadas por meio da fabricação, do lançamento e do acompanhamento das soluções no mercado (51,1%). Assim, verifica-se que, novamente, o Design manifesta-se de forma mais operacional e tática do que estratégica (tabela 12).

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

apontaram pouca relação entre o Design e as pesquisas de mercado, a sociedade e o usuário (35,6%).

Tabela 12 - Formas de manifestação da cultura do Design.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

Por fim, provavelmente, como decorrência dos dados anteriormente citados, a inserção do Design foi apontada, majoritariamente, como via para oferecer soluções inovadoras para as empresas (67,8%), para viabilizar técnicas de produção (44,4%) e como maneira de lançamento dos produtos (41,1%), conforme pode ser observado na tabela 13.

Tabela 13 - Finalidades da Gestão do Design.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

3.3.4 Limites práticos da Gestão do Design

A fim de compreender os motivos que contribuem para as empresas não gerirem o Design em sua totalidade (tabela 14), os respondentes mencionaram aspectos relacionados, em grande parte, com o capital intelectual e com os aspectos comportamentais presentes nas organizações.

Tabela 14 - Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade.

Motivos pelos quais o Design não é gerido em sua totalidade	Número de respondentes	Porcentagem
Há um desnivelamento da compreensão das funções do Design entre colaboradores e gestores da empresa.	46	51,1%
O Design é compreendido apenas como ferramenta agregadora de valor estético, formal e produtivo.	35	38,9%
A empresa desconhece as formas de atuação estratégica do Design e as vantagens competitivas que ele pode fornecer.	30	33,3%
Existem resistências internas às mudanças.	26	28,9%
Há uma incerteza com relação aos resultados das atividades de Design.	17	18,9%
A cultura da empresa é mais focada na produção (chão de fábrica) do que em analisar as necessidades do usuário (mercado).	16	17,8%
Não se aplica, o Design é gerenciado em sua totalidade.	16	17,8%
Outros	3	3,3%

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

3.3.5 Perspectivas para aumentar a inserção da Gestão do Design nas empresas

A última parte do questionário permitiu que os respondentes descrevessem suas opiniões acerca de ações que podem ampliar a atuação do Design dentro das empresas e as dificuldades oriundas desse processo. Todas as respostas obtidas

foram compiladas e sistematizadas por similaridade, objetivando sintetizar os respectivos conteúdos.

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

O desequilíbrio dos modelos mentais sobre o Design existentes entre gestores e colaboradores, por conseguinte, foi um dos tópicos mais sinalizados, como fator dificultante da aplicação integral do Design nas empresas. Segundo os respondentes, essa característica também pode desdobrar-se em diversos sintomas corporativos negativos, como: a GD ser compreendida apenas como fim e não como um processo integral; foco no “chão de fábrica” e não no mercado e usuário; busca de resultados em curto prazo; tomadas de decisões embasadas em aspectos empíricos e não em dados concretos de mercado analisados por profissionais aptos para tais atividades; sobreposição de papéis entre setores e funcionários.

Além disso, gestores e colaboradores também alegaram reconhecer que a inserção integrada do Design é complexa e essa mudança exige um projeto de longo prazo, entretanto muitas empresas não estão abertas para modificações em virtude de as caracterizarem como ameaças e riscos.

Com relação às possibilidades existentes de aumento das formas de atuação do Design nas empresas, os respondentes alegaram, basicamente, questões de cunhos tático e estratégico. Segundo eles, para o Design ser gerido em sua totalidade, o nível estratégico necessita:

- a) Maior conhecimento dos gestores acerca das abordagens estratégica, tática e operacional do Design, de seus efeitos positivos para a corporação e de como este pode ser gerido em sua totalidade, para expandi-lo e perpetuá-lo no restante da companhia;
- b) Definição de formas para mensurar os impactos do Design na empresa, para guiar tomadas de decisões favoráveis aos investimentos na área;

- c) Equilíbrio e nivelamento da cultura da empresa em Design em todos os níveis estratégico, tático e operacional, para minimizar os desnivelamentos entre gestores e colaboradores;
- d) Promoção de maior clareza e foco nos objetivos da companhia, para que cada colaborador conheça seu papel e o execute de forma qualificada e assertiva;
- e) Articulação da veia empreendedora dos gestores com o conhecimento das potencialidades do Design, a fim de elaborar as intenções da empresa e articular suas estratégias;
- f) Investimento em gestores com lideranças fortes, conscientes da importância do Design e próximos dos níveis hierárquicos da organização, para contaminar o corpo da empresa de forma transparente e explícita em suas intenções;
- g) Abertura e interesse para o novo, de modo a catalisar os processos ultrapassados e nocivos à empresa, evidenciando compreender a importância do planejamento em longo prazo.

Assim, é possível constatar que as respostas relacionadas com o nível estratégico estão diretamente vinculadas à importância do conhecimento e do comprometimento dos gestores com a criação de uma cultura permanente de Design e inovação. Além disso, os participantes também mencionaram que os gestores devem elaborar estratégias de longo prazo e criar espaço corporativo para que o Design possa permear todas as ações, independentemente do nível em que elas estejam inseridas.

Contudo, percebe-se que as respostas obtidas não descartam ferramentas tradicionais de gestão (planejamento estratégico, por exemplo), mas, sim, essas apontam soluções que visam acrescentar os conhecimentos do Design à alta corporação, para serem utilizadas juntamente com ferramentas já conhecidas dos gestores.

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

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

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

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

Conforme mencionado anteriormente, os dados discutidos na presente seção referem-se, exclusivamente, à amostra participante deste inquérito e, por este motivo, tais resultados não podem ser generalizados. Assim, as informações extraídas de tal pesquisa permitem constatar que o Design marca presença na maioria das empresas.

No entanto, muitas vezes, verificou-se que esse ocorre de forma pouco significativa sob o ponto de vista da estratégia. Nesse sentido, se antes o desafio era colocar o Design nas corporações, hoje, parece que a necessidade é expandi-lo em um âmbito mais intangível e estratégico. Para tanto, é possível relacionar que a falta

de conhecimento sobre a área esteja relacionada com a subutilização das práticas do designer e com o pouco espaço que essas possuem em muitas empresas. Dessas constatações, derivam importantes questões: Como aumentar o conhecimento interno acerca do Design em uma empresa? Quais os desafios para tal ação? Quem são os aliados e as barreiras neste processo?

Acrescido a isso, a falta de conhecimento dos gestores também pode corroborar seu frágil envolvimento nas práticas do Design, escassos investimentos na área, pouca relação estratégica do Design com empresa, planejamentos desalinhados entre Design e metas. Assim, verifica-se que esse contexto pode gerar uma relação de causa e efeito, acarretando reflexos em todos os níveis, a saber, estratégico, tático e operacional, conforme se observa no quadro 5.

Quadro 5 - Fatores nocivos para a Gestão do Design na prática.

Fatores nocivos para a Gestão do Design: relação causa e efeito			
Causa	Efeitos		
	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Falta de conhecimento da alta gestão sobre o Design e seus benefícios	Pouco investimento e espaço para a área do Design dentro da empresa.	Pouca articulação e conhecimento dos outros setores da empresa com relação ao ofício do Design.	Acúmulo de atividades do Design operacional e, assim, subutilização das competências da área.
	Desconhecimento de métodos para mensurar os impactos do Design na empresa.	Ênfase nos processos tangíveis em detrimento dos intangíveis.	Ênfase na mensuração das vendas.
	Planejamento estratégico pouco alinhado com o Design.	Ênfase nos processos mais tradicionais de relação com o mercado.	Ênfase projetual nos aspectos mais quantitativos que qualitativos.
	Metas de curto prazo.		
Pouca abertura para novas ideias /Modelos de gestão mais tradicionais	Reações mais reativas que pró-ativas com relação as oportunidades de novas aberturas para o Design.	Ênfase na articulação dos processos mais produtivos do que analíticos de mercado e consumidor.	Desenvolvimento de produtos menos assertivos no mercado e menos relacionados com as expectativas dos consumidores.
	Investimento prioritário no capital tecnológico da empresa em detrimento do intelectual.	Recursos focados mais na compra e treinamento de maquinários do que em cursos de atualização.	Ênfase na disponibilidade fabril em detrimento das necessidades do mercado.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Além dessas constatações, a falta de conhecimento pode acarretar a inexistência de fatores de mensuração de resultados do Design. Logo, em um ambiente administrativo no qual os retornos concretos são fatores decisivos para as

decisões de aberturas corporativas, fica o questionamento de como o Design pode atuar de forma mais estratégica, se ele não consegue assumir espaços para conseguir demonstrar benefícios mediante métricas específicas?

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

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

Por fim, destaca-se que, embora muitas respostas ainda estejam, sobretudo, relacionadas com os aspectos mais tangíveis do Design, percebeu-se que a inovação está vinculada a ele de forma mais ampla, intangível e estratégica. Por consequência, é possível acreditar que, ao menos, há a intenção de vincular as práticas do Design com a intenção de alcançar resultados inovadores. Nesse sentido, parece que o grande desafio ainda é colocar essa relação na prática de maneira mais veemente.

3.4 Considerações sobre o capítulo

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

Buscando responder a esse questionamento, pode-se citar que a questão central de muitas companhias ainda se relaciona com a necessidade de “aprender a aprender” pois, além de as empresas, normalmente, buscarem respostas já utilizadas anteriormente (DWECK, 2006), estas não se mostram habilidosas em: experimentar novas abordagens; transferir conhecimentos de forma rápida e transversal na organização; resolver problemas de maneira sistemática; dentre outras ações apontadas por Garvin (1993) como fundamentais para gerir um organismo corporativo que aprende.

Além disso, pode-se relacionar que o pouco conhecimento que outros setores das empresas possuem sobre o Design, incluindo os gestores, podem ampliar as ações dos chamados *silent designers* (HALES, 1987; GORB, DUMAS 1987) e, conseqüentemente, minimizar os benefícios que a área pode trazer para a empresa.

Com relação aos aspectos de gestão, também se verifica estreita relação entre as informações extraídas da literatura e da prática quando, em ambos os casos, gestores são apontados como atores corporativos difíceis de serem impactados com novas ideias. Esses comportamentos podem estar relacionados com a falta de conhecimento sobre determinada área, mas também estão vinculados ao paradigma que o Design lhes atribui, em virtude de tratar da incerteza; assim, antagonicamente, os gestores costumam evitar riscos (LIEDTKA, ROSEN, WILTBANK, 2009).

Desse modo, percebe-se que o somatório do desconhecimento com o medo dos riscos e das incertezas pode resultar em uma fórmula negativa para a aplicabilidade do Design de forma integral nas empresas. Tais incertezas podem ser ampliadas pela dificuldade de mensurar os impactos do Design (JOHNSON, McHATTIE, 2014) para a corporação, conforme observado nas respostas da pesquisa de campo.

Por fim, percebe-se que, mesmo que não haja uma fórmula universal para inserir o Design em uma empresa (WOLFF, 2010), coloca-se como urgente a indicação de caminhos que visem indicar formas pertinentes para uma gestão mais holística nas companhias.

Após discutir sobre as dimensões teóricas e práticas da GD, o próximo capítulo se preocupa com apontar os fatores críticos de sucesso, as evidências e as conseqüências relativas à inserção integrada do Design nas corporações.

4 DESAFIOS IDENTIFICADOS NO POSICIONAMENTO INTEGRADO DA PRÁTICA DO DESIGN EM EMPRESAS BRASILEIRAS

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

Assim, conforme já foi sinalizado no capítulo dois, os dados desta seção foram coletados pela realização Grupos Focais¹⁷ com os colaboradores dos setores de Design e marketing de cada empresa; e por meio de entrevistas¹⁸ com os gerentes comerciais, industriais e coordenadores de marketing das corporações.

4.1 Fatores Críticos de Sucesso no posicionamento integrado da prática do Design

As informações geradas foram reunidas por similaridade e, assim, sintetizadas em seis pilares caracterizados como focos deficitários: comunicação, conhecimento, processos, projetos, recursos humanos e estratégico. Cada pilar apontado relacionou-se, direta ou indiretamente, com as dificuldades de aplicação integrada do Design encontradas nas empresas estudadas. Além disso, observou-se que os FCS identificados também podem gerar consequências internas para a empresa, as quais serão descritas nos tópicos a seguir.

4.1.1 Comunicação

As dificuldades de comunicações existentes nas empresas permearam as discussões ocorridas ao longo dos estudos de casos. As evidências coletadas validam tal discussão, pois se verificou que a inexistência de ferramentas

¹⁷ A reunião das informações obtidas está disponível no Apêndice O e a síntese destes dados nos Apêndices P, Q e R.

¹⁸ Devido ao caráter sigiloso destas entrevistas, as transcrições das entrevistas com os gestores não estão disponibilizadas integralmente. No Apêndice S encontram-se trechos parciais.

profissionais de gestão de projetos e o uso de ferramentas manuais deficitárias impactam substancialmente nas rotinas das comunicações diárias dessas empresas.

Foi possível perceber que os impactos causados pelas dificuldades comunicacionais existentes nas companhias acarretam sintomas de diferentes amplitudes e naturezas, consoante se pode observar no quadro 6.

Quadro 6 - Dificuldades encontradas na comunicação.

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Funcionários com baixa visão sistêmica do projeto.	Dificuldades em compreender quais são/quem são os seus <i>inputs</i> e <i>outputs</i> no projeto.	Treinamento para compreensão de seus papéis no processo.
Continuidade de processos deficitária.	Diminuição no envolvimento e interesse dos colaboradores no projeto depois de enviados para outros setores.	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 pela autora.

Ao se observar o quadro 6, pode-se perceber que os projetos foram identificados como aspectos altamente impactados pelos ruídos comunicacionais internos. Dentre tais dificuldades, os colaboradores dos setores de Design e marketing mencionaram, durante os grupos focais, que há: processos projetuais e cronogramas de projetos informais; déficit na continuidade dos projetos; funcionários com baixa visão sistêmica; e desconhecimento dos gargalos processuais existentes ao longo dos processos realizados pelas empresas.

Com base nestas informações, podem-se desdobrar as consequências dessas fragilidades em outras instâncias nas organizações. Segundo os mesmos colaboradores, tais problemáticas podem: permear a diminuição do interesse dos colaboradores no processo total do projeto; acarretar o não cumprimento de prazos; refletir-se em “ações corretivas lentas e pouco assertivas”; permitir “interferências verticais” indevidas e gerar dificuldades de compreensão global dos processos das empresas.

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

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

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

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

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

4.1.2 Conhecimento

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

No entanto, o gestor da empresa C também mencionou 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 foi concordado de forma unânime pelos demais gestores. Segundo eles, tal contexto acaba por impactar na consolidação do conhecimento individual dos colaboradores em competências coletivas e organizacionais da empresa. Por isso, segundo um dos gestores da empresa A, “deve-se primeiramente identificar novos saberes, para, então, amadurecê-los e, assim, consolidá-los como conhecimento coletivo, e não mais apenas individual”.

Quadro 7 - Dificuldades encontradas no conhecimento.

Dificuldades encontradas	Consequência para a empresa	Fator crítico de sucesso
Diferentes concepções acerca dos conceitos de inovação e Design.	Pontos de vistas divergentes nas tomadas de decisões.	Capacitar colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da empresa com a mesma base teórica acerca de Design e inovação.
Antagonismo no entendimento dos conceitos de Design e inovação entre colaboradores e gestores.	Insegurança nas tomadas de decisões dos colaboradores.	
Gestores com características mais reativas do que pró-ativas durante a validação de novas ideias na prática.	Colaboradores desestimulados para propor e sustentar novas ideias.	Focar o planejamento estratégico da empresa na inovação e criar mecanismos 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 pela autora.

Acrescido a isso, constataram-se, nos estudos de caso e nas considerações do capítulo anterior, que alguns gestores e colaboradores das empresas têm diferentes entendimentos dos conceitos de Design (quadro 7). Tal fator pode desdobrar-se em um desequilíbrio de modelos mentais existentes entre os funcionários de uma mesma empresa.

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

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

Além disso, a revisão bibliográfica aponta que o conhecimento também está diretamente relacionado com o fomento da inovação. Assim, compreendendo que a inovação pode ser um dos extratos das atividades do Design, verifica-se que as dificuldades relacionadas com a aquisição e a manutenção do conhecimento também podem refletir não apenas no uso integrado do Design, mas, também, na geração da inovação dentro das organizações.

Gamal, Salah e Elaryyes (2011) ressaltam que o conhecimento é a chave para o *input* da inovação e, assim, esta não ocorre, se não houver conhecimento sobre fontes de pesquisas, ferramentas, tecnologia, materiais, entre outros elementos. Bezerra (2011) reforça a ideia, ao afirmar que o conhecimento está diretamente relacionado com o treinamento intelectual das pessoas. Portanto, para gerar a inovação mediante as práticas do Design, faz-se necessário criar um ambiente que possui espaço para as pessoas potencializarem suas mentes a atingirem o máximo.

O Manual de Oslo (OECD, 2004) aponta que existem diversos fatores que são fundamentais para a viabilização do processo de inovação. Entretanto, destacam-se a acumulação de conhecimentos dentro das organizações, a facilidade de comunicação, os canais eficazes de informação, a transmissão de competências, entre outros. Nessa perspectiva, Moura e Adler (2010) compreendem que a inovação não é uma atividade isolada em uma empresa, pois existe um ecossistema que a envolve por e com elementos tangíveis e intangíveis, dentre os quais o conhecimento destaca-se, juntamente com as habilidades e competências individuais, coletivas e organizacionais.

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

- a) Socialização: é caracterizado por ambientes pautados pela transparência e confiança que podem estimular a criatividade, colaboração e flexibilidade. Discussões bem planejadas, eventos de compartilhamento, revisões de pares, reuniões de lições aprendidas, intercâmbios com outros centros de pesquisas, visitas a clientes e fornecedores são algumas das atividades que podem fomentar a combinação de conhecimentos tácitos;
- b) Processos induzidos e facilitação: mecanismos de compartilhamento da informação, comunidades de práticas, portais abertos para ideias externas, equipes multidisciplinares, *crowdsourcing*¹⁹ e programas de ideias são alguns dos elementos que podem beneficiar a convergência do conhecimento tácito em explícito;

¹⁹ Modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários, geralmente espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias, assim como também para gerar fluxo de informação.

- c) Acesso à informação: métodos estruturados para receber *inputs* de dentro ou fora da empresa, mapeamento de especialistas internos e externos, repositório de boas práticas e lições aprendidas de projetos, acesso à base de dados com literaturas acadêmicas, projetos internos, revistas técnicas, pesquisas de mercado, *benchmarks*, são itens que podem fazer fluir a ocorrência da combinação de conhecimentos explícitos;
- d) Desenvolvimento de competências: mapeamento de conhecimentos críticos, estratégias de desenvolvimento de competências, convênios estruturados com universidades, apoio para formação de alto nível e pós-graduação, participação em congressos das áreas de conhecimento da inovação, capacitação em gestão de projetos, estes são alguns dos elementos que podem fazer convergir, para um fim comum, o conhecimento tácito em explícito.

Por todos os motivos expostos, acredita-se que os conhecimentos tácito e explícito podem ser compreendidos como elementos essenciais na prática do Design que, dentre outros objetivos, também intenciona a inovação. Assim, problemas relacionados àquele podem refletir negativamente na prática do Design e suas intenções.

4.1.3 Processos

As evidências, coletadas nos grupos focais e nas entrevistas com os gestores, permitem identificar que os colaboradores dos setores de desenvolvimento de produto relacionam-se, mais comumente, com atividades operacionais do que com táticas e estratégicas. Além disso, os designers das empresas A, B e C mencionaram, ao longo do grupo focal, que os conhecimentos inerentes aos processos projetuais “são mais tácitos do que explícitos”. Todas essas características podem impactar as rotinas dos setores de Design e gerar consequências negativas para a empresa e seus objetivos (quadro 7).

Assim, de acordo com os dados extraídos dos grupos focais com os colaboradores de Design e marketing, pode-se relacionar que a ênfase do uso do designer no nível operacional está diretamente relacionada com as dificuldades de conhecimentos relativos à área de Design, conforme descrito no item anterior. Desta

forma, pode-se compreender que o déficit de conhecimento pode tornar a prática do designer subutilizada nas empresas, acarretando uma construção equivocada do modelo mental dos colaboradores acerca de sua amplitude de funções em uma corporação, além de gerir o Design apenas no âmbito operacional.

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

Quadro 8 - Dificuldades encontradas nos processos.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

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

4.1.4 Projetos

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

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

Com posição nessa óptica, pode-se compreender que, nas empresas estudadas, as atividades exercidas pelos designers não se alinham com a potencialidade integral das práticas do Design. Este, dentre outras ações, também busca criar significados e valores intangíveis embasados nas necessidades socioculturais dos indivíduos.

Tais características acabam por implicar alguns outros sintomas negativos nos produtos desenvolvidos pelas empresas, conforme se pode verificar no quadro

9. As dificuldades destacadas no quadro também podem ser correlacionadas com os pilares anteriormente elencados, em função de estarem atreladas aos déficits de conhecimentos da área. Observou-se que essas fragilidades podem acarretar construções equivocadas nos papéis dos designers, além de colocar o Design em um patamar subutilizado na empresa, sob o ponto de vista das potencialidades estratégicas inerentes ao Design.

Quadro 9 - Dificuldades encontradas nos projetos.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

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

Kumar (2013) sustenta essa ideia, ao afirmar que as inovações de maior sucesso não são construídas apenas no conhecimento detalhado de um produto ou em sua tecnologia, mas também no que a organização aprende estudando a experiência das pessoas em geral. Além dessa afirmação, o autor indica que uma oferta, seja de um produto, seja de um serviço, baseada na inovação integrada de várias partes de um sistema, está mais suscetível de ter maior valor atribuído pelo consumidor. E mais: tende a conferir vantagem competitiva para as empresas que as criam.

Borja de Mozota (2011) e Martins e Merino (2011) apontam que a ampliação da percepção de projeto é resultado de um dinâmico contexto que passou a se configurar não mais apenas como um instrumento para viabilizar as técnicas de produção, mas também como um sistema de gestão e de planejamento estratégico.

Assim, esse novo entendimento acarretou ao designer uma maior atenção ao ambiente e situação de uso que cerca o projeto, deixando-se de pensar apenas no produto em si. No entanto, Martins e Merino (2011) ressaltam que as empresas apresentam uma visão fragmentada da aplicação do Design em um contexto reducionista de curto prazo que está apenas limitado ao desenvolvimento de projetos.

4.1.5 Recursos Humanos

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

Além dessas considerações, os colaboradores dos setores de Design e marketing, durante o grupo focal, mencionaram que o baixo investimento no capital intelectual dos colaboradores culmina colaborando para a “desatualização dos funcionários em algumas áreas”. E ainda, segundo eles, como consequência, os colaboradores encontram “soluções baseadas em respostas já utilizadas em épocas passadas”, o que pode atrasar os processos de inovação das empresas (quadro 10).

Quadro 10 - Dificuldades encontradas nos Recursos Humanos.

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 pela autora.

Durante as coletas de dados, os gestores das empresas concordaram com a necessidade de se investir no conhecimento em Design e inovação dos colaboradores. No entanto, o gestor da empresa A alertou 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 almejadas”.

Assim, com fundamento nessa afirmação, também se pode evidenciar que, novamente, o conhecimento estabelece-se como uma importante ferramenta frente aos recursos humanos. Ou seja, pode-se verificar que também há uma dificuldade dentre as empresas em compreender quais são os conhecimentos necessários para os colaboradores que estão vinculados, direta ou indiretamente, com o Design.

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

Bezerra (2011) concorda com a importância dos recursos humanos dentro das corporações, ao sustentar que esses envolvem áreas substanciais para o processo de Design e da inovação. Já o Manual de Oslo (OECD, 2004) apresenta a perspectiva de que os recursos humanos também são essenciais para o processo de gerenciamento das competências organizacionais das companhias.

No entanto, Almendra (2014) compreende que os recursos humanos gerenciados pelas empresas estão interligados com as capacidades de difusão do conhecimento. Desse modo, a autora explica que pequenas e médias corporações, normalmente, têm performances menores que as grandes, em termos de investigação e em virtude de possuírem menos recursos financeiros para conseguir fomentar os recursos humanos.

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

4.1.6 Estratégia

As evidências relacionadas com os hábitos e comportamentos dos altos gestores das companhias foram agrupadas em um pilar denominado estratégia. A partir das pesquisas com os mesmos, constatou-se que, em grande maioria, há dificuldade na compreensão da dimensão do Design e na importância do seu investimento em longo prazo. Tais condutas podem influenciar negativamente aspectos relacionados com a percepção e a intenção de competitividade e, também, refletir em uma cultura que alimenta diferentes comportamentos disfuncionais (quadro 11).

Quadro 11 - Dificuldades encontradas na estratégia.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os comportamentos negativos identificados no âmbito da estratégia, também pode-se encontrar evidências nas falas dos colaboradores de Design e marketing, ao longo das realizações dos grupos focais. Segundo eles, há pouco investimento nas áreas de Design e inovação e existe certa instabilidade em tais recursos, uma vez que, seguidamente, existem “cortes” de investimentos nestas áreas.

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

Além desses fatores, também foi identificado que as organizações possuem dificuldades de colocar em prática os planejamentos relativos aos processos de inovação e, frequentemente, produzem *briefings* de projetos orientados pela fábrica. Esta, por sua vez, trabalha na perspectiva de combater a “ociosidade zero”. Ao abordar tal temática com o gestor industrial da empresa A, ele reconheceu 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, disseram desconhecer as ferramentas, ações e processos necessários para posicionar o Design em uma perspectiva mais abrangente. Assim, entende-se que essas afirmações sinalizam, novamente, a perspectiva do baixo conhecimento que os gestores demonstram sobre o uso do Design e suas formas de manifestações nos processos das empresas.

De acordo com Terra (2012), a estratégia é um fator central na diferenciação estabelecida entre as empresas que criam pensamentos elaborados e complexos e as demais corporações. Aquela tem papel fundamental nos negócios, em que os planos ou iniciativas devem estar devidamente alinhados com a visão de futuro da empresa e do negócio. Powell (1998) concorda ao indicar que a estratégia deve delinear os propósitos das empresas, para torná-los claros e serem comunicados ao mercado e colaboradores. Segundo o autor, se a empresa não sabe o que quer e não tem um princípio claro, fica difuso para onde, como ou quando começar a aplicação integrada do Design dentro da corporação.

De sua parte, Walsh (2000) afirma que Design e negócios estão completamente interligados, porém o grande desafio ainda é determinar como essa relação pode acontecer de forma eficaz para a empresa e para os funcionários. Tais

discussões fortalecem a justificativa central desta pesquisa que busca discutir formas de gerir o Design nas empresas.

4.2 Discussões dos resultados alcançados

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

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

Na tentativa de ilustrar as relações existentes entre os pilares dos FCS, identificados nas empresas estudadas, foi desenvolvido a figura 9. Como é possível observar, o pilar estratégia engloba os outros em virtude dos poderes decisórios que possui sob os demais. Inseridos dentro dele, os pilares comunicação e conhecimento aparecem com destaque e englobam os processos e projetos. Por fim, os recursos humanos inserem-se em meio aos demais por envolverem questões estratégicas, comunicacionais, processuais, intelectuais e, também, projetuais.

Figura 9 – Correlações entre os pilares dos FCS.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por compreender que os pilares estão correlacionados entre si, seja de forma direta ou indireta, a figura também ilustra uma linha pontilhada circular que caracteriza a necessidade de fluidez entre eles a fim de conseguir alcançar a harmonia recomendada para a inserção integral do Design dentro das empresas.

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

Nesse sentido, identifica-se que os gestores possuem um papel importante no posicionamento do Design dentro das empresas, uma vez que estão envolvidos com os princípios norteadores destas e, conseqüentemente, gerenciam o espaço que o Design ocupa nessas (MINUZZI, PEREIRA, MERINO, 2003). Dessa forma, tem-se a percepção de que os atores de base estratégica da empresa devam, primeiramente, ter um conhecimento claro acerca das possíveis contribuições do Design para que, então, a sua difusão seja facilitada em meio ao ambiente corporativo.

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 (BARQUERO, CALABUIG, GARCIA, 2014).

Com relação ao Design, os paradigmas podem ser mais complexos, conforme já discutido no capítulo três, em virtude da atuação do designer ser abrangente e possuir fronteiras pouco nítidas em relação a outras áreas corporativas, dada a sua complexidade (WALTON, 2000).

Por esses motivos, torna-se difícil mensurar os impactos do Design na corporação, para, após, estipular as intenções de investimentos. Quando o resultado do processo de Design é tangível, como acontece com a produção de artefatos, é relativamente simples evidenciar tal contribuição. No entanto, quando os extratos da atividade são intangíveis e estratégicos, tais como as alterações nos comportamentos de uma organização e cultura, a contribuição é muito menos clara e se torna difícil de ser estruturada (JOHNSON, McHATTIE, 2014). Assim, a compreensão da dimensão do Design e, conseqüentemente, a valorização dos

impactos deste, é um importante fator relacionado com o sucesso do posicionamento estratégico do Design.

Borja de Mozota (2003) afirma que o Design, quando gerido em sua totalidade, não trata apenas de um processo de mudança para dar forma visível para um determinado negócio, mas também lida com um entendimento que visa a uma mudança de comportamento da visão corporativa da empresa. Nesse sentido, como já identificado no capítulo três e verificado na presente seção, o maior desafio da aplicação prática reside em gerar impacto positivo e holístico sob todos os contextos das empresas (BEST, 2006).

4.3 Considerações sobre o capítulo

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

Assim, entende-se que o reconhecimento desse diagnóstico pode contribuir para os impactos positivos da inserção do Design no âmbito estratégico e, conseqüentemente, para as soluções desenvolvidas pela empresa e lançadas ao mercado. Contudo, ressalta-se que os métodos de análise das empresas, assim como os processos das companhias, devem ser efetuados de modo dinâmico e ser compostos por ferramentas altamente flexíveis, reflexivas, coletivas, participativas e interativas (BARQUERO, CALABUIG, GARCIA, 2014).

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

A competitividade do cenário mercadológico atual colabora de forma substancial para que funcionários, sejam gestores, sejam colaboradores, saibam combinar as informações de entrada do meio ambiente (mercado) e convertê-las em conhecimentos. Tais informações podem ser traduzidas em respostas de saída (lançamentos e novos posicionamentos) como forma de diferencial competitivo (DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento coloca-se como um importante paradigma para auxiliar as empresas a sistematizar novas formas de gerar, comunicar e aplicar os conhecimentos dos seus capitais intelectuais em novos bens de consumo (produtos e/ou serviços), processos, modelos de negócios. O estímulo ao conhecimento coletivo deve ser fomentado, com vistas a aumentar a capacidade de resposta inovadora (FRAPPAOLO, 2002) que converge favoravelmente ao contexto atual em que o ritmo acelerado da inovação tornou-se um requisito indispensável para a competitividade das empresas no mercado.

Assim, parte-se para o próximo capítulo, que tem o propósito de descrever um processo de implementação de práticas de Design, aplicadas nos níveis estratégico, operacional e tático, realizado com cinco empresas brasileiras.

5 GESTÃO DO DESIGN: ALTERNATIVAS PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA

Após realizar o levantamento teórico acerca da GD e identificar FCS presentes no posicionamento integrado do Design, o presente capítulo objetiva explorar alternativas existentes para realizar uma aplicação prática da GD em empresas. Para que isso se realize, parte-se para a descrição de uma Pesquisa Ação realizada com as empresas A, B, C, D e E. Ao final da seção, serão discutidos os resultados da implementação nos níveis estratégico, tático e operacional.

5.1 Proposta de implementação

A proposta de implementação considerou todos os níveis de atuação da GD (estratégico, tático e operacional), mencionados por Borja de Mozota (2003). Assim, estes três âmbitos foram delimitados na condição de áreas para a atuação das intervenções do estudo de forma relacionada com os seis FCS já identificados no capítulo anterior: comunicação, conhecimento, projetos, processos, estratégia e recursos humanos.

Contudo, por esta Pesquisa Ação não conseguir contemplar todas as ações identificadas como necessárias para as empresas (em virtude de elas englobarem questões financeiras), foram realizadas duas propostas: uma teórica (apresentada aos gestores das empresas) e outra prática (aprovada pelos gestores e testada integralmente nas organizações).

5.1.1 Implementação: proposta teórica

Este tópico descreve a sugestão de implementação de oito intervenções que se relacionam com fatores não gerenciáveis por estudo e, por este motivo, não foram implementados, segundo se observa no quadro 12.

O quadro foi estruturado com base em: (a) nível de inserção do Design; (b) pilares dos FCS; (c) ação necessária; (d) evidência que sustenta a necessidade da ação; (e) local em que foram coletadas as evidências e posição que tais informações se encontram no corpo desta pesquisa.

Quadro 12 - Sugestões de implementação de fatores não gerenciáveis por este estudo.

Nível	Pilares	Ação	Evidência	Local de coleta da evidência
Estratégico	Conhecimento e Estratégia	Realizar capacitação contínua acerca do Design para os gestores de diferentes níveis hierárquicos.	Gestores com diferentes entendimentos sobre gestão, inovação e Design.	Pesquisa de Campo (Capítulo 3, Apêndice C) e entrevistas com os superintendentes e gerentes das empresas (Capítulo 4, Apêndices entre F e L).
	Comunicação, Conhecimento e Estratégia	Apresentar o planejamento estratégico da empresa para os colaboradores com o objetivo de traçar, individualmente e em grupo, as responsabilidades e ações referentes a cada colaborador frente aos objetivos estipulados.	Necessidade da ampliação da percepção individual dos colaboradores acerca da importância de seu papel nos objetivos estratégicos da empresa.	Entrevista com gerente do planejamento estratégico das empresas (Capítulo 4, Apêndice H).
	Comunicação e Recursos Humanos	Apresentar o plano de carreira da empresa e as possíveis trilhas de oportunidades existentes para os colaboradores.	Necessidade de tangibilização, transparência e documentação do sistema de plano de carreira das empresas.	Entrevista com gerente dos recursos humanos das empresas (Capítulo 4, Apêndice I).
Tático	Comunicação e Recursos Humanos	Apresentar o programa de investimentos anual de capacitações e construção de projeto de retenção dos conhecimentos adquiridos externamente.	O conhecimento dos colaboradores sobre suas possibilidades e recursos para capacitações por, vezes, não são explicitados pelo gestor da equipe. Além disso, os colaboradores capacitados externamente, muitas vezes, não difundem os conhecimentos adquiridos com os demais.	Entrevista com gerente dos recursos humanos e gerente financeiro das empresas (Capítulo 4, Apêndices G e H).
	Comunicação, Processos e Recursos Humanos	Realizar <i>Workshop</i> para construção das ferramentas de sistema regular de avaliação de desempenho de todos os colaboradores.	Inexistência de avaliação de desempenho formal, padrão e sistemático dos colaboradores.	Entrevista com gerente dos recursos humanos e gerente do planejamento estratégico das empresas (Capítulo 4, Apêndices H e I).
	Projetos e Processos	Ferramentar a equipe de desenvolvimento de produto.	Necessidade de maior capacidade de visualização, antecipada, de possíveis problemas dos novos produtos (ou melhorias) para conseguir aumentar a velocidade de lançamento no mercado.	Entrevistas com gerentes de marketing e grupos focais com o setor de desenvolvimento de produto (Capítulo 4, Apêndice E e L).
	Comunicação, Processos e Projetos	Padronizar as etapas de desenvolvimento de produto das empresas.	Necessidade de haver uma padronização do desenvolvimento de novos projetos entendendo-os com uma visão sistêmica e padrão.	Entrevista com gerente do planejamento estratégico das empresas (Capítulo 4, Apêndice H).

(continuação)

Nível	Pilares	Ação	Evidência	Local de coleta da evidência
Tático	Comunicação, Processos e Projetos	Padronizar um sistema de gestão integrada que interligue todas as etapas do desenvolvimento de produto das empresas.	Necessidade de visualizar o <i>status</i> do projeto através de um elo de comunicação entre os setores para promover a gestão, visualização e controle dos gargalos, prazos e processos.	Entrevistas com gerentes de marketing e grupos focais com o setor de desenvolvimento de produto (Capítulo 4, Apêndice E e L).

Fonte: desenvolvido pela autora.

Como se pode observar, as sugestões de intervenções propostas referem-se aos níveis estratégico e tático e englobam aspectos globais das empresas. Portanto, necessitam de planejamento e investimentos financeiros e, por esses motivos, compreendem-se, por este estudo, como não gerenciáveis. No entanto, entende-se que tais atividades se definem como cruciais para a fomentação da GD dentro das empresas.

5.1.2 Implementação: proposta prática

Este tópico descreve as proposições de implementação dos fatores gerenciáveis por este estudo e que, por esse motivo, foram desenvolvidas integralmente durante o período compreendido entre março e outubro do ano de 2014. Assim, o quadro 13 apresenta as ações realizadas neste estudo e está estruturado com base nos mesmos tópicos do quadro 12.

As ações desta proposta de implementação englobam os níveis estratégico, tático e operacional da GD e se relacionam, sobretudo, com os FCS de Comunicação, Conhecimento, Projetos, Processos e Estratégias.

Quadro 13 - Sugestões de implementação de fatores gerenciáveis por este estudo.

Nível	Pilares	Ação	Evidência	Local de coleta da evidência
Estratégico	Conhecimento e Estratégia	Fazer reuniões periódicas com os altos gestores das empresas acerca de assuntos que se relacionam com o Design e a inovação.	Gestores com diferentes entendimentos sobre gestão, inovação e Design.	Pesquisa de Campo (Capítulo 3, Apêndice C) e entrevistas com os superintendentes das empresas (Capítulo 4, Apêndices entre F e L).
Tático	Comunicação	Realizar <i>Workshop</i> de troca de boas práticas entre os colaboradores de todas as empresas.	Conhecimento e expertises que ficam retidos nas empresas e, que muitas vezes, não são trocados com os demais.	Entrevistas com os gerentes dos recursos humanos e do planejamento estratégico das empresas (Capítulo 4, Apêndices H e I).

(continuação...)

Nível	Pilares	Ação	Evidência	Local de coleta da evidência
Operacional	Comunicação, Projetos e Processos	Realizar <i>Workshops</i> periódicos para desenvolvimento de um sistema produto-serviço através da intervenção de ferramentas projetuais do Design com vistas para a inovação.	O produto em si possui uma responsabilidade muito grande com relação ao desempenho de vendas.	Entrevista com gerentes de marketing das empresas (Capítulo 4, Apêndice L).

Fonte: desenvolvido pela autora.

Como é possível de se observar, elas aconteceram no âmbito dos altos gestores (nível estratégico) e dos colaboradores (níveis táticos e operacionais). A partir delas, foi construído um cronograma de ação composto por vinte e duas atividades²⁰.

Para que as atividades fossem desenvolvidas, solicitou-se às empresas envolvidas a viabilização dos seguintes elementos:

- a) Disponibilização do espaço físico para realizar todos os encontros entre as corporações estudadas;
- b) Disponibilidade dos colaboradores para a realização de atividades;
- c) Possibilidade de aproximação e trocas de informações entre as empresas por serem atividades de realização conjunta;
- d) Abertura e transparência dos objetivos estratégicos das empresas;
- e) Pré-disposição para investimentos financeiros na oferta/entrega do sistema produto-serviço proposto pelas empresas ao longo dos workshops do nível tático e operacional;
- f) Definição, de parte das empresas, dos colaboradores participantes das atividades de acordo com os conteúdos abordados.

5.2 Descrição da implementação no nível estratégico

Com o intuito de focalizar a ampliação do conhecimento dos gestores das empresas, foram estruturadas reuniões para fomentar as discussões relacionadas com a inovação e o Design. Esses encontros foram mediados por professores

²⁰ A descrição completa das atividades realizadas encontra-se no Apêndice T.

visitantes, oriundos de diferentes países, e que possuem atuações relacionadas com as áreas deste estudo. Para bem concretizar essa ação, antes de realizarem tais encontros, os professores receberam relatórios, desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa ICD²¹, com características das empresas envolvidas; informações descritas no capítulo quatro; e relatórios desenvolvidos por Andrade (2013).

Destaca-se que todas as reuniões realizadas com os CEOs das empresas foram restritas a eles e ocorreram da seguinte forma:

- a) Os professores visitantes enviaram sugestões de leituras;
- b) Os professores visitantes apresentaram uma palestra;
- c) Os CEOs e os professores visitantes discutiram sobre temáticas relacionadas com a palestra e aplicadas à realidade das empresas.

5.2.1 Reunião com Henri Christiaans

A reunião com o professor Henri Christiaans, da Universidade de Delft, Holanda, abordou as dificuldades de implementação da inovação por meio da utilização de metodologias do Design. Portanto, esta abordagem concentrou-se na explanação de alguns desafios que, segundo ele, envolvem o gerenciamento da inovação nas empresas.

De acordo com o professor, as organizações ainda não têm uma prática de gestão favorável à inovação e, sobretudo, a sua compreensão não está relacionada com as práticas do Design. Além disso, o professor apontou que muitas empresas ainda utilizam o Design como ferramenta capaz de atribuir estilo, em detrimento das práticas que estimulam resultados de diferentes tipos de inovação.

Contudo, os CEOs destacaram que também existem outros fatores que dificultam a implementação da inovação dentro das empresas brasileiras e mencionaram, sobretudo, os seguintes aspectos:

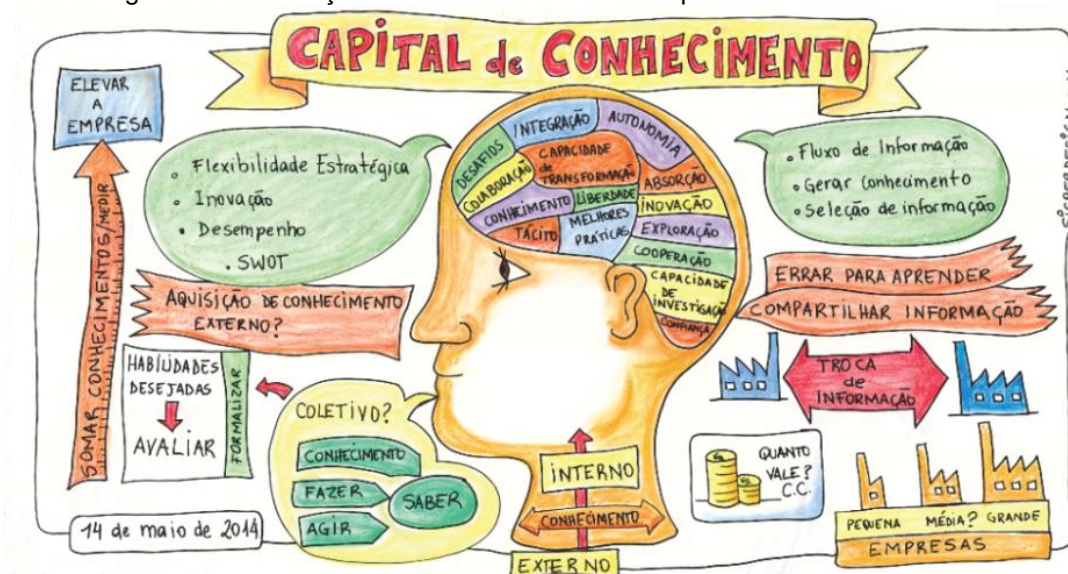
- a) A burocracia e complexidade dos processos fiscais;
- b) A competitividade dos preços dos produtos chineses;

²¹ Documentos confidenciais, não disponíveis para consulta nesta pesquisa.

Por fim, a palestrante apontou que existem fatores importantes para o desenvolvimento contínuo das capacidades de capitais do conhecimento. São estes: ambiente propício para a interação; líderes com competências que assegurem a integração; capacidade permanente de a empresa conseguir manter-se sob desafio constante.

Após a exposição da professora Almendra, os gestores apontaram que sistemas amplos dificultam o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, mas reconheceram que essas atividades são importantes, uma vez que as diferentes habilidades de cada pessoa, quando somadas, podem resolver problemas de forma mais simples. Tal diálogo também foi representado por facilitação gráfica, como se observa na figura 11.

Figura 11 - Facilitação Gráfica da reunião com a professora Rita Almendra.



Fonte: desenvolvido pela pesquisadora Simone Sperhackle em 14.05.2014.

5.2.3 Reunião com Alice Agogino

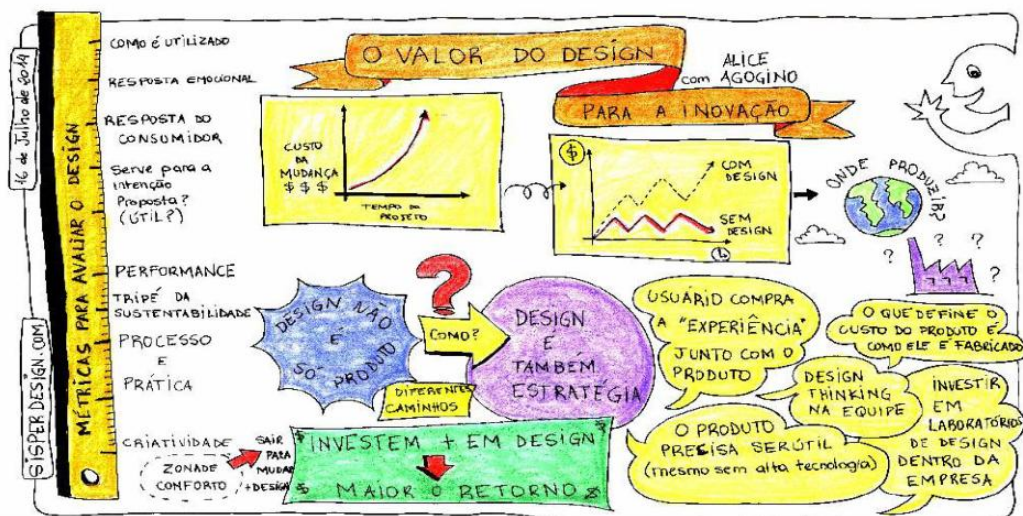
A reunião com a professora Alice Agogino, da Universidade de Berkeley, Estados Unidos, versou sobre o valor do Design para a inovação. Para tanto, o encontro foi guiado pela noção de que o Design não se restringe, apenas, ao produto, mas também lança foco na estratégia. Indo além, a professora apresentou exemplos de empresas que investem em Design e a consequente positivação dos seus crescimentos. Em contrapartida, Agogino também alegou que algumas empresas revelam dificuldades em utilizar o Design por, sobretudo, ser difícil de este

ser mensurado na empresa. Além disso, foi abordado o produto sob o ponto de vista do usuário. Este não compra apenas o produto, mas, sim, um complexo sistema de experiência.

Após essas explicações, os gerentes argumentaram que a maior dificuldade das empresas é compreender como converter o Design operacional em Design estratégico. Em outras palavras, quais as ferramentas, as ações e os processos necessários para posicionar o Design em uma perspectiva mais abrangente e integrada dentro das empresas? Além disso, os gerentes mencionaram que há uma dificuldade enorme em impactar a cultura da empresa em tudo que concerne ao Design e inovação, em virtude do histórico ter enfoque fábrica e não no mercado.

Complementando essas ideias, os gestores também indicaram que, para a cultura do Design ser modificada, toda a empresa precisaria conscientizar-se de que tais processos não se relacionam apenas a um setor específico e, por isso, ações e colaborações devem partir de todos os setores da organização.

Figura 12 - Facilitação Gráfica da reunião com a professora Alice Agogino.



Fonte: desenvolvido pela pesquisadora Simone Sperhake em 16.07.2014.

5.2.4 Reunião com Stanley Ruecker

A reunião com o professor Stanley Ruecker, do *Illinois Institute of Technology*, Estados Unidos, focalizou as ideias de inovação aberta e do Design colaborativo. Primeiramente, o visitante definiu os conceitos e os ilustrou com exemplos de empresas que se utilizam de tais práticas. Para tanto, o professor trouxe a perspectiva de que essas técnicas podem ser desenvolvidas por empresas não

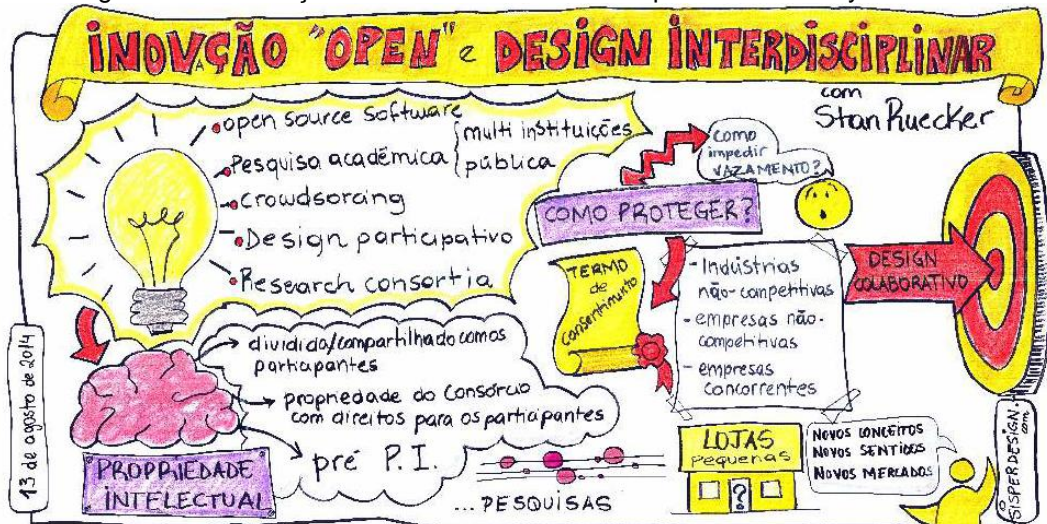
competitivas ou concorrentes. Segundo ele, tais formas de enxergar o Design e a inovação são capazes de criar novos conceitos e, conseqüentemente, oferecer novos sentidos ao mercado.

Além dos benefícios, o professor apresentou as formas de proteger a inovação aberta e o Design colaborativo por intermédio da propriedade intelectual e dos termos de consentimentos prévios.

Os gestores, por sua vez, argumentaram que essas práticas ainda são muito abstratas dentro das realidades das empresas em que trabalham, pois o medo do vazamento de informações é muito grande, já que eles concorrem com empresas multinacionais que possuem maior velocidade no desenvolvimento e lançamento de ideias no mercado.

Dessa forma, observa-se que a falta de conhecimento na área, somada a uma cultura de empresas que somente operam sob o sistema de inovação fechada, pode acarretar um ambiente de difícil abertura para colaboração e/ou compartilhamento externo, de acordo com o que se observa na figura 13.

Figura 13 - Facilitação Gráfica da reunião com o professor Stanley Ruecker.



Fonte: desenvolvido pela pesquisadora Simone Sperhacke em 13.08.2014.

2.5 Reunião com Francisco José Serón

A reunião com o professor Francisco José Serón, da *Universidad de Zaragoza*, Espanha, direcionou-se ao objetivo de discutir as características do comportamento do consumidor perante o momento da tomada de decisão de

compra. Para isso, o professor mencionou que os sentidos vitais também estão relacionados com este processo.

Segundo o convidado, tais sentidos são percebidos por meio de diferentes estímulos externos que emitem sinais ao cérebro e que podem ser processados de variadas formas. Os processamentos das informações, por sua vez, podem ser realizados de acordo com modelos mentais pré-existentes nos seres humanos. Por esse motivo, estudá-los passa a ser uma importante contribuição para o desenvolvimento de estratégias relacionadas ao desenvolvimento de produtos, lançamento e canais de distribuições junto aos consumidores.

Figura 14 - Facilitação Gráfica da reunião com o professor José Serón.



Fonte: desenvolvido pela pesquisadora Simone Sperhacke em 15.10.2014.

5.3 Descrição da implementação no nível tático

A fim de alcançar as propostas de implementações apontadas no quadro 13, buscou-se atuar junto aos colaboradores sob duas vertentes:

- a) Por meio do mapeamento dos pontos críticos que se relacionam com os setores e processos vinculados ao desenvolvimento de produto das empresas, desde a concepção da ideia, até a entrega para o consumidor final;

- b) A partir do desdobramento e da exposição de boas práticas desenvolvidas pelas empresas estudadas.

Para alcançar isso, essas duas atividades foram desenvolvidas com a realização de *workshops* intitulados como introdutórios, os quais serão especificados a seguir.

5.3.1 *Workshop* Introdutório 1

Essa intervenção teve como objetivo pontuar, perante os colaboradores de diferentes setores das empresas envolvidas, os *inputs* e *outputs* relacionados com o processo de desenvolvimento de produto, além dos respectivos pontos críticos relacionadas àqueles. Assim, a atividade estimulou que os colaboradores compreendessem mais profundamente as principais etapas e setores relacionados com o PDP e as problemáticas relacionadas a este.

Utilizou-se a plataforma *Survey Monkey* para aplicar um questionário, enviado previamente a todos os participantes da atividade, a fim de organizar as informações relativas à dinâmica intencionada. Após organizar a ferramenta de coleta de dados, as questões foram enviadas aos participantes e, posteriormente, foram organizadas em uma única tabela²².

A partir disso, desenvolveram-se vinte e uma cartas que foram entregues no *workshop* como material da atividade. Durante a dinâmica, estas foram divididas aleatoriamente entre as empresas, com o objetivo de que cada uma analisasse individualmente os pontos críticos indicados nos materiais e fizesse apontamentos de melhorias. Essa dinâmica buscou estimular as trocas de conhecimentos e interações com as problemáticas das outras empresas envolvidas no estudo.

Ao final, todas as cartas, com as descrições das sugestões de melhorias apontadas, foram disponibilizadas em meio digital para as empresas envolvidas, para que pudessem ser utilizadas como objeto de consulta e pesquisa das informações²³.

²² Disponível no Apêndice U.

²³ As vinte e uma cartas, com as sugestões de melhorias, encontram-se no Apêndice V.

5.3.2 *Workshop* Introdutório 2.

Essa intervenção teve como objetivo fomentar a troca de boas práticas desenvolvidas pelas empresas participantes do estudo. Dessa maneira, estimulou que os colaboradores aprendessem com experiências positivas desenvolvidas por outras pessoas e/ou empresas.

A dinâmica foi realizada entre pessoas da mesma empresa que receberam cinco cartas compostas por atividades de diferentes temáticas (Design, marketing, engenharia e livre). Por esse motivo, os colaboradores precisaram indicar relatos de boas práticas nas temáticas estabelecidas pelas cartas que, ao final, foram digitalizados e compartilhados entre todos²⁴, conforme pode ser observado, sinteticamente.

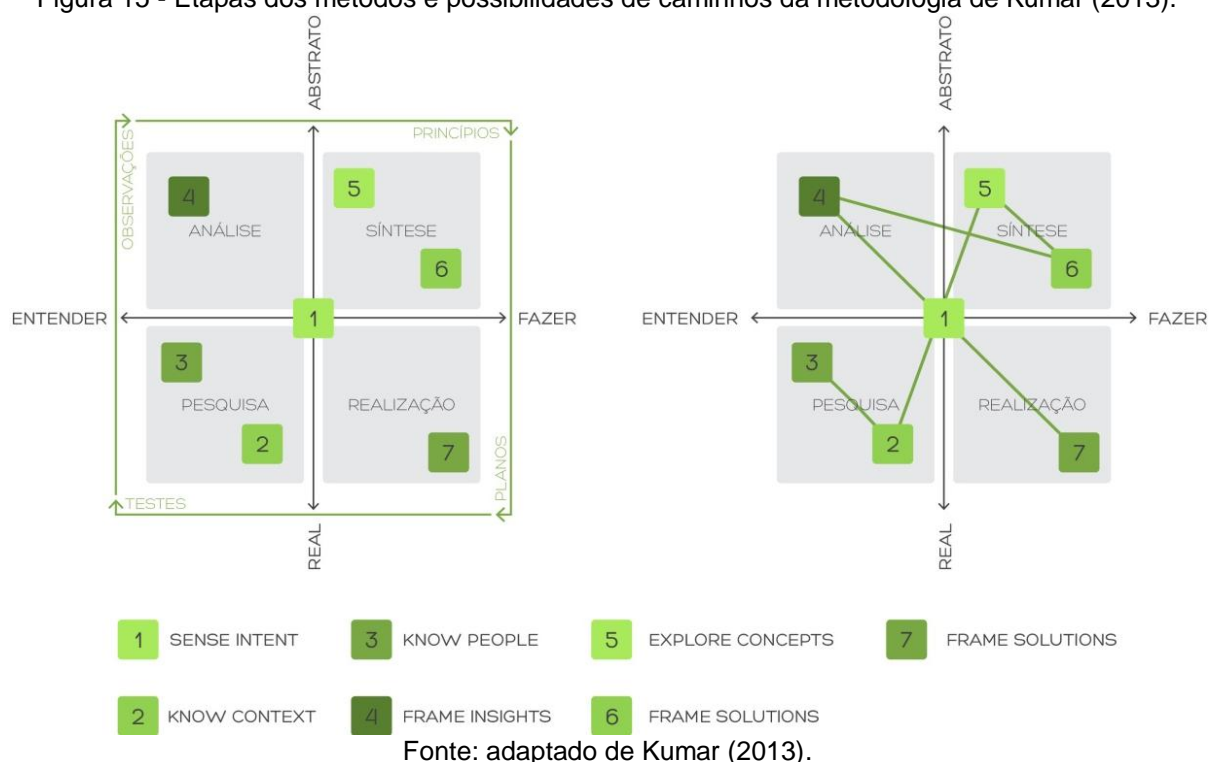
5.4 Descrição da implementação no nível operacional

Os colaboradores das empresas também foram estimulados a pensarem no desenvolvimento de sistemas produtos-serviços, sob a utilização de ferramentas do Design que, sobretudo, visam alcançar resultados relacionados com a inovação. Para alcançar essa meta, estruturaram-se workshops modulares que seguiram a metodologia projetual proposta por Vijay Kumar (2013), na obra “*101 Design Methods*”, a qual propõe que o processo projetual é marcado por sete etapas: *Sense Intent*, *Know Context*, *Know People*, *Frame Insights*, *Explore Concepts*, *Frame Solutions* e *Realize Offering*. Tal obra foi escolhida em virtude de estruturar-se por meio de ferramentas projetuais testadas em empresas e, portanto, apresentadas ao longo do livro. Além de ilustrar estes casos de utilizações, Kumar (2013) também aponta os benefícios da utilização de cada ferramenta e menciona os resultados que elas podem fornecer.

Segundo o autor, essas etapas não ocorrem, necessariamente, de forma linear e, por isso, não têm uma ordenação fixa de realização das etapas. O modelo permite voltar a qualquer momento para fases anteriores e determinar a ordenação das etapas do projeto de acordo com a necessidade, conforme ilustrado na figura 15.

²⁴ Os resultados desta atividade estão integralmente descritos no Apêndice W.

Figura 15 - Etapas dos métodos e possibilidades de caminhos da metodologia de Kumar (2013).



Por isso, cada encontro foi denominado como Módulo I, II, III, IV, V, VI ou VII e, nestes, foram abordadas, individualmente, as ferramentas compostas nas etapas projetuais propostas pelo autor. Ainda, a fim de facilitar o entendimento dos participantes, necessitou-se realizar a tradução completa da obra *“101 Design Methods”*.

Além disso, os conteúdos das ferramentas foram disponibilizados em um kit composto por sete conjuntos de cartas (módulo I: quatorze cartas; módulo II: treze cartas; módulo III: quinze cartas; módulo IV: vinte cartas; módulo V: dezessete cartas; módulo VI: 13 cartas; módulo VII: nove cartas).

Cada carta era composta por informações contidas na frente e no verso. Na frente, localizava-se a descrição do caso de um projeto em que a ferramenta foi utilizada. No verso, localizava-se sua breve descrição; um passo a passo sobre como utilizá-la; benefícios; *inputs* e *outputs*.

Figura 16 - Visualização frente e costas de uma das cartas.

1.1 BUZZ REPORTS

Learning Apps chamado Peapod Labs (2010). O que é? App educativo, colaborativo e divertido para o uso de crianças e seus pais. Desenvolvido por um grupo de engenheiros formados pelo Illinois Institute of Technology. Como a ferramenta foi utilizada? A equipe passou a selecionar sistematicamente informações do universo de interesse, colocando-as em um ambiente compartilhado e utilizando-as como pauta para as reuniões periódicas. Esta técnica auxiliou os envolvidos a estarem discutindo e compartilhando sempre as mesmas descobertas, além de manter os envolvidos entusiasmados com o assunto.

O QUE É?
Estimula a curiosidade sobre os últimos desenvolvimentos e inspira novas direções para a inovação.

COMO FUNCIONA

PASSO 1: Explorar as últimas novidades em várias fontes. TEDs, noticiário, podcasts, sites de notícias, pesquisas em bibliotecas, reviews de livros, ou tudo que parecer uma fonte de novidades interessantes.

PASSO 2: Procure através das fontes de informação por "burburinhos" atuais. Mantenha à mente aberta e procure por burburinhos direta e indiretamente relacionados ao projeto. Qualquer coisa que abranja as dinâmicas do mundo, sejam elas tecnológicas, culturais, políticas ou econômicas. Evite olhar somente informações relacionadas ao projeto. Uma perspectiva próxima pode ajudar a identificar padrões mais amplos, revelando conexões não óbvias e informando uma possível direção a se seguir.

PASSO 3: Colocar os achados em uma coleção de documentos compartilhados que seja fácil de acessar por todos os membros do time (murais, softwares de murais virtuais, etc). Um título atraente e uma breve sinopse pra cada informação permite um rápido acesso à informação. Estipule datas limites para a submissão de novos conteúdos para que isso se torne uma parte formal das atividades de inovação da equipe. Coloque palavras chaves

nessas submissões de conteúdos para que elas possam ser entendidas por todo o time. Nesse caminho, o documento compartilhado torna-se um compêndio de informações que pode ser procurado por informações ou palavras-chave. É muito útil acrescentar comentários sobre como as ideias discutidas nas submissões podem impactar no projeto da equipe.

PASSO 4: Tenha discussões em sessões de grupo. Discuta com os membros da equipe, compartilhe pensamentos sobre como esses últimos acontecimentos podem impactar no projeto. Use essas discussões para compartilhar entendimentos e inspirações.

INPUT
Últimas informações de fontes informais e formais.

OUTPUT
Repositório central com as últimas informações atuais.

BENEFÍCIOS

- Capturar as informações mais novas do mercado;
- Organizar as informações de forma fácil e com rápido acesso;
- Promover um entendimento das informações de maneira compartilhada com o grupo
- Inspirar-se com novas possibilidades

Fonte: Projeto gráfico desenvolvido por Pozatti (2013).

As intervenções relacionadas com os *workshops* modulares²⁵ ocorreram com o seguinte formato:

- Apresentação inicial do *workshop*, entrega do kit e apresentação das ferramentas correspondentes a cada módulo (organizadoras);
- Discussão entre os grupos e seleção das ferramentas para o projeto.

5.5 Discussões dos resultados encontrados na Pesquisa Ação

A partir das evidências coletadas ao longo do processo de implementação, é possível verificar que a proposição de atividades enfocadas nos níveis estratégico, tático e operacional do Design estabeleceu-se como importante orientação para o desenvolvimento dos objetivos propostos neste estudo. As percepções dos gestores, coletadas em reuniões com os professores visitantes, corroboram com os objetivos deste estudo e reforçam a importância de sistematizar formas de utilizar o Design de maneira mais abrangente, integrada e estratégica nas corporações.

²⁵ Os objetivos de cada *workshop* modular estão detalhados no Apêndice X. As caracterizações completas de cada ferramenta utilizada nestes workshops estão no Apêndice Y.

Outro fator importante observado deve ser creditado à multidisciplinaridade das empresas e pessoas envolvidas nas atividades que contribuem para a construção de um processo conjunto de conhecimento, identificação, integração, compartilhamento, engajamento e reconhecimento entre as empresas, conforme é descrito a seguir.

Cabe salientar que tais impressões estão embasadas na correlação entre a observação do comportamento dos participantes durante as atividades implementadas e nas respostas obtidas pelos questionários aplicados ao longo da Pesquisa Ação.

5.5.1 O conhecimento

Ao longo das atividades, pode-se perceber a disseminação do conhecimento acerca do Design e da inovação em diferentes níveis estruturais das empresas participantes (gestores e colaboradores). Isso foi observado não apenas nos impactos positivos que os participantes mencionaram após as implementações, no preenchimento dos questionários, mas também nas reações dos participantes durante a realização das atividades. Funcionários e gestores, constantemente, buscavam conectar os conteúdos teóricos expostos com suas experiências profissionais.

As informações e referências trazidas pelos professores visitantes que, com experiências de outros contextos econômicos, mercadológicos e de negócios, apresentaram estudos relacionados com empresas e universidades também colaboraram para a ampliação do repertório individual e coletivo dos participantes.

Dentre o conjunto de conhecimentos coletados nos questionários e observações participantes, cabe destacar: a ampliação da compreensão da importância da gestão do conhecimento dentro da empresa; o maior entendimento dos distintos papéis e significados do Design; a ampliação da percepção das correlações existentes entre Design e inovação e os benefícios das trocas ocorridas entre empresas com diferentes experiências.

Considerando a importância da inter-relação entre teoria e prática, reconhece-se que a reunião dos conhecimentos implícito/explicito, formal/informal, teórico/prático foi um importante benefício obtido por meio da presença de empresas de diferentes contextos.

5.5.2 A identificação de desafios comuns

A identificação da existência de desafios comuns entre as empresas foi outro ponto relevante percebido. Mesmo que atuantes em diferentes segmentos do mercado, foi possível observar que existem problemas comuns entre as empresas. Dentre tais semelhanças, salienta-se a fala do gestor da empresa A que destacou que “o esforço empregado no gerenciamento de atividades diárias aplica-se mais significativamente a questões operacionais do que a ações estratégicas”. Tal afirmação foi recebida com unanimidade perante os demais gestores presentes nesta atividade.

Outro ponto convergente refere-se à percepção de que “sistemas amplos dificultam o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito”, conforme mencionou o gestor da empresa C e que, por isso, há dificuldade de interseccionar o conhecimento individual no conhecimento coletivo.

Por meio de senso comum, todos os gestores também alegaram que a burocracia e a complexidade dos processos fiscais, inerentes às empresas brasileiras, retardam o desenvolvimento dos produtos e impactam nos valores de lançamentos destes; e a competitividade do valor final de produtos importados mais acessíveis apresenta-se como um enorme desafio.

A identificação de desafios comuns também foi percebida pelos colaboradores das empresas que alegaram verbalmente, nos *workshops* introdutórios: (a) a falta de tempo para utilizar métodos de Design de forma integral e, também de conseguir experimentar abordagens melhor focadas no usuário final; (b) a realização de ações mais reativas do que preventivas ou inovadoras; (c) a existência de equipes enxutas que se desdobram em um acúmulo de tarefas operacionais; (d) o desenvolvimento de projetos de forma não contínua e as dificuldades de comunicação entre os setores de uma mesma empresa.

Outros pontos comuns, também mencionados pelos colaboradores nos *workshops* introdutórios, referem-se a questões de cunho mais estratégico e organizacional da empresa: (a) burocracias internas de processos que atrasam ou inviabilizam o desenvolvimento e o lançamento de produtos novos; (b) indefinição de prioridades dos projetos; (c) pouca abertura para discussões de novas ideias com a alta gestão; (d) colaboradores e gestores com visões diferentes sobre Design e

inovação; (e) desconhecimento dos gestores sobre a dimensão das atividades dos designers; e (f) pouco espaço para o erro.

Por fim, destaca-se a percepção de que há um desconhecimento de ambas as partes (gestores e colaboradores), no que diz respeito às suas dificuldades diárias. Isso pode indicar que, por vezes, os gestores não compreendem completamente as dificuldades enfrentadas no dia a dia por seus colaboradores e vice-versa.

5.5.3 A integração e o compartilhamento

Ao longo do desenvolvimento das atividades dos *workshops* modulares, foi possível perceber a ampliação da integração entre os participantes de diferentes empresas e, inclusive, de diferentes setores da mesma empresa. Como reflexo disso, verificou-se o aumento do compartilhamento de informações e das boas práticas entre gestores e colaboradores. Segundo descrito pelos participantes nos questionários pós implementações, “as implementações nos aproximaram de colegas e profissionais de outras companhias, possibilitando contatos e trocas mais próximos e recorrentes”.

Por conseguinte, pode-se perceber que as práticas oriundas de segmentos distintos podem ser implementadas de forma inédita para outros setores da economia, visto que todas as empresas possuem pontos fortes e fracos. O que pode ser a força de uma organização pode caracterizar-se como a fraqueza de outra. Verificou-se que a troca de boas práticas entre as empresas auxiliou a reflexão das atividades exercidas por estas e na compreensão de seus problemas diários sob diferentes enfoques.

Contudo, percebeu-se que o compartilhamento de boas práticas desenvolvidas por empresas de diferentes setores da indústria também pode contribuir para novas formas de gestão dos negócios e de execução das tarefas. No entanto, essa troca pode ter sido ampliada por ter ocorrido entre empresas de diferentes segmentos de atuação que oportunizaram distintos pontos de vistas nas discussões.

Como principais pontos compartilhados a partir da integração, sobretudo nos *workshops* introdutórios, pode-se apontar duas vertentes extremas: (a) as ocorrências de boas práticas; (b) os pontos existentes a serem melhorados.

5.5.4 O engajamento

Durante a realização das atividades, identificou-se um comportamento que pode ser intitulado como “competição saudável” entre os gestores e os colaboradores das empresas. O cuidado com apresentar resultados de qualidade (nos *workshops* modulares) ou exemplificar boas práticas perante outras empresas (nos *workshops* introdutórios) balizou positivamente os resultados atingidos ao final das implementações que culminou no profissionalismo das participações dos colaboradores das empresas.

Assim, acredita-se que a condição de exposição constante perante outras empresas (tanto nos *workshops* introdutórios, quanto nos modulares) possa ter incentivado positivamente os colaboradores ao engajamento das atividades propostas. Esse comportamento observado colaborou para que as discussões entre empresas, sobretudo acerca das dificuldades, fossem extremamente positivas. Notou-se que os participantes sentiam uma espécie de “orgulho” em dar exemplos positivos de boas práticas às outras organizações que possuíam necessidades de melhorias em alguns processos.

5.5.5 O reconhecimento

Por fim, percebeu-se que as atividades realizadas conjuntamente nos *workshops* introdutórios também favoreceram o reconhecimento das habilidades das funções de diferentes setores das empresas e dos fluxos existentes em meio ao desenvolvimento do Design. O reconhecimento das habilidades de diferentes setores, de funções e dos fluxos da empresa caracterizou-se como um importante benefício dessa implementação. Verificou-se que o desconhecimento de tais elementos pode desdobrar-se em uma série de dificuldades para a rotina das empresas, conforme mencionado nos estudos de casos do capítulo 4.

Ao longo das discussões fomentadas, o desconhecimento da amplitude das atividades de outros setores pode acarretar ruídos ocorridos dentro da empresa, em virtude de os colaboradores e gestores observarem e criticarem fatos apenas a partir de suas próprias perspectivas. Assim, os colaboradores mencionaram que: “não conhecer as funções de cada setor pode levar a sobreposições de atividades e à subutilização das competências e expertises dos profissionais da companhia”.

Acrescido a isso, os participantes também mencionaram que o não reconhecimento dos *inputs* e *outputs* de cada setor da empresa pode acarretar a “geração de gargalos de projeto” e a formação de “funcionários com baixa visão sistêmica da empresa”. Desdobrando essa perspectiva, acredita-se que os impactos dos trabalhos individuais, que não pensam nas conexões com o todo, também podem gerar expectativas conflitantes dentro de uma organização, em face de os colaboradores não possuírem uma visão integral do processo, mas apenas de uma fração dele.

Por fim, dentre os reconhecimentos descritos pelos colaboradores nos questionários preenchidos após as implementações das ações, pode-se destacar que: (a) houve um aumento da compreensão das diferentes etapas e dos diversos processos que os departamentos das empresas possuem; (b) aconteceu a ampliação da necessidade de estabelecer maior conexão com outros departamentos; (c) ocorreu a verificação da importância da documentação ao longo do desenvolvimento de produto; (d) foi ampliada a compreensão de quais e quem são os *inputs* e *outputs* de cada setor da organização.

5.6 Considerações sobre o capítulo

Compreende-se que o olhar acadêmico das atividades implementadas, focado nas questões práticas das empresas, obteve substancial importância neste processo, uma vez que fomentou o intercâmbio de dimensões que, por vezes, colocam-se afastadas. Nesse sentido, evidenciou-se a chamada “aprendizagem experiencial” (KOLB, 2014), mediante a qual os participantes tiveram a oportunidade de refletir, pensar e agir sobre as utilizações práticas do Design.

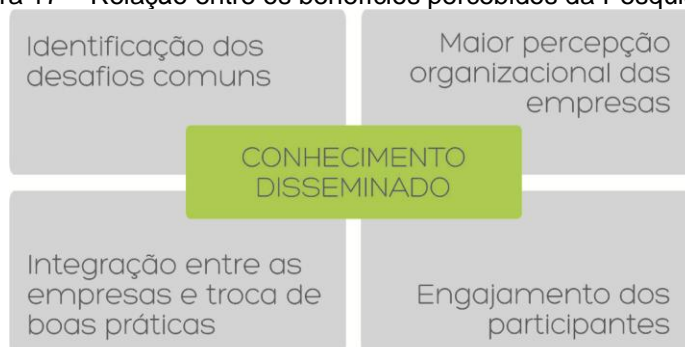
Por meio da análise dos resultados obtidos com as implementações nos níveis estratégico, tático e operacional, podem-se vislumbrar diferentes tipos de benefícios vivenciados, a partir de uma visão integrada entre colaboradores e gestores. O investimento no capital intelectual dos funcionários, portanto, foi um dos relevantes aspectos envolvidos nesse processo. Acredita-se que, para diferenciar-se, uma organização necessita envolver a liderança e os colaboradores em uma ação conjunta capaz de ajudá-los a entender melhor o presente para, somente então, pensar o futuro.

Além disso, a reunião de participantes com distintos papéis dentro das companhias reforçou a ideia de que o engajamento pode colaborar com o desenvolvimento global de uma empresa, uma vez que minimiza os vieses paradigmáticos existentes entre os setores. Dessa forma, a valorização das pessoas envolvidas, bem como a oportunidade de reação, opinião e promoção da discussão entre as empresas, promoveu um ambiente de interação e comprometimento das partes envolvidas.

Ao longo das atividades, também pôde ser observado que a estrutura organizacional das empresas interferiu diretamente nos limites de autonomia e de envolvimento dos colaboradores e gestores. Nesse sentido, a perspectiva do gerenciamento do Design com foco nas relações humanas destacou-se de forma importante, em função de aqueles terem sido expostos em ambientes favoráveis para a troca de ideias e conhecimentos com os demais participantes.

Além disso, destaca-se que os benefícios percebidos estão interligados entre si e não são reflexos de fatores isolados. Acredita-se, contudo, que a maior representação disso se realize por intermédio do benefício “conhecimento disseminado” que pode ser compreendido como uma resultante da soma de todos os benefícios identificados.

Figura 17 – Relação entre os benefícios percebidos da Pesquisa Ação.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Por esse motivo, relembrem-se as palavras de Nonaka e Takeuchi (1995) que indicam que o conhecimento não é resultante de um processamento de informações objetivas. A construção do conhecimento coletivo envolve um complexo contexto que está relacionado com a própria complexidade do Design. Nesse sentido, os desafios relativos à construção do conhecimento dessa área amplificam-se.

Contudo, sabe-se que difundir a importância do Design dentro das empresas envolve um longo processo de amadurecimento individual e coletivo. Por essa razão, acredita-se que as implementações realizadas nessas empresas caracterizam-se apenas como o início de um processo de mudança que necessita de uma manutenção diária.

As barreiras relativas a esse processo de implementação relacionam-se mais aos comportamentos de alguns colaboradores e gestores que, por vezes, se mostraram desacreditados com os benefícios que a reunião entre a universidade e o mercado pode fornecer. As atividades também apresentaram dificuldades relacionadas com os fatores oriundos a elementos não gerenciáveis (atividades estratégicas, financeiras e culturais das empresas) que podem se apresentar como pontos críticos para a construção de um *framework* para a GD.

Por fim, destaca-se que este plano de ações empenhou um grande investimento de tempo desta pesquisa, no entanto, finalizou-se com *insights* valiosos para os próximos passos da investigação, conforme se descreve no capítulo a seguir.

6 GESTÃO DO DESIGN: DISCUSSÃO SOBRE AS ALTERNATIVAS EXISTENTES PARA A CONSTRUÇÃO DO *FRAMEWORK*

Esta seção dedica-se a analisar os principais elementos constitutivos de um *framework* conceitual de aplicação da GD em empresas. A fim de elucidar as alternativas existentes para a construção deste diagrama, foram realizadas reflexões teóricas e práticas, oriundas do levantamento bibliográfico e dos conhecimentos adquiridos nos capítulos três, quatro e cinco. Assim, serão apresentados os modelos encontrados na literatura para, depois, compará-los e discuti-los com as informações adquiridas nas outras seções.

6.1 Gestão do Design: revisão bibliográfica de modelos para aplicação prática

Conforme já mencionado na introdução desta pesquisa, de forma geral, os estudos disponíveis na área da GD enfocam-se mais em discussões teóricas acerca do tema. Contudo, foram selecionados modelos que apresentam conteúdos relacionados, direta ou indiretamente, com o propósito desta pesquisa. Inicialmente, oito modelos teóricos foram reunidos para análise. Após avaliá-los preliminarmente, optou-se por apresentar apenas três deles em função de se considerar que estes possuem elementos mais significativos para o estudo. Os modelos foram selecionados com base nos seguintes critérios: (a) menção dos componentes (atores, elementos, processos, fase, dentro outros.) que compõem a GD em uma empresa; (b) apresentação de fatores tangíveis e intangíveis relacionados com a aplicação e manutenção da GD em uma companhia.

Assim, conforme pode ser constatado na sequência, cada modelo analisado contempla um ou mais critérios estabelecidos.

6.1.1 Elementos essenciais para a construção de um *framework* de GD

Earl Powell (1998), ex-presidente do DMI (*Design Management Institute*), indicou que existem seis categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes que se constituem como elementos essenciais para que um *framework* da GD seja bem-sucedido.

Quadro 14 - Categorias essenciais para o sucesso da Gestão do Design.

Categoria	Significado	Na empresa
Propósito (estratégia)	A empresa precisa ter um propósito claro para ser externado ao mercado e aos seus colaboradores. Se ela não souber o que quer, ficará difuso começar qualquer mudança.	Em uma organização, há muitas dimensões de propósitos. Cada uma delas pode responder a diferentes fontes mas, acima de tudo, elas devem responder com base nas políticas internas da empresa.
Pessoas	As pessoas são as estruturas das empresas e suas ações e atitudes determinam o futuro da corporação.	É fundamental existir uma figura concentrada em motivar a criatividade das pessoas a fim de obter resultados eficazes. Além disto, a comunicação entre as pessoas deve ser cuidadosa a fim de construir continuamente valores na organização.
Presença (cultura)	Há uma necessidade humana fundamental para a estabilidade, consistência e significado. Logo, as organizações são mais eficazes quando estas características estão presentes entre os colaboradores. As dimensões que operam informalmente também têm influência sobre as decisões e as interações humanas.	A cultura de uma organização é um processo de criação de pressupostos básicos compartilhados e que são exercidos sobre todas as decisões. Entender essa presença corporativa pode facilitar a mudança, bem como trazer grandes barreiras à mudança.
Processo	O processo de mudança de orientação de uma empresa para o mercado é complexo e exige reflexão e experiência de seus participantes. O Design é a única disciplina que tem o processo de ideia do desenvolvimento no cerne de sua educação e prática.	A capacidade dos designers de converter uma ideia e examiná-la a partir de vários pontos de vista é de grande contribuição para o sucesso organizacional.
Projetos	Gerenciar ou trabalhar em uma equipe de projeto amplia a percepção sobre as normas e os valores das organizações. Além disto, os projetos compreendem a maioria das batalhas políticas organizacionais.	Uma equipe de projeto desafia as habilidades de pessoas e permite que elas enxerguem os problemas através de múltiplos pontos de vista.
Prática (gestão de operações)	Corresponde à prática de Design através das operações do dia a dia, do planejamento de desempenho e do desenvolvimento de RH.	Atingir um equilíbrio de todos os aspectos da Gestão do Design é importante e, ao mesmo tempo, é um desafio particular.

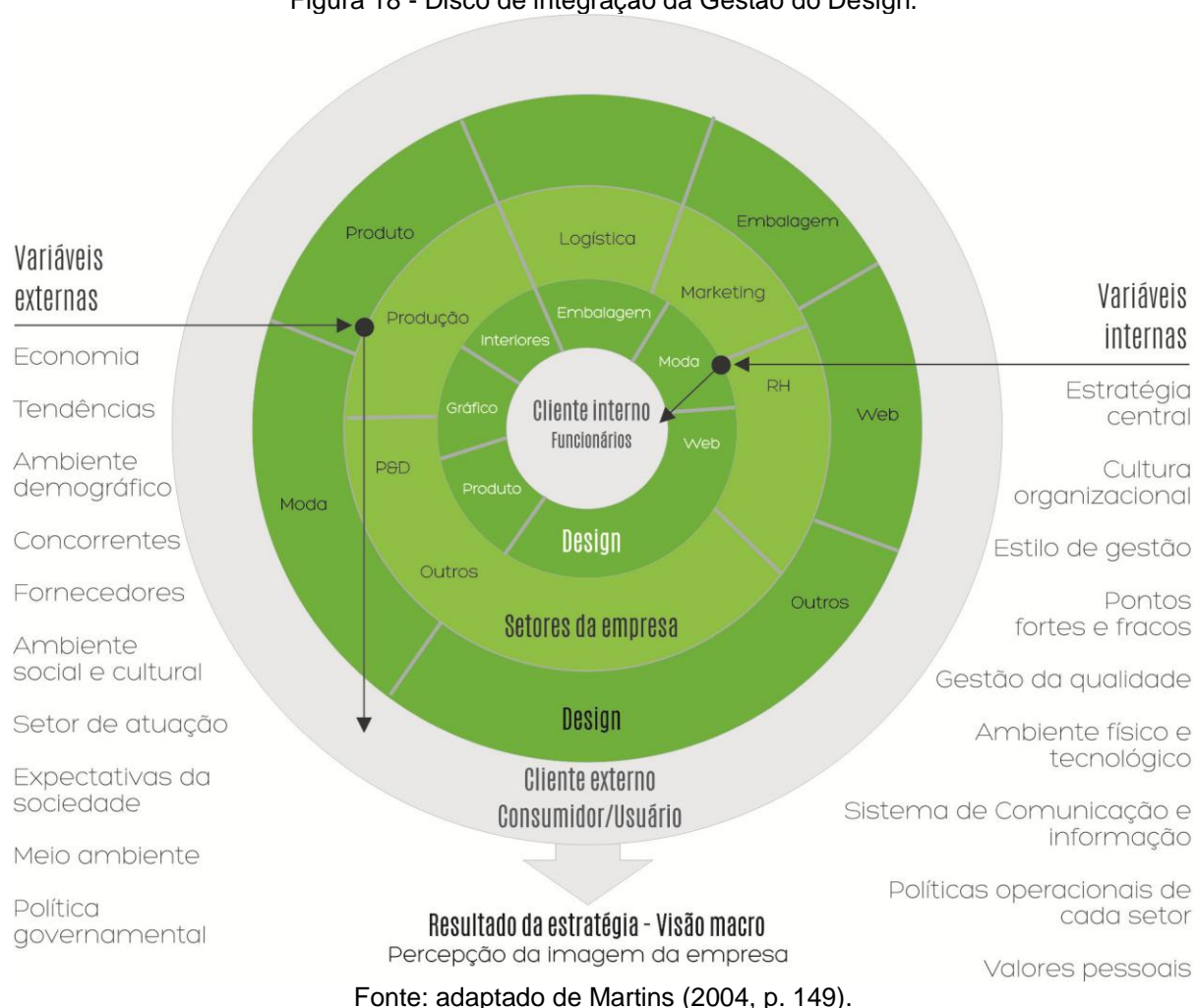
Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Powell (1998).

Segundo se observa, os elementos propósito, presença e pessoas situam-se num âmbito intangível e se relacionam com as intenções da empresa; enquanto processo, projetos e prática tangibilizam-se de diferentes formas para desenvolver tais intenções. Mesmo sem poder ser considerado um modelo em virtude de não apresentar um diagrama, é possível compreender que Powell (1998) articula as pessoas com os níveis estratégico (propósito e presença), tático (projetos e processos) e operacional (prática).

6.1.2 Disco integrador do Design

A pesquisa de Rosane Martins (2004) propôs-se a desenvolver um modelo para a implementação da GD como ferramenta estratégica em organizações. Intitulado como “Disco integrador da Gestão do Design”, a proposta é resultado de uma pesquisa exploratória, desenvolvida em base bibliográfica, e de uma coleta de dados realizada por aplicação indireta (questionário) com cinco empresas (três médias e duas micro ou pequenas empresas) do estado de Santa Catarina, Brasil.

Figura 18 - Disco de integração da Gestão do Design.



O modelo é um aperfeiçoamento da Roda de Porter em que o cliente interno (funcionário) está no centro do disco (diferente de Porter, que coloca o usuário no centro) e se relaciona com as ações integradas entre as unidades organizacionais da empresa. Martins (2004) justifica essa centralidade afirmando que o incentivo e a liderança junto aos colaboradores pode engajá-los no atingimento dos objetivos

traçados pela estratégia central da empresa. Além disso, aqueles são os responsáveis pelo sucesso da organização. Dessa forma, as variáveis internas incidem sobre a atuação do Design junto aos setores da empresa que os percebem e incorporam à imagem da organização em um movimento que corrobora com a transmissão da percepção positiva do cliente externo.

Em acréscimo a isso, possibilita-se observar que o disco é composto por raios dirigidos ao cliente externo (usuário), assim, estabelecem uma integração com os setores da empresa. Segundo a autora, o usuário percebe a imagem da empresa através de um conjunto de variáveis situadas externamente a ele e que, ao mesmo tempo, também incidem sobre a atuação do Design junto aos setores da organização. São eles: economia (geral e do setor), ambiente sociocultural, ambiente demográfico, concorrentes, fornecedores, setor de atuação, tendências, expectativas da sociedade, meio ambiente e política governamental.

Contudo, pode-se observar que o disco sintetiza a lógica segundo a qual os raios representam as táticas realizadas pelo Design (meios) para atingir os fins da empresa (objetivos) e que, conseqüentemente, refletem na percepção global que o consumidor possui sobre esta. Diante disso, o Design circunda a organização (setores e funcionários) e se insere como um elemento integrador entre a organização, o cliente externo e interno.

6.1.3 Modelo de ações da Gestão do Design em empresas de serviços

Com o objetivo de colaborar com as discussões relacionadas com a GD em empresas de serviços, Roda e Krucken (2004) propuseram um modelo de ações ancorado em uma visão sistêmica e integrada das ações dos designers. Tais atividades foram agrupadas em cinco categorias distintas:

- a) Processo e cultura da organização;
- b) Gestão estratégica organizacional;
- c) Serviço e interface com o cliente;
- d) Comunicação e imagem;
- e) Gestão de produtos.

Figura 19 – Ação para a GD em empresas de serviços.



Fonte: Roda e Krucken, 2004, p. 6.

Dessa forma, observa-se que a categoria “processo e cultura” busca estabelecer ações processuais internas que fomentem a atuação do designer na empresa ao longo do desenvolvimento dos projetos. Enquanto isto, a categoria “gestão organizacional e estratégica” preocupa-se com desenvolver atividades que estimulem a atuação do Design em diferentes níveis na companhia e utilizá-lo para identificar formas estratégicas de posicionamento junto ao mercado. E a categoria “gestão de produtos” visa realizar o gerenciamento de bens de consumo que estejam de acordo com todas as outras categorias e, assim, representem a identidade pretendida pela corporação.

Já os outros conjuntos de atividades visam estabelecer ações que possuem relações mais explícitas com a identidade da empresa perante o consumidor. O “serviço e interface” preocupa-se com desenvolver um conjunto harmônico de atividades que sustentem e apoiem o produto ou serviço junto ao usuário. E, por fim, “comunicação e imagem” objetiva promover uma linguagem comum entre os atores

inseridos no processo de desenvolvimento e na entrega do produto ao cliente, respeitando limites de identidade corporativa nesse processo.

6.2 Frameworks de Gestão do Design: discussões oriundas da revisão bibliográfica

A partir da análise das propostas de Powell (1998), Martins (2004) e Roda e Krucken (2004), pode-se compreender que essas possuem diferenças e semelhanças entre si, ao abordar as temáticas e atividades que estão relacionadas, direta ou indiretamente, com a prática da GD em empresas.

Quadro 15 – Comparação dos modelos de aplicação da GD.

Perguntas sobre os modelos analisados?	Autores dos modelos analisados		
	Powell (1998)	Martins (2004)	Roda e Krucken (2004)
1. Há clareza nos elementos essenciais para a aplicação da GD?	Sim, são eles: pessoas, prática, propósito, projeto, presença e processo.	Sim, são eles: cliente interno; cliente externo; variáveis externas; e variáveis internas.	Sim, são eles: processo e cultura; gestão estratégica organizacional; serviço e interface; comunicação e imagem; gestão de produtos.
2. Existe uma especificação das fases e/ou ações necessárias para a aplicação da GD?	Não. O autor apenas menciona o que cada elemento significa no contexto da empresa e como ele pode impactá-la.	De certa forma. No entanto, o modelo enfoca-se mais em explicar a GD e não em estipular formas de aplicação.	De certa forma. Os autores propõem um grupo de ações necessárias para cada elemento, mas não indicam uma sequência para suas aplicações.
3. Há relação direta com os níveis estratégico, tático e operacional da GD?	Não.	Não.	Não.
4. Qual(is) o(s) recurso(s) centrais do modelo?	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Cliente interno (funcionário).	Visão sistêmica e integrada da atuação do designer.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Conforme se observa no quadro 15, todos os modelos apresentam, de uma forma ou de outra, os elementos necessários para a aplicação da GD em empresas. Powell (1998) busca focar-se nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes que, ora intangíveis, ora tangíveis, somam-se, com o objetivo de alavancar a GD em uma companhia. Por seu turno, Martins (2004) realiza o cruzamento das relações

estabelecidas entre o Design, o cliente interno (funcionário) e externo (consumidor, usuário) no gerenciamento do Design. E Roda e Krucken (2004) citam os elementos necessários para operacionalizar mecanismos internos, externos, estratégias, comunicação, serviço e imagem da empresa.

O quadro também permite compreender que os modelos analisados não apresentam uma ordenação sequencial das atividades necessárias para a efetivação da Gestão do Design nas empresas. Martins (2004) e Roda e Krucken (2004) apontam ações intrínsecas a esse tipo de gestão, mas não as posicionam de forma coordenada. Além disso, todos os modelos analisados não efetuam uma relação direta entre os elementos e atividades da GD com os níveis de Gestão do Design mencionados por Borja de Mozota (2003).

Por fim, o quadro analítico permite concluir que cada modelo possui um recurso central que reúne as atividades e ações da GD. Para Powell (1998), a GD se caracteriza como um conjunto de seis tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes; para Martins (2004), a centralidade está no cliente interno; para Roda e Krucken (2004), os recursos são dispostos de forma sistêmica e integrada com as atividades do Design.

Por tudo, as análises também permitem concluir que há semelhanças entre as propostas percorridas ao observar que o conhecimento se instaura como uma palavra chave para todos. Pode-se observar que ele está presente em todas as abordagens, seja o conhecimento implícito, seja o explícito (POWELL, 1998); seja relacionado com o cliente interno, seja com o externo (MARTINS, 2004); enfim, o conhecimento é central e crucial nas atividades sistêmicas e integradas dos designers (RODA, KRUCKEN, 2004).

6.3 Aplicabilidade da Gestão do Design: discussões oriundas da Pesquisa Ação

Após analisar as atividades descritas no capítulo cinco, buscou-se discutir alguns pontos analisados ao longo da Pesquisa Ação com o objetivo de refletir sobre os elementos constitutivos de um *framework* da GD para aplicação prática em empresas.

6.3.1 Discussão sobre a aplicabilidade da Gestão do Design

Ao refletir acerca do processo prático realizado, percebeu-se que, antes de implementar um *framework* da GD dentro das empresas, é necessário realizar um processo de reconhecimento introdutório nestas. Essa etapa consistiu em, primeiramente, realizar um diagnóstico de reconhecimento (1) em diferentes áreas e cargos a fim de identificar (2) como os conceitos de Design eram compreendidos, relacionados e, sobretudo, exercidos nas companhias.

Figura 20 - Etapas do processo de aplicação da GD.



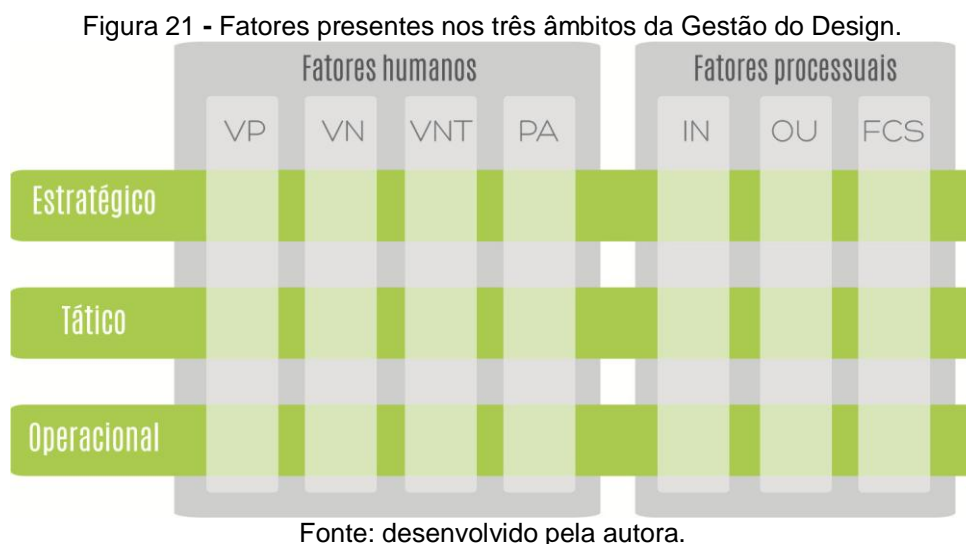
Fonte: desenvolvido pela autora.

Acredita-se que esses resultados puderam fomentar o conhecimento mais aprofundado das empresas estudadas e ajudar na análise dos FCS presentes nestas, além de apoiar a gerência da ação e a manutenção das atividades. Além disso, a compreensão das relações (3) existentes entre os FCS identificados e os níveis de GD (estratégico, tático e operacional), propostos por Borja de Mozota (2003), fomentaram, significativamente, as ações necessárias (4) para a condução das práticas à luz da GD nas empresas. Por fim, destaca-se que a ação operada sob todos os níveis das empresas gerou resultados mais integrais e menos pontuais.

6.3.2 Discussão sobre os processos e comportamentos inseridos na Gestão do Design

Além da refletir sobre as formas de aplicação do Design em empresas, também se observou a presença de alguns fatores presentes em todos os âmbitos: estratégico, tático e operacional. Durante estes, foram identificados fatores humanos

(VP: vetores positivos, VN: vetores negativos; VNT: vetores neutros; PA: principais atores); e fatores processuais (FCS: fatores críticos de sucesso; IN: inputs; OU: outputs).



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

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

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

Já os vetores relacionados com nível tático se configuram como colaboradores que possuem o enfoque voltado ao mercado, a fim de observar os comportamentos culturais e sociais que influenciam o desenvolvimento dos produtos e serviços. Para tanto, normalmente, se utilizam de ferramentas apropriadas para

geração, identificação e seleção de ideias. Para eles, faz-se necessário entregar valor para o usuário, no intuito de que ele perceba um significado que posicione a empresa de forma mais competitiva, se comparada aos concorrentes.

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

Contudo, identificou-se que, quanto mais alta a posição hierárquica do vetor positivo, maior o impacto sob os demais colaboradores e setores. Assim, pode-se concluir que vetores positivos situados na alta gestão podem facilitar de forma significativa o processo de aplicação do Design de forma mais integrada na empresa.

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

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

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

Os vetores negativos inseridos nos níveis táticos configuram-se como colaboradores que assumem um enfoque mais voltado para as disponibilidades da fábrica do que para o mercado. Fazem pesquisas de mercado, mas com o objetivo

maior de identificar as reações dos concorrentes e não a fim de analisar os sinais emitidos pelos consumidores. Normalmente, utilizam-se de ferramentas mais tradicionais de análise de mercado e acreditam que a entrega de valor aos usuários está relacionada apenas com poucas empresas como a Apple, Google ou Disney. Portanto, para esses vetores negativos, a projeção de significado para o usuário relaciona-se apenas com empresas específicas e não pode ser implementada em todos os setores.

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

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

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

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

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

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

Quadro 16 - *Inputs* e *outputs* dos níveis de Gestão do Design.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

quando exercidos de forma satisfatória, podem acarretar uma mediação fluida entre estratégia e operação (*output*).

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

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

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

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

Figura 22 - *Insights* da Pesquisa Ação.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

Com relação aos impactos organizacionais, estima-se que o estratégico deve pretender a mudança, enquanto o tático deve estruturá-la para que o operacional a

execute. Para todos eles, acredita-se que o estímulo ao gerenciamento das competências (sejam elas individuais, coletivas ou organizacionais) e às intenções de mudanças são atividades caracterizadas como pré-requisitos para a aplicabilidade bem-sucedida da GD.

6.3.4 Perfil das empresas identificadas

Com base nos estudos de caso e na Pesquisa Ação, foi possível observar que as empresas possuem distintos perfis organizacionais. Valendo-se da ideia de que o gerenciamento das competências e das intenções de mudanças (conforme apresentado no item 6.3.3) devem ser pré-requisitos para a aplicabilidade da GD nas empresas, observa-se que as companhias apresentam distinções nesses aspectos, tanto sob o ponto de vista do corpo da organização quanto dos altos gestores.

As competências podem manifestar-se por meio de episódios individuais, coletivos e organizacionais. Portanto, considera-se que uma empresa possui alto conhecimento, na medida em que consegue equilibrar de forma harmônica e elevada tais fatores dentro da corporação.

Já as intenções de mudança referem-se ao comportamento da companhia com relação à abertura ao novo e, assim, relacionam-se mais proximamente com as características dos vetores positivos.

Figura 23 – Perfis das empresas com relação às suas competências e intenções de aplicação da GD.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Ao observar a figura 23, constata-se que as intensidades com que as competências e as intenções estão inseridas dentro das empresas também podem ser conferidas de diferentes formas para a alta gestão e para o corpo da organização. Assim, se estabelece uma relação entre as polaridades dos termos competência e intenção, a fim de buscar descrever os perfis corporativos percebidos nesta pesquisa.

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

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

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

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

Contudo, ao estratificar as diferenças das intenções e competências do corpo da corporação e de seus gestores, podem ser encontrados exemplos de empresas que possuem características pró-ativas, em alguns de seus setores, mas não de todos. A referir: a empresa B é considerada pró-ativa porque evidencia uma composição de seus colaboradores (retângulo verde claro) com muitas intenções de mudança e com competências medianas. No entanto, são gerenciados por líderes (retângulo verde escuro) que vão de encontro a essas características, conforme pode ser observado na figura 24.

Figura 24 – Perfis das empresas estudadas com relação às competências e intenções da GD.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

- d) Empresa D: pode ser considerada uma empresa eficaz, pois seus colaboradores possuem competências medianas, ao contrário de seus gestores, dentre os quais os funcionários e as altas gestões evidenciam mediana pretensão de mudança;
- e) Empresa E: caracteriza-se como uma empresa eficiente na qual, diferentemente da corporação C, apresentam-se líderes e corpo organizacional engajado com a mudança; por isso, utiliza suas competências para que os resultados figurem sempre além do intencionado.

6.4 Considerações sobre o capítulo

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

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

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

Contudo, observou-se que as empresas mostram perfis corporativos distintos por diferentes motivos. Assim, tal constatação deve ser levada em conta quando se constrói um *framework* que pretenda inserir a GD nas organizações. Por isso, evidenciou-se que qualquer ferramenta com a qual se intencione realizar uma

integração do Design nas corporações, deve possuir formas e mecanismos para flexibilizar o uso de acordo com os diferentes perfis corporativos existentes.

Por fim, o próximo e último capítulo dedica-se à apresentação do *framework* da GD para aplicação em empresas, já avaliado por grupos de especialistas. Esse *framework* foi construído com os embasamentos construídos ao longo de toda a pesquisa teórica e da prática realizada até este momento da investigação.

7 FRAMEWORK DE GESTÃO DO DESIGN PARA APLICAÇÃO EM EMPRESAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a proposta, já avaliada, do *framework* de GD para aplicação em empresas. Inicialmente, será apresentado o diagrama que contempla a empresa com o perfil reativo, ou seja, aquele que necessita ter suas competências e intenções estimuladas. No entanto, considerando que, conforme já mencionado no item 6.3.4, existem diferentes tipos de perfis de empresas, o subitem 7.4 apresenta formas de flexibilização do *framework* para utilização nas companhias denominadas nesta pesquisa como pró-ativas, eficazes e eficientes.

Destaca-se que o *framework* é fruto da reunião das informações obtidas com fundamento na revisão de literatura, na pesquisa de campo, nos estudos de caso, na Pesquisa Ação e em duas validações com oito especialistas do setor²⁶. Assim, a construção do *framework* aconteceu, inicialmente, por meio da concatenação de todas as informações teóricas e práticas. Após isso, foi levado para a apreciação de especialistas que o avaliaram mediante o formato de Grupo Focal.

Tais considerações foram analisadas e ajustadas conforme as explicações geradas no grupo de foco. Com isso, o *framework* remodelado foi levado, novamente, para validação em novo grupo de foco. Esse segundo encontro foi composto por outros especialistas, diferentes do primeiro. Ao mesmo tempo em que essa abordagem pode apresentar limitações devido a não iteratividade dos primeiros especialistas, acredita-se que possa ampliar a discussão acerca do material proposto, assim como confrontar opiniões e pontos de vistas de diferentes grupos da área do Design.

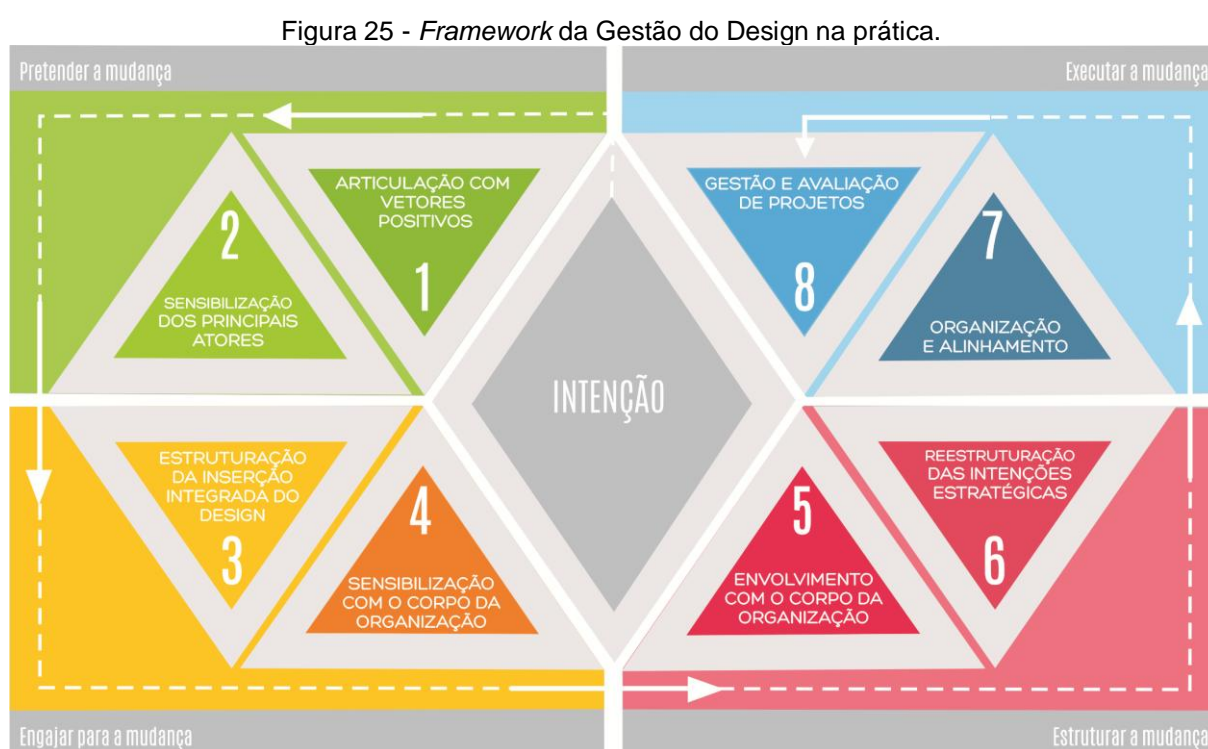
7.1 Proposta de *framework* da Gestão do Design para aplicação em empresas reativas

As relações estabelecidas no *framework* estão desenhadas com auxílio de uma composição de vários triângulos os quais possuem as mesmas dimensões e

²⁶ As descrições dos ajustes realizados estão disponíveis no Apêndice Z. Esta tática foi utilizada em virtude de a extensão do *framework* inviabilizar sua apresentação dupla no texto (versão antes e depois dos grupos focais). Além disso, devido ao conteúdo das validações estarem intimamente relacionados com aspectos presentes no *framework*, foi impossível fazer a sua inserção antes da apresentação do *framework*.

semelhantes aspectos. Por essa razão, remetem à ideia da teoria dos fractais. Após analisar inúmeras alternativas para representar graficamente os fluxos existentes no *framework* pretendido, identificou-se que a metáfora com a teoria fractal poderia fazer-se pertinente, uma vez que busca descrever muitas situações que possuem significativa complexidade.

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



Como pode se observar na figura 25, a proposta do *framework* começa por uma intenção (localizada no centro do diagrama e representada por meio da figura de um losango) que simboliza o objetivo da ampliação do posicionamento do Design dentro de uma corporação. Por esse motivo, todas as partes dos triângulos fractais

(ilustradas por oito fases) estão conectadas com a região central, com intuito de representar a comum intenção de gerir o Design de forma integrada em todas as etapas desse processo.

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

Nessa perspectiva, estima-se que a reunião de pequenas partes que possuem as mesmas intenções pode refletir-se em resultados mais significativos, unificados e coerentes entre si. No entanto, a intenção é semelhante quando os conhecimentos estão disseminados de forma clara e nivelados na empresa. Por isso, é necessário gerenciar um processo que pretenda, engaje, estruture e execute algumas mudanças corporativas para conseguir estabelecer a GD na corporação.

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

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

Precedido da intenção, inicia-se um processo de articulação dos vetores positivos, mencionados no item 6.3.2, com o objetivo de congregar as pessoas que demonstram interesse e pró-atividade em promover a mudança por meio da inserção integrada do Design na corporação (1). A presença de gestores dentre os vetores é interessante, uma vez que estes detêm força política e decisória dentro da empresa.

No entanto, nesse momento, não se colocam na condição de fatores condicionantes para esse processo inicial.

Estima-se que a reunião de vetores positivos possa congrega mais força política, e até intelectual, para estruturar formas de sensibilizar os principais atores, também mencionados no item 6.2.2, que estão vinculados com os níveis estratégico, tático e operacional (2). Portanto, diferente da etapa anterior, a segunda etapa está intimamente relacionada com a presença de gestores e altos gestores e, portanto, essas adesões são fundamentais.

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

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

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

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

Contudo, envolver os colaboradores com as intenções estratégicas das empresas pode concorrer para a ampliação do sentimento de pertencimento dos envolvidos e, conseqüentemente, auxiliar nas mudanças dos seus modelos comportamentais (MARTINS, MERINO, 2011; LILLRANK, 1995). Dessa forma, compreende-se que, para se obter sucesso em um projeto que vise à mudança, é necessário valorizar as pessoas envolvidas no contexto, bem como respeitar suas autonomias e capacidades de interação em equipe. Assim, individualmente, cada integrante pode ter oportunidades de reagir, opinar e promover a discussão e ampliar o comprometimento das partes. Kerzner (2013) colabora com os princípios pretendidos para a fase quatro, ao afirmar que as coordenações não devem mais ser exercidas de maneira vertical, mas, sim, de forma horizontal. Os fluxos horizontais permitem que os trabalhos sejam organizados em grupos funcionais que, acima de tudo, comunicam-se e interagem permanentemente.

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

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

7.2 Detalhamento de cada etapa do *framework* de Gestão do Design

Cada triângulo inserido no *framework* da figura 25 é composto por ações e objetivos específicos que visam, gradualmente, disseminar a intenção da

implementação da GD ao longo de todos os níveis da empresa. Em corporações de grande porte, sabe-se que o processo de mudança é demorado e envolve diferentes etapas e pessoas que possuem diferentes características. Por isso, com o objetivo de especificar cada etapa mencionada, apresenta-se o quadro 17.

Quadro 17 - Objetivos, entregáveis e impactos organizacionais de cada fase do *framework*.

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

(continuação)

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

(conclusão)

Fase	Objetivo da atividade	Entregáveis	Impacto organizacional
6	Reestruturação das intenções estratégicas da empresa	Construção das áreas prioritárias aderentes com o planejamento estratégico remodelado, integrando-o com um cenário claro e exequível.	Ampliação da coerência entre as estratégias pretendidas e os projetos desenvolvidos pela empresa.
		Ajustes e apresentação do planejamento estratégico da empresa a fim de alinhá-lo com os princípios pretendidos e as informações mencionadas pelos colaboradores na fase anterior.	Aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores.
7	Organização e alinhamento	Avaliação do processo de sensibilização e envolvimento com o corpo da corporação.	Aumento do conhecimento organizacional das partes envolvidas.
		Estruturação da gestão do projeto piloto indicando dados como cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento.	Ampliação das responsabilidades de cada parte envolvida.
		Integração das partes envolvidas no projeto piloto a fim de nivelar as expectativas, desafios e pontuar os pontos críticos do projeto.	Ampliação dos objetivos e desafios de cada parte envolvida.
8	Gestão e avaliação de projetos	Gerenciamento prático, do início ao fim, de um projeto que conecte as estratégias da empresa com as áreas prioritárias pretendidas através do uso de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design.	Integração piloto da Gestão do Design em todos os níveis da empresa.
		Avaliação do projeto piloto e registro de lições aprendidas.	Compreensão dos fatores funcionais e disfuncionais da gestão integrada do Design.
		Gestão e avaliação dos projetos subsequentes, de forma iterativa e contínua, através da estruturação coordenada com as lições aprendidas.	Aprendizado cumulativo ancorado em experiências anteriores e exercícios iterativos.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Para uma melhor compreensão, o quadro 17 foi desdobrado em itens individuais, conforme se observa a seguir. Cada item apresentará uma figura que representa o detalhamento dos entregáveis de cada etapa do *framework*. Por isso, assim como os fractais, as representações gráficas de cada uma dessas partes possuem similaridade estética com o modelo geral (figura 25).

7.2.1 Fase 1: Articulação com os principais vetores positivos da empresa

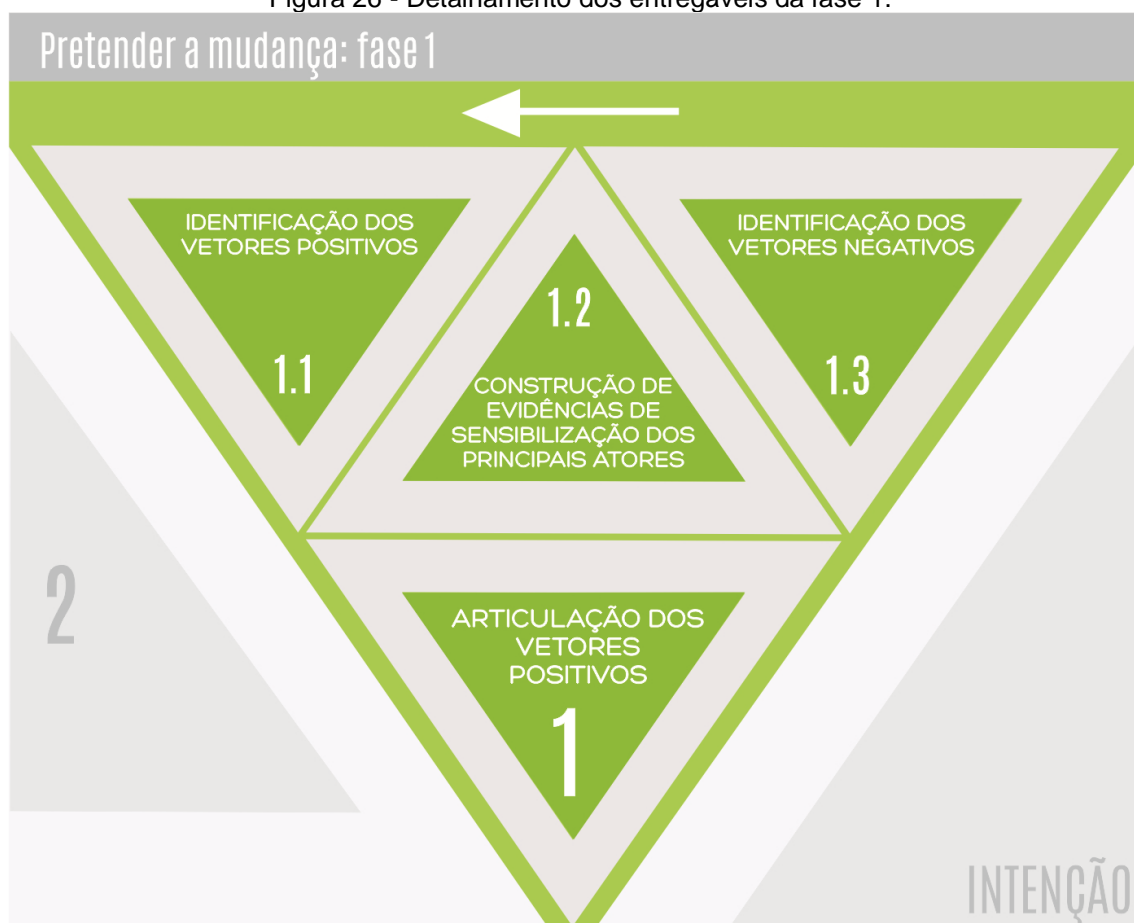
A etapa de número um visa articular os vetores positivos da empresa (1), a fim de reunir forças internas convergentes e gerar dados que reforcem o discurso

das vantagens que a inserção integrada do Design pode trazer para a companhia. Esta etapa é muito importante em virtude de estar interligada, na sequência, com a sensibilização dos principais atores.

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

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

Figura 26 - Detalhamento dos entregáveis da fase 1.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

Após realizar o agrupamento dos vetores positivos, parte-se para a construção das evidências (1.2) que subsidiarão a sensibilização dos principais atores. Esta etapa deve ser articulada de forma coerente e, preferencialmente, valendo-se da mesma linguagem e modelo mental semelhante ao dos gestores. Estima-se que realizar uma estruturação de dados com diferentes abordagens (conceitual, numérica, estratégica e mercadológica)²⁷ pode aumentar a chance de compreensão dos gestores.

Outro ponto resultante da reunião dos vetores positivos compreende a identificação dos vetores negativos que estão inseridos nas empresas (1.3). Como já descrito, esses podem comportar-se como entraves para a aplicação bem-sucedida do Design. Por isso, faz-se necessário criar estratégias que minimizem as possíveis barreiras criadas por aqueles na aplicação prática da GD, bem como definir as funções que possuirão neste processo. Essa ação é importante, uma vez que tais vetores podem contaminar negativamente o ambiente em que estão inseridos.

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

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

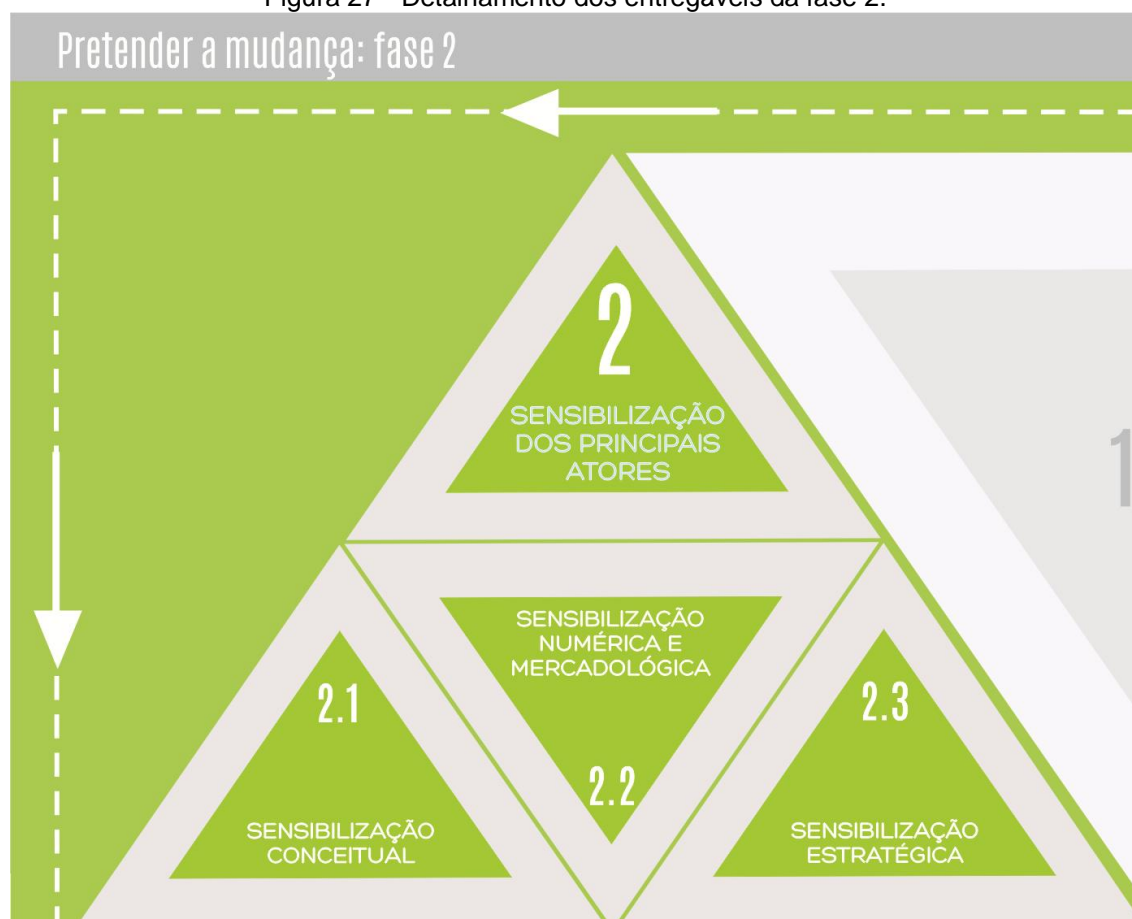
²⁷ O detalhamento destas abordagens será explicado na fase 2, descrita no item 7.2.2.

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

7.2.2 Fase 2: Sensibilização dos principais atores envolvidos no processo

Após a fase inicial, estima-se que a etapa de sensibilização dos principais atores possa ocorrer de maneira mais bem-sucedida se, sobretudo, estiver embasada em aspectos econômicos, uma vez que estes se relacionam com tópicos recorrentes e habituais dos gestores. No quadro 17, foram citadas quatro formas de estruturar a sensibilização daqueles, no entanto, cada empresa pode incluir outras formas que julgar mais apropriadas para as suas realidades.

Figura 27 - Detalhamento dos entregáveis da fase 2.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

As sensibilizações numéricas visam explicitar as vantagens competitivas e financeiras que as empresas orientadas pelo Design possuem. Acredita-se ser relevante, sobretudo, apresentar casos de companhias localizadas em diferentes setores comerciais, para potencializar a noção dos principais atores acerca da amplitude de atuação das práticas do Design.

A sensibilização mercadológica busca fornecer dados relacionados ao setor no qual a empresa está inserida, para mostrar formas como a utilização integrada do Design impacta os desempenhos dos concorrentes de mercado.

Esses argumentos podem ser oriundos de pesquisas especializadas já realizadas por órgãos públicos, governamentais ou pela própria empresa, que estão disponíveis para consulta; ou advindos de estudos realizados especificamente para este fim.

Todavia, estima-se que a segunda alternativa possa ser uma opção mais remota. Isso se deve ao fato de que, primeiro, normalmente, está correlacionada com a necessidade de investimentos financeiros e, segundo, pelo estágio prematuro de conscientização dos gestores, pode ser uma alternativa menos acessível.

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

Para que tudo aconteça de forma produtiva, é necessário desenvolver, de forma detalhada, a projeção das margens de lucros orientados pelo investimento na gestão integrada do Design.

Tão importante quanto a projeção de ganhos, também é fundamental apresentar as ações e os investimentos necessários e a estimativa de tempo de retorno para as empresas.

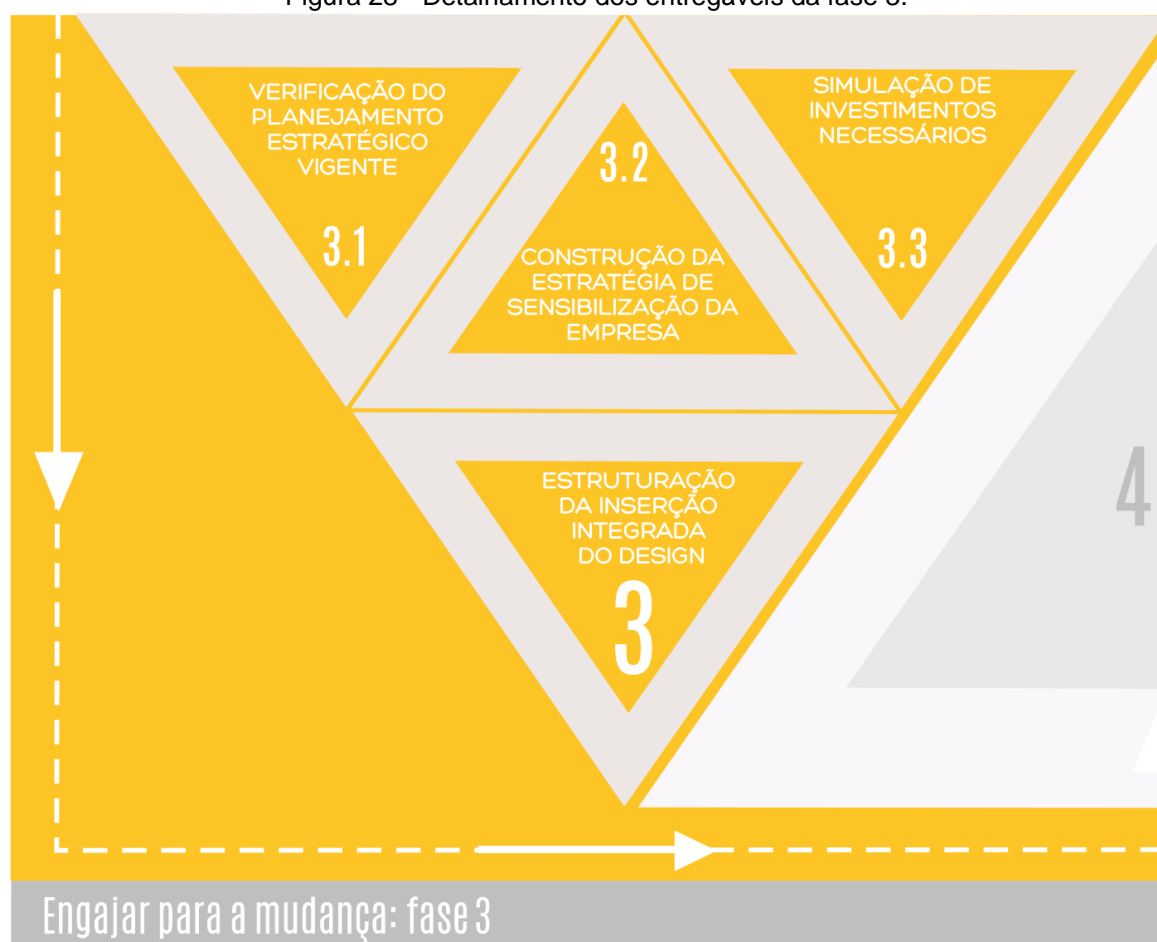
7.2.3 Fase 3: Estruturação inicial da inserção do Design em todos os âmbitos da corporação

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

Esta análise correlaciona-se com uma nova familiarização dos gestores com os princípios norteadores da corporação, já que, por vezes, ficam escondidos “em gavetas” ou estampados figurativamente nos quadros das paredes. No decorrer dos estudos de casos realizados, verificou-se que os gestores não tinham a compreensão total do planejamento da empresa e, ainda, desconheciam a relação que esse plano tinha com o Design e a inovação.

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

Figura 28 - Detalhamento dos entregáveis da fase 3.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

Com base nisso, faz-se importante orçar os investimentos necessários para que a intenção de mudança seja colocada na prática, calculando os recursos

financeiros, processuais e humanos para tal fim (3.3). As necessidades financeiras podem estar relacionadas com o aumento de quadro funcional; a criação de novo(s) setor(es); a aquisição de novo(s) equipamento(s); a contratação de consultoria para orientação de futuras ações, dentre outras atividades.

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

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

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

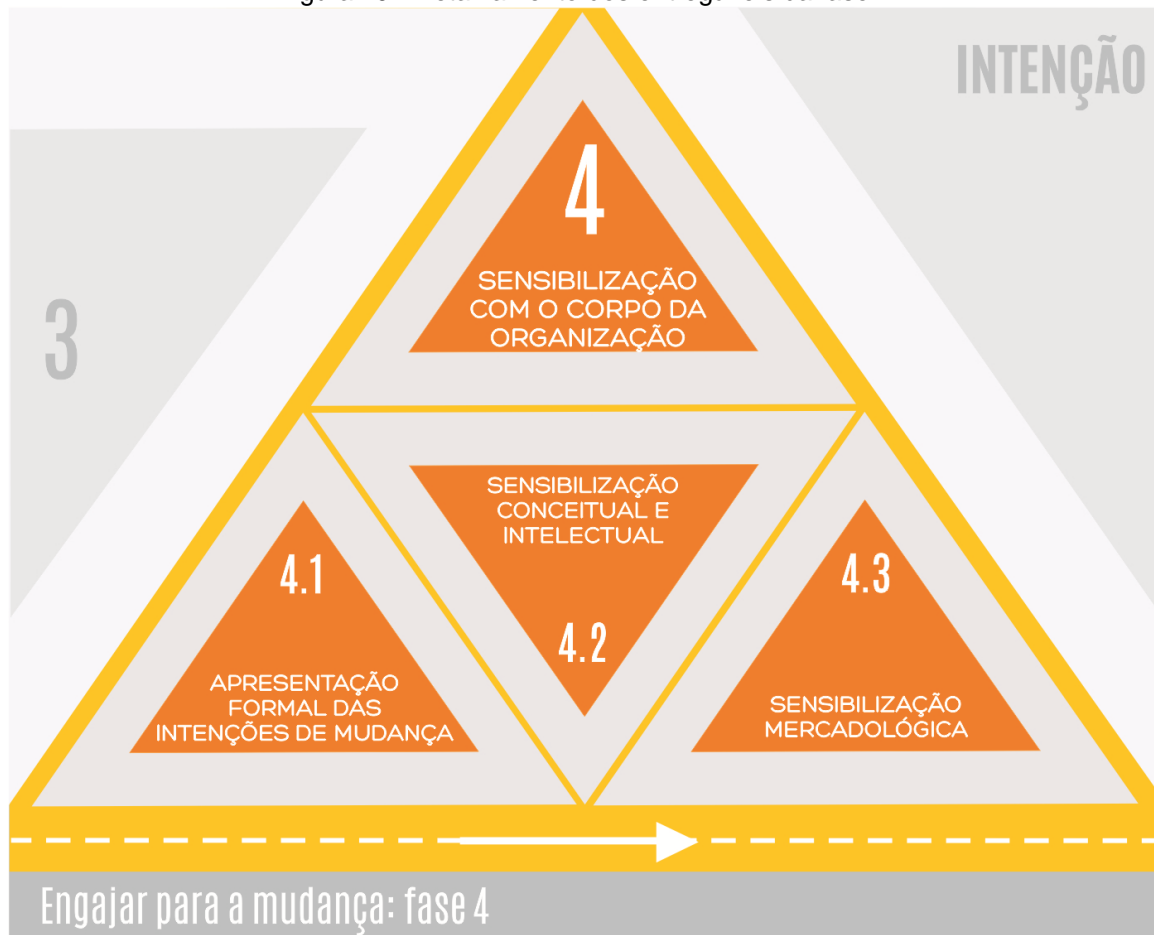
7.2.4 Fase 4: Sensibilização do corpo da organização

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

Por tal motivo, torna-se relevante apresentar uma retomada histórica da empresa, do mercado e do contexto atual para situar os colaboradores envolvidos no processo da intenção da mudança. Além disso, revela-se importante que os gestores apresentem os benefícios e desafios que tais modificações farão nas rotinas de trabalhos dos colaboradores e da empresa, com a intenção de elucidar os

impactos que podem ocorrer nos processos individuais, coletivos e organizacionais da empresa.

Figura 29 - Detalhamento dos entregáveis da fase 4.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

A partir dessa etapa, inicia-se um novo processo com o objetivo de nivelar os modelos mentais (ou minimizar as diferenças) existentes entre os colaboradores e gestores (4.2 e 4.3). Para esse nivelamento acontecer, indica-se fazer com os colaboradores semelhantes sensibilizações conceituais e mercadológicas que foram realizadas com os gestores (descritas no item 7.2.2).

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

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

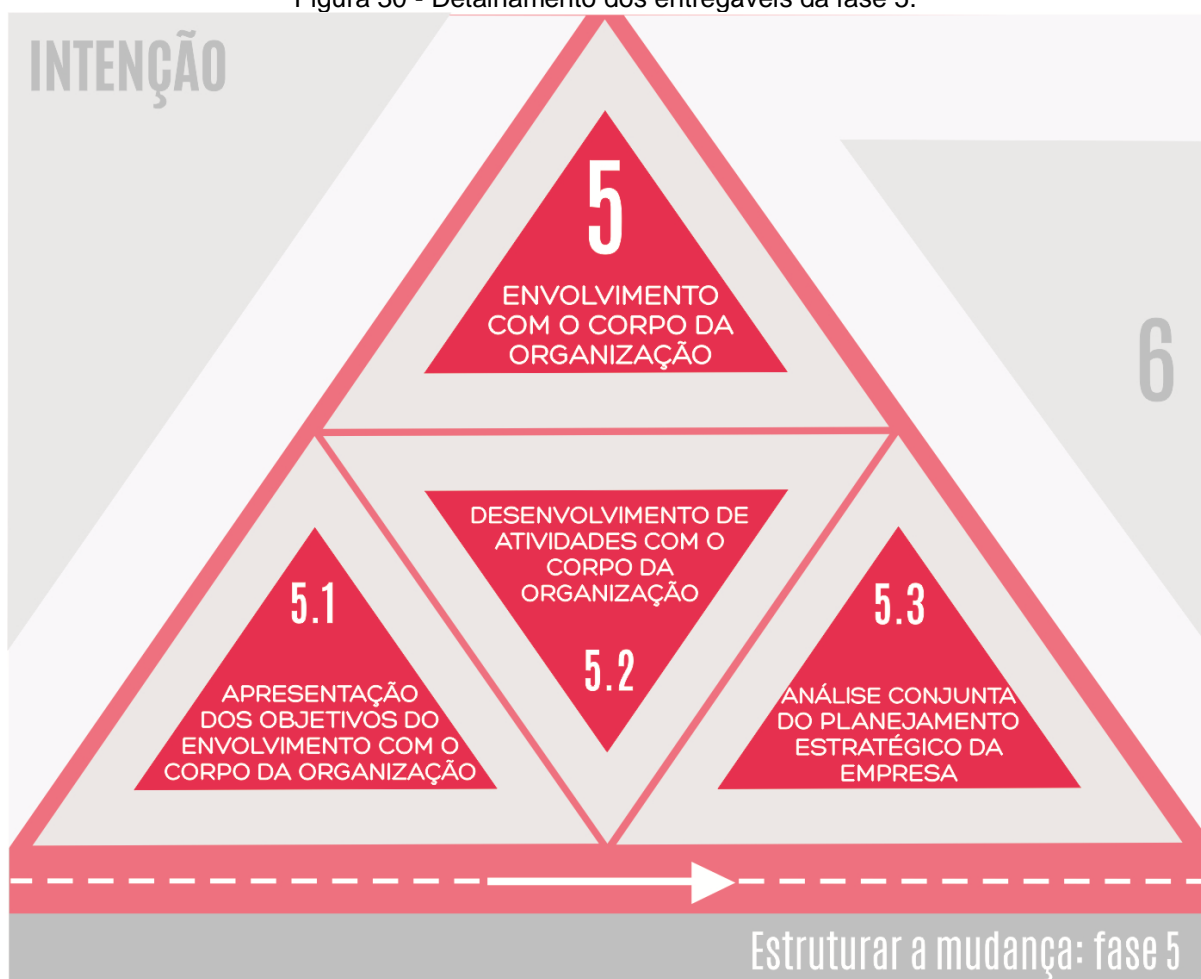
Também é relevante que a sensibilização intelectual se oriente no sentido de apresentar as potencialidades que o desenvolvimento de um sistema produto-serviço pode oferecer a uma empresa. Essa ação visa ampliar a noção de amplitude dos projetos, além de incentivar os atores da ação a pensarem em soluções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

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

7.2.5 Fase 5: Envolvimento com o corpo da corporação

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

Figura 30 - Detalhamento dos entregáveis da fase 5.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

Com relação ao processo de delineamento das oportunidades de melhorias, sugere-se a realização de algumas atividades básicas, como: identificação dos *inputs* e *outputs* de cada setor da empresa, a fim de mapeá-los, e a compreensão dos principais problemas existentes durante o processo de desenvolvimento de projetos.

Com relação às boas práticas, estima-se que tal realização deva ocorrer em diferentes setores. Inclusive, pode ser salutar envolver, nesse momento, empresas distintas e atuantes em outros mercados, uma vez que a retroalimentação de diferentes modelos mentais pode corroborar para o fomento de novas ideias e, assim, fomentar o novo.

Acredita-se que essas atividades possam conduzir a uma reflexão acerca das necessidades de remodelagem dos processos básicos e dos atores envolvidos no desenvolvimento dos projetos. Além disso, pode aumentar a percepção global dos colaboradores e gestores sobre das possíveis barreiras frente ao desenvolvimento da atividade do Design na empresa.

Ademais, pode ampliar a relação entre colaboradores da mesma empresa ou até de empresas diferentes, caso a corporação opte por realizar essa atividade com participações de outras companhias.

Por fim, o levantamento de todos esses dados pode colaborar para uma análise conjunta, com os principais atores de cada área e nível de atuação (estratégico, tático e operacional), do planejamento estratégico (5.3).

Nesse sentido, é importante iniciar tal processo pela identificação de oportunidades das melhorias do planejamento estratégico da empresa com base nas atividades desenvolvidas anteriormente. Dessa forma, estima-se que as sugestões de ajustes no plano da empresa possam ser mais assertivas e envolver considerações mais globalizadas sobre a companhia.

7.2.6 Fase 6: Reestruturação das intenções estratégicas da empresa

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

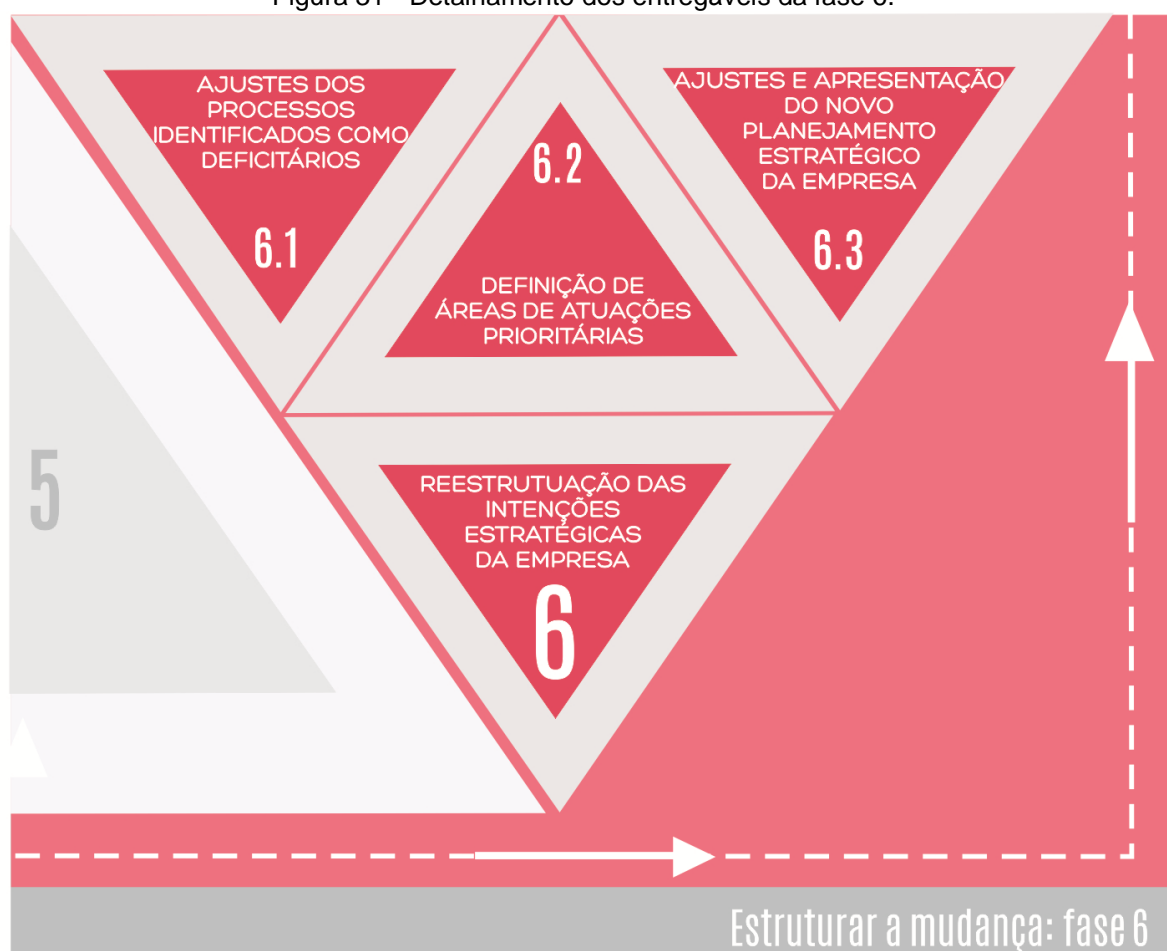
Nesse âmbito, sugere-se que a companhia construa estratégias para combater tais barreiras mediante a modelagem dos processos inerentes ao planejamento estratégico. Acredita-se que os sintomas disfuncionais identificados pelas empresas podem estar relacionados com diferentes fatores, mas, sobretudo, parecem estar ligados com as dificuldades de fluidez entre os níveis estratégico, tático e operacional. É difícil prever os sintomas verificados em cada companhia, pois cada empresa fará um diagnóstico específico.

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

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

Acredita-se que tais profissionais podem cooperar com essa ação positivamente, em virtude de terem capacidades para desenvolver formas de compreender o consumidor e analisar o mercado. Além disso, os designers também poderão colaborar com a definição de sistemas produtos-serviço relacionado com as áreas pretendidas pela empresa e compostos por um conjunto coerente de fatores tangíveis e intangíveis, e não apenas por produtos físicos.

Figura 31 - Detalhamento dos entregáveis da fase 6.



Fonte: desenvolvido pela autora.

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

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

7.2.7 Fase 7: Alinhamento e organização

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

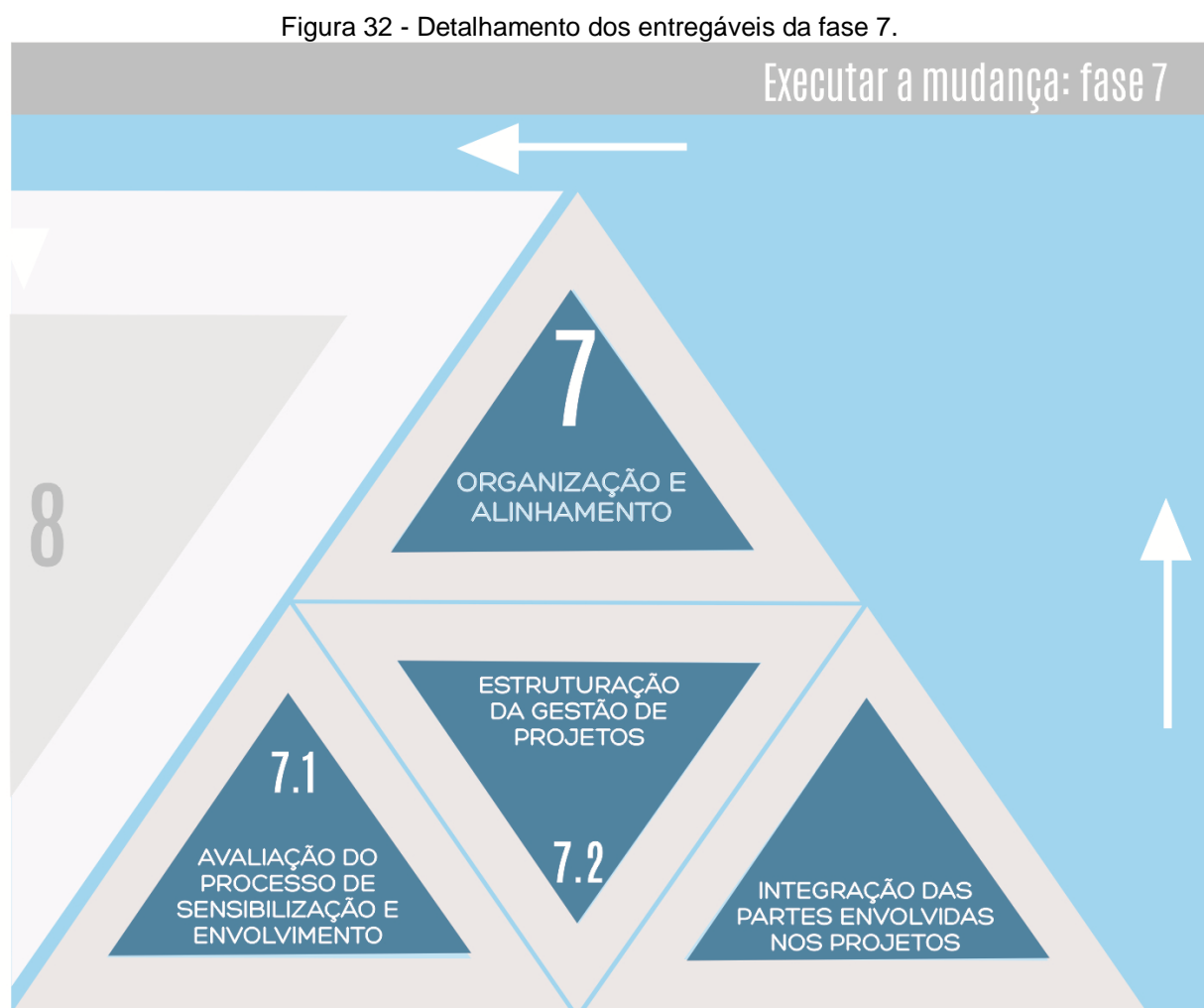
Assim, torna-se fundamental avaliar as lições aprendidas que são os aspectos relativos às pessoas, aos recursos e às atividades desempenhadas em determinada circunstância. Cada empresa, geralmente, possui indicadores internos de avaliações e estes podem ser acionados nesse momento. No entanto, em linhas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

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

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

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

desenvolvimento do piloto que objetiva inserir o Design de forma holística na corporação.



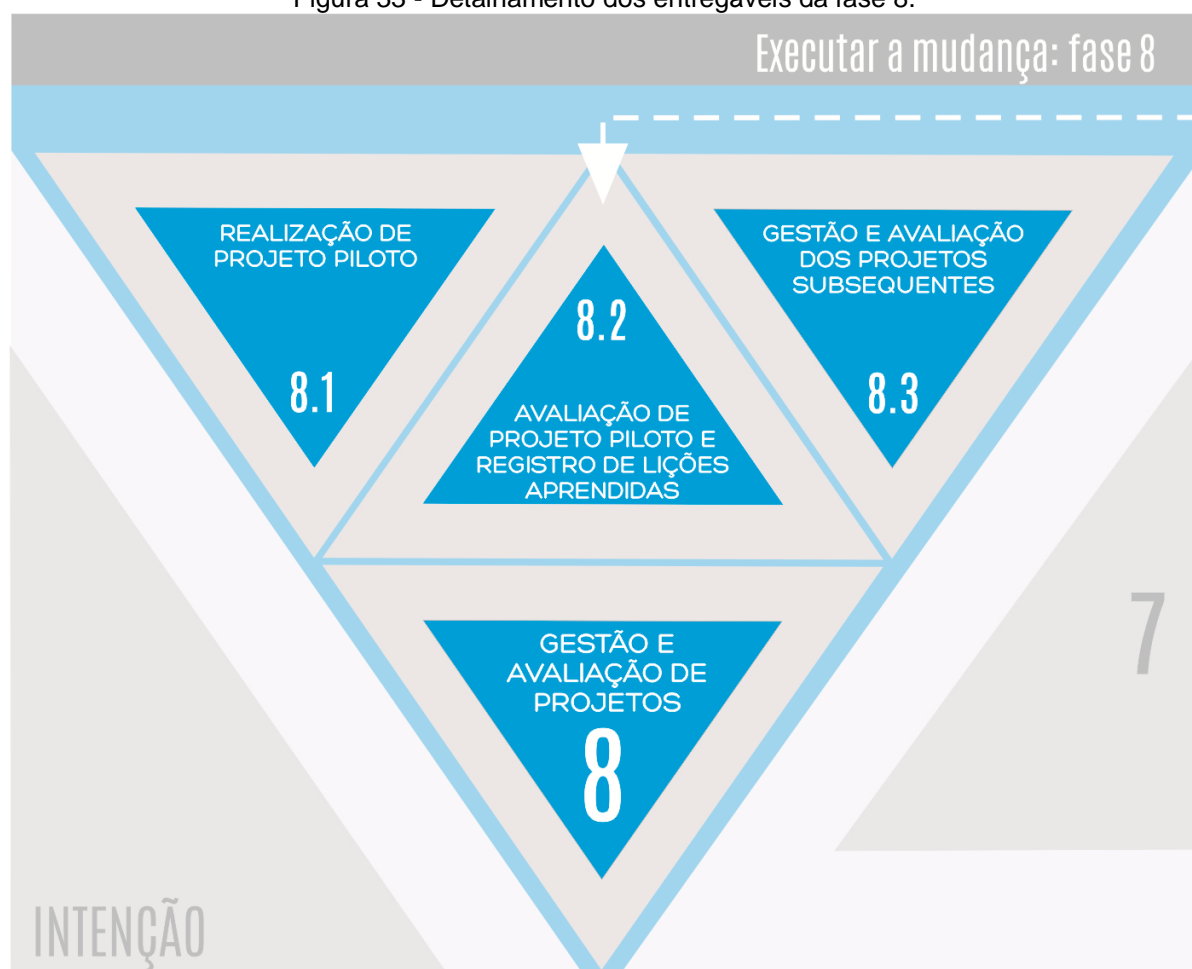
Fonte: desenvolvido pela autora.

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

7.2.8 Fase 8: Gestão e avaliação de projetos

A última etapa compreende a realização da gestão e avaliação de projetos que engloba, primeiramente, a execução de um projeto-piloto (8.1) seguida de sua avaliação (8.2).

Figura 33 - Detalhamento dos entregáveis da fase 8.



Fonte: desenvolvido pela autora.

Esta fase é compreendida como iterativa e, por isso, torna-se necessário realizar a gestão e a avaliação dos projetos subsequentes intencionados pela empresa (8.3).

Acredita-se que seja relevante realizar, antes de tudo, um projeto-piloto com a GD inserida em todos os âmbitos da companhia, em razão de este viabilizar, na prática, a inserção dos elementos que serão trabalhados e disseminados de forma mais abrangente nos projetos. Para que isso ocorra, deve-se, primeiramente, selecionar e executar um projeto, a fim de gerenciá-lo do início ao fim, visando sempre conectá-lo com as estratégias da empresa, com as áreas prioritárias pretendidas e fazendo o uso de ferramentas, fluxos e comportamentos adequados e relacionados com as práticas do Design.

Ao final do piloto, é muito importante avaliá-lo, com intuito de estruturar a coordenação dos próximos projetos com bases nos registros de lições aprendidas (8.2) e, assim, estruturar ações que evitem, em outras situações, os fatores

disfuncionais percebidos no projeto experimental. Dessa forma, também se destaca como fundamental a realização da análise da performance de todos os atores e fluxos envolvidas na consolidação de um projeto.

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

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

Contudo, salienta-se que todos os fatores analisados, seja a performance dos atores, seja dos fluxos, têm três intenções específicas:

- a) mensurar a profundidade dos aspectos disfuncionais do projeto;
- b) compreender como estes foram resolvidos;
- c) entender as ações necessárias para que tais situações não se repitam no futuro (além de essa atividade promover a compreensão global dos fatores positivos e negativos ocorridos no projeto, ajuda a empresa a desenvolver um aprendizado cumulativo e ancorado em experiências anteriores).

Destaca-se que a seleção, estruturação e execução dos projetos subsequentes simboliza a última etapa do *framework* e, simultaneamente, caracteriza o início de um ciclo contínuo e iterativo que deve ocorrer durante todos os projetos executados. Portanto, a avaliação constitui-se como um processo fundamental e constante para os processos da companhia e não deve ser compreendida apenas como uma ação isolada e terminal da aplicação da GD no *framework* proposto. Por essa razão, dada a importância dos processos contínuos,

estes serão novamente explorados no item 7.5, no qual serão descritas as recomendações de processos contínuos na companhia.

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

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

No entanto, esse *framework* não é compreendido por meio de um formato estanque e que deva ser executado sempre de forma integral do início ao fim. Por isso, destaca-se que, para empresas que possuem a perspectiva do Design pouco alargada (como no caso das empresas com perfis reativos), é aconselhado que a primeira aplicação aconteça de forma linear. A fim de mencionar os possíveis desdobramentos organizacionais gerados a partir de uma aplicação do *framework* de forma não linear para as empresas com perfis reativos, construiu-se o quadro 18.

Quadro 18 - Efeitos recorrentes das fases percorridas de forma não linear.

Sequência executada	Etapa ignorada	Possíveis impactos organizacionais
Articulação com vetores positivos (1) - Estruturação inicial (3)	Sensibilização dos principais atores (2)	Pouco ou nenhum apoio dos principais atores; Desnivelamento dos modelos mentais existentes entre vetores positivos e principais atores; Inviabilização da gestão integrada do Design dentro da empresa ou gestão parcial focada no âmbito mais tradicional (operacional); Não continuidade das intenções dos vetores positivos.
Sensibilização dos principais atores (2) - Sensibilização com o corpo organizacional (4)	Estruturação inicial (3)	Dificuldades de compreensão dos objetivos estratégicos da empresa perante os gestores e, conseqüentemente, junto a todo o corpo organizacional; Inviabilização das atividades de sensibilização com o corpo organizacional por falta de recursos, tempo e processos não estimados ou avaliados equivocadamente; Formas superficiais de sensibilização do corpo da empresa, decorrente da pouca ou nenhuma preparação para tal atividade.

(continuação...)

Sequência executada	Etapa ignorada	Possíveis impactos organizacionais
Estruturação inicial (3) - Envolvimento com o corpo da organização (5)	Sensibilização com o corpo da organização (4)	Baixa compreensão do corpo da organização acerca dos benefícios do Design; Desconhecimento dos colaboradores sobre as intenções de mudanças da empresa e, conseqüente, realização de práticas disfuncionais ou incoerentes com as novas intenções; Continuidade do pensamento organizacional focado no desenvolvimento de produtos e não de sistemas produtos-serviço.
Sensibilização com o corpo da organização (4) - Reestruturação das intenções estratégicas (6)	Envolvimento com o corpo da organização (5)	Desconhecimento ou conhecimento superficial dos problemas do cotidiano e das boas práticas realizadas por outras empresas e/ou setores; Desconhecimento da empresa acerca dos problemas de base relacionados com o desenvolvimento de um projeto e, assim, fragilidade na articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional; Planejamento estratégico construído pelo topo, sem a colaboração do corpo organizacional e, conseqüente, baixo sentimento de pertencimento e colaboração dos colaboradores com relação às intenções de mudanças da empresa.
Envolvimento com o corpo da organização (5) - Organização e alinhamento (7)	Reestruturação das intenções estratégicas (6)	Falha de comunicação entre o planejamento estratégico construído em conjunto e o assimilado pela empresa; Portfólio pouco aderente com as áreas prioritárias da empresa e as intenções do novo planejamento estratégico; Inexistência dos ajustes nos focos deficitários identificados nas etapas anteriores.
Reestruturação das intenções estratégicas (6) - Gestão e avaliação de projetos (8)	Organização e alinhamento (7)	Inexistência de processo de avaliação das etapas anteriores e, conseqüente, baixo aprendizado de lições aprendidas; Desconhecimento de cronogramas formais e prazos de execução do projeto piloto; Desenvolvimento de projetos sem ter o conhecimento dos objetivos, desafios e responsabilidade de cada setor.
Organização e alinhamento (7) - x	Gestão e avaliação de projetos (8)	Inexistência de projeto piloto que possibilite avaliações futuras e lições aprendidas; Inexistência da sistematização da execução e avaliação dos projetos da empresa.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Por todos os fatores mencionados no quadro 18, compreende-se que a empresa comporta-se como uma estrutura orgânica, e que a sobreposição ou não realização de algumas atividades propostas no *framework* em empresas com o perfil reativo pode torná-las instáveis e acarretar sintomas desfavoráveis para as intenções de gestão integrada do Design.

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

Considerando os diferentes perfis de empresas desenvolvedoras de produtos (mencionadas no subitem 6.3.4), esse subitem tem como objetivo apresentar formas de flexibilizar o uso do *framework*. Para que se possa compreender quais as fases mais necessárias para cada tipo de empresa, delineiam-se, inicialmente, as características de cada etapa. É crível que tal ferramenta possa contribuir para o posicionamento das realidades organizacionais das companhias frente ao *framework* de aplicação da Gestão do Design.

Quadro 19 – Perguntas norteadoras para definição das etapas necessárias do *framework*.

Etapa	Pergunta	Resposta
Articulação com vetores positivos (1)	1.1 Há clareza acerca de quem são os vetores positivos da empresa? 1.2 Os vetores positivos da empresa estão alinhados com a intenção de inserir o Design de forma mais integrada na empresa? 1.3 A empresa possui evidências para subsidiar o processo de sensibilização dos principais atores? 1.4 Os vetores negativos da empresa estão delimitados e as estratégias para combatê-los alinhadas?	() sim () não () em partes
Sensibilização dos principais atores (2)	2.1 Os principais atores possuem conhecimento acerca do Design, suas funções, benefícios e possibilidades de inserção dentro da empresa? 2.2 Os principais atores conhecem as vantagens competitivas que outras empresas possuem através da utilização do Design? 2.3 Os principais atores conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado? 2.4 Os principais atores conhecem as possibilidades de expansão frente ao crescimento orgânico <i>versus</i> planejado através do investimento em Design?	() sim () não () em partes
Estruturação inicial (3)	3.1 Os principais atores conhecem os componentes do planejamento estratégico da empresa? 3.2 Há uma estratégia de sensibilização da empresa com vistas para os processos de sensibilização e engajamento da intenção de mudança? 3.3 A empresa possui conhecimento acerca dos investimentos necessários para realizar as atividades de sensibilização e engajamento com os colaboradores?	() sim () não () em partes
Sensibilização com o corpo da organização (4)	4.1 Os colaboradores da empresa tem conhecimento acerca das intenções de mudanças mediadas pelo Design? 4.2 A maior parte dos colaboradores da companhia possuem conhecimento dentro da empresa?	() sim () não () em partes
	4.3 A maior parte dos colaboradores da companhia conhecem os impactos que o Design gera nos concorrentes de mercado? 4.4 O corpo da corporação possui clareza sobre as os fluxos, ferramentas e processos necessários para manter as dinâmicas dos níveis estratégico, tático e operacional em equilíbrio e coerente com as práticas do Design?	() sim () não () em partes

		(continuação...)
Etapa	Pergunta	Resposta
Envolvimento com o corpo da organização (5)	5.1 Já aconteceu alguma apresentação formal para os colaboradores acerca das intenções de mudança da empresa? 5.2 Os colaboradores tem conhecimento ou possuem mapeado todos os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de cada setor no processo de desenvolvimento de um produto? 5.3 O corpo da companhia possui tem conhecimento ou possui indicado quais são os gargalos de projeto que, comumente, prejudicam seu andamento? 5.4 Existe um processo de trocas entre os setores e departamentos com o objetivo de retroalimentar boas práticas internas e/ou externas? 5.5 Há ou já houve abertura para que os colaboradores pudessem analisar e discutir, conjuntamente, sobre o planejamento estratégico da empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes
Reestruturação das intenções estratégicas (6)	6.1 Todos os processos identificados como deficitários na empresa foram ajustados a fim de atender mais eficazmente o planejamento estratégico da empresa? 6.2 Há definição e clareza nas áreas prioritárias de atuação da empresa? E elas estão coerentes com o planejamento estratégico? 6.3 O corpo da empresa possui clareza acerca do planejamento estratégico?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes
Organização e alinhamento (7)	7.1 Os processos de envolvimento e engajamento com a empresa estão analisados? 7.2 Há um projeto piloto estruturado que aponte cronograma, setores, etapas e recursos necessários para o seu desenvolvimento? 7.3 As partes envolvidas com o projeto piloto estão alinhadas e possuem clareza acerca de suas responsabilidades, desafios e pontos críticos do projeto?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes
Gestão e avaliação de projetos (8)	8.1 Algum projeto de área prioritária já foi gerenciado utilizando-se de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design? 8.2 Se sim, este projeto foi avaliado com o objetivo de registrar as lições aprendidas? 8.3 Todos os projetos da empresa utilizam de ferramentas, fluxos e comportamentos alinhados com a gestão integrada do Design?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes

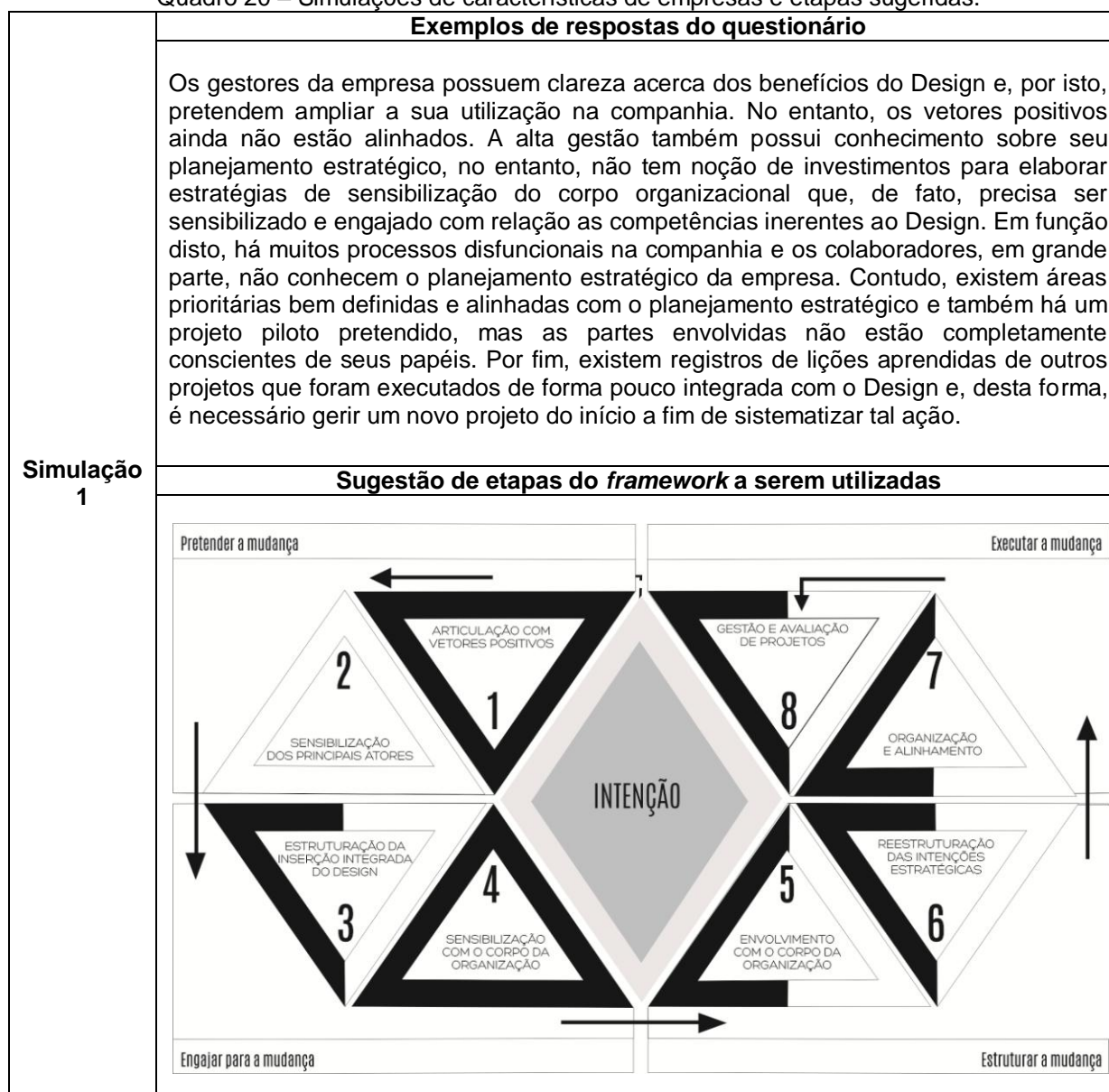
Fonte: desenvolvido pela autora.

A partir das respostas obtidas com as perguntas do quadro 19, as empresas poderão posicionar seus contextos, com o fim de identificar as etapas mais necessárias para utilização do *framework*. Dessa forma, verifica-se que, se todas as perguntas de cada fase obtiverem o “não” como resposta, fica evidenciada a necessidade de realização da fase. Se todas as respostas compreendem o “sim”, tal fase não figura como fundamental, no entanto, cabe à empresa verificar se deseja realizar tais ações ou não. Por fim, caso a resposta seja “em parte”, sugere-se que as companhias verifiquem quais os itens que estão aquém do indicado para organizar formas de combatê-los e, assim, alinhá-la para a aplicação do *framework*.

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

Dessa forma, como base nas perguntas do roteiro disponibilizado nesta pesquisa ou em perguntas definidas pela empresa, torna-se possível traçar as características de cada empresa para analisar as etapas sugeridas de acordo com os perfis identificados. A título de exemplificação, foram feitas duas simulações de perfis de empresas *versus* etapas do *framework* sugeridas, conforme ilustrado no 20.

Quadro 20 – Simulações de características de empresas e etapas sugeridas.



(continuação)

Exemplos de respostas do questionário	
Simulação 2	<p>Os altos gestores da empresa não possuem clareza acerca dos benefícios do Design e, por isto, não possuem conhecimentos necessários para gerenciar processos que atendam os princípios do Design e os que estão dispostos no planejamento estratégico. Há vetores positivos que pretendem inserir o Design de forma integrada na empresa mas, antes disto, eles necessitam sensibilizar altos gestores e corporação. Os processos básicos da companhia referentes ao mapeamento do percurso que o produto percorre ao longo de seu desenvolvimento estão alinhados, aonde setores e funcionários conhecem os gargalos e, quando processos disfuncionais acontecem, eles sabem como resolvê-los. No entanto, os funcionários enfocam-se mais no desenvolvimento de produtos em si e há pouca noção de pensar o sistema produto-serviço. Além disto, ainda não há uma definição de áreas de atuação prioritárias para a companhia e os projetos acabam sendo escolhidos sem embasamentos coerentes com o planejamento estratégico da companhia. Por fim, existem registros informais de lições aprendidas de outros projetos que foram executados e, desta forma, é necessário gerir um novo projeto do início a fim de sistematizar tal ação e, sobretudo, utilizar-se das ferramentas e do pensamento holístico do Design.</p>
	Sugestão de etapas do <i>framework</i> a serem utilizadas

Fonte: desenvolvido pela autora.

De acordo com a descrição da simulação um, a empresa tem a indicação de realização completa das fases um e quatro (caracterizadas pelos triângulos pretos) e execução parcial das fases três, cinco, seis, sete e oito (identificadas por triângulos parcialmente pretos). Nessa análise, apenas a fase dois foi identificada como optativa para a empresa. Já a simulação dois apresenta uma companhia que poderia realizar todas as atividades das fases 1, 2, 4, 7 e 8. As fases 3, 5 e 6 podem ser parcialmente realizadas, uma vez que elementos presentes nessas atividades estão, de certa forma, já contemplados pela empresa.

O objetivo de tal simulação preocupou-se com demonstrar que as etapas do *framework* podem ser suprimidas de acordo com as características organizacionais das empresas. Além disso, pode-se verificar que as atividades de cada fase também podem ser adaptadas conforme os contextos em que serão aplicadas.

7.5 Processos contínuos favoráveis à proposta do *framework*

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

Quadro 21 - Processos contínuos.

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

Fonte: desenvolvido pela autora.

Tais atividades estão relacionadas com os pilares mencionados no capítulo 4 que, conforme já descrito, situam-se como dificuldades frente ao desenvolvimento da inserção integrada do Design nas corporações. Portanto, a fim de elucidar cada um, estes serão descritos individualmente a seguir.

7.5.1 Processos contínuos do pilar conhecimento

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

Essa atividade pode colaborar para a criação de um quadro de gestores treinados em gerir projetos estratégicos para o negócio; aperfeiçoar suas competências por meio da prática contínua de gestão de projetos complexos e abrangentes; e, por fim, formar um quadro de elite de gestores que sirvam como os recursos alavancadores do crescimento do negócio.

Para que isso possa se concretizar, cabe a cada empresa identificar os recursos financeiros disponíveis para executar a promoção desta atividade. Estima-se que a estipulação de um número mínimo de horas/ano de capacitações para cada funcionário seja uma forma interessante de estruturar esse processo.

No entanto, apenas investir em conhecimento, sem incentivar que ele seja disseminado pode ser uma estratégia de curta duração a qual implicará, no momento em que o colaborador capacitado não estiver mais na empresa, que o conhecimento investido naquele vá embora junto.

Nessa perspectiva analítica, também se indica a realização de um programa de disseminação do conhecimento entre os colaboradores e gestores. Cada empresa pode adaptar uma maneira de gerenciar tal processo, contudo, acredita-se que este deva ser formalizado, para que se transforme em uma prática constante.

7.5.2 Processos contínuos do pilar estratégia

A estratégia também foi verificada como um fator essencial em meio aos pilares identificados. Diversos sintomas disfuncionais foram percebidos como resultado de problemas relativos à falta de gerenciamento estratégico da empresa. Por esse motivo, a revisão constante dos investimentos necessários para o atendimento das metas estipuladas, tendo o Design como um dos principais protagonistas, emerge como um importante processo contínuo. O estímulo ao aumento do investimento em Design pode ser resultado, conseqüentemente, da mensuração constante dos benefícios tangíveis e, principalmente, intangíveis, que o Design pode oferecer à empresa.

Outro fator relevante para a estratégia caracteriza-se nas formas como as empresas escolhem os projetos estratégicos que comporão seus portfólios. Benedetto Neto (2015), após realizar uma pesquisa de natureza aplicada com gestores de cinco empresas de grande porte e atuantes em diferentes nichos de mercados, identificou que existem diversos fatores que devem ser considerados para a seleção de projetos estratégicos de Design, conforme se pode observar no quadro 22.

Quadro 22 - Fatores relacionados com a seleção de projetos estratégicos de Design.

1) Ser inovador;	12) Respeitar a cultura do cliente;
2) Oferecer retorno sobre o investimento;	13) Oferecer valor ao consumidor;
3) Atender aos custos objetivos da empresa;	14) Ser autossustentável financeiramente;
4) Ter Design (forma e função);	15) Possuir independência de produção (ou grande parte dela);
5) Reforçar o posicionamento estratégico da empresa;	16) Ter sinergia com o portfólio da empresa;
6) Oferecer uma estratégia de bloqueio da concorrência;	17) Agregar valor para a empresa (tanto em níveis estratégicos quanto financeiros);
7) Aumento do <i>market share</i> ²⁸ ;	18) Necessitar de investimento compatível com a saúde econômica da empresa;
8) Respeitar o orçamento da empresa;	19) Complementar a grade estratégica da empresa;
9) Viabilidade tecnológica	20) Atender os objetivos estratégicos da companhia;
10) Capacidade produtiva adequada ao praticado pela empresa;	21) Assegurar aprovação do fluxo de trabalho.
11) Beneficiar a imagem da marca;	

Fonte: adaptado de Benedetto Neto (2015).

²⁸ Fatia de mercado, traduzido livremente pela autora.

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

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

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

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

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

7.5.3 Processos contínuos do pilar processos

Os processos também são focos essenciais das avaliações contínuas. Em meio a esses, deve-se realizar a revisão dos processos necessários para o atendimento das metas estipuladas. Para que isso possa ocorrer, erige-se como fator fundamental a avaliação constante da aplicabilidade da GD dentro da empresa. Portanto, é essencial verificar o desempenho das atividades relativas aos projetos desenvolvidos na companhia, a fim de identificar comportamentos disfuncionais para, se necessário, combatê-los com a adoção de melhores práticas. Acredita-se que a avaliação também corrobore com a construção do conhecimento organizacional, uma vez que tem bases nas experiências e nos registros de lições aprendidas.

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

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

Além disso, sugere-se uma revisão contínua do posicionamento das ligações de dependência, independência e interdependência entre os níveis estratégico, tático e operacional. Em função de o processo organizacional das empresas ser

complexo, sobretudo nas de grande porte, deve-se ter uma atenção especial aos espaços de responsabilidades que cada departamento possui, para evitar gargalos de projetos e sobreposição de papéis.

7.5.4 Processos contínuos do pilar comunicação

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

Manica (2015) desenvolveu um estudo sobre as características dos ambientes que podem colaborar para o estímulo da ocorrência da inovação em contextos organizacionais. Segundo ele, existem nove dimensões que devem ser gerenciadas, conforme se observa no quadro 23.

Quadro 23: Dimensões relacionadas com o estímulo da inovação em ambientes organizacionais.

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

Fonte: adaptado de Manica (2015).

Além disso, Manica (2015) salienta que é importante monitorar continuamente o desempenho do fluxo de informações existentes dentro da empresa, com vistas a identificar possíveis gargalos negativos para o processo organizacional. Cada companhia possui formas de conectar e gerenciar as informações dentre seus colaboradores. Portanto, faz-se necessário observar esse processo constantemente com o objetivo de ajustar possíveis descompassos.

7.5.5 Processos contínuos do pilar recursos humanos

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

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

7.4.6 Processos contínuos do pilar projetos

Por fim, o pilar projetos também deve ser gerenciado como um processo contínuo. Para tanto, recomenda-se a utilização de ferramentas de projetos que visem fomentar a inovação em diferentes tipos, com o objetivo de manter a atuação do designer em uma perspectiva mais estratégica. Além disso, acredita-se que manter a prática do desenvolvimento de sistemas produtos-serviço pode colocar o designer em um patamar estratégico, além de se caracterizar como uma

oportunidade para a empresa, em virtude de buscar reunir valores tangíveis e intangíveis aos bens de consumo, conforme salientado por Kumar (2013).

Contudo, observa-se que tais fatores devem ser gerenciados continuamente e sem reservas. Essa manutenção deve ocorrer em função da dinâmica dos fluxos operacionais que acontecem dentro das empresas, bem como da multiplicidade de atores e papéis que as integram. Acresce-se a isso a ideia de que a concatenação entre os verbos pretender, organizar e executar a mudança através do Design engloba, massivamente, os capitais intelectuais, tecnológicos, estruturais e financeiros de uma companhia. Todas essas características modelam as empresas como um ambiente extremamente orgânico e dinâmico, o qual, portanto, deve compreender processos contínuos e iterativos.

8 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma pesquisa de natureza aplicada amplia a complexidade das relações dos elementos inerentes a ela, graças ao fato de que busca estabelecer, de forma harmônica, correlações entre teoria e prática no contexto analisado. Por isso, a fim de descrever tais articulações de forma compreensível e coerente com os objetivos geral e específico propostos nesta pesquisa, construiu-se uma estrutura pouco convencional de tese, abarcando aspectos teóricos e práticos nas seções do trabalho. Acredita-se que tal estratégia tenha facilitado a compreensão das relações pretendidas e tenha facilitado as conexões existentes entre os objetivos específicos.

As considerações alavancadas em cada seção permitiram uma construção harmônica e correlacionada entre os fatores presentes na aplicação da GD em empresas. Cada capítulo foi responsável por aumentar, gradativamente, o conhecimento da pesquisadora com relação ao contexto pretendido, permitindo conectar as evidências entre as seções e atender aos objetivos específicos traçados no princípio desta investigação. Estima-se que este êxito também é fruto da estratégia multidisciplinar por meio da qual se utilizaram diferentes formas de articulação entre as informações oriundas do mercado (pesquisa de campo, Estudo de Caso, Pesquisa Ação) e da academia (revisão bibliográfica).

Dessa forma, o capítulo três discutiu as relações existentes entre as dimensões práticas (pesquisa de campo) e teóricas (revisão bibliográfica) da Gestão do Design. A pouca articulação tática e estratégica que o Design possui nas empresas foi uma relevante evidência verificada, que reafirma a dificuldade de gerar impactos holísticos na empresa. Com isto, esta seção também reforçou a necessidade de formas de sistematização da Gestão do Design em empresas.

Compreendendo que tal gestão pode vincular-se com diferentes dificuldades, o capítulo quatro se concentrou, então, no detalhamento de alguns desafios e barreiras existentes frente à inserção integrada do Design em uma companhia. Tais dificuldades foram reunidas por similaridade em seis grandes pilares: comunicação, conhecimento, processos, projetos, estratégia e recursos humanos. De forma mais direta, ou indireta, com tais pilares, identificaram-se vinte e um FCS. Ao observá-los, foi possível concluir que eles estão, por vezes, conectados entre si e, para facilitar a integração do Design nas companhias, é indicado que eles estejam equilibrados entre si.

Com base nos conhecimentos adquiridos nos capítulos três e quatro, a seção cinco realiza a narrativa de uma pesquisa ação estruturada por meio de ações com gestores e colaboradores das empresas participantes. Tais atividades buscaram atingir os níveis estratégico, tático e operacional das companhias e, assim, pode experimentar alternativas reais de aplicação da GD em empresas. Ao longo das atividades, foram identificadas algumas contribuições para as empresas: a ampliação do conhecimento dos integrantes; a identificação de desafios comuns entre empresas de diferentes portes e nichos de atuações; a integração entre os participantes e o compartilhamento de informações e boas práticas; o engajamento dos envolvidos; e a ampliação do reconhecimento das atividades de cada setor da empresa.

Os dados coletados no capítulo cinco fomentaram o desenvolvimento de algumas relações presentes na implementação práticas da Gestão do Design e então, descritas no capítulo seis. Tais evidências permitiram apontar que: (a) existem diferentes perfis corporativos (empresa reativa, pró-ativa, eficiente e eficaz); (b) os níveis estratégico, tático e operacional da Gestão do Design necessitam, respectivamente, pretender/estimular, entender/articular/estruturar e fazer/testar/comunicar a mudança; (c) existem importantes fatores humanos (principais atores, vetores negativos, positivos e neutros) e processuais (*inputs*, *outputs* e FCS) diante da Gestão do Design.

Por esses motivos, compreende-se que todos os capítulos anteriores construíram uma base de conhecimentos e experiências necessárias para o desenvolvimento do objetivo geral, detalhado no capítulo sete, que consiste na apresentação do *framework* da GD para aplicação prática em empresas com perfil reativo. Assim, entende-se que o modelo proposto nesta tese é fruto da articulação entre os embasamentos teóricos (revisão bibliográfica) e as evidências práticas (pesquisa de campo, pesquisa ação, estudos de casos) e, por essa razão, contempla o objetivo geral desta pesquisa.

O *framework* estrutura-se em oito etapas que visam pretender, engajar, estruturar e executar a mudança intencionada pela gestão integrada do Design. Para tanto, cada etapa consiste na realização de atividades inerentes para a intenção pretendida. São elas: (a) articulação com vetores positivos da empresa; (b) sensibilização dos principais atores; (c) estruturação inicial da intenção de mudança; (d) sensibilização com o corpo da organização para a necessidade de mudança; (e)

envolvimento com o corpo da organização; (f) reestruturação das intenções estratégicas da empresa; (g) organização e alinhamento dos processos inerentes a inserção integrada do Design; (h) gestão e avaliação contínua de projetos.

A fim de flexibilizar a utilização do *framework* desenvolvido, também foi apresentado um questionário de identificação do perfil da empresa (se ela é reativa, pró-ativa, eficiente ou eficaz) a fim de, antes de gerir o Design de forma integrada, as companhias conseguirem identificarem o seu perfil e, assim, utilizarem-se do *framework* de acordo com suas características. Por fim, o capítulo sete ainda recomenda a realização de alguns processos contínuos relacionados com os seis pilares dos FCS identificados no capítulo 4.

Salienta-se que, ao longo da construção do *framework*, também se buscou encontrar espaços para tomar decisões embasadas nos conhecimentos não apenas explícitos, mas, também, tácitos, adquiridos durante o processo de pesquisa. O fato de as etapas do *framework* desenvolvido não manterem um vínculo com os níveis conceituais da GD (estratégico, tático e operacional) é reflexo dessa perspectiva. Essa decisão é oriunda de evidências explícitas de que a inserção integral do Design é uma atividade holística que requer múltiplos atores. Verificou-se que, independentemente de suas posições hierárquicas organizacionais, esses necessitam reunir-se com uma única intenção: a mudança pela inserção integrada do Design.

Considera-se que as avaliações realizadas no *framework*, obtidas mediante a visão de especialistas, fomentaram a pertinência que ele terá nos ambientes acadêmicos e mercadológicos. Dessa forma, acredita-se que a proposta se integre à realidade das empresas e, portanto, é passível de ser aplicada no mercado para, sobretudo, impactar positivamente companhias que pretendem se utilizar dos princípios da GD.

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

Diante de todo o processo realizado, pode-se afirmar que a estratégia desta pesquisa promoveu todas as vantagens já mencionadas, mas também trouxe alguns

desafios, uma vez que a pesquisadora esteve submersa, simultaneamente, nos dois universos, teórico e prático, desde o início do doutorado. Tal característica implicou na articulação de estratégias protocolares coerentes com os propósitos da tese e, ao mesmo tempo, indicadas para os perfis das empresas participantes. No entanto, verifica-se que os ganhos desse processo superam os desafios e, por isso, recomenda-se que os pesquisadores correlacionem suas pesquisas com o ambiente mercadológico.

Também se considera que as estratégias formuladas para se relacionar com as empresas caracterizaram-se como uma das ações mais complexas do estudo, já que envolveu muitos setores, departamentos, colaboradores e altos gestores considerados, pela autora, não gerenciáveis. Com isso, por muitos momentos, a aplicação da pesquisa ficou atrelada à disponibilidade de tais elementos que nem sempre se mostraram abertos. De forma geral, colaboradores de todos os níveis das companhias (estratégico, tático e operacional) tinham dificuldades de disponibilidade de tempo, seja por outros compromissos já estipulados seja, até, por pouco interesse demonstrado em se conectar com a presente pesquisa.

8.1 Lições para o futuro

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, foram registradas algumas lições que podem facilitar a realização de futuras investigações ou investigações similares.

- a) Informar, continuamente, a companhia acerca das atividades que foram, estão sendo e serão desenvolvidas nas empresas. Ao longo da implementação das atividades, foi verificada a necessidade de fazer a manutenção dessas informações para manter todos informados e integrados com as ações praticadas nas empresas, mesmo que o cronograma de tarefas tenha sido socializado integralmente antes no início das atividades. Recomenda-se que tal comunicação ocorra mensalmente e seja disponibilizada por meio digital.
- b) Dialogar com os vetores positivos da empresa sobre as estratégias mais assertivas para a implementação de ações nas corporações, visando pontuar a quantidade de atividades realizadas por mês. Após a realização

das atividades, verificou-se que, em alguns momentos, os participantes não puderam estar presentes ou tiveram participações mais superficiais devido à grande frequência com que as atividades estavam sendo realizadas (em alguns casos, três vezes ao mês).

- c) Discutir com os vetores positivos da companhia sobre a duração mais indicada para cada encontro proposto na implementação. Verificou-se que encontros mais curtos (2 horas) podem ser mais produtivos que ações mais longas (4 horas).
- d) Estruturar o desenvolvimento de práticas que reúnam grupos de colaboradores de diferentes empresas. Ao longo da investigação, verificou-se que as atividades realizadas com integrantes da mesma companhia, por vezes, refletiram produtividades reduzidas, graças à ocorrência de conversas paralelas relacionadas com o cotidiano da empresa.

8.2 Sugestões para futuras pesquisas

Ao final desta investigação, vislumbraram-se possibilidades de futuras pesquisas, conforme se descreve a seguir.

- a) Aplicar o *framework* da GD em diferentes empresas, a fim de ampliar a discussão sobre seu formato, suas fases e ações existentes. Acredita-se que a experimentação prática possa trazer novas abordagens e discussões para a aplicação da GD em empresas desenvolvedoras de produtos. Devido à complexidade dos aspectos corporativos das empresas, estima-se que o *framework* possa apresentar desafios relacionados com os momentos iniciais em que é necessário definir os perfis das companhias para, então, selecionar as fases do *framework* mais adequadas para as realidades organizacionais dos organismos;
- b) Desenvolver diretrizes que auxiliem no processo de definição dos perfis das empresas que pretendem inserir a GD em seus contextos e que orientem sobre como estes estão relacionados com as etapas do *framework*. Para tanto, o quadro 19 pode ser uma contribuição à

atividade, embora se acredite que esse possa ser aperfeiçoado, na medida em que o foco da pesquisa tenha este objetivo.

- c) Definir diretrizes que objetivem identificar e minimizar os impactos das ações dos vetores negativos presentes nas empresas e, sobretudo, ao longo da busca pela gestão integrada do design em uma companhia.

REFERÊNCIAS

- ACKLIN, C. Design Management Absorption Model: a framework to describe and measure the absorption process of Design knowledge by SMEs with little or no prior Design experience. **Creativity and Innovation Management Journal**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 147-160, 2013.
- ALMENDRA, R. **Gestão da inovação e do conhecimento como recurso estratégico empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. (Comunicação oral).
- ALMENDRA, R.; ROMÃO, L. **Design como recurso estratégico empresarial: um estudo dos impactos do Design**. Projecto FCT nº PTDC/AUR/70607/2006. LCF Gráfica: Lisboa, 2011.
- AMIT, R.; SCHOENMAKER, P. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n. 1, p. 33–46, Jan. 1993.
- ANDRADE, P. D. **Análise do uso do Design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas desenvolvedoras de bens de consumo**. 2013. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.
- ARGYRIS, L.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison Wesley, 1978.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARQUERO, S.; CALABUIG, L.; GARCIA, B. Construct the Future: new models and visions. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE: DESIGN MANAGEMENT IN AN ERA OF DISRUPTION, 19, 2014, London. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2014. p. 1725–1746.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o Design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2011.
- BENDER, A. R. **Inovação orientada pelo Design: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul**. 2011. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- BENEDETTO NETO, H. **Formulação de diretrizes para o desdobramento de critérios para a seleção de projetos estratégicos de Design**. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- BERNARDES, M.; *et al.* Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de Design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, v. 5, p. 24-34, 2013.
- BERNARDES, M.; OLIVEIRA, G.; VAN DER LINDEN, J. ICD Project: in pursuit of guidelines to increase competitiveness in the Brazilian industry through innovative product Design management. **Journal of Modern Project Management**, Trois-Rivières Québec, v. 2, n. 3, p. 62-75, jan./abr. 2015.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: How Design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, Great Britain, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.

BEST, K. **Design management: managing Design strategy, process and implementation**. Switzerland: AVA Publishing, 2006.

BEST, K. **What can Design bring to strategy?** Designing thinking as a tool for innovation and change. Rotterdam, Inholland University, Jan. 2011.

BEZERRA, C. **A máquina da inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BIRKHÖFER, H.; *et al.* Why methods don't work and how to get them work. In: ENGINEERING DESIGN IN INTEGRATED PRODUCT DEVELOPMENT, 3, 2002, Zielona Góra. **Proceedings...** Zielona Góra: Design Society, 2002, p.29–36.

BONSIEPE, G. **Teoria e pratica del disegno industriale: elementi per una manualistica critica**. Milano: Feltrineli, 1993.

BORBA, G. S. de; REYES, P. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CCJF, 2007. p. 1-8.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design management: using Design to build value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, B. The four powers of design: a value model in design management. **Design Management Review**, Boston, v. 17, n. 2, p. 44-53, 2006.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; Centro Brasil Design. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. 2014. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf> Acesso em: 06.10.2015

BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. London: Thomson Business Press, 1996.

BROWN, T. **Change by Design: How Design thinking transforms organisations and inspires innovation**. New York: Harper Collins, 2009.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective Design management for small businesses. **Design Studies**, Great Britain, v. 20, n. 3, p. 297-315, May. 1999.

CABRAL, G. G. **Gestão de Design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso na Companhia Industrial de Vidros (CIV)**. 2008. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CAUTELA, C. **Strumenti di Design management**. Milão: Francoangeli, 2007.

CELASCHI, F. Il Design come mediatore tra saperi. In: C. GERMAK. **Uomo al centro Del progetto: Design per un nuovo umanesimo**. Torino: Allemandi & C., 2008. p. 19-31.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per l'aricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128–52, Mar. 1990.

COOPER, R. G. Third-Generation New Product Processes. **Journal of Product Innovation Management**, s.l., v. 11, n. 1, p. 3–14, 1994.

COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. C. Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010, n.p.

DANISH DESIGN CENTRE. **The Design Ladder**. Disponível em: http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder_en.pdf Acesso em: 24.11.2015

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DESERTI, A. **Intorno al progetto: appunti di merceologia contemporânea**. Roma: Carocci, 2006.

DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing Design in eleven global companies**. Desk Research Report. London, 2007a.

DESIGN COUNCIL. **Design Delivers for Business: A Summary of Evidence from the Design Council's Design Leadership Programme**. Disponível em: <<http://Designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignDelivers%20for%20Business%20briefing.pdf>> Acesso em: 26.10.2015.

DMI. **Design-Driven Companies Outperform S&P by 228% Over Ten Years: The 'DMI Design Value Index'**. Disponível em: <http://www.dmi.org/blogpost/1093220/182956/Design-Driven-Companies-Outperform-S-P-by-228-Over-Ten-Years--The-DMI-Design-Value-Index> Acesso em: 27.10.2015.

DUMAS, Â.; MINTZBERG, H. Managing Design/Designing Management. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, n. 1, p. 36-46, 2010.

DWECK, C. S. **Mindset: The New Psychology of Success**. New York: Random House, 2006.

FONG, P. S. W. Knowledge Creation in Multidisciplinary Project Teams: An Empirical Study of the Processes and Their Dynamic Interrelationships. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 21, n. 7, p. 479-486, 2003.

FRAGA, E. **Workshop em Design: espaços de aprendizagens e gerações de conhecimentos**. 2011. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.

FRAPPAOLO, C. **Knowledge Management**. Oxford: Capstone Publishing, 2002.

- GAMAL, D.; SALAH, T.; ELARYYES, N. **How to measure organization innovativeness?** An overview of innovation measurement framework and Innovation Audit/Management Tools. Egypt Innovate: technology, innovation and entrepreneurship center. Disponível em: <<http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>> Acesso em: 25.11.2015
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GIMENO, J. M. I. **Diseño e innovación: La gestión del diseño en la empresa.** Madrid: McGraw Hill, 2000.
- GIRARDI, P.; ROBIN, W. Analysis of collaboration for Project management. **Computers in Industry**, s.l., v. 57, n. 8, p. 817-826, 2006.
- GOEDKOOP, M. J.; *et al.* **Product Service-Systems, ecological and economic basics.** Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ). 1999. Disponível em: <<http://teclim.ufba.br/jsf/indicadores/holan%20Product%20Service%20Systems%20main%20report.pdf>>. Acesso em: 06.10.2015.
- GORB, P. **Design management.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- GORB, P.; DUMAS, Â. M. P. "Silent Design". **Design Studies**, Great Britain, v. 8, n. 3, p. 150-156, Jul. 1987.
- HALES, C. **Analysis of the engineering Design process in an industrial context.** Cambridge: Cambridge University, 1987.
- HAYES, J. **The Theory and Practice of Change Management.** 4 ed. New York: Palgrave, 2014.
- HELFAT, C. E.; *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.** Melbourne: Blackwell, 2007.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M. B.; VERYZER, R. W. The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. **The Journal of Product Innovation Management**, s.l., v. 22, n. 1, p. 3-21, 2005.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M.; BROWN, D. R. Valuing Design: enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness. **Design Management Institute Review**, Boston, v. 12, n. 3, p 10-19, Summer 2001.
- INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E DESIGN (ICD). **Relatório do diagnóstico do desenvolvimento de produtos e do processo de Design.** In: ANDRADE, Patrícia (org.); BERNARDES, Maurício (coord.). Circulação restrita. Porto Alegre, 2013, n.p.
- JÄNSCH, J.; BIRKHOFFER, H.; WALTHER, J. The development of Design methods and expertise. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 15, 2005, Melbourne. **Proceedings...** Melbourne, Design Society, 2005. p. 1-15.
- JEVNAKER, B.H. Building Up Organizational Capabilities in Design. In: BRUCE, M.; JEVNAKER, B.H. (eds.). **Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage.** Chichester: JohnWiley & Sons, 1998.
- JOHNSON, M. P.; McHATTIE, L. Making Design Explicit in Organisational Change: Detour or Latour. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE: Design

Management in an Era of Disruption, 19, 2014, London. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2014. p. 906 – 926.

JOZIASSE, F. Corporate strategy: bringing Design management into the fold. In: LOCKWOOD, T. (ed). **Building Design strategy: using Design to achieve key business objectives**. New York: Allworth, 2008, p. 23-32.

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

KERZNER, H. **Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 11 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. 2 ed. New Jersey: Pearson, 2014.

KOOTSTRA, G. The incorporation of Design Management in Today's Business Practices: An analysis of Design management practices in Europe. **Design Management Europe**, ADMIRE programme, 2009.

KOTLER, P.; RATH, A. Design: a powerful but neglected strategic tool. **Journal of Business Strategy**, s.l., v. 5, n. 2, p. 16–21, 1984

KOUTSIKOURI, D.; AUSTIN, S.; DAINTY, A. Critical success factors in collaborative multi-disciplinary Design projects. **Journal of Engineering, Design and Technology**, Loughborough, v. 6, n. 3, p. 198-226, 2008.

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

LEONARD, D.; STRAUS, S. 1997. Putting your's companys whole brain to work. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 75, n. 4, p. 110–122, 1997.

LIBÂNIO, C. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na Gestão do Design: um *framework* para a indústria do vestuário**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LIBÂNIO, C.; AMARAL, F. Aspectos da gestão de Design abordados em dissertações e teses no brasil: uma revisão sistemática. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.11, n. 2, p. 565-594, abr./jun., 2011.

LIEDTKA, J.; ROSEN, R.; WILTBANK, R. **The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader**. New York: Crown Business, 2009.

LILLRANK, P. The transfer of management innovations from Japan. **Organization Studies**, [s.l.], v. 16, n. 6, p. 971-989, 1995.

LÖBACH, B. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. 1. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

LUMA INSTITUTE. A taxonomy of innovation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 92, n. ½, p. 30-31, 2014.

MANICA, C. R. **Sistemática para aprimorar ambientes organizacionais direcionados a inovações**. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTIN, R. **The Design of Business**: Why Design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business School, 2009.
- MARTINS, R. F. de F. **A gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do Design em organizações**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MERONI, A. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, Porto Alegre, v.1, n.1, p.31-38, jul./dez. 2008.
- MINTZBERG, H. **Rebalancing Society**: radical renewal beyond left, right and center. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.
- MINUZZI, R.; PEREIRA, A.; MERINO, E. A. D. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: ANPED, 2003, s.p.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto**: o Design do Design. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, 2006, Curitiba. **Anais** Curitiba: UNICENP, 2006, s.p.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto**: o Design do Design. Blücher: São Paulo, 2010.
- MORELLI, N. Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration. **Design Issues**, Cambridge, v. 18, n. 3, p. 3-17, 2002.
- MORITZ, S. **Service Design**: practical access to an evolving field. London: KISD, 2005.
- MOURA, H. T. de; ADLER, I. K. A ecologia da inovação e o papel do Design estratégico. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. São Paulo, 8, 2010, São Paulo. **Anais** São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010.
- MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- NEUMEIER, M. **The Designful Company**: How to build a culture of nonstop innovation. Berkeley: New Riders, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University, 1995.
- NORMAN, D. A. **Emotional Design**: why we Love (or hate) everyday things. New York: Basic Books, 2005.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OECD). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. São Paulo: FINEP, 2004. 136 p.

- OLIVEIRA, F. S. K. A. de. **Briefing e Contrabriefing**: construção, representação e reflexão do problema de Design. 2011. Dissertação (Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.
- PAL, R.; TORSTENSSON, H. Aligning critical success factors to organizational Design: a study of Swedish textile and clothing firms. **Business Process Management Journal**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 403-436, 2011.
- PAPANEK, V. **Design for the Real World**: Human ecology and social change. 2 ed. Chicago: Academy Chicago, 2005.
- PARADIS, J. Z.; MCGAW, D. **Naked Innovation**. Chicago: Institute of Design, 2007.
- PARODE, F. P.; SCALETSKY, C. C. Imagem e pesquisa *Blue Sky* no Design. In: CONGRESSO SIGRADI, 12, 2008, Havana. **Anais** Havana: CUJAE, 2008, p. 1-6.
- PEREIRA, L. K.; *et al.* Gestão do Design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 1, 2002, Brasília. **Proceedings...** Brasília: UNB, 2002, s.p.
- PHILLIPS, P. L. Creating the Perfect Design Brief: How to Manage Design for Strategic Advantage. 2 ed. New York: Allworth, 2012.
- PLENTZ, N. D.; BERNARDES, M. M. e S.; FRAGA, P. G. R. **Sistema de indicadores de inovação, competitividade e Design para empresas desenvolvedoras de produtos**: versão 01. Porto Alegre: Marcavisual, 2015.
- POWELL, E. Developing a framework for Design Management. **Design Management Journal**, Boston, v. 9, n. 3, p. 9-13, 1998.
- POZATTI, M. **Implementação de métodos de Design orientados à inovação em empresas desenvolvedoras de produtos**: convergências entre teoria e prática. 2015. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- PRUJÁ, D. **Sistema produto experiencial**: evitação de experiências negativas em comunicação verbal de estrangeiros no Brasil pelo Design estratégico. 2013. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2013.
- RAE, J. What is the real value of Design? **Design Management Institute Review**, Boston, v. 24, n. 4, p. 30-37, Winter 2013.
- RODA, R.; KRUCKEN, L. Gestão do Design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. São Paulo, 6, 2004, São Paulo. **Anais....** São Paulo: Fundação Armando Alvares Penteado, 2004, s.p.
- ROZENFELD, H.; *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAUL, J. **Social Innovation Inc.:** 5 strategies for driving business growth through social change. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

SCHUMPETER, Joseph. **The Theory of Economic Development.** Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção e operações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SVENGREN, L. Case study methods in Design management research. **Design studies**, Great Britain, v. 14, n. 4, p. 444-456, Oct. 1993.

TEIXEIRA, J. de A. **O Design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA, J. C. The Unexplored Capabilities of Design Knowledge. In: DESIGN (PLUS) RESEARCH, 2000, Milan. **Proceedings...** Milan: Politécnico di Milano, 2000. p. 18-20.

TEIXEIRA, J.; SCHOENARDIE, R.; MERINO E. A. D. **Design Management:** management levels and project development relations. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE, DESIGN MANAGEMENT IN AN ERA OF DISRUPTION, 16, 2011, Hong Kong. **Proceedings...** Boston: Design Management Institute, Boston, 2011. p. 194-201.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. **Dez dimensões da gestão da inovação:** uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

THIOLLENT, M. Action Research and Participatory Research: An Overview. **International Journal of Action Research**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 160-174, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

ULRICH, K.; EPPINGER, S. **Product Design and development.** 3. ed. New York: McGraw Hill, 2004.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation:** changing the rules of competition by innovating what things mean. Boston: Harvard Business School, 2009.

VILADÀS, X. Design that pays. **Design Management Institute Review**, Boston, v. 20, n. 3, p. 55-60, Summer 2009.

VOM STAMM, B. **Managing innovation:** Design and creativity. 2 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

WALSH, V. Design, Innovation and the Boundaries of the Firm. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, p. 74-92, 2000.

WALTON, T. Design Management as a Business and Academic Discipline. **Design Management Journal**, Boston, v. 1, p. 5-7, 2000.

WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, p. 44-52, 2011.

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **Academy of Management Review**, Westchester County, v. 27, n. 2, p. 185–203, Apr. 2002.

ZURLO, F. 2010. Design Strategico. In: ROMANI, L. **XXI Secolo. Gli spazi e le arti**. Roma, Enciclopedia Treccani, v. IV. Disponível em: http://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_%28XXI_Secolo%29/. Acesso em: 26/08/2015.

GLOSSÁRIO

Briefing – Visa transmitir e organizar o entendimento sobre algo atuando como um ponto de partida no ato projetual de Design a fim de visar a fluidez e a integridade da informação na resolução do problema (PHILLIPS, 2008). Ele tem por objetivo captar e validar informações para a melhor compreensão do contexto e é um dos meios para formalizar as necessidades ou aspirações que devem ser transpostas no projeto (OLIVEIRA, 2011). Assim, trata-se de um documento escrito que tem o intuito de orientar o processo de criação (BRUCE, COOPER, VAZQUEZ, 1999). Por todos estes motivos, o briefing pode ser considerado um instrumento de gestão que auxilia na reflexão sobre o conceito do problema de Design e, assim, pode servir de estímulo para o processo criativo (PHILLIPS, 2008). Contudo, salienta-se que a construção de um briefing não garante resultados com êxito, porém, uma construção bem definida pode ajudar no alinhamento entre as intenções iniciais e os resultados finais (PHILLIPS, 2008).

Capital intelectual – É um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas (ANTUNES, MARTINS, 2002). Pode ser dividido em quatro categorias: a) Ativos de Mercado (vantagem que a empresa possui com relação aos intangíveis relacionados com o mercado); b) Ativos Humanos (expertise, criatividade, conhecimento e habilidade que os colaboradores das empresas possuem para resolver problemas); c) Ativos de Propriedade Intelectual (questões que necessitam de proteção legal para conceder benefícios às organizações); d) Ativos de Infraestrutura (relacionam-se com as tecnologias, metodologias e processos empregados nas companhias) (BROOKING, 1996).

Contrabriefing – Esclarecimento dos objetivos do projeto como resultado do confronto com as informações levantadas no contexto e o briefing proposto inicialmente. Essas informações permitem ao designer realizar uma nova problematização, normalmente, mais assertiva do que a proposta original (OLIVEIRA, 2011).

Chief Executive Officer - É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização e está relacionado com as estratégias e visão da empresa.

Competências - Existem diferentes definições para competências nas empresas e, no entanto, esta pesquisa compreende que elas possuem três dimensões: as individuais (conhecimentos, comportamentos e experiências); as coletivas (linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo); e as organizacionais (recursos centrais ou chaves da organização) (LIBÂNIO, 2014).

Eficaz - Algo, alguém ou alguma coisa que produz o resultado ou efeito esperado. Assim, a eficácia mede o nível de atendimento dos resultados e, portanto, quanto mais eficaz for uma tarefa, melhores serão os resultados. Desta forma, trata-se de uma avaliação sobre quais os resultados foram atingidos, independentemente da forma como se obteve esse resultado.

Eficiente - Algo, alguém ou alguma coisa que dá ou obtém bons resultados através da utilização mínima de recursos. Com isto, ao contrário da eficácia, a eficiência avalia como algo foi feito. Pode-se concluir que uma tarefa foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos para atingir determinado resultado.

Fatores Críticos de Sucesso - Pontos chaves que definem o sucesso da implementação de um plano e que, no caso desta pesquisa, está diretamente relacionado com a aplicação integrada da atividade do Design em uma empresa, compreendendo os níveis estratégico, tático e operacional. Por isto, é importante que cada empresa compreenda quais são seus FCS 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).

Fractais - É um objeto geométrico que, quando dividido em partes, possui aspectos semelhantes com o objeto original. Eles possuem infinitos detalhes mas, geralmente, são similares independentemente de suas escalas.

Framework - O presente estudo compreende que um *framework* caracteriza-se como uma estrutura conceitual básica utilizada para auxiliar a gestão de ambientes organizacionais complexos. Esta estrutura é composta por atividades e funções pertinentes a pessoas de várias funções e departamentos que interagem com o objetivo de atingir um resultado ou projeto específico. Neste sentido, o presente *framework* visa indicar formas de fomentar a GD na prática de médias e grandes

empresas brasileiras. Para tanto, ele engloba diferentes níveis da empresa e abarca pessoas de setores distintos com o objetivo de aumentar a competitividade através de resultados inovadores e mediados pelo Design.

Gestão do Design - Tipo de gestão que situa o Design dentro das empresas em diferentes óticas organizacionais: operacional, tático e estratégico. Para isto, implementa o Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir os seus objetivos (BORJA DE MOZOTA, 2003; MARTINS, MERINO, 2011). Devido a relevância que esta temática possui na pesquisa, esta conceituação será tratada com mais amplitude na seção 3.

Inovação – A inovação é um processo, acima de tudo, dinâmico e que envolve o relacionamento de diferentes atores e elementos que levaram Schumpeter (1934) a utilizar a expressão destruição criativa. Segundo o autor, a inovação realiza uma busca constante pela criação do algo novo que, conseqüentemente, destrói velhas regras e estabelece novas fontes de lucratividade. No entanto, as vantagens estratégicas da inovação acabam, inevitavelmente, sendo copiadas por demais empresas e, assim, as regras do jogo necessitam serem reescritas. Portanto, dentre várias formas de caracterização, a inovação pode ser compreendida como uma ideia desconhecida pelos concorrentes que é implementada no mercado com o objetivo de trazer resultados econômicos para a empresa. Paradis e McGaw (2007) aferem que o termo “valor” é um extrato igualmente importante para a conceituação da inovação. Terra (2012, p. 19) também corrobora com esta perspectiva ao afirmar que: “a inovação é a materialização e a geração de valor associada à introdução de novos produtos ou soluções que atendem oportunidades latentes ou emergentes que estão surgindo no mundo externo através de um processo sistemático, deliberado e contínuo”. Por todos os motivos expostos, a presente pesquisa compreende que a inovação pode ser um dos extratos das atividades do Design.

APÊNDICE A – DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NESTA PESQUISA

Etapa	Atividade
Objetivo inicial da pesquisa	Desenvolver diretrizes de inovação que aumentem a competitividade de empresas brasileiras (Escopo inicial via ICD)
Reconhecimento inicial dos objetos de estudo	Acompanhamento de pesquisas relacionadas com o desenvolvimento de produto das empresas objetos de estudo
	Realização de <i>Workshop</i> sobre inovação e sobre Design
	Análise preliminar de dados coletados nos workshops
	Estruturação de entrevistas com diferentes setores
Compreensão dos objetos de estudo	Aplicação das entrevistas com setores das empresas
	Análise inicial de dados e pesquisa bibliográfica
	Construção de fatores críticos de sucesso oriundos das coletas de dados anteriores
	Validação dos FCS com grupo de pesquisa ICD
Construção da proposição de ações de implementações	
Remodelagem do objetivo do estudo	Construir um <i>framework</i> gerencial que auxilie empresas a desenvolver sistemas produtos-serviços inovadoras através da intervenção do Design
Ação inserida nos objetos de estudo	Apresentação da proposição de ações de implementações para as empresas (palestra)
	Implementação de ações com as empresas (workshops)
	Coleta de dados durante as implementações (questionários)
	Análise da ação aplicada nas empresas (Grupo Focal)
Delineamento inicial do <i>framework</i>	Construção inicial do <i>framework</i> baseado nas atividades práticas desenvolvidas junto aos objetos de estudos
Nova remodelagem do objetivo do estudo	Construir um <i>framework</i> de Gestão do Design para aplicação em empresas desenvolvedoras de produtos.
Reorganização da estrutura do trabalho escrito	Definição do novo desenho da pesquisa
	Reorganização do trabalho escrito.
	Revisão bibliográfica sobre Design Management.
Manutenção inserida nos objetos de estudo	Grupo Focal sobre formas de fazer a manutenção das ações implementadas na empresa
	Entrevista com especialista em comitês.
	Consulta das empresas sobre formação de comitê
	Organização de comitê de Boas Práticas composto pelos objetos de estudos
	Realização das ações de manutenções junto ao comitê de Boas Práticas composto pelos objetos de estudos
Continuidade do desenvolvimento do <i>framework</i>	Entrevista (Grupo Focal) com egressos de Design atuantes no mercado de trabalho para compreender dificuldades em reunir a teoria e a prática da Gestão do Design nas empresas.
	Entrevista (Grupo Focal) com professores de Design atuantes no mercado de trabalho para compreender dificuldades em reunir a teoria e a prática da Gestão do Design nas empresas.
	Continuação da construção do <i>framework</i> baseado nas atividades práticas desenvolvidas junto aos objetos de estudos e nas informações oriundas de alunos e professores da área
	Construção da dinâmica do Grupo Focal para validação do <i>framework</i>
Validação do <i>framework</i>	Validação do <i>framework</i> com Grupo Focal composto por equipe mista de professores e designers atuantes no mercado de trabalho.
	Remodelagem da construção do <i>framework</i> baseado no Grupo Focal realizado.

(continuação)

Etapa	Atividade
Validação do <i>framework</i>	Construção da dinâmica do segundo Grupo Focal para revalidação do <i>framework</i>
	Revalidação do <i>framework</i> com Grupo Focal composto por equipe mista de professores e designers atuantes no mercado de trabalho.
	Apresentação do <i>framework</i> para as empresas objetos de estudo
	Reajuste do <i>framework</i> com base no retorno das empresas

APÊNDICE B - PROTOCOLO 1

QUESTIONÁRIO SOBRE A APLICABILIDADE DA GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS.

Considerando a realidade da empresa em que você trabalha (ou trabalhou), responda as seguintes perguntas.

1. Idade

- Até 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Acima de 40 anos

2. Segmento de atuação

- Design de produtos
- Design de serviços
- Design gráfico
- outros

3. Tempo de atuação no mercado

- Até 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima de 20 anos

4. Cidade em que a empresa está localizada

5. Tamanho da empresa que trabalha

- Até 50 funcionários
- Entre 51 e 100 funcionários
- Entre 101 e 200 funcionários
- Entre 201 e 300 funcionários
- Entre 301 e 400 funcionários
- Entre 401 e 500 funcionários
- Acima de 500 funcionários

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

- Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.
- No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação.
- Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.
- No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o

(continuação)

usuário.

- Apenas melhorando peças gráficas elaboradas ou solicitadas por terceiros.
- O Design não está inserido na empresa.
- Outra.

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

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

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

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

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

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

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

- Obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado) e interno (colaboradores).
- Criar um contexto interno favorável à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa.
- Viabilizar técnicas de coletas de dados do mercado.

(conclusão)

- Oferecer soluções inovadoras aos consumidores.
- Viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- Viabilizar técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- O Design não é gerido na empresa em que trabalho.
- Outra.

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

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

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

APÊNDICE C – SÍNTESE DAS RESPOSTAS RELACIONADAS COM O QUESTIONÁRIO SOBRE APLICABILIDADE DO DESIGN NAS EMPRESAS

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
1	A empresa deve inicialmente entender qual o papel do Design, em seguida modificar a cultura organizacional.
2	Gerenciar o Design na sua totalidade é bastante complexo, dependendo da forma como o Design está sendo entendido. Da maneira como compreendemos, acreditamos que seja na articulação das diferentes partes, etapas e profissionais envolvidos em cada projeto. O Design sendo trabalhado como organização, para qualquer âmbito.
3	Devido ao entendimento pleno dos funcionários sobre conceitos básicos do Design e como o mesmo pode auxiliar através de ferramentas geradoras de criatividade. Outro ponto é que é uma empresa com um direcionamento cultural, voltado para a produção.
4	Seria necessário um nivelamento entre colaboradores e gestores. Para que as funções do Design ocorram de forma espontânea.
5	Trabalhar com uma identidade visual forte e uniforme, e também analisar os resultados antes de produzir algo.
6	A empresa que trabalho gerencia o Design em sua totalidade, pois o proprietário/gestor, sabe da importância que o gerenciamento do Design trás para a empresa, e que isso reflete diretamente nos resultados e no sucesso do seu segmento no mercado de atuação.
7	Muita pesquisa de mercado e pesquisa sobre tendências de mercado e produto. Melhorar sistemas de fabricação, para melhorar tempo de mão de obra.
8	A empresa atua na pesquisa de mercado e oferece ao cliente opções de produtos e soluções de marketing.
9	A função do designer em uma agência de propaganda, por exemplo, nas 3 em que eu trabalhei na direção de arte, era a de executor dos layouts em conjunto com o redator a partir de um conceito previamente estabelecido. O designer não participava de outras decisões e tampouco havia algum designer na gerência da empresa, o que me parece ser o principal motivo para a não gerência do Design na sua totalidade. Uma pena.
10	Acredito que o entendimento por parte dos gestores facilitaria aplicação do Design em sua totalidade na Empresa. O pensamento empreendedor de enxergar a necessidade de se diferenciar no mercado e o quanto o Design é fundamental para que isso aconteça de forma concreta. No entanto, essa mudança é a longo prazo assim como o processo de implementação e penso que a empresa tenha medo de esperar os resultados e prefere pensar em soluções que tragam maior lucratividade em curto prazo.
11	Em relação ao nível estratégico, um maior conhecimento das aplicações e ações que podem ser mensuradas em relação ao produto final da empresa. No nível tático, maior envolvimento de Coordenações e Núcleos Pedagógicos que assumam a prática da Gestão do Design como alternativa para o desenvolvimento de intenções, desenvolvimento e soluções criativas e inovadoras. Há, acredito, em grande parte das empresas uma resistência e desconhecimento sobre a cultura e aplicação de gerenciamentos com foco em Design.
12	Não sei responder.
13	No caso de minha empresa, faltam funcionários na empresa. Somos apenas entre 3 pessoas, o Design é utilizado apenas pela proprietária e estilista da marca.
14	Compreender melhor o que é Design, sua abordagem estratégica, os efeitos positivos e como ele pode ser gerido.
15	Atualmente minha empresa é uma atividade paralela na minha atuação profissional. Deste modo, para que o Design fosse gerido em sua totalidade eu deveria priorizar minha atuação na empresa, bem como contratar profissionais especializados.
16	A busca de inovação sempre acontece, mas como consultora de serviços como criação, pesquisa e desenvolvimento é necessário, primeiro, introduzir o Design e sua importância. As empresas visam o lucro mas estão abertas a inovação devido a uma

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
16	necessidade mercadológica. Porém o que mais precisa ser revisto é a questão da inovação pois isso exige tempo, teste, pesquisa, ou seja custo para uns e investimento para outros. Infelizmente na maioria a criação é pensada com base no preço no PDV e em relação ao segmento atuante e concorrência. Isso que deve ser repensado...
17	Em primeiro lugar, a empresa precisa estar aberta à novas possibilidades e ao risco, mesmo que inicialmente em pequenas escalas, já que inovação tem a ver com risco. Mas muitas empresas evitam os possíveis riscos de inovar acreditando que não fazendo isto irão permanecer seguras em sua atual posição, quando na verdade, muitas vezes estão correndo muito mais risco se mantendo nesta posição do que inovando e enfrentando um risco calculado, planejado, estratégico e desenvolvido visando o sucesso. Em um segundo momento, acredito que seja falta de conhecimento, acesso e interesse às informações relacionadas ao Design e às suas vantagens estratégicas e competitivas, muito além do estético, formal e produtivo. A palavra "Design" está muito disseminada, porém o seu verdadeiro significado e as inúmeras possibilidades de atuação além da estética são desconhecidos pela maioria das pessoas, não apenas nas empresas, mas por muitos profissionais da área, o que dificulta ainda mais a situação. Por outro lado, algumas empresas não tiveram acesso à estar informações e não questionam suas possibilidades, visto que as desconhecem (seja qual for o motivo da falta de acesso). E há, ainda, as que possuem acesso mas não se interessam, pois acreditam que as atuais técnicas e métodos já são satisfatórios e suficientes e que o Design deve se limitar ao que já se propunha: resolver a estética e vender produtos por esta razão. Além disso, mesmo que o setor de Design esteja ciente destas práticas, é preciso que outros setores compreendam, se interessem e estejam dispostos às atuações estratégicas do Design. Em um resumo, acredito que primeiramente seja necessária uma educação de que o risco de inovar pode ser muito menor do que o risco de se manter na atual situação e supostamente seguro (supostamente líder de mercado vitalício, supostamente ganhando sempre,...). Em um segundo momento, acredito que os profissionais, as universidades, instituições governamentais e da área do Design, devem buscar maneiras de disseminar e integrar o conhecimento e as informações relacionados ao Design, facilitando o acesso e a compreensão de suas possibilidades, apontando benefícios e resultados. Com isto, as empresas devem absorver estas informações e buscar por profissionais com competências para elevar o Design à níveis estratégicos, garantindo a Gestão do Design em sua totalidade.
18	No atual momento da empresa, existe uma consciência da importância do Design em todos os níveis, porém, o que realmente falta para conseguirmos essa total integração é o planejamento de recursos humanos e estratégias de aplicação em setores ainda não explorados. Afinal esse planejamento passa pelos investimentos disponíveis que a empresa pode fazer, que devido a um cenário macroeconômico desfavorável para o setor de atuação da empresa, repleto de aumentos operacionais nos últimos, existe sim uma redução nos valores investidos com o intuito de manter competitividade em clientes já fiéis da empresa.
19	Noto que a empresa sente a necessidade de se posicionar cada vez mais a favor de uma gestão de Design inovadora, tanto em aspectos internos, junto aos colaboradores, quanto a favor dos serviços oferecidos para os clientes, porém isso acontece de forma gradual. Acredito porém, que não aja muito conhecimento científico sobre o assunto, sendo trabalhado de forma mais sensitiva. Essa, porém, é uma visão de alguém que não está inserida na equipe de gestores, portanto não saberia afirmar se está correta.
20	Todos os níveis hierárquicos entendem e aplicam o Design em suas atividades. As lideranças dão o exemplo e perpetuam esta atitude no dia a dia.
21	Creio que entre as ações estão a inserção do Design com uma ferramenta de planejamento e organização de ações. Ou seja, considerando-o muito mais do que uma questão estética e ferramenta utilizada para desenvolver funções estéticas e formas. Sendo assim, indo além destes pontos, considero que não só a empresa onde atuo, mas, boa parte daquelas que estão no mercado, poderão agregar valores e otimizar recursos materiais e de pessoas em seus processos de trabalho.

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
22	Primeiramente a capacitação profissional das lideranças, não tendo uma formação adequada para esse fim. Segundo a abertura e a flexibilização para tais processos e por último um entendimento do público a ser atingido.
22	Primeiramente a capacitação profissional das lideranças, não tendo uma formação adequada para esse fim. Segundo a abertura e a flexibilização para tais processos e por último um entendimento do público a ser atingido.
23	Maior comunicação entre setores; maior compreensão do real valor tanto do Design quanto de seus processos, ferramentas e técnicas.
24	Para que o Design seja gerido em sua totalidade dentro da empresa, colaboradores e gestores necessitariam trabalhar mais tempo juntos e entender quais são as possibilidades que o Design oferece. A empresa é nova, está aberta a conhecer o Design em sua totalidade, porém os processos operacionais que envolvem uma empresa em seu início de atuação ainda impedem que a gestão através do Design efetivamente se aplique.
25	Planejamento a longo prazo.
26	Maior conhecimento e aceitação dos gestores do negócio sobre a necessidade de inserir o Design no dia-a-dia da empresa.
27	Acredito que o Design poderia ser gerido em sua totalidade na empresa se houvesse uma melhor compreensão sobre seu significado real, por todos os setores da empresa. Muitas vezes uma boa ideia é vetada pelos sócios por causa do custo inicial, sem a consideração do "todo" que envolve o projeto. Também há a falsa impressão de que o Design está relacionado apenas ao apelo estético do produto. Se todos pudessem compreender o Design, mesmo que singelamente, talvez a empresa pudesse lançar produtos mais inovadores no mercado.
28	Não sei responder.
29	Sou Diretor Criativo do maior Grupo Moveleiro da América Latina, esta sob minha responsabilidade direta todo o Design de Produto, Arquitetura de Lojas, Stands e PDV. E participo ativamente nas decisões em Mkt Estratégico e comunicação. O Design está muito bem posicionado e compreendido junto a todas as áreas da empresa. É sabido que o Design gera valor agregado ao produto final, tornando a comercialização mais fácil, e principalmente aumenta as margens de lucro. E também que o Design é aliado as facilidades na produção fabril, encontrando soluções e otimizando processos. O motivo que conseguimos trabalhar de forma tão completa o Design estratégico como um todo nos mais diversos níveis da empresa é porque há uma abertura e compreensão dos diretores e gerentes e PRINCIPALMENTE porque o departamento de Design sempre se posicionou de forma correta e profissional, mostrando através de fatos, e não somente teorias, que a inteligência em Design é um aliado para toda a empresa. Tenho grande experiência em Design, principalmente com outras grandes empresas, e muitas vezes vejo que os designers não tem um domínio dos processos comerciais e gerenciais das empresas. O que acarreta num enfraquecimento de sua atividade.
30	Primeiramente, precisa que os diretores, gerentes e operários entendam da mesma forma a necessidade da implantação e o motivos das estratégias tomadas, pois em muitas vezes ela se localiza apenas no setor de marketing e produto, o que acaba não gerando o resultado esperado.
31	Respondi o questionário por ter gerido uma estrutura que chegou a ter 8 funcionários entre os anos de 2008-2013. Apesar de ainda realizar projetos, a minha decisão de encerrar o funcionamento enquanto estrutura física se deu principalmente pelo alto custo fixo (custo BR), a complexidade na gestão de carreiras dos meus "colaboradores" e a minha insatisfação pessoal em ter que me afastar da área criativa para ter que focar em uma área gerencial.
32	O Design na empresa em que trabalho está mais relacionado ao visual e qualidade dos produtos, as necessidades dos clientes, e ao visual e arquitetura das lojas. Faltaria gerenciar melhor os processos internos da empresa em nível de Design.
33	Ampliar a visão do Design para além da estética. Entender o conceito e possibilidades de atuação do Design e do designer na empresa. Fazer com que todos envolvidos tenham esse entendimento. Disseminar uma cultura de Design na

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
33	empresa como um todo.
34	No caso da nossa empresa oferecemos o serviço de Design estratégico e aplicamos os conceitos em sua totalidade nas empresas. A profundidade da aplicação depende da sua estrutura e cultura organizacional.
35	Em minha opinião as ações estão relacionadas com os processos de melhoria que podem ser inseridos na empresa, através da modernização e organização dos setores, buscando alternativas que sejam inovadoras e diferenciadas mas tenham um bom valor. Buscamos sempre melhorias no nosso produto final, utilizando os conceitos do Design dentro da empresa, aplicando no nosso produto os conceitos de criação e desenvolvimento de um produto que seja bonito, confortável, com qualidade e usual. Além disso, oferecemos um serviço de consultoria de moda para que o cliente conheça as melhorias e os benefícios em utilizar uma roupa da nossa marca.
36	Atualmente os setores de Marketing e Vendas participam dos mais importantes processos de tomada de decisão relacionados ao Design e ao PDNP. O contrário, no entanto, não ocorre. O Design não participa dos mesmos processos decisórios associados aos setores de Marketing e Vendas. A inserção de designers nestes processos atualmente é ausente, pode ser uma maneira de agregar a visão, competências e soluções do Design num plano maior da empresa.
37	Em minha opinião para que o Design seja gerido em sua totalidade dentro da empresa que atuo, há uma falta de incentivo à criatividade. Apesar da compreensão das dimensões do Design e de suas possibilidades, isto ocorre apenas pela parcela diretamente envolvida com a área do Design. Os demais possuem uma visão estigmatizada que o Design é "fazer um loguinho ou fazer um vestido que tem na revista". Esta visão faz com que toda a força criativa para a estruturação de cases de grande reconhecimento no mercado de Design não seja aproveitado, pois o foco do uso das possibilidades do setor se restringe a atender a geração de material visual e pequenas identidades.
38	A compreensão do quanto o Design pode contribuir com atividades de gerenciamento, novos processos organizacionais e de planejamento da administração pública.
39	Não sei responder.
40	Respondi ao questionário com base em minha experiência anterior de mercado. Atualmente, a gestora da empresa buscou uma especialização em Design estratégico justo para aprimorar estes pontos na empresa e sei que agora a realidade deles é outra, mas respondi por minhas vivências passadas. Hoje acredito que gerenciem o Design plenamente.
41	Treinamento específico qualificando melhor os gestores.
42	Trabalho em uma <i>start up</i> . Então, desde o início o Design vem norteando nossas ações, do posicionamento ao produto.
43	Sem resposta.
44	Creio que é necessária uma incorporação da cultura do Design, havendo especialmente a compreensão por parte dos gestores da possibilidade de agregar valor aos processos produtivos e por consequência, ao produto.
45	O Design é gerido em sua totalidade em uma área da empresa, pois se trata de uma Universidade que oferta cursos de graduação em Design. Assim, dentro de cada curso (Design de Moda, Design de produto, etc) são abordados todos estes aspectos do Design.
46	O processo de orientação da empresa pelo Design na empresa onde eu trabalho já começou, porém sabemos que é mudança lenta e gradual, pois mudar a cultura de anos de uma empresa e de seus funcionários não é tarefa fácil. Porém, o importante é que isto já está sendo feito, pois os gestores já se deram conta esta é uma mudança que realmente precisa acontecer.
47	Eu acredito que, principalmente na implantação de novos sistemas e processos que a empresa adote, ela precise fazer uma comunicação direta com os funcionários, explicando o porquê da mudança e de como é fundamental o papel de cada um para que a nova fase gere frutos. As pessoas tem um papel fundamental na implantação dos novos processos de Design e assim como existem aqueles que adoram novos

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
47	desafios, existem os que resistem a eles. Em minha opinião, o que falta não só nesta, mas em todas as empresas nas quais trabalhei, é uma comunicação interna eficiente, que esclareça o papel das pessoas e a importância deste papel para a empresa - para que no final de cada ciclo ela se sinta parte dos resultados que a empresa alcançou (minimizando a presença de comportamento inseguro e negativo frente ao novo).
48	Existe uma grande resistência para implantar o Design em sua totalidade na empresa, por ser uma empresa familiar e seu gestor (dono) ser um pouco fechado a mudanças, por receio de alterar um caminho que "está funcionando". Apesar de atuar na área de desenvolvimento de produto e modelagem, também tenho um grande envolvimento na área estratégica da empresa, o que me permite aos poucos influenciar os processos e incorporar o Design a eles. Esse é um processo lento, mas que gradativamente tem apresentado bons resultados e otimizado as atividades da empresa, gerando mais credibilidade aos conceitos sugeridos pelo Design. Acredito que esse seja o primeiro passo para incorporar o Design de fato dentro da empresa e dentro da mente de seus gestores. Num segundo momento é possível fazer uma análise mais detalhada da empresa e seus objetivos, seus procedimentos para identificar o que é possível melhorar e identificar a forma como o Design pode auxiliar nisso, de forma a integrar ao máximo os setores da empresa e mantê-los alinhados aos objetivos da empresa e as necessidades dos consumidores. Em outras palavras, é preciso que o Design passe a integrar os níveis estratégicos da empresa.
49	Eu, como fundadora da empresa e designer, compreendo a importância do mesmo para a excelência do andamento de todos os setores. Existe uma metodologia aplicada nos processos para facilitar a comunicação da marca interna e externamente, evitando qualquer tipo de ruído tanto nos níveis estratégicos quanto no operacional.
50	Divulgar as atuais bases teóricas que definem o campo do Design, apresentando exemplos ou casos de empresas de sucesso geridas pelo Design como uma ferramenta estratégica de gestão.
51	Acredito que as funções gerenciadas pelo Design não estão claras na empresa. Há uma resistência forte pela mudança e o que virá gerar com ela.
52	Trabalhar com Design: estratégia, conceito, criação e solução.
53	Por ser pequena e precisar estar constantemente se posicionando de forma diferenciada o Design se torna imprescindível em todos os níveis da empresa para sua manutenção no mercado.
54	A concepção de Design para quem não tem formação na área ainda é limitada à estética e ergonomia. Tornar essa visão mais abrangente para os não designers requer, em minha opinião, que elas se informem, seja através de artigos científicos, livros, documentários, conversas... Esse processo pode levar tempo, por estar ligado a uma mudança de cultura.
55	O maior empecilho à utilização plena do Design na empresa está fundamentalmente na cultura das pessoas que nela trabalham. Hoje, o setor de confecção, em especial de malharias, está muito dependente de pessoas mais "experientes", pois os jovens não têm mais muito interesse em trabalhar na indústria, especialmente com atividades manuais. Assim, o fato de serem pessoas mais velhas, estas já não apreciam tanto produtos modernos e muitas vezes não "acreditam" no potencial de determinados produtos. Muitas vezes é preciso ver para crer e só então passam a acreditar no potencial dos produtos novos. Há uma forte resistência cultural que atrapalha a aceleração do uso prático e até mesmo conceitual do Design na empresa. Portanto, uma mudança cultural seria o primeiro passo ao meu ver.
56	Mais compreensão sobre o Design na sua totalidade. Inserção do Design na gestão. Relacionar o Design à inovação para alcançar as metas estabelecidas.
57	Os funcionários deveriam ser treinados sobre o que é Design e como ele pode ajudar com no processo de planejamento. Demonstrar que se trata de uma oportunidade para crescimento profissional. Também é necessário capacitar a equipe em relação ao processo de avaliar e ser avaliado.
58	Posicionamos o Design como abordagem de inovação, para gerar rentabilidade, reputação e valor percebido para os nossos clientes.

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
59	Creio que a compreensão das funções do Design entre todos os colaboradores incluindo os gestores seja a grande questão, pois o não conhecimento acaba gerando resistência, e na maioria das vezes dificulta e ou prejudica o desenvolvimento de um projeto; Abordar o Design (projeto em si) como uma ferramenta competitiva em potencial sob ponto de vista da empresa, fazê-lo de modo que isso seja visto desta forma por todos, para que assim o Design seja inserido em sua totalidade, querido e compreendido da mesma forma. Adotar um bom planejamento estratégico que aborde questões afins.
60	Foco! A empresa precisa ter uma linha que seja sua base, seu reconhecimento. Hoje a concorrência faz-se com que o leque se abra demais e a empresa perca o foco perdendo identidade e perda operacionalmente falando.
61	Por se tratar de uma empresa de pesquisa e inovação, o Design acaba fazendo parte dos processos e das tomadas de decisão - seja de forma direta ou indireta. Acredito que ainda falte ter um posicionamento mais arrojado no sentido de criar apostas baseadas em tendências de mercado, focando, cada vez mais, no futuro, nas estratégias antecipadas, na preparação para as ações de longo prazo. Essa análise se refere, inclusive, aos aportes financeiros necessários para a elevação do serviço entregue ao cliente - que já atingem níveis bastante satisfatórios, mas que sempre podem ser expandidos a partir deste olhar futuro.
62	A formação dos gestores da empresa não favorece a compreensão total do Design, o que dificulta a implementação total das ações uma vez que se tem resistência a novos métodos.
63	Maior conhecimento das potencialidades do Design.
64	Simples: ele precisa ser gerido desde o início do processo, e não como um fim.
65	Acredito que num primeiro momento seja importante a empresa passar a perceber o Design não só como um atributo para diferenciá-la de seus concorrentes e auxiliá-la a se vender, mas também como algo a impactar no trabalho que desenvolve. Penso que seja necessária a organização e divisão de setores dentro da empresa, de acordo com o tipo de serviço prestado (comunicação, marketing digital, projetos de Design, etc), para a melhor utilização dos recursos humanos que ela dispõe. Posteriormente, o estabelecimento de processos para o desenvolvimento desses serviços, com o intuito de melhorar qualidade, gerir entregas e mensurar resultados.
66	Design é tratado como a área mais importante da empresa, responsável por 'alimentar' as demais áreas que desenvolvem, produzem e vendem o que é gerado pela área de Design. O designer deve acompanhar todas as fases de execução.
67	Acho que deve haver um entendimento mais e compreensão de todos envolvidos nos processos de gestão. Onde trabalho são três sócios onde dois são administradores e não conseguem enxergar o Design como "ferramenta" de <i>problem solving</i> ou como estratégia, quem não entende o Design enxerga apenas algo palpável como um produto.
68	Parar de focar somente no forma e estética do produto e passar a inovar em outros níveis, como serviços e estratégias.
69	Investimento financeiro para ferramentas de trabalho, e melhoria do ambiente físico de trabalho para tornar o ambiente mais propício a criatividade e inovação.
70	Um maior entendimento da função do Design por todos os setores. Um setor de Design bem estruturado. Uma gestão mais eficiente da empresa.
71	As pessoas não sabem bem o que é Design, e não veem sua importância. Achem que a sua utilização é superficial e puramente estética, sendo incapazes de entender a complexidade, seriedade e responsabilidade pelos resultados que um bom Design pode causar.
72	O comprometimento dos gestores na criação de uma cultura permanente de Design e inovação é o principal elemento para diferenciar uma empresa convencional de uma empresa orientada pelo Design, assim cabe aos gestores resistirem as pressões por resultados de curto prazo e efetivamente agirem para criar um ambiente em que o Design permeie todas as ações , seja no nível Estratégico , tático ou operacional. Lembrando que as ferramentas tradicionais de gestão (planejamento estratégico por exemplo) são fundamentais e devem ser utilizadas juntamente com as ferramentas oriundas do Design e/ou Design estratégico.

(continuação)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
73	Nas empresas onde trabalhei nenhum gestor/proprietário/presidente destas empresas tinha qualquer formação ou especialização em Design, apenas tinha conhecimentos teóricos em vendas, administração, financeiro, etc. Assim, acredito que por total desconhecimento destas pessoas, que são responsáveis pelo gerenciamento da empresa como um todo, nem se quer sabem como o Design pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão e deixaram sempre o Design apenas para o setor de criação de produto, ou seja, o Design ficava só como ferramenta de desenvolvimento de produto, mas nunca como ferramenta estratégica dentro da empresa.
74	Conhecimento sobre a Gestão do Design. A empresa ainda tem a característica industrial muito forte.
75	Não sei responder
76	Muitas vezes nem o diretor da empresa entende que o Design é muito mais amplo do que é apresentado e há muito mais a ser explorado. Assim como designers não tem oportunidade de estar em <i>briefings</i> diretamente com clientes e demais decisões da empresa. O que dificulta é também é que muitos acham que é um tempo de trabalho perdido para o designer. Ações? Acredito em palestras, jogos adultos ou reuniões mais descontraídas, que façam com que todos possam ser ouvidos. Talvez uma vez por mês ou por semana durante algumas horas possa ter esse momento de discussão.
77	A empresa é mais focada em "chão de fábrica" e hoje o nível de instrução da maioria dos funcionários desconhece as vantagens de se investir em Design. Apenas o setor de desenvolvimento de produto, que acaba atuando também como comercial, busca aplicar as ferramentas de Design no dia-a-dia da empresa.
78	Por estarmos atravessando uma crise em todo o setor, falta verba para investimos em outras ações relacionadas ao Design. Acabamos optando por manter o foco no produto e vamos fazendo melhorias aos poucos, conforme o orçamento permite.
79	Não existe um único grupo responsável pelo gerenciamento de Design na empresa onde trabalho. As informações ficam soltas, alguns processos que envolvem Design são terceirizados; outros, os sócios gerenciam. Acredito que o ideal seria ter um grupo de pessoas responsáveis em gerir todas as informações, analisá-las e assim colocá-las em prática.
80	Profissionais específicos na área de Gestão, para assumirem a parte estratégica. Atualmente, os próprios donos gerenciam e se envolvem nos três níveis (estratégico, tático e operacional) gerando sobrecarga e falta de foco nas atividades de gestão de Design, considerando a amostra em empresas de confecção e moda. Minha dissertação fala sobre isso e está disponível na internet, na biblioteca virtual da UFRGS.
81	Acredito que seria importante a diretoria e presidência ter mais interesse e conhecimento sobre o assunto. Muitas vezes tenho a sensação que eles desconhecem o funcionamento e processo de desenvolvimento e produção do produto com o qual trabalham.
82	Deveria haver mais envolvimento do setor estratégico com o Design. As ações parecem advir muito mais da força de vontade e empenho dos colaboradores do setor tático e operacional. Ainda que muitos não saibam exatamente que estão trabalhando com Design, no sentido de gestão. Fica claro que existe uma preocupação grande em corresponder as expectativas dos alunos e propor soluções inovadoras.
83	Penso que falta a visão de posicioná-lo como oportunidade de negócio e diferenciação para as empresas demandantes de modo geral.
84	Para tal, a percepção das vantagens do Design, tanto no quesito teórico quanto no prático, deveriam ser mais bem entendidas.
85	Acredito que a empresa está caminhando para o lado certo, inicialmente, era uma empresa mais conservadora, mas entendemos que a inovação e a busca constante por novos produtos, novas formas de fazer, fez com que a empresa buscasse profissionais que agreguem ainda mais no que diz respeito ao Design. Isso se aplica deste a parte mais estratégica até a mais operacional. Muito em breve, teremos uma empresa trabalhando 100% com uma equipe voltada a estas novas ideias.

(conclusão)

Resposta nº	Detalhamento na íntegra da resposta
86	No meu caso, que trabalho dando assessoria e consultoria a outras empresas, o Design fica aplicado em tudo o que me compete. Mas de uma forma geral, acho importantes mais ações de fomento ao Design e toda a indústria criativa, o Brasil é muito atrasado em relação a isso, e o RS mais ainda. Enquanto estados como Pernambuco já estão trabalhando políticas nesse sentido, o RS apenas abriu os olhos para esse setor ano passado. Aos poucos a cultura está mudando, mas a "passos de cágado".
87	Precisa mudar a cultura da empresa em todos os níveis, estratégico, tático e operacional.
88	É uma questão de DNA e cultura da empresa. Geralmente isso emana de uma liderança muito forte e próxima de todos os níveis hierárquicos da organização.
89	Não sei responder.
90	Não sei responder.

APÊNDICE D – SILENT SURVEY DO QUESTIONÁRIO SOBRE A APLICAÇÃO DO DESIGN EM EMPRESAS

Questionário sobre a aplicabilidade da Gestão do Design em empresas

Considerando a realidade da empresa em que você trabalha (ou trabalhou), responda as seguintes perguntas.

*** Required**

1) Idade *

- até 25 anos
- entre 26 e 30 anos
- entre 31 e 35 anos
- entre 36 e 40 anos
- acima de 40 anos

2) Segmento de atuação *

- design de produto
- design gráfico
- design de serviços
- Other:

3) Tempo de atuação no mercado *

- até 5 anos
- entre 6 e 10 anos
- entre 11 e 15 anos
- entre 16 e 20 anos
- mais de 20 anos

As questões 1, 2 e 3 objetivaram-se a mensurar as principais características do público respondente.

4) Cidade em que a empresa está localizada *

A questão 4 buscou compreender a amplitude das empresas relacionadas com o público respondente.

(continuação)

5) Tamanho da empresa que trabalha *

- até 50 funcionários
- entre 51 e 100 funcionários
- entre 101 e 200 funcionários
- entre 201 e 300 funcionários
- entre 301 e 400 funcionários
- entre 401 e 500 funcionários
- mais de 500 funcionários

A questão 5 buscou compreender o tamanho das empresas relacionadas com o público respondente.

6) Em quais níveis o design está inserido? *

Marque quantas opções forem necessárias.

- Na estratégia da corporação, posicionando conceitualmente a empresa de forma estratégica no mercado.
- No gerenciamento das atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação.
- Na busca de oportunidades no mercado, criando soluções inovadoras para o usuário.
- No processo de desenvolvimento de produto, produzindo e lançando soluções inovadoras para o
- No aprimoramento de gráficos e/ou no desenvolvimento de componentes solicitados pela gerência de nível superior.
- O design não está inserido na empresa.
- Other:

A questão 6 se objetivou a compreender em quais níveis o design sendo mais utilizado nas empresas (e, conseqüentemente, menos utilizado também).

7) Quais os setores que estão envolvidos com o design? *

Marque quantas opções forem necessárias.

- CEO's
- Setores administrativos
- Gestores e/ou colaboradores do setor de marketing
- Gestores e/ou colaboradores do setor de design
- Gestores e/ou colaboradores do setor de engenharia
- Gestores e/ou colaboradores do setores comercial e de vendas
- Other:

A questão 7 visou descobrir quais os setores relacionados com o design. Ou seja, se ele está apenas concentrado no setor de desenvolvimento de produto ou se está localizado de forma mais integrada dentre os departamentos.

(continuação)

8) Em qual orientação que a inovação mais se relaciona com o design na sua empresa? *

Marque quantas opções forem necessárias.

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

A questão 8 buscou relacionar a utilização do design com a intenção de inovação. Desta forma, a pergunta foi inserida com a intenção de verificar se havia uma relação mais ampla que apenas a inovação de produto.

9) Como a cultura do design se tangibiliza? *

Marque quantas opções forem necessárias.

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

A questão 9 tentou identificar quais as formas mais visíveis que o design é percebido nas empresas.

10) O design é gerido com o objetivo de: *

Marque quantas opções forem necessárias.

- Obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado) e interno (colaboradores).
- Criar um contexto interno favorável à criação de táticas coerentes com as intenções estratégicas da empresa.
- Viabilizar técnicas de coletas de dados do mercado.
- Oferecer soluções inovadoras aos consumidores.
- Viabilizar técnicas de produção do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- Viabilizar técnicas de lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes da empresa.
- Other:

A questão 10 buscou perceber quais os fatores desencadeadores da utilização do design.

(conclusão)

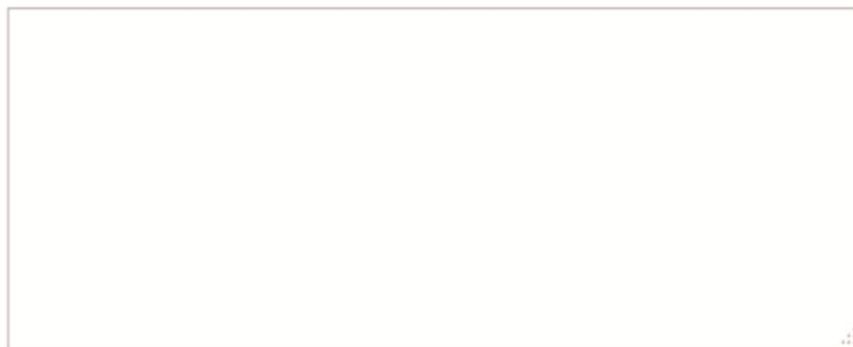
11) Considerando que o design pode ser gerido nos níveis estratégico (estratégia da corporação), tático (atividades que articulam as intenções estratégicas com o operacional) e operacional (desenvolvimento e lançamento de soluções inovadoras), responda: "Na empresa onde trabalho, o Design NÃO é gerido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

Marque quantas opções forem necessárias.

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

A questão 11 se propôs a identificar as barreiras inseridas frente à utilização do design, de forma integrada, nas empresas.

12) Em sua opinião, quais as ações necessárias para que o Design seja gerido em sua totalidade dentro da empresa que você trabalha? *



Por fim, a última questão buscou ceder espaço para que o respondente pudesse emitir seu parecer, com base em sua experiência, com relação às possibilidades de gerenciar o design de forma mais integrada dentro das empresas.

APÊNDICE F - PROTOCOLO 3

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

APÊNDICE G – PROTOCOLO 4

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

APÊNDICE H – PROTOCOLO 5

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

APÊNDICE I – PROTOCOLO 6

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

APÊNDICE J – PROTOCOLO 7

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

APÊNDICE K – PROTOCOLO 8

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

APÊNDICE L – PROTOCOLO 9

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

APÊNDICE M – PROTOCOLO 10**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NA PESQUISA AÇÃO**

Este questionário tem como objetivo avaliar as atividades realizadas nas empresas juntamente com os funcionários. Sua percepção é muito importante. Obrigada!

1. Atividade**2. Data de realização****3. O que você aprendeu nesta atividade? Faça um registro de suas lições aprendidas neste evento.**

APÊNDICE N – PROTOCOLO 11

PERFIL DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL
1. Número do grupo focal
() 1 () 2
2. Idade
3. Nacionalidade
() brasileira () portuguesa
4. Formação
<p><i>4.1 Graduação</i> Curso: Ano de formação:</p> <p><i>4.2 Mestrado</i> Curso: Ano de formação: Pesquisa realizada:</p> <p><i>4.3 Doutorado</i> Curso: Ano de formação: Pesquisa realizada:</p>
5. Experiência de mercado
<p>5.1 Possui experiência no mercado? () sim () não</p> <p>5.2 Se sim, em qual área?</p> <p>5.3 Se sim, quanto tempo?</p>
6. Experiência docente
<p>5.1 Possui experiência docente? () sim () não</p> <p>5.2 Se sim, em qual(is) disciplina(s)?</p> <p>5.3 Se sim, quanto tempo?</p>

APÊNDICE O – REUNIÃO DAS BARREIRAS IDENTIFICADAS NA INSERÇÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS A, B E C

Raiz do problema	Problema	Empresa	Colaboradores associados	Evidências que sustentam a indicação	Possíveis causas do problema	Consequências
Comunicação	Falta de comunicação entre os setores	B	Marketing e Design	Engenharia faz alterações nos produtos e não avisa o Design e o marketing.	Falta de Gestão de facilitador para a gestão de projetos	Pouco conhecimento sobre o produto desenvolvido pela empresa.
			Marketing, Design, Comercial e Produção	Canais de contatos importantes que não são repassados entre os setores.	Cultura de trabalho individual / baixa visão das conexões entre setores.	Não aproveitamento de possíveis oportunidades perdidas devido a estagnação da informação em um setor.
	Falta de formalização na comunicação entre pessoas	B	Marketing e Design	Comunicação informal e sem registro.	Falta de documentação das reuniões;	Desenvolvimento de projeto amparado em conhecimento implícito.
		C	Marketing e Design	A troca de informações entre DP, MKT e superintendente pode ser mais transversal.	Dificuldade de estabelecimento de funções no desenvolvimento do projeto.	Mudanças não previstas no produto (cor, forma, etc.).
Conhecimento	Falta do entendimento dos setores acerca da importância de seus papéis no desenvolvimento de novos produtos.	A	Marketing, Design, Comercial, Financeiro e Engenharia de Produção	Os outros setores participantes não priorizam o desenvolvimento de produto. Os setores são, normalmente, mais reativos do que pró-ativos.	Cultura da produtividade quantitativa em detrimento da qualitativa.	Pouca agilidade no desenvolvimento de produto.
		B	Marketing, Design, Produção, Comercial.	Pouca percepção individual dos colaboradores acerca da importância de seu papel no todo e que, conseqüentemente, levam os colaboradores a terem resistências nas “compra” das ideias de outros setores.	Pessoas pouco estimuladas com relação a busca pela inovação e visão quantitativa em detrimento da qualitativa.	Baixo aproveitamento das expertises dos profissionais da empresa com o objetivo de promover a interação entre as áreas e o desenvolvimento de produtos, processos e projetos mais inovadores.
	Falta de conhecimento de início, meio e fim do produto desenvolvido.	B	Marketing e Design	Pouco conhecimento acerca do projeto quando submetido para a fábrica desenvolver.	Ciclo muito longo do PDP.	Baixa visão sistêmica do produto.
		C	Marketing e Design	Falta de sistema de gestão do processo de Produção.	Baixo reconhecimento sobre a importância do software. Custo elevado.	Baixa visão sistêmica do produto.
	Falta de integração entre os setores da empresa.	C	Todos os setores envolvidos no P&D	Desconhecimento das atividades realizadas pelos setores (ex: o que o Design faz?).	Barreira cultural.	Entendimento errôneos sobre o papel do designer (colocar apenas cor e forma nos produtos)
Projetos	Pouca pesquisa de mercado, usuário, uso, tendências.	A	Design	A pesquisa é empírica e nunca é realizada junto ao consumidor.	Custo de investimento em pesquisa	A assertividade do produto pode estar sendo trabalhada de forma reduzida.
		B	Marketing e Design	Briefing não é alinhado com as necessidades do consumidor por não conhecê-las.	Barreira cultural e custos de investimento em pesquisa.	A assertividade do produto pode estar sendo trabalhada de forma reduzida e oportunidades de mercado podem não estar sendo absorvidas pela empresa.

(continuação)

Raiz do problema	Problema	Empresa	Colaboradores associados	Evidências que sustentam a indicação	Possíveis causas do problema	Consequências	
Projetos	Falta da percepção sistêmica do Design	C	Design e Agência de Comunicação terceirizada	Embalagem dos produtos é desenvolvida externamente.	Atribuição do ofício do Design apenas no produto e não na comunicação.	Desenvolvimento terceirizado dos atributos do produtos intrínsecos na embalagem.	
	Sobreposição na hierarquia dos processos	B	Todos envolvidos nos projetos	Reunião com superintendentes que define realmente qual será o produto e, posteriormente, passa esta definição induzida para o restante do grupo de mkt e Design.	Pouca liberdade para o setor de P&D e Marketing	Oportunidades estratégicas do mercado que podem deixar de ser aproveitadas.	
	Ausência de ferramentas/software para gerenciamento de projeto		B	Todos envolvidos nos projetos	Comunicação e gestão informal das etapas dos projetos.	Falta de documentação dos processos.	Inexistência de formalização dos acordos entre setores (ex: formulários de briefings).
			A	Todos envolvidos nos projetos	Dificuldades de visualização do status do projeto.	Falta de Software de gestão de projetos.	Atraso na entrega dos projetos, informações projetuais falhas.
			C	Marketing e Design	Desconhecimento dos gargalos do processo.	Falta de software que faça a gestão do processo.	Pouca visão macro do processo.
				Marketing e Design	Processo de desenvolvimento de projeto é mental, intuitivo.	Falta de documentação do processo.	O conhecimento do processo é mais implícito do que tácito.
	Falta de uma coordenação sistêmica do projeto		B	Marketing, Design e Produção	Falta de um coordenador da delegação de tarefas, fluxos e prazos.	Custo e Barreira cultural.	Fluxo de atividades com gargalos e atrasos.
			C	Marketing e Design	Indicação de software que organize o fluxo do processo, logo, percepção da necessidade de um coordenador que alimente este processo.	Custo e Barreira cultural.	Baixa alimentação do software de gestão de processos.
Processos	Falta de metas para produtos novos e já existentes	B	Design	As demandas dos produtos vem de fatores aleatórios e pouco sistemáticos, elas vem de várias fontes e não são planejadas.	Falta de planejamento de lançamentos	Movimento reativo e pouco pró-ativo.	
	Diferentes meios de se desenvolver produto.	C	Design	Cada designer segue um processo de desenvolvimento de produto particular e diferenciado dos demais.	Falta de modelo formalizado de PDP.	Baixa harmonia projetual entre os colaboradores.	
	Dificuldade na fase de prototipagem do PDP	B	Marketing, Design e Produção	Pelo custo a empresa faz protótipos na China, o que alonga o processo de novos produtos.	Reuniões que não estipulam prazos para o desenvolvimento das tarefas.	Atrasos nas entregas de novos produtos.	
			Design	Defasagem de softwares específicos para desenhos tridimensionais e máquinas prototipadoras.	Custo e Barreira cultural.	Baixa visibilidade das criações; retrabalho para corrigir erros que poderiam ter sido identificados em protótipos no momento da criação.	
	A	Design e Produção	Poucas ferramentas para o	Inexistência de Impressora 3D.	Pouca visualização de problemas de		

(conclusão)

Raiz do problema	Problema	Empresa	Colaboradores associados	Evidências que sustentam a indicação	Possíveis causas do problema	Consequências
Processos	Dificuldade na fase de prototipagem do PDP	A	Design e Produção	desenvolvimento de produto.	Inexistência de Impressora 3D.	desenho e processo e baixa agilidade
	Ênfase nas reuniões operacionais em detrimento das estratégicas	B	Marketing e Design	Investimento de tempo aplicado em questões operacionais do processo e ou do produto.	Acúmulo de atividades. Indefinição das atividades de cada setor.	Pouca articulação estratégica perante o mercado.
	Indisponibilidade produção para novos testes de produtos.	A	Alta gestão, Produção e Design	A cobrança/meta da produção é quantitativa por produtividade.	Metas quantitativas de produção	Aumento da chance dos erros do produto; demora para realizar o lançamento de novos produtos.
Estratégia	Mudança cultural visando a inovação	A	Marketing e Design	Os funcionários do desenvolvimento de produto poderiam possuir mais liberdade para tomadas de decisões e aprimoramento de suas funções.	Gestores que já atuaram na produção.	Empresa focada na máquina e não no usuário.
	Visão quantitativa em detrimento da qualitativa	C	Design e Marketing	Gastos em Marketing/Mídia é visto como Custo e não Investimento. Atualmente, verba para ações de Marketing vem do comercial (cliente) ou da produção (custo do produto).	Barreira Cultural	Resultados devem ser tangíveis e não intangíveis.
			Design e Marketing	Gastos com treinamentos e viagens são vistos como custo e não como investimento.	Barreira Cultural	Resultados devem ser tangíveis e não intangíveis.
			Design e Marketing	A escolha dos investimentos visa mais ações tangíveis e operacionais do que as intangíveis e estratégicas.	Barreira Cultural	Resultados devem ser tangíveis e não intangíveis.
		B	Design	Baixos investimentos em cursos, seminários, palestras e viagens para os designers.	Cultura de investimento enfatizado nos retornos imediatos e tangíveis.	Baixa noção de cenário e atmosfera externa com relação aos produtos desenvolvidos por outras empresas, desconhecimento de novas tecnologias ou tendências.
	Marketing relacionado mais ao produto em si do que a ações de mídia e comunicação	C	Design e Marketing	O campo de atuação de marketing fica restrito ao produto (cor da embalagem, rótulo diferenciado) em detrimento a ações de mídias e comunicação.	Barreira Cultural	Resultados devem ser tangíveis e não intangíveis.

APÊNDICE P - IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS EXISTENTES PARA A INSERÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA A

COLABORADORES DO MARKETING E DESIGN DA EMPRESA A						
PRIOR	SUGESTÃO DE MELHORIA	ESPECIFICAÇÃO DA MELHORIA	BENEFÍCIOS	POSSÍVEIS BARREIRAS	SETOR	FACILIDADE APLICAÇÃO
1	MUDANÇA CULTURAL VISANDO A INOVAÇÃO.	1 ENTENDIMENTO DA INOVAÇÃO DE CIMA PARA BAIXO; 2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO POSSIBILITARIAM UMA VISÃO DE INOVAÇÃO PARA TODA A EMPRESA; 3. HOJE, A ATUAÇÃO É DE UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO, COM A MUDANÇA DA VISÃO, ELA PASSARIA A SER UMA EMPRESA DE MERCADO.	AGILIZA AS TOMADAS DE DECISÕES QUANTO AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA, PROPICIA AO FUNCIONÁRIO, LIBERDADE PARA INOVAR E BUSCAR APRIMORAMENTO NAS SUAS FUNÇÕES.	1 CULTURA DE EMPRESA FAMILIAR 2. ALTA GESTÃO COM ALTA VIVÊNCIA OPERACIONAL.	1 ALTA GESTÃO 2 ALTA GESTÃO	5
2	MAIS PESQUISA	1 PESQUISA DE MERCADO, MATERIAIS, DE USO DO PRODUTO, DE TENDÊNCIAS, DE PROCESSO; 2. ATUALMENTE, A PESQUISA É EMPÍRICA; 3. NUNCA SE FAZ PESQUISA COM CONSUMIDOR.	MAIOR ASSERTTIVIDADE DOS PRODUTOS NO MERCADO.	1 CUSTO 2 DISPONIBILIDADE DE TEMPO 3. O PRODUTO É FEITO PARA O USUÁRIO MAS É VENDIDO PARA O LOJISTA	1 FINANCEIRO / ALTA GESTÃO 2. P&D 3. P&D E COMERCIAL	4.5
3	GESTÃO DE PROJETO.	1 NECESSIDADE DE VISUALIZAR O STATUS DO PROJETO; 2 OBJETO DE COMUNICAÇÃO E COMPARTILHAMENTOS ENTRE OS SETORES; 3. GESTÃO DE PRAZOS; 4 ESTE SOFTWARE DEVE SER DE CONTROLE E DE VISUALIZAÇÃO DO PROCESSO.	RESPEITAR PRAZOS, ACOMPANHAMENTO DO PROJETO E CRONOGRAMA.	1 ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO NO SISTEMA. 2. POUCA IMPORTÂNCIA QUE ALGUNS SETORES ATRIBUEM A ESTE TIPO DE FERRAMENTA. 3. CUSTO DO SOFTWARE.	1 SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO 2 SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO 3 ALTA GESTÃO / FINAN-CEIRO	4
4	MAIOR DISPONIBILIDADE DA PRODUÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.	1 A PRODUÇÃO É PRIORIZADA EM DETRIMENTO DOS TESTES; 2. A COBRANÇA DA PRODUÇÃO É POR NÚMEROS E METAS (QUANTITATIVA).	AGILIDADE AO DESENVOLVIMENTO, ASSERTTIVIDADE NO CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTOS. REDUZIR A CHANCE DE ERROS DURANTE O PROCESSO DE PRODUÇÃO.	1 CULTURA DA GESTÃO DA PRODUTIVIDADE. 2. METAS/PREMIAÇÕES PARA A PRODUÇÃO QUE CONFLITAM COM O DESENVOLVIMENTO	1 ALTA GESTÃO 2 ALTA GESTÃO	5
5	LABORATÓRIO DE P&D	1 ESTÁ EM IMPLANTAÇÃO; 2. POSSIBILITARÁ MAIOR CONHECIMENTO SOBRE O PRODUTO, TESTES, ESPECIFICAÇÕES SOBRE DESEMPENHO, TREINAMENTOS, INOCVAÇÃO.	CENTRO INTEGRADOR PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS. ENVOLVIMENTO DAS ÁREAS QUE DESENVOLVEM PRODUTOS INTEGRANDO O DISCURSO E APRIMORANDO A COMUNICAÇÃO COM O MERCADO.	1 CULTURA DA EMPRESA. 2. CUSTO DE IMPLANTAÇÃO. 3. QUADRO DE FUNCIONÁRIOS REDUZIDO PARA TRABALHAR NESTE AMBIENTE.	1 ALTA GESTÃO 2. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO 3. FINANCEIRO/DESIGN	3
6	CONHECIMENTO TÉCNICO SOBRE CONSTRUÇÃO CIVIL	1 SENTIR A VISÃO DO USUÁRIO (PROFISSIONAL); 2. COM ISTO, O P&D PODERIA DAR MAIS SUPORTE SOBRE COMO O PRODUTO DEVE SER UTILIZADO;	DOMÍNIO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO PRODUTO, CONTATO COM O USUÁRIO E ENTENDIMENTO SOBRE AS NOVIDADES DO MERCADO. SABER AS NECESSIDADES DO DIA A DIA.	1 FALTA DE LABORATÓRIO DE TESTES E CONTROLE DE QUALIDADE. 2. FALTA DE PROXIMIDADE COM O USUÁRIO. 3. FALTA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.	1 FINANCEIRO/ALTA GESTÃO 2. P&D 3. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO	4
7	REUNIÕES MULTIDISCIPLINARES	1 ELAS ACONTECEM COM DIFERENTES ÁREAS, NO ENTANTO, AS INFORMAÇÕES TRATADAS NAS REUNIÕES NÃO CHEGAM AOS SETORES ENVOLVIDOS; 2. A TEORIA NÃO SE TRANSFORMA EM PRÁTICA;	AGILIDADE NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.	1 OS OUTROS SETORES PARTICIPANTES NÃO PRIORIZAM O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. 2. POUCA CONSCIENTIZAÇÃO DAS OUTRAS ÁREAS DE QUE ELAS SÃO IMPORTANTES NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS. 3. OS SETORES SÃO, NORMALMENTE, MAIS REATIVOS DO QUE PRÓ-ATIVOS E, AS VEZES, OS PROBLEMAS SÓ SÃO RESOLVIDOS COM A INTERFERÊNCIA DA ALTA GESTÃO.	SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.	4
8	FERRAMENTAS DE PROTOTIPAGEM	1 ESTE PROCESSO ESTÁ EM ANDAMENTO, SÓ FALTA COMPRAR O PRODUTO.	PERMITE ANTECIPAR OS PROBLEMAS DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO. DIMINUI PROBLEMAS NO MERCADO / SAC.	1 CUSTO.	1 FINANCEIRO / ALTA GESTÃO	4

APÊNDICE Q – IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS EXISTENTES PARA A INSERÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA B.

COLABORADORES DO MARKETING E DESIGN DA EMPRESA B						
PRIOR.	SUGESTÃO DE MELHORIA	ESPECIFICAÇÃO DA MELHORIA	BENEFÍCIOS	POSSÍVEIS BARREIRAS	SETOR	FACILIDADE APLICAÇÃO
1	BRIEFINGS ALINHADOS COM AS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR.	1. COMPREENDER QUAL O MOMENTO ATUAL E O QUE O CONSUMIDOR DESEJA; 2. HOJE, ESTE BRIEFING NÃO ACONTECE PORQUE A EMPRESA É MAIS FOCADA NA PRODUÇÃO DO QUE NO CONSUMIDOR FINAL.	SER MAIS ASSERTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.	1. CULTURA DE EMPRESA FOCADA NA PRODUÇÃO. CONHECIMENTO ALTAMENTE TÉCNICO E ENDÓGENO. 1. CULTURA DE EMPRESA FOCADA NA PRODUÇÃO. CONHECIMENTO ALTAMENTE TÉCNICO E ENDÓGENO.	1. ALTA GESTÃO 2. FINANCEIRO	3
2	REUNIÕES DE GERAÇÕES DE IDEIAS.	1. TROCAS DE CONHECIMENTOS COM EQUIPES MULTIDISCIPLINARES; 2. NECESSIDADE DE UMA VISÃO 360 GRAUS DOS PROCESSOS RELATIVOS AOS PRODUTOS.	APROVEITAR AS EXPERTISES DOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA E PROMOVER A INTERAÇÃO ENTRE AS ÁREAS.	1. FALTA DA PERCEPÇÃO INDIVIDUAL DE SEU PAPEL NO TODO. 2. POUCO ESTÍMULO E, CONSEQUENTEMENTE, ÂNIMO PARA PARTICIPAR DAS REUNIÕES. 3. VISÃO QUANTITATIVA É MAIOR QUE A QUALITATIVA E ISTO NORTEIA OS PROCESSOS E RELAÇÕES DA EMPRESA.	1. TODOS SETORES ENVOLVIDOS. 2. TODOS SETORES ENVOLVIDOS. 3. ALTA GESTÃO	4
3	PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS, WORKSHOPS E SEMINÁRIOS.	1. NECESSIDADE DE AMPLIAR A NOÇÃO DO CENÁRIO E ATMOSFERA DO CONTEXTO GERAL DO PRODUTO TRABALHADO. 2. MAIOR INVESTIMENTO NO CAPITAL INTELECTUAL E CONHECIMENTO SISTÊMICO DOS COLABORADORES.	OXIGENAR E ATUALIZAR OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO.	1. CULTURA DE RETORNO RÁPIDO E QUANTITATIVO DA EMPRESA 2. CUSTOS. 3. PRIORIDADES FOCADAS EM COMPRAS DE MÁQUINAS.	1. ALTA GESTÃO 2. SUPERINT. E DIRETORIA GERAL 3. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO.	2
4	MAIOR ALINHAMENTO ENTRE AS ÁREAS DE ENGENHARIA, PRODUTO, DESIGN E MARKETING.	1. NECESSIDADE DE AUMENTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DENTRO DESTES SETORES QUE, ATUALMENTE, ATUAM MUITAS VEZES DE FORMA SEPARADA. EX. A FÁBRICA TEM CONTATOS COM FORNECEDORES E NÃO PASSA PARA O RESTANTE. 2. NECESSIDADE DE DEFINIÇÃO DE PAPEIS DENTRO DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO.	EVITAR O RETRABALHO E TER DEFINIDO AS RESPONSABILIDADES DE CADA UM DENTRO DO PROCESSO.	1. FALTA DE PRÓ-ATIVIDADE DIRECIONADA PARA A INOVAÇÃO. 2. METAS/PREMIAÇÕES PARA A PRODUÇÃO QUE CONFLITAM COM O DESENVOLVIMENTO. 3. CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.	1. TODOS OS SETORES 2. ALTA GESTÃO 3. TODOS OS SETORES.	5
5	NECESSIDADE DOS SETORES COMPRAREM A IDEIA DOS NOVOS PRODUTOS.	1. A IDEIA DE NOVOS PRODUTOS NÃO É COMPRADA INTEGRALMENTE POR OUTROS SETORES POR ELES SEREM MEDIDOS POR APENAS POR DESEMPENHOS DE PRODUTIVIDADE / QUANTIDADE.	ALINHAR OS INTERESSES E RECURSOS DOS SETORES PROMOVENDO UM DESENVOLVIMENTO HARMÔNICO.	1. FALTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES. 2. FALTA DE ENTENDIMENTO DO OFÍCIO DO DESIGN.	1. TODOS OS SETORES 2. TODOS OS SETORES.	45
6	ENXERGAR E MONITORAR O TODO.	1. NECESSIDADE DE TER ACESSO GLOBAL AO CRONOGRAMA DE OUTROS SETORES; 2. FALTA DE UMA FIGURA/FERRAMENTA AGREGADORA.	HARMONIZAÇÃO DOS PRAZOS E FLUXOS DOS PROCESSOS.	1. BAIXA VISÃO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO / VISÃO COMPARTIMENTADA. 2. DIFICULDADES DE COMPREENSÃO DO PAPEL DOS OUTROS SETORES. 3. FALTA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PRODUTO DENTRO DA EMPRESA.	TODOS OS SETORES ENVOLVIDOS.	4
7	DILUIR O FOCO NOS PROCESSOS DE INJETADOS E TUFADOURAS PENSANDO TAMBÉM NO RESTO DO MIX DE PRODUTOS DA COMPANHIA.	1. NECESSIDADE DO P&D ESTAR ENVOLVIDO EM TODO O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS DA COMPANHIA; 2. ENVOLVER O P&D NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NÃO INJETADOS.	DEIXAR AS ATIVIDADES DO DESIGN MAIS ABRANGENTES DENTRO DO GRUPO.	1. BAIXO ENTENDIMENTO DO QUE É DESIGN DENTRO DA EMPRESA O QUE GERA, CONSEQUENTEMENTE, SUBUTILIZAÇÃO DO SETOR EM MUITOS CASOS. 2. POUCA INTEGRAÇÃO E ENTENDIMENTO DOS PAPEIS DENTRO DA EMPRESA.	SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.	2
8	FERRAMENTAS DE PROTOTIPAGEM.	1. ESTE PROCESSO ESTÁ EM ANDAMENTO, SÓ FALTA COMPRAR O PRODUTO.	PERMITE ANTECIPAR OS PROBLEMAS DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO. DIMINUI PROBLEMAS NO MERCADO / SAC.	1. CUSTO.	1. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO	1

APÊNDICE R – IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS EXISTENTES PARA A INSERÇÃO DO DESIGN NA EMPRESA C.

COLABORADORES DO MARKETING E DESIGN DA EMPRESA C						
PRIORIDADE	SUGESTÃO DE MELHORIA	ESPECIFICAÇÃO DA MELHORIA	BENEFÍCIOS	POSSÍVEIS BARREIRAS	SETOR	FACILIDADE APLICAÇÃO
1	AQUISIÇÃO DE SOFTWARE QUE ORGANIZE O PROCESSO E APONTE OS GARGALOS.	<p>1. ATUALMENTE, O PROCESSO É MENTAL E POUCO ESTRUTURADO E, POR ISTO, NÃO SE SABE OS GARGALOS QUE ELE POSSUI E ISTO IMPACTA NO CRONOGRAMA DO DESENVOLVIMENTO;</p> <p>2. NÃO EXISTE A NOÇÃO MACRO DO PROJETO. O PROCESSO É COMPLEXO E ENVOLVE VÁRIOS SETORES. O PROCESSO INICIA E TERMINA NO PBD/MKT. NO MEIO, ESTES SETORES APENAS FAZEM COBRANÇAS E, SE NÃO EXISTE UM FACILITADOR DO PROCESSO, MUITAS COISAS SE PERDEM.</p> <p>3. CONHECIMENTO IMPLÍCITO É MAIOR QUE O TÁCITO.</p>	REDUÇÃO DO TEMPO PARA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS.	<p>1. CUSTO</p> <p>2. RESISTÊNCIA PESSOAL DE ALGUNS COLABORADORES.</p> <p>3. DIFICULDADE DE PADRONIZAR AS MESMAS FERRAMENTAS EM TODAS AS EMPRESAS DO GRUPO - EMPRESAS DIFERENTES PRECISAM DE SOLUÇÕES DIFERENTES.</p>	<p>1. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO.</p> <p>2. TODOS OS SETORES;</p> <p>3. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO</p>	35
2	INVESTIMENTO EM MARKETING E DESENVOLVIMENTO.	<p>1. A INOVAÇÃO DO MARKETING É SEMPRE IMPACTADA POR CUSTOS E, ASSIM, ELE NÃO É ENTENDIDO COMO INVESTIMENTO (EX: NUNCA SE CONSEGUIU FAZER PRODUTOS LICENCIADOS PORQUE ISTO GERA CUSTO, MAS AO MESMO TEMPO, VENDE MAIS).</p> <p>2. O MKT É APLICADO NO PRODUTO EM SI (RÓTULO, ETC) E NÃO EM AÇÕES DE MÍDIA.</p> <p>3. O GASTO DE QUESTÕES RELACIONADAS AO MKT SEMPRE VEM DO COMERCIAL (PREÇO EMBUTIDO NO PRODUTO E O CLIENTE QUE O PAGA) OU NA PRODUÇÃO (CUSTO DO PRODUTO).</p>	RESULTADO EM VENDAS E CRESCIMENTO DE SHARE DE MERCADO.	<p>1. NECESSIDADE DE TER FORNECEDORES MAIS QUALIFICADOS.</p> <p>2. HOJE, A FOLHA DO MKT SERVE PARA PAGAR FUNCIONÁRIOS, AGÊNCIA, ETC, E NÃO PARA COMUNICAR OS PRODUTOS.</p> <p>3. NECESSIDADE DE DAR RETORNOS SEMPRE TANGÍVEIS E NÃO INTANGÍVEL (COMO AÇÕES QUE VISAM APENAS A SOLIDIFICAÇÃO DA MARCA SANREMO).</p>	<p>1. COMERCIAL.</p> <p>2. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO</p> <p>3. ALTA GESTÃO</p>	45
3	INVESTIMENTO EM PESQUISA E TREINAMENTO.	<p>1. PESQUISAS REALIZADAS 'FORA DA SALA' PARA OBSERVAR MERCADO - FEIRAS E VIAGENS.</p> <p>2. TREINAMENTOS DE ITENS OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS - ESPECIALIZAÇÕES, CURSOS DE EXTENSÃO, WORKSHOPS.</p> <p>3. GASTOS COM TREINAMENTO E PESQUISA É SEMPRE VISTO COMO CUSTO E NÃO INVESTIMENTO.</p> <p>4. EMPRESA SOLICITADA QUE A CABEÇA SEJA ABERTA PARA O 'MUNDO' MAS AS VIAGENS SÃO PARA SP.</p>	SURGIMENTO DE NOVAS IDEIAS, CONHECIMENTO DE MERCADO, TENDÊNCIAS, CONCORRÊNCIA, MAIOR ASSERTIVIDADE NO PRODUTO.	<p>1. BARREIRA CULTURAL - O GASTO DEVE SEMPRE TER UM RESULTADO TANGÍVEL E PRÁTICO.</p> <p>2. A ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS É MAIS QUANTITATIVA DO QUE QUALITATIVA. 3. VISÃO EQUIVOCADA DO QUE CADA SETOR FAZ (EX: VIAGEM DA EQUIPE DE DESIGN = PASSEIO).</p> <p>3. VISÃO EQUIVOCADA DO QUE CADA SETOR FAZ (EX: VIAGEM DA EQUIPE DE DESIGN = PASSEIO).</p>	<p>1. ALTA GESTÃO</p> <p>2. ALTA GESTÃO</p> <p>3. TODOS OS SETORES</p>	TREINAMENTO: 25 PESQUISA: 5
4	INVESTIMENTOS EM SOFTWARES E FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.	<p>1. RENDERIZADOR PARA MELHORAR AS APRESENTAÇÕES (SÓ EXISTE UM, O QUE NÃO PERMITE A DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO EM SITUAÇÕES QUE EXIGEM AGILIDADE).</p> <p>2. FERRAMENTAS DE SIMULAÇÃO DE CARGAS E RESISTÊNCIA.</p>	<p>AGILIDADE, ORGANIZAÇÃO E MELHORA NA ENTREGA DOS PROJETOS.</p> <p>FACILIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E PARA A PRODUÇÃO.</p>	<p>1. CUSTO</p> <p>2. INVESTIMENTO PELA LÓGICA DA SOBREVIVÊNCIA E NÃO DO IDEAL.</p> <p>3. BARREIRA CULTURAL: PARA QUE SUGERIR ESTA MELHORIA SE ELA SERÁ CORTADA? ASSIM, ALGUMAS COISAS IMPORTANTES NÃO SÃO NEM PEDIDAS.</p>	<p>1. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO</p> <p>2. ALTA GESTÃO</p> <p>3. FINANCEIRO/ALTA GESTÃO</p>	3

APÊNDICE S – SÍNTESE EDITADA DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS EMPRESAS A, B e C.

1) ALTA GESTÃO

Os altos gestores das empresas falaram sobre cultura da inovação, barreiras, incentivo, planejamento estratégico, zona de conforto, implementação da inovação e visão sistêmica, conforme pode ser visto a seguir.

a) Cultura da inovação:

Indagados acerca da cultura da inovação existente dentro das empresas, um dos entrevistados respondeu que “primeiro nós precisamos saber o que é a inovação, a gente não sabe, a gente precisa, primeiro, saber o que é e qual a conectividade que ela tem para ter a vantagem competitiva, então, isso é básico [...] A gente precisa saber realmente o que é inovação e colocá-la como um pilar da empresa. A gente precisa de conhecimento, na realidade”. Complementar a isto, e de forma justificativa, este entrevistado afirma que “a característica de nossa empresa é prezar por uma eficiência operacional grande, ela deve ter eficiência operacional”.

Complementar a isto, outro participante afirmou que “é difícil dizer qual a cultura dos colaboradores com relação à inovação porque a empresa é muito grande, complexa e possui diversos funcionários. Além disto, não existe uma conversa diária no que diz respeito à inovação, ou que o produto necessite ser absolutamente diferenciado. Mas nós já entendemos que é necessário mudar nosso modelo mental no que diz respeito à apresentação dos nossos produtos. Ou seja, já temos incorporado na cultura dos colaboradores de que o produto necessita obrigatoriamente ter bons materiais e ser de qualidade”.

b) Implementação da inovação:

Questionados sobre as relações conectadas em meio à inovação, um dos respondentes afirmou que o envolvimento de todas as áreas de projetos auxiliaria na ampliação da aplicação da construção da inovação dentro da empresa e é,

justamente, neste viés que sua empresa tem buscado trabalhar. Como ênfase da busca pela inovação, indica que a comunicação do produto é um elemento essencial, pois “hoje em dia se critica bastante um projeto antes de colocá-lo no mercado e, inclusive, se faz testes de ponto de venda antes de lançá-lo [...] porque, às vezes, a gente acerta tudo, mas na hora que vai para o ponto de venda o produto não conversa bem com o próprio PDV ou com a forma como foi apresentado o produto e a gente erra”. Além disto, este mesmo gestor ainda salienta que são realizadas pesquisas de campo com usuários com o objetivo de embasar as tomadas de decisões nos projetos mas, no entanto, alerta que as consumidoras, em pesquisas, apontam diversos itens que gostariam de encontrar no produto, mas no momento da compra, adquirem o tradicional porque “o momento da compra é muito complexo e existem vários fatores que o influenciam”.

Sob a ótica de outro alto gestor, “existe um nivelamento em alguns setores da empresa sobre o conhecimento da inovação e tentativas de implementação, mas o ideal é que ele esteja espalhado por toda a estrutura [...] Nós temos que ter um caminho para seguir, caso contrário, fica muito abstrato. Cada área diz que inovou sendo que, talvez, elas nem saibam o que é inovação”. Segundo ele, hoje, a inovação está descrita no planejamento estratégico, no entanto, “pode até estar escrito lá que nós precisamos ser inovadores, mas isto é uma frase muito fácil. [...] Mas ainda não é o nosso desdobramento aplicado por falta de aprendizado, a empresa ainda não está sabendo aonde pode chegar com a inovação.

c) Paradigmas da inovação:

Acerca dos paradigmas que envolvem o desenvolvimento da inovação, um dos respondentes afirma que existem barreiras culturais que impactam na aplicabilidade efetiva da inovação dentro da empresa. Segundo ele, atualmente, sua empresa precisa entender o conceito de um setor de desenvolvimento de produto. Ou seja, a empresa precisa descobrir uma forma de fazer com que seus colaboradores continuem desenvolvendo suas tarefas corriqueiras e, ao mesmo tempo, ainda consigam pensar em inovação. Ainda em complemento a isto, este entrevistado afirma que “está sendo muito difícil para a empresa descobrir de que forma se organizará uma pessoa ou um setor que estará pensando constantemente apenas em inovação, sem filtro, sem restrições, o tempo todo. E nós precisamos

compreender isto porque nós sabemos que se no passado funcionou este modelo, no futuro, certamente, ele não irá funcionar. Quem serão as pessoas que estarão pensando nisto aqui dentro da empresa? E pensando só nisso, que é a fonte futura de renda? [...] Nós não sabemos definir exatamente o que fazem aqueles funcionários que ficam diariamente pensando em inovação”.

d) Gestão da inovação:

Ao responder o questionamento acerca da gestão da inovação, um dos respondentes afirma que “está claro para a empresa que o marketing precisa liderar o processo de inovação. E isto nem sempre foi tão claro para nós”. Em complemento à esta afirmação, o entrevistado alega que “todos os setores são muito importantes porque são várias engrenagens funcionando juntas e onde uma travar, influencia todo o resto [...] não adianta ter um belo produto desenhado que, no entanto, é produzido com um custo alto que não vai funcionar; a área de logística que não vai entregar o produto; ou o entregará quebrado. Então, realmente, é um conjunto que se relaciona com a inovação, mas eu vejo que, realmente, o marketing é muito estratégico neste processo”.

Contudo, outro respondente fez uma análise acerca do papel da alta gestão na implantação da inovação dentro da empresa e afirmou que: “se a alta gestão não quiser não vai sair nada. Se a ‘parte de cima’ da empresa não acreditar e conduzir a inovação ela não irá para frente”.

e) Barreiras à inovação:

Quando questionados sobre as possíveis barreiras que se contrapõem perante a implementação da inovação dentro das empresas, um dos respondentes afirmou que “existem muitas barreiras vinda dos colaboradores e, não por eles não quererem, às vezes é uma barreira natural da própria pessoa [...] A empresa vai crescendo e existem pessoas que vão se adaptando a estas mudanças, mas outras, sentem muita dificuldade com isto. E a gente sempre tem que estar olhando isto porque cada pessoa possui o seu limite [...] E por isto que tem que se trabalhar em conjunto, pois muitas vezes um precisa ajudar o outro [...] Existem pessoas que são

mais rígidas e menos flexíveis e também existem as pessoas mais abertas, mas tu tens que ter estes dois tipos de características das pessoas”.

Já o gestor de outra empresa alegou que “não existem barreiras culturais com relação à implementação da inovação dentro da empresa; existem barreiras econômicas e financeiras que sempre limitam projetos. Se o projeto é viável, ele é desenvolvido dentro da empresa”.

f) Incentivos para o fomento da inovação:

Os respondentes foram questionados sobre a existência de programas que fomentassem o desenvolvimento da inovação dentro das empresas e, segundo dois gestores, não existe explicitamente um programa de incentivo à inovação que dê prêmios aos colaboradores. Segundo um deles, “não adianta a gente dar prêmio por uma coisa que a gente não conhece”. Já o outro gestor pondera que “isso (o incentivo à inovação) talvez seja um processo a ser desenvolvido. Para nós conseguirmos ofertar incentivos, nós precisamos saber de quem é a responsabilidade de trazer a inovação pra dentro da empresa [...] Este processo não está declarado e explícito perante os colaboradores e a empresa possui um grande caminho a ser percorrido dentro desta perspectiva para que a inovação aconteça com mais fluência e naturalidade”.

g) Planejamento estratégico:

Indagados sobre o desenvolvimento e, principalmente, aplicabilidade do planejamento estratégico da empresa, salienta-se a fala de um dos gestores que alega a falta de conhecimento da potencialidade dos benefícios ocasionados pela inovação, alertando que ela “está dentro do planejamento estratégico, mas eu volto a comentar que a gente não sabe bem o que é inovação e o que se pode obter com a inovação. A gente sabe na prática o que a gente tem que fazer, tem que ser competitivo, tem que ser eficiente... [...] Por isto a inovação ainda não está como ponto central do planejamento estratégico, a gente ainda está, até pela própria condição do país, vivendo sempre em sobressaltos e, por isto, o nosso planejamento possui fatores mais tangíveis”.

h) Lançamento dos produtos em meio ao contexto de inovação:

Complementar às informações dos tópicos da entrevista, um dos entrevistados destacou que “o grande paradigma que nós estamos vivendo no momento é compreender o quanto nós conseguimos de eficácia com os lançamentos? A nossa capacidade de viabilizar um novo produto no mercado é muito fraca. E isto é muito importante para que este processo de inovação se alimente”. Ainda em referência a isto, o respondente afirma que “toda a empresa precisa entender qual é a sua capacidade de introdução de novos produtos no mercado, bem como a compreensão dos custos que este lançamento implicará, o conhecimento dos canais em que ele será disseminado, a estratégia de preço que ele irá entrar no mercado. Não dá pra se criar um produto e simplesmente, deixá-lo nas mãos do comercial, pois eles já possuem um desafio enorme em função das metas estabelecidas. Assim, produtos novos podem, no sentido das metas, mais atrapalhar do que ajudar. Precisamos ter estratégias claras para o lançamento de novos produtos, pois atualmente nós matamos os nossos produtos lançados”. Acrescido a todos estes comentários, o respondente finaliza afirmando que “tão importante quanto criar, é criar do início ao fim”.

i) Zona de conforto:

Relacionando o mercado interno com o externo, um dos respondentes alegou que, a condição do mercado brasileiro do setor em que sua empresa está envolvida, pode acarretar uma zona de conforto para a empresa, pois segundo ele, “o mercado brasileiro ainda tem muito o que se tirar. Por exemplo, em países em que a economia já está mais desenvolvida, as empresas estão muito niveladas e, por isto, elas precisam achar maneiras de sobreviver. Então, talvez por isto nós ainda não estejamos trabalhando com a inovação como ponto fundamental, porém, mesmo assim, nós já estamos começando a olhar para a inovação”.

2. GERENTES CORPORATIVOS

A fim de compreender a relação entre a inovação e o setor de recursos humanos das empresas, realizaram-se entrevistas com o gerente de recursos

humanos, gestor financeiro e gerente de planejamento estratégico, que abordaram questões vinculadas entre inovação, plano de carreira, recursos humanos e planejamento estratégico.

a) Plano de carreira:

Ao serem questionados sobre a existência do plano de carreira dentro do grupo industrial, um dos gestores afirmou que “nós temos um plano de carreira, mas como ele não é formalizado, não está lá escrito o que as pessoas precisam fazer para crescer dentro da empresa, fica o sentimento de que não existe [...] Plano de carreira formalizado nós não temos, inclusive isto entrou em nossa meta estratégica e, por isto, nós contratamos uma empresa externa para fazer este trabalho”. Complementar a esta informação, o entrevistado afirma que apesar não existir um plano de carreira formatado, “na prática ele acontece”.

Ainda segundo este gerente, atualmente, as promoções acontecem por meritocracia e aquelas pessoas que mais se destacam acabam sendo promovidas mas, no entanto, estas promoções acabam ficando muito a critério da percepção do líder. Com isto, após a implementação do plano de carreira na empresa, estima-se que a companhia conseguirá ter mais ferramentas para poder fazer a avaliação dos colaboradores e não deixá-la mais apenas nas mãos das chefias que, por vezes, podem estar “contaminadas por alguma relação de proximidade”.

Além disto, ele destacou que os funcionários passarão a enxergar este plano de carreira como mais um dos benefícios da empresa por ele conseguir promover segurança a eles, pois “atualmente, nós perdemos muitos funcionários que se desligam por ir para empresas com planos de carreiras formais. No momento que os funcionários começarem a enxergar claramente as oportunidades existentes dentro da empresa, eles também passarão a ver quais os caminhos que eles deverão percorrer e ações que precisarão realizar para conseguir determinadas promoções. De certa forma, este plano trará uma visão mais global dos cargos e oportunidades existentes e potenciais dentro da empresa”.

b) Inovação e plano de carreira:

Quando questionados sobre as relações existentes entre o atual plano de carreira da companhia e a inovação, um dos gestores apontou que “as ações individuais dos colaboradores que visam à inovação agregam para a visibilidade do funcionário, mas não estão colocadas claramente como fatores de desempenho que poderiam o levar para trilhas de oportunidades dentro da empresa por não existir um plano de carreira formal”.

Em justificativa à isto, o gerente aponta que “como trabalha-se com um grupo de empresas com diferentes idades e maturidades, os processos de abertura que facilitam a inovação são diferentes”. No entanto, ele destaca que a promoção nunca vem sozinha, ela sempre vem acompanhada de uma série de competências e habilidades que levam determinada pessoa a ter uma promoção.

c) Plano de carreira para o setor do P&D:

Em resposta ao questionamento sobre a existência de perspectivas de carreiras para colaboradores que atuam nas áreas de Design e inovação, um dos entrevistados afirmou que “há dois anos atrás esta carreira era muito curta e restrita, mas hoje ela existe”. Por isto, o gestor acredita que, mesmo sem plano de carreira formal, existe uma possibilidade de crescimento para os colaboradores da área de P&D, no entanto, “não se sabe se eles estão enxergando estas possibilidades como nós estamos”.

Outra informação interessante com relação a isto refere-se ao fato de que, antigamente, “a inovação estava muito na cabeça de nossos gestores e superintendentes. Por mais que o pessoal tivesse papel importante em meio a isto, era mais um papel de apoio. [...] Porque esta parte da criação sempre ficou a critério dos gestores. [...] Mas eu vejo que agora eles começaram a se dar conta que isto não pode ficar apenas na cabeça do fundador, presidente (...) tem que ser da equipe toda”.

Assim, pode-se refletir que estes fatores fazem com que se estejam abrindo caminhos de oportunidades na área de inovação.

d) Papel do RH:

Segundo um dos gerentes, o principal papel exercido pelo setor de recursos humanos é “apoiar as áreas administrativas em todo o processo de gestão de pessoas. No conceito da empresa, quem faz a gestão de pessoas é o líder, assim, o RH dá suporte a esta chefia nas necessidades que ele pode vir a ter. Normalmente, as pessoas acreditam que o papel do RH é ativo, mas na realidade, o setor dá suporte às decisões e processos que serão necessários ao gestor”. Desta forma, “o RH é focado em fazer os processos acontecerem da melhor forma, e no melhor ambiente de trabalho possível, para que os gestores e funcionários possam se focar em suas atividades que consistem em produzir e vender”.

e) Paradigmas no desenvolvimento dos recursos humanos:

Quando questionado sobre a existência de possíveis paradigmas ou barreiras culturais que precisam ser modificadas para que a inovação seja trabalhada nos recursos humanos de forma mais intensa, um dos gestores apontou que, normalmente, “nós fazemos um trabalho de formiguinha aqui dentro, pois existem muitos mitos, credos e conceitos do passado que, às vezes, dificultam algumas mudanças internas na empresa”. A fim de clarificar este exemplo, o entrevistado afirma que os impactos do investimento em pessoas ainda são difíceis de serem mensurados e, conseqüentemente, comprovado e, por isto, os gestores das empresas ainda questionam “o quanto o investimento em uma pessoa vai gerar de resultados positivos para a empresa?”.

f) Cultura sobre investimento em estratégia:

Em resposta ao questionamento sobre a cultura da empresa com relação à gestão e investimento em estratégia, um dos gestores indicou que a companhia “está com sua cultura em transição, onde as despesas com inovação estão começando a serem compreendidas um pouco mais como investimento e menos como gastos”. No entanto, “esta transição cultural ainda precisa ser melhor elaborada internamente na empresa por que ainda é necessário compreender a diferença entre metas futuras e metas de curto prazo; estratégico e orçamento”.

Além deste fator, o entrevistado alega que existe uma dificuldade de compreensão de que “para melhorar o amanhã, talvez seja preciso piorar o hoje, onde: se eu quero chegar num resultado futuro que é este valor, talvez eu tenha que comprometer o resultado do presente para, então, fazer um investimento maior agora. Eu vou ter uma despesa maior, vou ter por consequência um retorno menor no primeiro ano ou no segundo ano, mas que depois, quando isto começar a trazer resultados, irá alavancar o crescimento”.

Assim, este mesmo respondente indica que o desafio ainda é fazer os executivos perceberem que investimentos em estratégia é algo que irá trazer resultados futuros mas que, talvez, vá acarretar numa perda de resultados presentes. Neste sentido, para auxiliar nesta mudança de compreensão, o gerente indica que o setor realiza uma abordagem quantificável através de simulações baseadas em dados mercadológicos e, por isto, diversas simulações são realizadas “mostrando qual seria o resultado da empresa se ela tivesse um crescimento puramente orgânico e o crescimento depois agregando aqui algumas pastilhas, algumas fatias para mostrar os possíveis resultados e como a gente chega nele”.

g) Capacitação para gestores:

Um dos entrevistados afirmou que há a necessidade de capacitar gestores das empresas acerca dos conceitos e aplicabilidade da inovação. O gerente ainda afirma que, hoje, faz-se evidente a necessidade de ter um bom processo de formação de líderes (e de potenciais líderes) e de carreira de sucessão. Além disto, ele indica que se deve organizar uma forma de manutenção destas capacitações, “pois encontros pontuais que não são mantidos ao longo do tempo podem ser perder no dia a dia das empresas. [...] É preciso ter constantemente e com regularidade uma manutenção deste conhecimento”.

h) Alinhamento estratégico:

Quando questionado sobre a existência do alinhamento entre as estratégias relacionadas com o desenvolvimento de produto, marketing e comercial, um dos gestores apontou que existe uma deficiência nas empresas no processo de desenvolvimento de produtos. Segundo ele, este processo se caracteriza de forma

muito empírica e não padronizada. Neste sentido, também faz-se necessário estruturar o desenvolvimento, não apenas do produto, mas de todo o sistema que a ele está envolvido: especificidades do canal de venda; tipo de canal necessário para fazer a venda; estrutura comercial que irá realizar a venda. Sobretudo, o respondente afirma que “existe uma consciência de que a empresa é deficiente em colocar o produto no mercado e que, além disto, a empresa não conhece sobre o mercado que atua. [...] a gente tem lacunas absurdas nos nossos canais”.

i) Gestão dos recursos financeiros:

Ao abordar sobre a cultura da gestão dos recursos financeiros da empresa, um dos entrevistados aponta que ela se caracteriza “pelas mesmas pessoas fazendo as coisas do mesmo jeito, ou seja, a gente sempre fez assim e vem dando certo, vamos continuar fazendo assim. [...] Coisas diferentes a gente não deve fazer porque a gente cresceu sem fazer isto, não poderemos inventar coisas novas”. Além desta característica, o gestor ainda informa que a cultura das empresas é oriunda de uma mentalidade de compreender “que as empresas sempre cresceram organicamente e não de forma mais planejada e intencional”.

Mas, segundo ele, hoje, lentamente, a empresa está começando a compreender que, ao invés de deixar as aplicações das empresas em fundos financeiros, faz-se possível investir em um outro negócio que, conseqüentemente, pode gerar o dobro de renda do que quando depositado em uma aplicação financeira. No entanto, ainda hoje, “quando as pessoas que tomam as decisões são colocadas frente a este tipo de situação, existe um recuo advindo da cultura familiar que encara o novo como sempre um risco”. Ainda em complemento a isto, o entrevistado informa que a cultura de ‘tentativa e erro’ faz com que o novo “comece muito devagar, mas se houvesse uma estrutura robusta que desse respaldo para estas ideias que suportam os cálculos dos riscos, elas poderiam ser introduzidas de forma mais agressiva no mercado no momento ideal”.

j) Inovação e planejamento financeiro:

Segundo um dos gestores, “o planejamento financeiro focado na estratégia ainda é muito intangível perante os colaboradores. Hoje, a inovação ainda faz parte

da análise financeira do negócio e de uma forma simples de controlá-la, ou seja, se o negócio gera rentabilidade, a empresa pode investir em inovação, se não gera, ele não pode investir”. Este contexto, no entanto, relaciona-se com a “mentalidade de que a despesa com inovação ainda não é vista como investimento, mas sim, como gasto que deve ser pago por alguém caso alguma coisa não dê certo”.

Assim, ainda na concepção do respondente, “a empresa ainda não tem uma cultura favorável para o investimento em inovação porque ainda não é madura para isto. Hoje, a verba de inovação está muito suscetível a cortes porque, caso alguma meta do planejamento estratégico não dê certo, acarretará necessariamente nos cortes das reservas para o investimento em inovação”. Em complemento a estas questões, ele alega que a empresa necessita compreender que “o que está se investindo hoje não é para dar o resultado de hoje, é para o resultado futuro”.

Por todos estes fatores, um dos gerentes informa que o grande desafio é “como incorporar a cultura de que a conta para a inovação é um valor intocável e, por isto, nem o gestor pode ter acesso ou poder decisório para cortá-la, caso alguma meta não seja estabelecida. Logo, assegurar que o valor reservado para a inovação é intocável é um estágio onde a empresa ainda não conseguiu atingir”.

k) A importância da mensuração:

Segundo um dos gerentes a mensuração é uma importante ação em meio ao processo de inovação, pois “tudo tem que ser quantitativo, ou seja, para tudo existe uma fórmula para mensurar o seu valor, por mais subjetivo que seja, por mais intangível que seja, sempre há como criar um modelo matemático de transformá-lo em algum valor hipotético”. A fim de justificar esta resposta, o respondente alega que “o executivo toma decisões diariamente do que fazer e do que não fazer e, por isto, ele precisa ter respaldos mensuráveis que auxiliem nas tomadas de decisões dele. Assim, quanto mais analítica vierem estas propostas, mais fácil e objetivo ele vai ser na hora de tomar uma decisão”.

Esta ideia ainda pode ser complementada pela afirmação que indica que “a análise financeira, enquanto argumento de convencimento dos executivos, é muito mais útil para quem propõe do que para quem aprova”. Desta forma, acredita-se que o “grande desafio de se mostrar os benefícios da inovação aos altos gestores é que as pessoas que trabalham com inovação não sabem expressar os benefícios em

uma linguagem financeira”. Contudo, “a inovação, hoje, também deve começar a galgar este processo de mensuração para que ela possa ser percebida como uma forma de retorno financeiro”.

l) Incentivos financeiros:

De acordo com um dos entrevistados, não existem incentivos financeiros para estimular os colaboradores a serem mais pró-ativos no fomento da inovação e, ainda, “a remuneração monetária deve ser analisada com muito cuidado porque refere-se a uma mudança cultural. E toda vez que se mexe na cultura usando dinheiro enquanto incentivo, deve-se ter cuidado para não se distorcer o objetivo final pretendido”. Ou seja, segundo o gestor, ao criar-se uma nova regra de remuneração, ela deve ser cuidada ao extremo para não gerar desvios, pois “torna-se difícil mensurar quem fez parte da implementação de uma determinada ideia, uma vez que o processo da cadeia de desenvolvimento é muito longo e envolve diversos setores. Assim, se um destes setores não funcionar corretamente para que esta ideia seja implementada e colocada na prática, o produto não terá sucesso, logo, quem deve ser remunerado se todos fizeram parte da implementação?”.

Acrescido a tudo isto, outro gestor alega que deve-se ter cuidado porque cada pessoa reage de uma forma diferente quando são estabelecidas premiações monetárias. Pode-se encontrar neste caminho, pessoas que, por uma questão de alta competitividade ou interesse monetário, passem a deixar de fazer suas atividades corriqueiras para fazer especificamente parte do projeto de implementação da nova ideia. Assim, estas pessoas deixam de fazer seus ofícios padrões, que garantem o funcionamento normal da empresa, para visar, exclusivamente, à promessa da remuneração extra que lhe foi prometida. “Por isto, vejo com bons olhos os incentivos financeiros, mas acredito que esta ideia deve, antes de colocada em prática, ser blindada da melhor forma possível para que ela não sofra estes desvios mencionados e outros que podem vir adiante”.

m) Boas práticas:

Segundo um dos respondentes, uma forma importante de compreender a gestão financeira da inovação relaciona-se com boas práticas. Como exemplo, ele

afirma que “as despesas com inovação não devem se misturar com despesas do dia a dia e, assim, ela deve ser tratada como um investimento. Neste sentido, todo o dinheiro depositado nesta conta não entra como resultado imediato, ele é compreendido como ativo da empresa, ou seja, como se fosse uma espécie de patrimônio da empresa que está imobilizado”. Segundo o gerente, este tipo de pensamento é muito parecido com a despesa de compras em maquinário que entram como ativo da empresa e não como gasto. Ou seja, “se a máquina tem uma vida útil de dez anos, o valor total investido nela é dividido pelo número de meses que ela estará em produção e amortizado ao longo deste tempo. Ao final dos dez anos, se pega o valor inserido na compra da máquina e o valor que ela produziu em produtos para a empresa e analisa-se o resultado”. Assim, o gestor acredita que “utilizar uma regra semelhante com a de compra de máquinas pode ser frutífera para as despesas com o P&D e inovação”.

n) Capital intelectual:

Segundo um dos gerentes, as empresas já realizam investimento em conhecimento dos colaboradores, mas ele ainda precisa ser melhorado e o desafio consiste em como manter o conhecimento adquirido dentro da empresa e transmitir aos demais funcionários. “Ainda hoje os conhecimentos são guardados com as pessoas que o recebem, não havendo uma disseminação para os outros com o objetivo de formular uma troca ou registrar dentro da empresa o que foi somado. Assim, se a pessoa que recebeu o conhecimento sair da empresa, o conhecimento vai junto com ela porque ainda não existem fórmulas aplicadas dentro da empresa para reter o conteúdo na companhia”.

Além disto, este respondente acredita que é importante capacitar mais as pessoas de dentro da empresa porque se entende que “a grande barreira para o crescimento da empresa são as pessoas”, ou seja, não ter pessoas preparadas para acompanhar tais crescimentos. Acrescido a tudo isto, o gestor informa que “muitas vezes são promovidas algumas pessoas que não possuem o conhecimento adequado para administrar o cargo que lhe foi conferido. [...] E, muitas vezes, se questiona mais fortemente as habilidades de quem é novo do que se questionam os que são mais antigos. [...] Este é um componente bastante complicado de se resolver, mas uma coisa é certa, se não tiver recursos de fora para gerar

conhecimento, só existe uma alternativa que é investir no conhecimento interno das pessoas que trabalham na empresa”.

Ao findar esta fala, o entrevistado ainda adverte que “aumentar o investimento financeiro nestes treinamentos sem projetar uma maneira de reter o conhecimento acarretará em uma ampliação desta ineficiência e, apenas, ampliará o conhecimento e *networking* dos colaboradores do que aumentar o capital intelectual retido na empresa”.

o) Passos para a implementação da inovação:

De acordo com um dos respondentes, após a empresa compreender os benefícios da inovação, faz-se necessário debater como fazer para a inovação acontecer. Neste sentido, ele acredita que a apresentação e análise de casos robustos e baseados em métricas quantitativas podem auxiliar neste processo de compreensão. E, por fim, ainda complementa que “não dá para fazer tudo de uma única vez, mas é preciso encontrar um modelo para poder iniciar o processo e começar a ser melhorado e, assim, ajudar a desenvolver a própria maturidade acerca da inovação das empresas. Temos que juntar algumas pessoas para pensar em como montar uma estrutura viável que possa começar a ser implantada com o objetivo de se focar alguns investimentos na parte de inovação”.

3. GERENTES COMERCIAIS

Os gerentes comerciais falaram sobre barreiras para a inovação, dificuldades de inserção de novos produtos no mercado, pesquisas com usuários, oportunidades de melhorias para o lançamento de novos produtos, abertura de canais e barreiras culturais, conforme se observa a seguir.

a) Barreiras para a inovação:

Quando interpelados acerca da existência de barreiras culturais que impactam nos movimentos diferenciados de lançamentos de produtos, um dos entrevistados afirmou que historicamente “éramos essencialmente uma empresa industrial [...] mas tem que apostar, quem não aposta e não arrisca, não sai do

lugar”. Em complemento, ele afirma que existe uma intenção da empresa modificar seus padrões culturais, mas ela ainda está “muito ligada ao passado [...] E se queremos inovar, se queremos ser uma empresa reconhecidamente inovadora, temos que olhar, sobretudo, de fora pra dentro”. Ainda em justificativa, o entrevistado afirmou que “nós teremos um ganho muito grande no momento em que a gente realmente tirar o olho de dentro da fábrica e parar de ficar apenas olhando para as máquinas e passar a olhar para o mercado e tentar entender o que ele está fazendo”. Por fim, resume apontando que “um alvo móvel no mercado é um alvo mais difícil de ser atingido pelo concorrente [...] Se você está se mexendo, está correndo, está procurando fazer, é mais difícil ser pego no contrapé do que se você ficar parado, fazendo sempre as mesmas coisas, sendo muito previsível”.

Outro gestor indicou que o conceito de inovação em sua empresa está fortemente vinculado ao produto em si. Segundo ele, na percepção cultural da empresa, a inovação deve ser “tangível”. Outro fator que é destacado pelo gerente refere-se ao fato de que para a inovação ocorrer em todos os âmbitos de dentro da empresa, faz-se necessário “alimentá-la diariamente e, mesmo assim, os resultados não são colhidos automaticamente, pois existe um tempo de amadurecimento deste modelo mental”.

E, por fim, o último gestor destacou que até recentemente, os novos projetos eram desenvolvidos com bases em produtos chineses, ou seja, “ia uma pessoa até a China e importava o produto ‘novo’ e, por isto, não se tinha plano de lançamento”. Ainda em complemento, o gestor afirma que “normalmente isto não dava certo, pois o produto de fora do mercado brasileiro também está fora de preço, fora de perfil dos consumidores [...] Então, agora é que a gente começou a fazer um trabalho mais elaborado nesse sentido”.

b) Dificuldades de inserção de um novo produto no varejo:

Quando questionados sobre a existência de possíveis dificuldades existentes perante o lançamento de produtos novos no mercado, um dos gestores apontou que “o produto novo normalmente é recebido pelo varejista que não possui tempo e/ou interesse em receber o representante”. O respondente alegou que este desinteresse aumenta quando se trata da apresentação de produtos novos porque, normalmente, o proprietário alega que não possui mais espaço para exposição ou

armazenamento do produto no ponto de venda e, muitas vezes, tem interesse focado naqueles produtos certos de mercado que possuem vendas garantidas e comprovadas historicamente em sua empresa e, assim, “comprar um produto novo pode ser compreendido como um investimento de risco”. Em complemento a esta ideia, o depoente afirma que “os elementos que se relacionam com o processo de lançamento são enormes mas, sobretudo, destaca-se a dificuldade que o varejista possui para colocar novos bens de consumo em seu espaço físico”. Além disto, o entrevistado salientou que se deve ter cuidado com a quantidade de novos produtos lançados e apresentados ao mercado, pois cada um exige um esforço e dedicação em sua apresentação e, assim, lançar muitos produtos ao mesmo tempo é inviável.

Outro respondente apontou que, normalmente, “os produtos novos lançados não fogem muito do segmento da empresa” em virtude de estar relacionado com os canais que os representantes das empresas possuem. O entrevistado justifica que estas estratégias são necessárias em função de “o fato de tu criares um produto novo e criativo não significa que tu vais ter sucesso para vender [...] requer muitas ferramentas para fazer que o produto venda”. Ainda em complemento a esta ideia, o gestor afirma que o produto novo em si não possui muitos espaços de entrada na loja do comprador e, uma das formas de agregar valor a ele, está no sistema intangível em torno dele, como serviço e logística que este produto novo proporcionará ao dono da loja. “Às vezes o que motiva a compra de um produto novo não é ele em si, mas o que tu vai agregar na redução de complexidade para a cadeia do comprador” e, assim, a vantagem competitiva é mais intangível.

Conforme outro entrevistado, sua empresa não possuía por hábito fazer uma reunião ou encontro de apresentação formal dos novos produtos aos representantes. Assim, era apenas enviado uma amostra e o colaborador passava a vendê-la. Recentemente, tem se pensado em modificar esta estrutura e realizar encontros em que os produtos possam ser apresentados formalmente, onde seus benefícios e características possam ser evidenciados. O respondente ainda justifica que esta é uma mudança necessária uma vez que a dinâmica do mercado exige que as empresas estejam mais preparadas frente à concorrência e, assim, ações como esta são fundamentais para alinhar o representante com a empresa e, conseqüentemente, ao mercado. Por fim, ele afirma que “ainda estamos fazendo o básico, temos muita coisa básica para corrigir”, pois em sua perspectiva, “para inovar, primeiro é necessário fazer o básico dar certo”.

c) Pesquisa com usuários para novos lançamentos de produtos:

Um dos entrevistados apontou que faz-se necessário “ter muito cuidado com as respostas obtidas em campo, pois nelas, os consumidores apontam diversas informações que não se confirmam no momento da compra”. Além deste fator, o gerente destaca que a inserção de um novo produto no mercado deve ser elaborada, uma vez que, possivelmente, poderá fugir da rede de contatos dos representantes da empresa. Além disto, ele alega que deve-se ter cuidado para não “matar” os varejistas menores que já são clientes da empresa, ou seja, a empresa não pode vender novos produtos para o grande em detrimento dos pequenos em virtude das diferenças dos descontos que o comprador de grande possui. Em justificativa a esta afirmação, o respondente afirma que “hoje nós temos uma política comercial que nos permite escolher canais, antes não tinha como [...] então dá pra gente escolher blocos de canais”. Assim, esta política permite controlar a ideia equivocada de que “o mais rápido é melhor do que o mais certo”.

d) Oportunidades de melhorias para o lançamento de novos produtos:

Um dos gestores ressaltou que a dificuldade da venda do novo produto consiste, em parte, em ter ferramentas de catálogos e informações visuais para incrementar os argumentos de vendas. Em justificativa a esta dificuldade, o entrevistado alega que a despesa monetária, quando empregada neste sentido, é compreendida como um gasto e não como um investimento, onde “muitos investimentos enfocados em encartes, pontos extras e campanhas com distribuidoras são vistas como gastos, como despesas que a gente deveria evitar, porque diminuir as despesas é bom para o negócio. Ela não é vista como aquele impulso, aquele mínimo de suporte comercial que a gente tem que dar para garantir o sucesso”.

e) Prospecção novos canais:

Os entrevistados foram questionados sobre as estratégias utilizadas pelas empresas para realizar a abertura de novos canais. De acordo com um respondente, o fato de sua empresa trabalhar apenas com representantes externos

e autônomos - que não são funcionários da empresa e utilizam seu tempo para conseguir comissões em cima de vendas em canais garantidos – dificulta a motivação destas pessoas para a abertura de novos canais. Segundo este gestor, na perspectiva dos representantes, “a busca por novos canais acarretaria em uma perda de tempo e de comissões”. Este fator relaciona-se com a preocupação que a empresa tem na criação de novos produtos no qual, junto a ele, faz-se necessário pensar se a equipe de vendas possui estrutura para atender esta demanda e força neste segmento. “Não adianta pensar em um novo produto que foge completamente dos conhecimentos dos representantes porque eles não possuirão contatos de mercado e, assim, força de venda para inserir este novo produto no mercado”.

Outro entrevistado concorda com esta perspectiva e corrobora apontando que “já é difícil a gente cobrar aqueles clientes que estão na carteira dele (do representante), e que são clientes que ele conhece [...] Imagina a gente cobrar uma coisa que é nova, que ele não conhece, que é uma aposta? Não funciona”.

f) Barreiras culturais:

Em resposta ao questionamento acerca da existência de barreiras culturais frente ao desenvolvimento da inovação nas empresas, um dos participantes afirmou que “existem barreiras culturais internas da empresa no momento de transformar ideias em produtos manufaturados porque se relacionam com outras variáveis menos flexíveis e menos adaptáveis”. Desta forma, existem setores da empresa, como o marketing, por exemplo, que já possuem metodologias internas que permitem que os colaboradores absorvam novas ideias com imensa agilidade, mas também existem aqueles setores menos flexíveis. Convergindo a esta discussão, o gerente afirma que “não adianta ter uma boa ideia se tu não conseguires implementá-la ou não houver um bom fluxo de implementação dentro da empresa, pois o desenvolvimento de uma nova ideia exige um esforço no gerenciamento de diversas atividades que precisam ser monitoradas e controladas através de cronogramas, prazos e etapas”. Correlacionando com o setor do desenvolvimento de produto, ele indica que “a equipe do Design, por exemplo, não sabe gerir a administração do processo e, por isto, eles precisam aprender. Portanto, a empresa acaba investindo nisto porque, pelo menos em nossa estrutura, são eles os gestores dos projetos. Para isto, é necessário saber controlar atividades, tempo, ter muita

disciplina, saber negociar entre os setores porque o processo é realmente complexo”. Desta forma, pode-se dizer que “mesmo que uma ideia seja boa, a execução dela é, mais ou menos, 80% da dificuldade e é esta barreira que a empresa enfrenta: conseguir que as boas ideias sejam executadas e colocadas no mercado de uma maneira adequada”. Acrescido a isto, mesmo depois da ideia executada, o entrevistado afirma que existe um grande esforço de ajuste da implementação que acaba apresentando necessidades ao longo do processo. Ou seja, “a execução em si não é garantia de ser a única quebra de barreira. Esta dificuldade é bastante delicada porque ela ocorre quando o produto já está no mercado e pode gerar no descontentamento de clientes. Uma ideia não executada ou mal executada pode acabar frustrando os colaboradores que tiveram as boas ideias”.

Ainda na perspectiva das dificuldades de implementações de novas ideias, outro gestor apontou que “a empresa é focada em produção de grande escala e esta prioridade acaba sempre se colocando em primeiro lugar. Por isto, é difícil fazer alterações em novos produtos ou processos internos da empresa”. Complementar a isto, ele afirma que “quanto mais estável e previsível for a nova proposta de desenvolvimento, melhor será perante os olhos da equipe de produção. E esta característica faz com que muitos colaboradores acabem se acomodando ou entendendo que novos produtos e processos atrapalham e afetam o dia a dia dos colaboradores de produção”. Neste sentido, exige um grande desafio de realizar o convencimento dos colaboradores “comprarem” as novas ideias por elas estarem pré-dispostas ao entendimento de que são fatores que atrapalham as dinâmicas do dia a dia. Por fim, o respondente relembra que, “antigamente, o mercado possuía mais demanda que oferta e ofertar produtos no mercado era uma atividade com riscos reduzidos porque era quase certo que tudo que seria produzido seria vendido para algum consumidor - mesmo que ele não tivesse muita qualidade ou estratégia de venda. Hoje, lançar um produto novo demanda uma série complexa de esforços e investimentos financeiros que acabam sendo interpretadas com mais risco”. Assim, o atual contexto acaba, por muitas vezes, formando uma situação de indefinição, indecisão e inércia, onde por medo, não são realizadas novas atividades e ofertas. Para isto, “é necessário achar o ponto de equilíbrio entre o conservadorismo e a irresponsabilidade”.

4. GERENTES INDUSTRIAIS

Os gerentes industriais das empresas A, B e C falaram sobre a cultura do parque fabril, relações estabelecidas entre a fábrica e o desenvolvimento de novos produtos e produtos de linha, metas fabris e a inovação em meio ao processo de produção, conforme se observa a seguir.

a) Cultura do parque fabril:

Em resposta à indagação acerca do modelo cultural existente no parque fabril, um dos respondentes afirmou que se faz necessário “ter um parque fabril versátil que possa atender todas as demandas [...] hoje, a fábrica divide-se em duas vertentes: o atendimento da necessidade do momento presente que já foi, teoricamente, preparada em etapas anteriores; e a visão do processo futuro. Assim, a coexistência destes dois fatores acaba dando o ritmo para a dinâmica do parque fabril”.

Já o outro entrevistado apontou que a empresa possui uma cultura industrial e “historicamente, ela sempre foi à busca das tecnologias mais modernas que existiam no mundo pra fazer a manufatura dos produtos”. No entanto, ele alega que, durante muito tempo, as decisões eram tomadas pela experiência dos altos gestores e pelo “feeling” que eles possuíam para encontrar novas máquinas. Assim, a atualização do parque produtivo foi realizada desta forma ao longo de muitos anos mas, no entanto, ele destaca que esta atividade não demandava um estudo muito aprofundado acerca da viabilidade financeira, adequação, carteira de produtos e previsões do cenário futuro. No entanto, o entrevistado alega que, atualmente, estes processos modificaram e, para realizar a compra de novas máquinas, se exige um estudo mais aprofundado a fim de se buscar compreender qual o cenário futuro de uma forma mais estruturada que justifique uma compra.

E o outro entrevistado finaliza ao apontar que existem reuniões operacionais mensais na fábrica que, constantemente, buscam apresentar para os colaboradores do parque fabril, informações com o objetivo de mostrar aonde a empresa quer chegar a médio e longo prazo; as movimentações que estão acontecendo atualmente no mercado perante os concorrentes da empresa; a forma como o produto está colocado no mercado (através de fotos de *merchandising*); as intenções

de compra de novos maquinários e os respectivos cuidados que se devem ter com eles, entre outras informações. A troca destas informações, segundo o gerente, tem como objetivo fazer com que os operários da fábrica enxerguem o seu trabalho fora dela, na gôndola do supermercado, entre outros. Estas ações são “maneiras que se tem para ter o pessoal vestindo a camiseta da empresa. [...] Isso é meu também, sou eu que faço isto aqui, eu faço parte desta empresa”.

b) Relação entre a fábrica e o desenvolvimento de novos produtos:

De acordo com um dos gestores, atualmente, “a demanda de um novo produto chega até a fábrica pela ‘porta correta’ que é o Marketing, ou seja, a área da empresa que possui contato com o mercado externo”. A partir disto, o setor passa para a fábrica algumas informações de necessidades com desenhos e amostras ou descrições do que é necessário e, com tais informações equacionadas e analisadas, se parte para executá-la. No entanto, ele destaca que quando um produto é totalmente novo, a situação muda bastante em função de requerer uma pesquisa e um aprofundamento muito maior com relação às necessidades de seu desenvolvimento, dos processos, dos espaços, pois: “um produto deste tipo é como uma acunha que entra no sistema que já está todo organizado”.

Além disto, o entrevistado aponta que o produto novo implica a compreensão de como ele utilizará o espaço da dinâmica da fábrica e, assim, de que forma os outros produtos vigentes terão que ceder para dar lugar de fabricação, armazenamento (tanto da matéria prima necessária para se desenvolver um novo produto, quanto para armazenar o produto novo em si), transporte, logística, entre outros. O gestor ainda salienta que, ao desenvolver um produto, a fábrica precisa “pensar em todo o caminho dele por que o novo passa a ser um elemento abstrato para todo mundo, pois, por mais que se faça protótipo, por mais que se faça amostra, por mais que se analise como ele é na concorrência, a nossa realidade é outra e sempre existe bastante pensamento abstrato para se delinear todo o processo”.

O entrevistado ainda apontou que o prazo de desenvolvimento de um novo produto na fábrica está diretamente relacionado com “o tempo de amadurecimento da empresa com relação a esta intenção do novo, pois quando a coisa está madura ela acontece [...] Este amadurecimento está bastante relacionado com o aspecto do

convencimento dos colaboradores que deve estar nivelado em todo o processo. E cada produto possui seu prazo de amadurecimento e, assim, seu tempo de desenvolvimento”. Desta forma, o gestor salienta que “a fábrica vai participar e viabilizar a inovação no momento que ela for convencida de que está plantada uma facilidade futura. Assim, a fábrica precisa estar com todo o processo de desenvolvimento acertado e equilibrado para que a ideia se torne realidade e da maneira mais fácil, econômica e dentro da realidade da empresa”.

Por fim, o mesmo respondente ainda adverte que “a fábrica precisa entender que, além da rotina, é preciso desenvolver novos produtos e isto é um desafio. Muitas vezes o funcionário não quer parar uma máquina para realizar um teste de um produto novo e, por isto, deve-se sentar, conversar e fazer todo um convencimento com esta pessoa porque a fábrica quer investir o seu tempo apenas em coisas que gerarão um resultado imediato”.

Fazendo uma reflexão acerca das dificuldades envolvidas nos processos de desenvolvimento de novos produtos, outro respondente já afirma que “as dificuldades encontradas no desenvolvimento de novos produtos estão na cabeça dos gestores e, por isto, a gente precisa estar com a cabeça sempre muito aberta para assumir novos produtos”. Complementar a isto, o respondente informa que é importante ter proximidade entre as pessoas, pois ela pode permitir que “os colaboradores sejam ‘contaminados’ positivamente ou sejam mais fáceis de serem influenciadas positivamente através de modelos de gestão mais integrativos e abertos”.

De acordo com outro gerente, a empresa ainda está aprendendo a lidar com o desenvolvimento de novos produtos uma vez que, antes, eles eram definidos e estruturados pelos altos gestores e pelas máquinas que eram adquiridas por eles. No entanto, todos os novos produtos desenvolvidos hoje necessitam ser mais bem justificados e ter uma qualidade impecável. Acrescido a isto, o entrevistado afirma que desenvolver um produto integralmente novo na empresa é “um problema” porque a demanda da fábrica é calculada para ter uma utilização total de seu tempo e maquinários.

E, por fim, o último entrevistado apontou que a empresa ainda está aprendendo a lidar com o desenvolvimento de novos produtos uma vez que, antes, eles eram definidos e estruturados pelos altos gestores e pelas máquinas que eram adquiridas por eles. Acrescido a isto, o entrevistado afirma que desenvolver um

produto integralmente novo na empresa é “um problema” porque a demanda da fábrica é calculada para ter uma utilização total de seu tempo e maquinários. A título de exemplificação a isto, o respondente alega que não é possível usar “10% das horas disponíveis da fábrica” para fazer o projeto de um produto novo por que “o produto vai pagar por isso”. Logo, o grande desafio percebido por ele é compreender como deve ser feita a reunião entre a área de engenharia de produtos e industrial de forma harmônica.

c) Metas fabris:

Um dos entrevistados afirmou que não existem metas de desenvolvimento de números de produtos, ou seja, “não existe uma meta que exija que sejam desenvolvidos x produtos em tanto tempo, pois as metas da empresa estão relacionadas com atingimentos econômicos”. No entanto, o que usualmente tem se vivido na empresa é que “o produto novo não gera rendimentos apenas pela sua venda em si, mas pela venda de produtos já existentes da empresa. Ou seja, ele em si pode não ter um venda esperada de x% mas ele auxilia a venda de outros que, se somados, aumentam o valor da rentabilidade financeira da empresa”. Desta forma, na visão do respondente, o produto novo atua como “um catalisador do processo, quando a coisa está entrando na mesmice, não avança, ou está ficando para trás, nós lançamos um pouco de ativador neste processo para ele voltar a crescer”. Neste sentido, o ‘ativador’ é compreendido como um novo produto que pode ter o poder de desencadear um efeito de vendas em outros produtos já existentes. Além disto, pode acontecer, em alguns momentos, de um produto “canibalizar outro produto que a empresa já tinha por sobreposição de funções. Esta “canabalização”, às vezes, é feita pela própria empresa que identifica novos produtos que cumprem a mesma função, mas que são desenvolvidos com custo mais baixo.

d) Barreiras culturais:

Segundo um dos gerentes, não existem barreiras formais que se colocam contra o fomento da inovação no que se refere às dinâmicas do parque industrial da empresa. No entanto, existe uma barreira cultural em que muitos colaboradores possuem receio de emitir suas opiniões ou ideias para os altos gestores em virtude

de eles terem sido responsáveis pelo processo de desenvolvimento de novos produtos durante muito tempo.

Já outro respondente afirma que é preciso melhorar alguns processos internos que se colocam frente a barreiras culturais. Em um primeiro momento, quando a empresa começou a se estruturar em termos de fluxos de processos, setores e documentações, os colaboradores “ficaram um pouco assustadas porque o processo como um todo passou a ser mais moroso em função de ser necessário fazer uma série de validações para se desenvolver um produto que antes era feito de forma mais empírica”. Mas, hoje, gradativamente, estes processos estão começando a serem vistos, cada vez mais, como a indicação de uma trilha correta para se perseguir em termos de modelo mental dos colaboradores.

5. GERENTES DE MARKETING

Os gerentes de marketing das empresas A, B e C falaram sobre cultura da empresa em relação ao marketing, lançamento de novos produtos, pesquisas de mercado, barreiras à inovação e formas de sensibilização da importância da inovação para a empresa, conforme se observa a seguir.

a) Cultura da empresa em relação ao marketing:

De acordo com um dos gerentes, sua empresa “está se deparando com uma necessidade de desenvolver mais a área do marketing se não ela corre o risco de ficar para trás”. Assim, a empresa vem utilizando o marketing da forma adequada, pois “muitas pessoas fazem confusão com o significado do marketing achando que ele está relacionado apenas com catálogo, propaganda e comunicação. Mas o marketing é mais que isto e, dentro da empresa, ele é responsável por análise e desenvolvimento de produto; rentabilidade, preço e viabilidade do produto para a empresa; estratégia e definição do produto dentro do escopo da empresa; e, aos poucos, estas atividades têm sido cada vez mais realizadas”. Desta forma, o entrevistado informa que, aproximadamente, oitenta e cinco por cento do foco do marketing está relacionado com o produto. “Então, todas as nossas ações de marketing são realizadas quando nós podemos medir resultados” porque a verba da

empresa para isto é restrita e, assim, as ações do departamento necessitam ser muito assertivas.

Outro gestor aponta que a empresa está vivendo um período de transição, sobretudo, no setor de marketing. No entanto, ele destaca que a cultura do marketing é “bem primária ainda”, mas a empresa tem buscado se aproximar do consumidor para compreendê-lo, além de estabelecer uma relação mais próxima com ele. No entanto, ele alega que ainda é necessário compreender que o marketing tem ações de curto prazo como, soluções táticas; e de longo prazo que incluem ações relacionadas ao posicionamento de marca no mercado e, conseqüente, percepção deste movimento pelo consumidor. Contudo, o respondente acredita que com o tempo, a empresa deixará de ser “criadora de banner e vamos ser criadores de campanha, criadores de inovação e sempre pensando no consumidor como centro”. Por fim, o respondente afirma que é necessário que a empresa passe a perceber também as vantagens dos investimentos em ações intangíveis e não apenas das tangíveis, hábito que acompanhou a empresa durante muitos anos por seu investimento ter sido mais focado em maquinários para o parque fabril.

E, por fim, outro gestor apontou que “cultura da empresa sempre veio da indústria e a indústria faz algo tangível que é o produto, ou seja, o marketing acabou vindo como uma consequência disto tudo e sob a ótica dos 4 P’s do Marketing. Assim, é sob esta perspectiva que o marketing atua mais intensamente dentro da empresa”. No entanto, o respondente alega que “muitas pessoas acreditam que a empresa não possui marketing porque não tem propaganda, mas o marketing não é só isto, ele se envolve em uma série de coisas relacionadas com a estratégia do produto também. Muitas empresas só tem a comunicação, não tem a estratégia do produto”. Em argumento a esta afirmação, o entrevistado informa que “nós temos o contrário, mas que, às vezes, é difícil de explicar para os próprios colaboradores da empresa que julgam que se não tem propaganda, não tem marketing”.

b) Marketing e lançamento de novos produtos:

Segundo um dos entrevistados, existe bastante interação e discussão entre os setores de marketing e o setor de desenvolvimento de produtos. Com relação a isso, é realizada uma análise para verificar qual a potencialidade que a empresa terá

ao lançar tal produto novo no mercado. Recentemente, a empresa lançou um novo produto totalmente diferente do que é de costume da linha e, neste caso, foi desenvolvido um projeto não apenas para o produto em si, mas também, para a aquisição deste produto perante os compradores.

Segundo outro gestor, a relação entre os setores de P&D e marketing melhorou muito, mas ainda existem necessidades de melhorias, como por exemplo, a informalidade da comunicação entre os colaboradores da empresa. Segundo ele, esta informalidade consiste nos filtros que o marketing faz perante o comercial e passa para o desenvolvimento de produto. Assim, após um produto ser lançado, existem *feedbacks* informais que são originados no comercial e passados para o marketing e que, conseqüentemente, são reenviados ao desenvolvimento de produto. Por isto, a empresa está criando alguns indicadores para permitir que a qualidade do acompanhamento do produto, após lançado no mercado, seja aumentada. Esta sistematização irá, de certa forma, “deixar os colaboradores mais confortáveis em discutir questões de produtos com outros setores, pois sem elas, como ocorre atualmente, os funcionários se sentem um pouco desconfortáveis em realizar este tipo de ação por compreender que estão ‘cobrando’ outros setores e não os questionando”. Conforme o entrevistado, este sentimento de “cobrança” tem relação com a cultura da empresa onde todos os funcionários se conhecem e não compreendem que determinados diálogos são necessários para desenvolver processos internos e que, caso ocorram, eles não irão impactar negativamente no relacionamento com os outros funcionários.

E, por fim, outro respondente alegou que o setor de P&D deveria utilizar seu tempo com 80% em desenvolvimento de produtos novos (inovação) e 20% em produtos de linha. Assim, segundo a percepção dele, atualmente, existe um equívoco na empresa no que se refere à definição conceitual do setor de desenvolvimento de novos produtos que ocupa muito de seu tempo para justar produtos de linha que, segundo o respondente, deveria ser responsabilidade dos setores vinculados ao processo de produção. Em justificativa a esta percepção, o respondente afirma que o setor de produto despense muito tempo focado em questões gerenciais de produtos de linha do que em questões relacionadas com o fomento da inovação e do desenvolvimento de novos produtos. Segundo ele, “é muito tempo operacional e pouco tempo pensativo. E eu acho que o produto tem que ser mais pensativo, tem que ser mais estratégico”.

c) Pesquisas de mercado:

Quando questionados sobre as modalidades e formatos de pesquisas realizadas no mercado, um dos gestores informou que existem três tipos de pesquisa que são realizadas pela empresa: oportunidades e demandas percebidas no mercado interno e externo; testes de produtos que tem como objetivo diagnosticar os já existentes com alguns profissionais que são cadastrados na empresa; e, questionário enviado pelo *trade marketing* para os compradores de mercado cuja função é compreender se os produtos intencionados para venda seriam bem aceitos ou não, além de compreender possibilidade de aplicações de preços que o mercado pagaria por aquele produto.

O outro respondente alegou que as pesquisas com usuários começaram a ser realizadas recentemente como uma ação resultante das análises dos diagnósticos de perda de mercado, problemas de vendas, reclamações no SAC, atendimento ao consumidor, entre outros. Segundo ele, estes resultados estão auxiliando a empresa a compreender, de forma mais formatada, a opinião dos clientes sobre os produtos, além de outras informações estratégicas.

E o último respondente acredita que para fazer uma atividade de pesquisa com usuários, a empresa requer ter funcionários mais maduros e que neste momento a empresa não possui. Além disto, ele alega que “a gente tem prazos para atender e tem uma estrutura muito pequena e, por isto, eu não posso pegar uma pessoa na rua e ter outra pessoa no setor fazendo, efetivamente, outras coisas. [...] Se eu pudesse ter grupos diferentes que pudessem estar trocando de atividades, seria interessante, mas hoje a gente não tem estrutura para isto”. No entanto, o gestor admite que “é preciso ter os dois momentos, eles precisam se casar, porque senão fica acadêmico demais, fica no mundo das ideias demais e é preciso trazer para a realidade. [...] E acho que ainda tem muitas coisas básicas que a gente ainda não faz e deveria fazer antes disto”. Além disto, o respondente complementa que, atualmente, “o briefing que a empresa tem nem permite espaço para fazer tais atividades porque ele é muito baseado em uma necessidade concreta”.

Em complemento a este cenário, o mesmo gestor ainda comenta que “estas pesquisas mais ‘conceituais’ não são muito fáceis de realizar e não é ainda o estágio que a empresa está atualmente”. E, segundo ele, “aqui na empresa, a gente ainda não tem um momento ‘viajãção’ e a gente utiliza muito a nossa percepção, pois

trabalhamos com a lógica de olhar para o outro, para o concorrente e, não necessariamente, para o consumidor”. Assim, o gestor acredita que sua empresa é muito boa na inovação da melhoria e não na inovação radical, pois “a coisa muito conceitual e que não é o material, que não é o palpável, a gente não faz nesse momento, é muito do olhar para o outro, tanto é que nesse momento os nossos funcionários estão em uma feira na China para olhar o que o mundo está fazendo, então, é olhar o que já existe e, em cima do que já existe, pensar o que podemos fazer para melhorar”. Por fim, ele finaliza comentando que “o que a empresa faz não está errado, até porque “o que a gente tem feito hoje sempre foi feito e deu certo, então, a gente não pode dizer que está errado. Tanto é que, se tu fores nesta feira da China hoje, tu vais ver pessoas de várias outras empresas porque está todo mundo na China olhando o que está sendo feito nesta feira, então, não é só a gente que faz isto, todo mundo faz isto”.

d) Barreiras à inovação do marketing:

Perante a compreensão de um dos entrevistados, “o desenvolvimento interno de produção manifesta sempre muita resistência, muitas vezes, até um comportamento antiquado”. Além disto, o entrevistado aponta que “existe uma dificuldade muito grande com relação à implementação da ideia porque existem resistências internas para o desenvolvimento de novos conceitos. A ideia é a parte mais fácil, mas a implementação é muito difícil porque exige também um processo burocrático muito grande que necessitam de diversas aprovações”.

Outro gestor aponta que “existem muitas barreiras dentro de empresa como, por exemplo, o entendimento equivocado das funções do marketing. A empresa ainda acredita que o setor desenvolve apenas catálogos. A cultura do envolvimento do marketing com o produto tem evoluído bastante, mas ainda pode crescer mais”.

E, por fim, o último gestor indica que “apesar de existir um planejamento estratégico de cinco anos, a empresa ainda está focada em ações de curto prazo e, investimento em marketing, normalmente, é investimento em longo prazo”. Além deste fator, ele acredita que a empresa dá mais responsabilidade ao produto do que deveria, pois ele não se vende por si só, mas precisa também de um sistema em seu entorno para garantir a boa performance no mercado. Por isto, o respondente afirma que a empresa não possui ainda liberdade para fazer o desenvolvimento de um

produto mais focado nas necessidades intangíveis percebidas nos consumidores porque “eu não posso arriscar, eu não posso viajar”. Acrescido a isto, ele destaca que “a equipe de vendas ainda não compreende o produto mais conceitual e não está preparada para recebê-lo e saber vendê-lo, eles até possuem certo preconceito com este tipo de produto”.

e) Sensibilização sobre a importância da utilização do marketing para alcançar valores intangíveis:

Em virtude de um dos respondentes ter informado que o entendimento da utilização do setor de marketing ainda não é totalmente compreendido, foi questionado se existem formas de sensibilização para as vantagens dos valores intangíveis que podem ser obtidos pelo marketing. Em resposta a este questionamento, tal gestor afirmou que “a empresa realizou recentemente uma pesquisa com consumidores para identificar quais são as percepções de marcas que eles possuem sobre a nossa empresa e concorrentes. Os resultados mostraram claramente que as empresas que investem em manutenção da marca estão presentes nas cabeças das pessoas”. Portanto, o entrevistado acredita que “quando os executivos enxergarem estes números eles poderão estar mais sensibilizados da importância deste tipo de ação porque elas estão quantificadas e vem diretamente dos consumidores da empresa”.

Ainda nesta perspectiva, outro gerente argumenta que “pode ser mais caro ficar parado do que se mover no mercado” e, com isto, fazer investimentos em intangíveis e ações de manutenção de marca e lançamento de novos produtos. Assim, ele acredita que é importante investir em ações de marketing, mas não descarta as necessidades de investimentos em novos maquinários. No entanto, o gestor destaca que este equilíbrio, inicialmente, pode ser mais difícil de realizar, mas é, indiscutivelmente, necessário.

f) Melhorias necessárias:

De acordo com um dos gestores, sua empresa necessita melhorar as políticas de metas para a venda de novos produtos. Outro grande aprendizado que a empresa necessita adquirir, conforme o entrevistado, relaciona-se com o fato de que

a empresa precisa compreender o suporte que a equipe comercial externa consegue dar de acordo com a rede de contatos e expertise que eles possuem hoje. Em justificativa a isto, ele argumenta que “a empresa já lançou bons produtos no mercado, como a linha x^{29} , mas, no entanto, os representantes não conheciam canais específicos para vender este tipo de produto e nem possuíam tanto interesse em abrir novos canais sem ter a certeza de que isto vai ser revertido em vendas. Por isto, a linha x não teve o desempenho que ela poderia ter”.

Já, conforme outro gestor, a grande variedade de produtos relacionados com o portfólio da empresa aumenta a complexidade do trabalho da equipe de Design uma vez que ela necessita trabalhar com diversos produtos, processos produtivos, matérias primas e consumidores. Neste sentido, ele destaca que isso se coloca como uma necessidade de melhoria uma vez que o ideal seria dividir a equipe por linhas de produto onde cada uma se responsabilizasse e se enfocasse, exclusivamente, naquele nicho. Esta lógica de divisão dos esforços também foi mencionada para o setor de marketing que, igualmente, sente os impactos oriundos do gerenciamento de diversos tipos de produtos.

g) Abertura de novos canais:

De acordo com um dos entrevistados, existe uma dificuldade de abertura de novos canais que está condicionada à limitação do conhecimento e rede que os representantes (terceiros) da empresa possuem. No entanto, ele destaca que não acredita que se deva represar uma inovação em virtude das dificuldades de canais, onde “não vou segurar minhas inovações por causa de um novo canal [...] Eu vou testar essa inovação em alguns lugares que a gente tenha controle e, a partir daí, provar que é possível abrir um novo canal”.

No entanto, segundo outro gestor, “a gente já deixou de fazer um determinado produto por não ter uma abertura neste canal específico” e construir uma abertura deste novo canal, seria uma ação muito cara, mesmo que o produto tivesse potencial. Contudo, o gerente informa que “para promover um canal específico com o auxílio de pessoas externas, o produto necessita ser muito especial. Não adianta o produto ser muito bom se a empresa não possui estrutura

²⁹ Nome omitido em virtude do caráter confidencial da informação.

para entregá-lo no mercado. O produto quando não vendido, por muitas vezes, é considerado o vilão, no entanto, existe uma cadeia intangível no entorno do produto que pode viabilizar o fluxo e sucesso de vendas no mercado ou não, como por exemplo, a logística e a entrega nos canais corretos”. Por fim, o entrevistado finaliza indicando que “a gente ainda está muito focado só em estratégia de produto e não em estratégias de equipes de vendas, novos canais, força de vendas e, por estes motivos, o produto acaba tendo uma responsabilidade maior porque ele acaba sendo sempre o foco de tudo. Neste sentido, a empresa acaba relacionando o fracasso de vendas de um determinado produto ao setor de marketing e desenvolvimento de novos produtos”.

h) Relação entre os setores de marketing e comercial:

Conforme um dos respondentes, sua empresa ainda está aprendendo muito com a equipe comercial pois, segundo ele, “a empresa ainda está fazendo apenas o básico”. Justificando esta informação, o gestor indica que, antigamente, a equipe de vendas queria ações para lançar novos produtos; e, hoje, eles questionam esta parte de comunicação se mostrando insatisfeitos com a quantidade de comunicação e propaganda que a empresa promove para seus produtos. Em contraponto a isto, o gerente alega que “questiona esta parte de comunicação, pois enquanto a gente não tiver distribuição adequada, eu concordo que a gente não tem que fazer comunicação porque é uma coisa que retroalimenta a outra e tem que descobrir onde está o gargalo disto para tentar melhorar o desempenho dos lançamentos”. Além do questionamento referente ao volume de propaganda que a empresa faz, o entrevistado indica que “o comercial também questiona o porquê ainda não existem produtos licenciados ou o porquê que a empresa não faz as promoções Promopec³⁰”. Segundo ele, estas ações não são realizadas por algumas questões técnicas e de precificação e outras coisas referentes ao desinteresse que a empresa possui em relação a investimentos que necessitam maiores investimentos. Por exemplo, “se a Coca Cola fizer uma Promopec, o valor da latinha de graça sairá do valor do setor de marketing; mas aqui, este valor sairia da margem do produto. Ou seja, para dar o item de graça, é necessário baixar o custo dos demais produtos

³⁰ Compras promocionais que viabilizam mais produtos do que são comprados. Ex: Leve 4 e pague 3.

para que se viabilize o item cortesia. Neste sentido, a empresa não lê as Promopecs como investimento de marketing, mas sim, ela lê como margem de produto que, se for viabilizado, pode possibilitar como item cortesia”.

APÊNDICE T – DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FASE DE AÇÃO

Ativ. nº.	Dia	Duração	Atividade realizada
1	24.03.2014	2 horas	Reunião com CEO's das empresas A, B, C, D e E com o professor Henri Christiaans (<i>Delft University</i>) sob o título " <i>Why is Innovation based on DesignThinking so difficult?</i> "
2	24.03.2014	3h e 30 min	Palestra de abertura de trabalhos do ano de 2014 com o professor Henri Christiaans (<i>Delft University</i>) com o objetivo de caracterizar a importância do briefing em um projeto.
3	26.03.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de desdobramento dos in e outputs dos setores que estão relacionados desde a ideia/necessidade de projeto até ao lançamento do produto com o objetivo de transparecer as relações entre cada um e como um interfere no trabalho do outro.
4	26.03.2014	4 horas	<i>Workshop</i> com o professor Henri Christiaans (<i>Delft University</i>) com o objetivo de definir o briefing que cada empresa utiliza ao longo dos Workshops de Desenvolvimento de um Sistema Produto que se iniciará em 30 de abril de 2014.
5	02.04.2014	4 horas	Socialização das dificuldades encontradas pelas empresas a fim de poder trocar conhecimentos (esta segunda atividade vai ser desdobrada nestes dois encontros);
6	16.04.2014	4 horas	Socialização das dificuldades encontradas pelas empresas a fim de poder trocar conhecimentos (esta segunda atividade vai ser desdobrada nestes dois encontros);
7	30.04.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo I. Roteiro: Apresentação; Métodos para captar insights de novos sistemas-produto inovadores por meio de pesquisas de tendências e atualidades.
8	14.05.2014	2 horas	Reunião com CEO's das empresas A, B, C, D e E com a professora Rita Almendra (Universidade de Lisboa) sob o título "Capital do conhecimento como recurso estratégico de inovação empresarial".
9	14.05.2014	6 horas	<i>Workshop</i> de monitoramento das atividades realizadas no <i>Workshop</i> de Módulo I com supervisão da professora Rita Almendra (Universidade de Lisboa).
10	21.05.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo II. Roteiro: Apresentação; Métodos para entender o contexto acerca do universo do sistema-produto a ser desenvolvido.
11	11.06.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo III. Roteiro: Métodos para entender melhor os usuários e <i>stakeholders</i> e suas interações com o sistema-produto.
12	02.07.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo IV. Roteiro: Métodos para identificar e resumir padrões e insights encontrados e traduzi-los em guias para conduzir a geração de conceitos.
13	16.07.2014	2 horas	Reunião com CEO's das empresas A, B, C, D e E com a professora Alice Agogino (<i>Berkeley University</i>) sob título ainda indefinido.
14	16.07.2014	6 horas	<i>Workshop</i> de monitoramento das atividades realizadas no <i>Workshop</i> de Módulo VI com supervisão da professora Alice Agogino (<i>Berkeley University</i>).

(continuação)

Ativ. nº.	Dia	Duração	Atividade realizada
15	23.07.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo V. Roteiro: Métodos para realizar <i>brainstormings</i> estruturados e explorar novos conceitos.
16	13.08.2014	2 horas	Reunião com CEO's das empresas A, B, C, D e E com o professor Stanley Ruecker (<i>Illinois Institute of Technology -Chicago</i>) sob título ainda indefinido.
17	13.08.2014	6 horas	<i>Workshop</i> de monitoramento das atividades realizadas no Módulo V com supervisão do professor Stanley Ruecker (<i>Illinois Institute of Technology - Chicago</i>).
18	20.08.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo VI. Roteiro: Métodos para geração de alternativas a partir dos conceitos criados. Escolha, sistematização, validação, comunicação e organização das soluções.
19	10.09.2014	4 horas	<i>Workshop</i> de Desenvolvimento de produto com base em ferramentas estratégicas - Módulo VII. Roteiro: Métodos para validação e testagem da solução. Construção de protótipos, definição de estratégias e táticas, desenvolvimento de iniciativas.
20	15.10.2014	2 horas	Reunião com CEO's das empresas A, B, C, D e E com o professor José Séron (<i>Universidad de Zaragoza</i>) sob o título sob título ainda indefinido.
21	15.10.2014	6 horas	<i>Workshop</i> de monitoramento das atividades realizadas no Módulo VII com supervisão do professor José Séron (Espanha).
22	22.10.2014	4 horas	<i>Workshop</i> final de apresentação - Roteiro: Apresentação dos produtos desenvolvidos.

APÊNDICE U - REUNIÃO DAS INFORMAÇÕES PREVIAMENTE COLETADAS NA PREPARAÇÃO DO WORKSHOP

INTRODUTÓRIO 1.

Empresa	Posicione o setor e a função que você exerce dentro da empresa.	Quais as informações que você precisa receber para realizar a sua parte do trabalho e de quem elas são geradas?	Setor que fornece a informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada	Quais as informações que você gera no processo e para quem elas são direcionadas?	Setor(es) que depende(m) da minha informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada
A	Desenvolvimento de produto, Design.	Cubagem, mercado, embalagem, materiais, procedência, entre outras.	Desenvolvimento de produto, custos, compras, MKT, logística, P&D, processo, PCP.	Estágios compreendidos na documentação que é feita no setor de desenvolvimento de produto.	Aprovação de embalagens e artes finais; números de documentos adicionados no sistema de gestão; fichas técnicas relativas a embalagem e paletização.	Desenvolvimento, PCP, compras, logística.	Ficha técnica; cadastramento de produtos no SAP; documentação.
A	Desenvolvimento de produtos, Design.	Briefing do produto (informações do usuário, mercado, modo de uso, aplicação, materiais, preço, custo, restrições, requisitos, riscos, prioridades, prazos, dados técnicos prévios, investimentos, etc.).	Comercial, CRM, MKT, <i>trade market</i> , PCP, importação, P&D, compras, processo, mecânica, logística, jurídico e produção.	Todas as fases de desenvolvimento em maior ou menor grau.	Relatório de mercado (business case), relatório de testes de campo, análises de Design, análises de concorrência, especificações do produto e da embalagem, conceito do produto.	Comercial, MKT, Processo, PCP, Logística, Compras, Jurídico, P&D, importação, CRM, mecânica, PCPM, produção.	Todas as fases de desenvolvimento em maior ou menor grau.
A	Desenvolvimento de produtos, Design.	Definições da gestão de portfólio (estratégias, termos de abertura, objetivo do produto, quantidade de peças por caixa, custo, <i>target</i>); informações de mercado e informações técnicas (ensaios, testes em laboratórios, entre outros).	Comercial, CRM, MKT, <i>trade market</i> , PCP, importação, P&D, compras, processo, mecânica, logística, jurídico e produção.	Início, meio e fim.	Cronograma do projeto, conceito do produto (desenhos, geração de alternativas, protótipos), especificações do produto (fichas técnicas, de lote piloto e de paletizações), detalhamento técnico (modelagem e desenhos).	Comercial, MKT, Processo, PCP, Logística, Compras, Jurídico, P&D, importação, CRM, mecânica, PCPM, produção.	Início, meio e fim.
A	Desenvolvimento de Produtos, Design.	Especificações de mercado (pesquisas), custo, <i>target</i> , posicionamento (público alvo, política de preço), previsão de venda, ciclo de vida do produto após seu lançamento.	Área comercial (vendas, marketing, <i>trade market</i>). Vendas, marketing.	Pré-projeto, desenvolvimento. Pós-projeto.	Especificações técnicas do produto, dimensões de produto, embalagens, utilização, código de barras, instruções de uso, desenho técnico, benefícios do produto.	Marketing, vendas, <i>trade market</i> , logística, engenharia de processos, produção, PCP.	Final.
A	Analista de Marketing, MKT.	Atributos, aplicações, vantagens competitivas, desvantagens, preço, posicionamento no mercado e informações fiscais do produto.	CRM, Produto e <i>trade market</i> .	Lançamento do Produto.	Comunicação, materiais de PDV, informativos, vídeos de aplicação do produto, <i>releases</i> sobre o produto para os principais meios de comunicação.	Vendas e <i>trade market</i> .	Lançamento do Produto.
A	Coordenador de <i>Trade Markt</i> , <i>Trade Market</i> .	As características e benefícios do produto.	MKT	Final.	Concorrentes e pesquisas diversas.	MKT.	Acredito que seja a fase inicial.

(continuação)

Empresa	Posicione o setor e a função que você exerce dentro da empresa.	Quais as informações que você precisa receber para realizar a sua parte do trabalho e de quem elas são geradas?	Setor que fornece a informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada	Quais as informações que você gera no processo e para quem elas são direcionadas?	Setor(es) que depende(m) da minha informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada
A	Coordenador de Matrizaria, Matrizaria.	Definições técnicas de produto e processo.	Desenvolvimento de produtos e engenharia de processos.	Fase execução do projeto.	Prazo, custo de fabricação ou reforma de ferramentas e máquinas.	Produção, processo, compras.	Fase de escopo do projeto.
A	Comprador, Compras.	Escopo do produto (características, composição, finalidade, padrão embalagem); previsão de vendas ou consumo; e <i>target</i> .	Engenharia de Produtos, comercial, PCP, MKT.	Inicial.	Opções de fornecimento, amostras, estimativas de custo e prazos de entrega.	Engenharia de produtos, comercial, PCP, MKT.	Inicial.
A	Comprador, Compras.	Tipo de produto, dimensões, cores, quantidade mínima a ser comprada, tipo de embalagem, quantidade de material por embalagem, previsão de vendas, <i>target</i> .	Engenharia de produto e MKT.	Revenda e embalagem.	Cotação e formulação de custo.	Engenharia de produto e MKT.	Inicial.
A	Coordenador de Distribuição, Expedição.	Especificações do material, formato de armazenamento e paletização, ou algum controle específico do produto.	Desenvolvimento de Produto.	Inicial (aprovações)	Problemas de embalagem, erros de etiquetas, erro de paletização, divergência dos produtos (externo), medidas, volume.	Desenvolvimento de Produto.	Após a entrada do material para armazenagem.
A	Coordenadora Tributária, Jurídico.	Descrição completa do produto, finalidade, composição e imagem do produto. Em determinados casos, precisamos analisar o produto físico também.	Desenvolvimento de produto e, às vezes, do setor de importação.	A informação gerada pelo departamento jurídico impacta na viabilidade de lançamento do produto.	Impostos incidentes na venda do produto.	Comercial e vendas.	Inicial.
A	Planejadora de materiais, PCPM.	Data, quantidade de lançamento previsto, cadastro de materiais, pedido de compra, informação de mercado de consumo, previsão de venda, lote mínimo e múltiplo de produção, particularidade dos materiais, <i>lead time</i> do fornecedor.	Design, comercial, compras, processo, PCP, MKT.	Inicial.	Requisição de compra, previsão de entrega de insumos, matérias-primas para fabricação dos materiais (em caso de material de lançamento produzido internamente), previsão de entrega (no caso de revendas).	Compras, produto, processo, MKT, comercial, PCP.	Inicial e meio.
A	Programador de PCP pleno, PCP.	Informações confiáveis da engenharia de produto e processo.	Engenharia.	Planejamento anterior a execução.	Informações de demanda, estoque e produção.	Materiais, processo, logística, almoxarifado, expedição, etc.	Não sei.
A	Gerência de PCP & Logística, PCP.	Lançamentos e alterações com volume de venda, paletização, tipo e quantidade de peças por embalagem, mercado que será atendido, estimativa de venda por centro de distribuição e afins.	Desenvolvimento de Produto e Marketing.	Já possuímos formulários específicos que contém estas informações.	Análise de Capacidade e Demanda de insumos.	Compras, importação, engenharia de Processos e de produção.	Implantado, mas necessita melhorias.

(continuação)

Empresa	Posicione o setor e a função que você exerce dentro da empresa.	Quais as informações que você precisa receber para realizar a sua parte do trabalho e de quem elas são geradas?	Setor que fornece a informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada	Quais as informações que você gera no processo e para quem elas são direcionadas?	Setor(es) que depende(m) da minha informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada
A	Analista, Engenharia de Processos.	Características técnicas do produto.	Produto e matrizaria.	Inicial.	Processo de manufatura.	Produção e produto	Intermediária e final.
A	Analista, Engenharia de Processos.	Especificações completas do produto.	Desenvolvimento de Produto.	Desenvolvimento de Produto.	Especificação de máquinas, desenvolvimento de processos, critérios de qualidade dos produtos.	Produção	Intermediária.
A	Gerente, Engenharia de processos.	Escopo definido do projeto.	MKT e produto.	Inicial.	Capacidade de produção, investimento e prazo implementação.	Produto, custos, controladoria e produção.	Inicial e final.
B	Gerente de Desenvolvimento de Produtos e Inovação, MKT.	Informações de mercado e consumidor.	MKT	Inicial	Tendências, informações de concorrência, informações conceituais e de produto.	MKT, engenharia de produto, processo, compras, <i>trade market</i> , Produção.	MKT, engenharia de produto e produção, processo, compras, <i>trade market</i> .
B	Designer, MKT.	<i>Briefing</i> do produto que será desenvolvido.	Desenvolvimento de produto	Inicial	Informações conceituais (apresentação do futuro produto) e posteriormente informações técnicas em relação ao projeto.	MKT, engenharia de produto, processo, compras, <i>trademarket</i> , produção.	MKT, engenharias de produto e produção, compras, <i>trademarket</i> .
B	Desenvolvimento de produto, MKT.	Informações de mercado, tendências, SAC, curva de vendas.	P&D, SAC e Inteligência de mercado.	Escopo, desenvolvimento e gestão do portfólio.	Formação de preço, acompanhamento de vendas, canal, conceito de produto, comunicação, campanha, embalagem.	PCP, <i>trade market</i> , comercial, engenharias de processo e produto, compras, exportação, importação, expedição.	Todos os níveis.
B	Desenvolvimento de produto, MKT.	Informações de mercado, tendências, SAC, curva de vendas.	P&D, SAC, inteligência de mercado.	Escopo, desenvolvimento e gestão de portfólio.	Formação de preço, acompanhamento de vendas, canal, conceito de produto, comunicação, campanha, embalagem.	PCP, <i>trade market</i> , comercial, engenharias de processo e produto, compras, exportação, importação, expedição.	Todos os níveis.
B	Analista de Produtos, Engenharia de Produtos.	<i>Briefing</i> do produto, preço dos insumos, disponibilidade de processo e equipamentos, desenho do produto, dados, testes, reclamações de campo, orçamentos, análise de viabilidade, custo de internação, resultado financeiro do produto, dificuldades no processo.	MKT, compras, processo, design; fornecedores internos e externos, planejamento estratégico, vendas, financeiro.	Todas as fases (dependendo da informação).	Escopo do produto, cronograma do projeto, protótipo, simulação do custo do produto, cadastros, documentação técnica, embalagem, custo, pesquisa e desenvolvimento de novos insumos, produtos e processos.	MKT, PCP, Processo, Compras, Design.	Todas as fases (dependendo da informação).

(continuação)

Empresa	Posicione o setor e a função que você exerce dentro da empresa.	Quais as informações que você precisa receber para realizar a sua parte do trabalho e de quem elas são geradas?	Setor que fornece a informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada	Quais as informações que você gera no processo e para quem elas são direcionadas?	Setor(es) que depende(m) da minha informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada
B	Gerente de Engenharia, Engenharia do Produto.	Briefing do produto, preço dos insumos, disponibilidade de processo e equipamentos, desenho do produto, dados, testes, reclamações de campo, orçamentos, análise de viabilidade, custo de internação, resultado financeiro do produto, dificuldades no processo.	MKT, compras, processo, design; fornecedores internos e externos, planejamento estratégico, vendas, financeiro.	Todas as fases (conforme a informação).	Escopo do produto, cronograma do projeto, protótipo, simulação do custo do produto, cadastros, documentação técnica, embalagem, custo, pesquisa e desenvolvimento de novos insumos, produtos e processos.	MKT, PCP, Processo, Compras, Design.	Todas as fases (dependendo da informação).
B	Gerente de Produto, MKT.	Todas as informações relacionadas ao produto, tais como: volumes, fornecedores, custos, estoques, preços, marcas, patentes, modelos.	PCP, engenharia, compras, industrial, jurídico, design, <i>trade Market</i> , comercial.	Ao longo de todo o projeto, desde o início até o final.	Consolidação e definições de todas as informações ligadas ao DP e/ou a descontinuidade do mesmo.	PCP, engenharia, compras, industrial, jurídico, design, <i>trade Market</i> , comercial.	Ao longo de todo o projeto, desde o início até o final.
B	Assistente de Engenharia de Produto, Engenharia de Produto.	Briefing do produto, preço de insumos, disponibilidade de processo, equipamentos e insumos, desenho do produto, dados, especificações complementares, testes, caracterizações, reclamações de campo, orçamentos, análise de viabilidade, resultado financeiro do produto.	MKT, compras, processo, design, fornecedores internos e externos, planejamento estratégico, vendas, financeiro.	Todas as fases do projeto.	Escopo do produto, cronograma do projeto, protótipo, simulação do custo do produto, cadastros, documentação técnica, embalagem, custo, pesquisa e desenvolvimento de novos insumos, produtos e processos.	Diversas áreas, dependendo da informação gerada.	Todas as etapas do projeto.
C	Gerente de Marketing, MKT.	Dados de mercado, orientações estratégicas da empresa e capacidade fabril.	Mercado, comercial, diretoria, fábrica.	Planejamento.	Novos produtos e oportunidade para novos negócios.	Comercial, fábrica, ferramentaria, PCP, PCPM.	Intermediário.
C	Produção, Injeção.	Programação de Produção (Amostras, Testes, Produção normal), Condição de equipamentos.	PCP, Manutenção, Ferramentaria.	Novos produtos, Planejamento para a produção.	Produção concluída (amostras, testes, produção para estoque, pedidos especiais) e condição de equipamentos.	Vendas, PCP, manutenção, ferramentaria.	Novos produtos e planejamento para a produção.
C	Analista de produto, MKT.	<i>Briefing</i> dos trabalhos a serem realizados.	Superintendência, gerência do MKT e comercial.	Início.	Informações cadastro, rotulagem, etc.	Fábrica, gerência MKT e superintendência.	Inicial.
C	Analista de desenvolvimento de produto, MKT.	Itens a desenvolver, fornecedores, cronograma, custos, projeção do preço de tabela, aprovação final, orçamento para criação de embalagem, artes, provas de produto.	Superintendência, agências e fornecedores chineses.	Desenvolvimento.	Custo, preço de tabela, volumes negociados, <i>briefings</i> .	Superintendência, logística e comercial.	Desenvolvimento e lançamento de produto.
E	Modelista Criativo, Design.	Pesquisa e <i>briefing</i> (linhas, temas, cores, materiais).	Desenvolvimento de produto.	Estruturação da coleção.	Desenho dos produtos.	Departamento Técnico.	Execução das ideias

(conclusão)

Empresa	Posicione o setor e a função que você exerce dentro da empresa.	Quais as informações que você precisa receber para realizar a sua parte do trabalho e de quem elas são geradas?	Setor que fornece a informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada	Quais as informações que você gera no processo e para quem elas são direcionadas?	Setor(es) que depende(m) da minha informação	Estágio do Projeto ao qual a informação está relacionada
E	Diretora de Desenvolvimento de produto, Design.	Status e andamento de todos os processos.	Subsetores do desenvolvimento de produto.	Inicial e final.	Estilo e estratégia da coleção.	Criação e técnica.	Inicial.
E	Assessora de Marketing, MKT.	Necessidades dos clientes, do mercado e tendências.	Representantes, vendas, funcionários empresa, agência e Design.	Início, lançamento coleção.	Coleta de informações, tendências, produtos, novidades, nova campanha, mídia.	Agência, Vendas.	Inicial e lançamento da coleção.

APÊNDICE V - CARTAS RESULTANTES DO WORKSHOP INTRODUTÓRIO 1.

Nº 01

DO MARKETING PARA O DP

Ponto crítico:
Dificuldades na passagem de informações sobre as estratégias pretendidas pela companhia com relação ao lançamento de novos produtos.

Sugestões apresentadas:
A estratégia precisa estar clara para todos;
Participação do DP na estratégia;
Definição de produtos mais alinhados com as estratégias;
Desenvolver/jogar fluxo de desenvolvimento de produto.

Início



Nº 02

DO MARKETING E COMERCIAL PARA O DP

Ponto crítico:
A qualidade das informações repassadas pode ser ampliadas e melhoradas através do detalhamento de dados como:
Previsão de início e término do projeto, orçamento previsto, custo esperado, previsão de volume de vendas, quantidade de peças por embalagem, premissas e restrições p/ o projeto.

Sugestões apresentadas:
Utilização de um documento formal e oficial;
Envolver mais áreas durante o planejamento e definições para garantir uma melhor integração e comunicação;
Utilizar gestão de projetos (termo de abertura, declaração de escopo, EAP, etc).

Início



Nº 03

DO MARKETING E COMERCIAL PARA O MARKETING

Ponto crítico:
Necessidade de receber um briefing mais detalhado com informações de preço e pesquisa de mercado para melhorar a realização do cadastro, rotulagem, entre outros.

Sugestões apresentadas:
Desenvolver métodos e ferramentas para melhorar a informação e a comunicação;
Check-list de dados de entrada;
Desenvolvimento de um sistema multitarifa/multitutorial.

Início



Nº 07

DO DP PARA O PCP

Ponto crítico:
Dificuldades de comunicação a respeito do ponto de corte e descontinuidade dos itens.

Sugestões apresentadas:
Integrar outros setores na geração da informação;
Planejamento e monitoramento.

Início




Nº 02

QUIZ PARA TODOS OS SETORES

Ponto crítico:
Dificuldades de implementação de um cronograma que reúna todos os setores e processos do projeto.

Sugestões apresentadas:
Definição de uma pessoa responsável pela gestão do projeto;
Utilização de uma ferramenta que integre as áreas e os projetos.

Início



Nº 08

DO DP PARA ENG. DE PROCESSOS

Ponto crítico:
Dificuldades de passagem de informações sobre a concepção do projeto e informações completas sobre o escopo do produto.

Sugestões apresentadas:
Criação de um plano de projeto contendo: público alvo, target, capacidade de produção, custo e preço;
Históricos de produtos similares.

Início



Nº 12

DE VÁRIOS SETORES PARA ENG. DE PRODUTO

Ponto crítico:
Necessidade de passar a informação completa e no tempo adequado ao ciclo de desenvolvimento do projeto.

Sugestões apresentadas:
Estabelecer um cronograma desenhado pelos participantes do projeto.

Meio



Nº 13

DE ENG. DE PRODUTOS, COMERCIAL, MKT E PCP PARA COMPRAS

Ponto crítico:
As informações não são recebidas ou são insuficientes.

Sugestões apresentadas:
Desenvolver métodos e ferramentas para melhorar a informação e a comunicação;
Integrar outros setores na geração da informação;
Necessidade de implementação de PLM.

Meio



Nº 14

DO DP PARA EXPEDIÇÃO

Ponto crítico:
Necessidades sobre mais informações acerca do material, formato de armazenamento e paletização, algum controle específico do produto, entre outros.

Sugestões apresentadas:
Criação de uma ficha técnica indicando a paletização, condições de armazenamento e transporte dos produtos;
Envolver os funcionários da expedição nas reuniões interdisciplinares a fim de que se sintam mais próximos e entendam o seu papel no processo como um todo.

Meio




Nº 01

QUIZ PARA TODOS OS SETORES

Ponto crítico:
Dificuldades de compreensão do fluxo de desenvolvimento de produtos, os setores envolvidos em cada etapa (input e output) e as tarefas de cada um.

Sugestões apresentadas:
Fluxo de desenvolvimento definido;
Cronograma e prazos para cada uma das etapas do projeto.

Início




Nº 04

DO PCP E CUSTOS PARA MARKETING

Ponto crítico:
Dificuldades da passagem de informações sobre as estimativas de custos relacionadas a novos processos.

Sugestões apresentadas:
PCP e processos devem participar de todo o desenvolvimento do produto;
PCP e custos devem ter em sua rotina, uma agenda para a participação no processo de desenvolvimento de produto.

Início



Nº 05

DO MARKETING PARA O TRADE MARKETING

Ponto crítico:
Maior envolvimento entre estes dois setores no momento de definição dos novos produtos.

Sugestões apresentadas:
Elaboração de relatórios mensais, realizados pelo Trade, com informações/sugestões de melhorias, novidades e ações de concorrência. Estes relatórios tem o objetivo de contribuir para a área de marketing que, assim, terá mais subsídios para o lançamento de novos produtos.

Início



Nº 09

DO DP PARA A PRODUÇÃO

Ponto crítico:
Dificuldades de passagem de informações sobre a necessidade de criação de novos moldes e/ou desenvolvimento de novos produtos.

Sugestões apresentadas:
Agendamento de reuniões multidisciplinares quinzenais envolvendo todas as áreas que participam ativamente desse processo focando no operacional e não apenas no estratégico.

Início




Nº 03

QUIZ PARA TODOS OS SETORES

Ponto crítico:
Inexistência de formalização de um fluxo de trabalho que difunda as técnicas de informações alinhadas e documentadas entre os setores durante o processo de desenvolvimento de um projeto.

Sugestões apresentadas:
Mapeamento de todos os processos envolvendo áreas responsáveis e prazos para, posteriormente, enviar um workflow, similar share point e, assim, implementá-lo para que cada área coringa «enviar» suas funções e responsabilidades dentro do processo como um todo;
Criar ferramenta para controle e cumprimento das atividades, sinalizando a proximidade do término do prazo.

Meio




Nº 10

DO DP E ENG.DE PROCESSOS PARA A MATRIZARIA

Ponto crítico:
Realizar a passagem de informações sobre alterações nos produtos antigos, desenvolvimento de novos produtos e necessidade de novos maquinários com mais antecedência.

Sugestões apresentadas:
Integrar as áreas através de reuniões, documentação, planejamento e mapeamento dos fluxos.

Meio




Nº 15

DO DP PARA SETOR JURÍDICO

Ponto crítico:
Normalmente, as informações são repassadas apenas no final do projeto e, ainda assim, estão incompletas. Nenhuma informação é repassada no início do projeto.

Sugestões apresentadas:
Integrar melhor os setores, desde o início do projeto.

Meio



Nº 16

DA PRODUÇÃO PARA DP

Ponto crítico:
Dificuldades na passagem de informações relacionadas com problemas no desenvolvimento de novos moldes.

Sugestões apresentadas:
Integrar as áreas através de reuniões, documentação, planejamento e mapeamento dos fluxos.

Meio



Nº 17

DO DP PARA O MARKETING

Ponto crítico:
Dificuldades da passagem de informações sobre: Vantagens competitivas do produto, Desvantagens do produto, Informações dos testes com o produto, Todas as informações de como se deve utilizar o produto.

Sugestões apresentadas:
Recorrer de alinhamento das informações mercadológicas do projeto.

Fim



APÊNDICE W - CARTAS RESULTANTES DO WORKSHOP INTRODUTÓRIO 2.

<p>FASE 01</p> <p>TEMÁTICA MARKETING troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa A: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Bom comunicação e integração com os demais setores; Marca forte no mercado, fruto de muito trabalho para espantá-la e mantê-la sem o uso de mídia de massa. Portal do representante que vem a melhorar a comunicação com as equipes internas focadas em vendas e divulgação; Canais de comunicação com vídeos de utilização dos produtos; Participação com todos as partes interessadas; Criação e adequação de produtos através da visão trazida pelo marketing visando aproximar o consumidor da empresa; Execução de pesquisas por artigos complementares; Criação do Departamento de Trade Marketing.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 01</p> <p>TEMÁTICA MARKETING troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa B: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Pesquisas com consumidor; Reestruturação do SA&E; Branding; Análise de pesquisa Nielsen; Foco no consumidor.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 01</p> <p>TEMÁTICA MARKETING troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa C: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Repassar de informações através da reunião de produto; Envolvimento do merchandising no processo de desenvolvimento de produto; Estudo de portfólio; Avaliação do desenvolvimento de linha; Envolvimento com a fábrica; Simulação e estudo de viabilidade; Lançamento de produtos em que as áreas são reunidas para discutir o processo.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>
<p>FASE 02</p> <p>TEMÁTICA DESIGN troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa E: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Importância de um cronograma e envolvimento de todos os setores que fazem parte do processo (comercial, marketing, etc); Exemplo: Definição de data de feira Inclua em definições quais linhas serão lançadas, cronograma de amostra interna, dos representantes e da feira para exposição. Necessário pensar: catálogos impressos, manipulação de fotos para catálogo, ferramenta para o início da produção, custo do produto. E tudo inicia com: definição antecipada de compra de materiais.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 03</p> <p>TEMÁTICA COMERCIAL troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa A: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Viabilidade e adequação; Análise constante de dados de vendas; Adequação das vendas utilizando boas técnicas para buscar um melhor planejamento; Focada em fatos e dados para trabalhar vendas e contribuir com o planejamento de produção; Busca de ferramentas para tomadas de decisão; Iniciativa de trazer melhores mecanismos eletrônicos e tecnológicos para as equipes de vendas; Comprometimento com metas, destacando a força da capacidade interna que temos para atender toda a força externa de vendas; Boa comunicação e flexibilidade nos processos dos demais setores; Automatização dos processos comerciais trazendo maior agilidade.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 03</p> <p>TEMÁTICA COMERCIAL troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa B: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Foco por canal (direto e indireto) atendendo as necessidades; Mix ideal por canal; Gerenciamento de categoria; Plano de vendas; Guia de execução; Visita de clientes em geral.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>
<p>FASE 04</p> <p>TEMÁTICA LIVRE troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa C: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>1) Produção; Reunião de gráfico mensal - indicador; Reunião de produção diária - programação; Time/Programa de melhorias; Café de sugestões - Premiação mensal; Semana da Inovação.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 04</p> <p>TEMÁTICA LIVRE troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa E: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Integração da diretoria entre si e com os colaboradores. Exemplo: O envolvimento dos diretores do início ao fim dos processos com o seu setor e a comunicação entre os diretores.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>	<p>FASE 05</p> <p>JOKER troca de bons costumes</p> <p>Atividade da Empresa A: Quais bons costumes podemos compartilhar?</p> <p>Atividade escolhida: Relação mais clara com o planejamento estratégico. Foco: Desenvolvimento de uma metodologia para priorizar projetos; Atividade: Elaboração de questionários/intervistas para pesquisa com os gestores da empresa para estabelecer as prioridades e quais eram as intenções para o desenvolvimento da companhia.</p> <p>ICD INSTITUTO DE GESTÃO EMPRESARIAL</p>

FASE 01

TEMÁTICA MARKETING
troca de bons costumes

Atividade da Empresa E:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

Alinhamento das informações com todos os setores.

Exemplo: Definição dos produtos de mídia.
Desenvolvimento das áreas de desenvolvimento de produto, comercial e marketing.
Neste encontro, são contemplados os produtos de segmentos diferentes, alguns da moda masculina para divulgar e reposicionamento da marca no mercado, outros mais comerciais, ou alguns com enfeites importados para reforçar venda e estar sobra.



FASE 02

TEMÁTICA DESIGN
troca de bons costumes

Atividade da Empresa A:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

Trabalho pensado em um todo, agregando praticidade, funcionalidade e diferencial aos projetos.
Planejamento e acompanhamento total dos fluxos internos e externos.
Boa comunicação e integração com os demais setores.
Boa visão de mercado, antecipando tendências e desenvolvendo produtos para combater a concorrência.
Equipe pró-ativa e preocupada não apenas com o produto final, mas também, com os materiais a serem utilizados e a adequação de processos internos para isso.
Disponibilidade para adequação de produtos à disponibilidade da fábrica quanto à manufatura.



FASE 02

TEMÁTICA DESIGN
troca de bons costumes

Atividade da Empresa B:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

Alinhamento total com o consumidor.
Análise de tendência de comportamento, consumo e cenário.



FASE 03

TEMÁTICA COMERCIAL
troca de bons costumes

Atividade da Empresa B:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

Foco por canal (direto e indireto) atendendo as necessidades;
Mix ideal por canal;
Gerenciamento de categoria;
Plano de vendas;
Guia de execução;
Visita de clientes em geral.



FASE 03

TEMÁTICA COMERCIAL
troca de bons costumes

Atividade da Empresa E:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

Seleção anual do PAC100 (Programa de Aceleração Comercial) conforme desempenho de margem de cada cliente ao ano. A cada ano são revisados os clientes que entram e saem desta lista.

Exemplo:
Estes clientes que estão na lista dos 100 varejistas que mais vendem, recebem:
Apresentação de coleção no showroom da empresa em 1ª mão e antes da feira (15 dias);
Ações mensais de relacionamento e comercial enviados a este seleto grupo.



FASE 04

TEMÁTICA LIVRE
troca de bons costumes

Atividade da Empresa A:
Quais bons costumes podemos compartilhar?

1) Engenharia de processos:
Avaliação das suas atividades internas ligadas aos demais setores;
Gestão de processos do setor;
Estabelecimento de prioridades e metodologias de trabalho com os demais setores;
Gestão de qualidade;

2) Trade Marketing:
Ações pontuais que representem aumento de vendas;
Ações de saturação da marca no ponto de venda;
Coleta direta de dados obtidos no ponto de venda;
Feedback de maior qualidade de consumidores para a empresa;



FASE 05

JOKER
troca de bons costumes

Atividade da Empresa B:
Escolher uma das problemáticas evidentes e descrever os bons costumes podemos compartilhar?

Atividade escolhida: Lançamento de produtos (Novaça).

Foco:
Alinhamento de todas as áreas;
Produtos com datas;
Canais específicos;
Cronogramas;
Ativação de cadastro;
Controle de insumos;
Convenção de lançamentos envolvendo toda a equipe.



FASE 05

JOKER
troca de bons costumes

Atividade da Empresa C:
Escolher uma das problemáticas evidentes e descrever os bons costumes podemos compartilhar?

Atividade escolhida: Incentivo à inovação.

Foco:
Times de melhorias;
Caixa de sugestões;
Semana da inovação;
Projeto de clientes internos.



FASE 05

JOKER
troca de bons costumes

Atividade da Empresa E:
Escolher uma das problemáticas evidentes e descrever os bons costumes podemos compartilhar?

Atividade escolhida: Formalização de cronograma de lançamento de novos produtos.

Foco: Melhorar a troca de informações, o gerenciamento de projetos e a formalização de datas para o lançamento de produtos.

Atividade: Desenvolvimento de um sistema próprio de gerenciamento de produto para o setor de modelagem e que vai estar disponível aos demais setores.



APÊNDICE X – DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NOS WORKSHOPS MODULARES

- a) *Encontro inicial*: com o intuito de explicar os objetivos intencionados com os Workshops Modulares e, também, apresentar os conceitos relacionados com o sistema produto (SP) e os fatores inerentes a ele, realizou-se um encontro inicial com a presença do professor Henri Christiaans. Nesta apresentação, os colaboradores foram, primeiramente, expostos à palestra do professor visitante que explicitou a importância do desenvolvimento de sistemas e não apenas de produtos. Após a exposição de Christiaans, os colaboradores presentes receberam orientações relacionadas com os workshops modulares nos quais se apresentou, explicitamente, o objetivo dos encontros: “desenvolver, com auxílio dos métodos que serão apresentados, um sistema-produto inovador”. Para tanto, fez-se necessário que cada empresa desenvolvesse um *briefing* inicial norteador do sistema produto intencionado. Assim, cada empresa formulou uma intenção de *briefing* e a apresentou para os demais participantes. Em função das informações contidas neste documento serem de cunho altamente estratégico das companhias participantes, a intenção de *briefing* não será divulgada no presente estudo.
- b) Módulo I: *Sense Intent*: o Módulo *Sense Intent*, contém ferramentas que possibilitam a percepção das tendências e mudanças que acontecem ao entorno da sociedade com o objetivo de estabelecer uma direção inicial para a inovação (KUMAR, 2013). Este módulo é composto por quatorze ferramentas que possuem objetivos divergentes ou complementares, conforme se observa no apêndice S. Com o objetivo de responder as perguntas “Onde atuar?”, “Como ganhar?” e “O que oferecer?”, estas ferramentas buscam informações oriundas dos contextos científicos, mercadológicos e socioculturais.
- c) Módulo 2: *Know Context*: o Módulo *Know Context*, busca compreender as condições acerca das mudanças que ocorrem no contexto social (KUMAR, 2013). Assim, pode-se compreender que no módulo I - *Sense Intent*, procura-se perceber as tendências e mudanças que acontecem ao

redor para estabelecer uma direção inicial para a inovação; já o módulo II - *Know Context* busca uma compreensão das condições acerca destas mudanças que ocorrem, ou seja, do contexto. Este módulo é composto por treze ferramentas que possuem objetivos diversos mas, acima de tudo, enfocam-se em compreender o foco com profundidade através de coletas de dados oriundos de âmbitos, igualmente, científicos, mercadológicos e socioculturais.

- d) Módulo 3: *Know People*: o módulo III - *Know People*, busca compreender os pensamentos, sentimentos e necessidades das pessoas, ouvindo-as, observando-as, e analisando-as (KUMAR, 2013). Assim, pode-se compreender que o módulo II - *Know Context* busca uma compreensão das condições contextuais; já o *Know People* preocupa-se em compreender as pessoas que a ele estão inseridas. Este módulo é composto por quinze ferramentas que possuem abordagens amplas mas, acima de tudo, buscam imergir na vida diária das pessoas e ouvir atentamente as suas histórias que podem revelar-se como ideias muito valiosas, por vezes, não óbvias. Segundo Kumar (2013), conhecer as pessoas pode guiar à categoria de produtos, serviços ou estratégias de negócios inteiramente novos que, fundamentalmente, atendem às necessidades e desejos das pessoas, criam valor novo e significativo e que são muito difíceis de copiar. Tais resultados podem ser obtidos através de ferramentas que enfocam-se, especificamente, no contexto sociocultural.
- e) Módulo 4: *Frame Insights*: O módulo IV – *Frame Insights*, busca dar sentido a todas as informações coletadas anteriormente com o objetivo de explorá-las a partir de muitas perspectivas e ângulos diferentes. Para tanto, os pensamentos são externalizados com o apoio de ferramentas que visam trazer clareza e colaboração o grupo de trabalho. Este módulo é composto por vinte ferramentas que auxiliam a pensar nos contextos de forma sistemática, apoiam a busca por padrões de dados e, assim, facilitam a identificação de oportunidades.
- f) Módulo 5: *Explore Concepts*: Após realizar insights acerca do contexto e das pessoas, o módulo *Explore Concepts* apoia formas de imaginar cenários futuros através da geração de conceitos. Neste sentido, esta

etapa questiona pressupostos dos dias de hoje com vistas para o futuro. Para tanto, é uma etapa que estimula, através do uso de ferramentas adequadas, desafiar pressupostos cotidianos, abandonar os modelos mentais convencionais e adotar novas formas de pensar. Assim, este módulo é composto por dezessete ferramentas que exploram conceitos localizados as margens e que fogem do domínio tradicional. Com isto, esta etapa incentiva os designers a pensarem formas de agregar valor aos sistemas de formas abrangentes.

- g) Módulo 6: *Frame Solutions*: após produzir diversos conceitos no módulo anterior, a etapa do *Frame Solutions* visa combinar e transformar conceitos compatíveis em soluções bem fundamentadas. Esta etapa faz-se importante por que, segundo Kumar (2013), é pouco provável que um único conceito satisfaça todos os princípios e critérios de projeto. Por isso, conceitos pontencialmente valiosos precisam ser integrados uns com os outros para se chegar a soluções sinérgicas. Para tanto, este módulo é composto por treze ferramentas que auxiliam na seleção e avaliação dos conceitos mais promissores. Além disto, elas apoiam a identificação de pontos fortes e fracos de cada conceito a partir de um conjunto de critérios relacionados com o escopo do projeto.
- h) Módulo 7: *Realize Offerings*: o módulo *Realize Offerings* tem o objetivo de tangibilizar as ideias e planejá-las como elas serão praticadas no mercado. Assim, trata-se de uma etapa pragmática, avaliativa e estratégica. O Módulo é composto por nove ferramentas que buscam refazer protótipos a fim de avaliá-los na realidade, definir estratégias e comunicar as visões da empresa. Para tanto, as ferramentas desta etapa auxiliam na exploração das formas de converter ideias em realidade, além de alinhá-las com as estratégias da empresa de forma bem sucedida.

APÊNDICE Y – DETALHAMENTO DAS FERRAMENTAS PROPOSTAS POR VIJAY KUMAR

MÓDULO 1: SENSE INTENT	
Ferramentas	Descrição da ferramenta
“Burburinhos”	Estimula a curiosidade sobre os últimos desenvolvimentos e inspira novas direções para a inovação.
Scaneamento de Mídias Populares	Atua como uma espécie de barômetro cultural que, através de evidências, registra o que está acontecendo ou surgindo no panorama cultural.
Informações Chave	Peças sucintas de informações baseadas em fontes de credibilidade que indicam o estado de um tópico.
Livro de consultas de inovação	Estrutura para montar um ‘banco de consultas’ das melhores práticas embasadas numa ampla gama de inovações de sucesso.
Entrevista com Especialista em Tendência	Ajuda em um rápido aprendizado sobre tendências relacionadas a um tópico.
Palavra-chave bibliométrica	Ferramenta de busca das informações entre publicações e bancos de dados nos campos como ciência, medicina, economia e tecnologia.
Estrutura dos 10 tipos de inovação	Possibilita examinar uma empresa (ou um setor econômico/organização individual) para entender seus diferentes tipos de inovação.
Mapa/paisagem da Inovação	Diagnóstico que aplica a estrutura dos 10 tipos de inovação para entender mais amplamente padrões de inovação na indústria ao longo do tempo.
Matriz de tendências	Apresenta um resumo geral de como as tendências e forças de mudança afetam tecnologia, negócios, pessoas, cultura e política.
Mapa de convergências	Dá visibilidade para as áreas do cotidiano ou indústrias que estão se sobrepondo mais e como os novos comportamentos estão surgindo em função disto.
Exploração De... Para	Auxilia a tornar a perspectiva atual em uma nova perspectiva para resolver problemas.
Gráfico de oportunidades iniciais	Ajuda a explorar possíveis oportunidades de inovações para a empresa num mapa 2x2.
Mapa Oferta-Atividade-Cultura	Utiliza três maneiras de procurar por oportunidades de inovação: as “ofertas” com suas funções; as “atividades” que as pessoas fazem com essas ofertas; e o “contexto cultural” em que as pessoas utilizam essas ofertas.
Declaração de Intenção	Constrói um ponto de vista inicial para guiar os esforços de inovação.
MÓDULO 2: KNOW CONTEXT	
Ferramentas	Descrição da ferramenta
Plano de pesquisa contextual	Cria um plano para pesquisar o contexto de inovação, apontando o que se deve pesquisar e como estas informações serão compiladas.
Scaneamento de mídias populares	Busca a opinião das pessoas em meios de comunicação populares para compreender o que está sendo estudado sob a perspectiva da sociedade.
Publicações de pesquisas	Busca o que está sendo escrito e publicado sobre os aspectos do contexto analisado com o objetivo de compreender o que os líderes e profissionais da indústria estão pensando sobre o assunto.
Mapa de eras	Fornece uma perspectiva histórica do contexto e auxilia na compreensão de como as coisas mudaram ao longo do tempo.
Mapa de evolução da inovação	Mapeia como as inovações da organização e da indústria evoluíram ao longo do tempo, apresentando os altos e baixos e as relações entre os concorrentes.
Perfil financeiro	Mapeia os atributos financeiros de uma organização para criar o seu perfil.
Modelos análogos	Descreve e compara o desempenho financeiro de organizações e indústrias.

(continuação)

Ferramentas	Descrição da ferramenta
Mapa de competidores complementares	Mapeia as diferentes organizações que são chaves em distintas dimensões do projeto e como elas competem ou se complementam.
Diagnóstico dos 10 tipos de inovação	Mapeia o portfólio de inovações de diferentes organizações e indústrias, através dos Dez Tipos de Inovação, proposto pela empresa Doblin.
Diagnóstico da indústria	A ferramenta usa modelos para identificar aspectos chave de um negócio e esclarecer seu estado atual.
Análise SWOT	Utilizado para avaliar uma organização por seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e suas relações com os concorrentes no mercado.
Entrevistas com especialistas no assunto	Busca conversar com especialistas no assunto para entender os acontecimentos mais avançados e potenciais.
Discussão de grupo de interesse	Pretende ingressar em os grupos de interesse para saber mais sobre o que está sendo discutido em um tópico.
MÓDULO 3: KNOW PEOPLE	
Ferramentas	Descrição da ferramenta
Mapa de pesquisa	Esta ferramenta possibilita uma visão geral de todas as pessoas envolvidas no tema de um projeto.
Plano de pesquisa	Utilizado na fase inicial de um projeto para compreender as atividades das pessoas, comportamentos e atitudes sobre determinado tópico de interesse.
Plano de pesquisa com o usuário	Método para organizar a pesquisa de um projeto com o objetivo de definir uma abordagem disciplinada de todos os aspectos do trabalho que deve ser feito.
Cinco fatores humanos	Apoia a observação no campo e direciona a procura por elementos cognitivos, físicos, sociais, culturais e emocionais presentes em qualquer situação a fim de compreender como eles afetam as experiências gerais das pessoas.
POEMS	Busca relações entre os elementos Pessoas, Objetos, Ambiente, Mensagens e Serviços para, então, analisá-los de forma independente e correlacionada.
Visita de campo	A visita de campo é o meio mais direto de construção de informação acerca dos usuários.
Vídeo etnográfico	Capturar as atividades das pessoas em um vídeo para reconhecer padrões comportamentais e ter insights.
Entrevista etnográfica	Busca entender as atividades e experiências dos participantes do seu ponto de vista e em seu ambiente.
Entrevista utilizando fotografias	É um método que combina aspectos da etnografia por fotos e da entrevista etnográfica.
Artefatos culturais	Método que utiliza a carga emocional e o significado cultural que os artefatos têm sobre as pessoas.
Buscando imagens	Descobrir associações e percepções das pessoas sobre temas específicos, através da apresentação de imagens de objetos, pessoas ou lugares comuns, e classificá-los de acordo com temas ou critérios estabelecidos.
Simulando experiências	Ajuda os pesquisadores a entender como os usuários podem se comportar ou interagir em uma determinada situação.
Atividade de campo	Criado para entender como as pessoas podem reagir a uma situação real através do engajamento com a mesma.
Pesquisa remota	Condução de estudos simultâneos em vários locais e, em qualquer parte do mundo, sem requerer que os pesquisadores saiam a campo.
MÓDULO 4: FRAME INSIGHTS	
Ferramentas	Descrição da ferramenta
Observação à insights	Auxilia pensar em todas as observações realizadas anteriormente para, então, extrair informações valiosas.

(continuação)

Ferramentas	Descrição da ferramenta
Classificação das percepções	Ato de coletar de todos os insights gerados nas pesquisas anteriores para buscar classificá-los e tentar encontrar lógica de agrupamento e padrões entre eles.
Banco de dados de observações dos usuários	Organização de um banco de dados com informações possíveis de serem pesquisadas por palavras chave. Pode ser organizado com fotos, vídeos, anotações de campo, descrições, citações, atividades, insights ou pelo POEMS.
Análise das respostas dos usuários	Este método reúne todas as informações qualitativas em uma planilha que permite a manipulação de dados através da utilização de filtros de palavra chave com o objetivo de disponibilizá-las em colunas e linhas codificadas por padrões visuais.
Diagrama ERAF	Método para a visualização do sistema do contexto explorado que ajuda a pensar sobre todos os elementos presentes e suas interações: entidades, relações, atributos e fluxos.
Descrição dos valores de rede	Visualiza o conjunto de relações entre as partes de um determinado contexto, mostrando como o valor é trocado através do sistema.
Mapa de entidades	Método para analisar como as entidades (produtos, serviços, organizações...) agrupam-se juntas em relação a duas escalas de atributos.
Diagrama de Venn	Método eficaz para analisar as sobreposições entre dois ou mais conjuntos de entidades.
Diagrama de árvore	Estes diagramas são bons para analisar a natureza hierárquica das relações entre as entidades.
Matriz de clusterização simétrica	Permite reunir as entidades coletadas anteriormente para ver como elas se agrupam baseado em suas relações. Os clusters formados revelam padrões, trazendo clareza e nos ajudando a encontrar oportunidades de inovação.
Matriz de clusterização assimétrica	Possui a mesma lógica da matriz simétrica, mas ao invés de comparar um grupo de entidades entre si, compara dois grupos de entidades diferentes.
Rede de atividades	Método que permite relacionar uma lista de atividades (coletadas durante a pesquisa) para ver como elas são agrupadas com base em seus relacionamentos.
Matriz de clusterização dos <i>insights</i>	Este método permite ter uma lista de ideias geradas a partir da pesquisa sobre pessoas e contexto, além de ver como ela é agrupada com base em seus relacionamentos.
Perfil semântico	Método que mede as atitudes das pessoas sobre produtos, serviços, experiências, conceitos e atividades similares através de um conjunto de escalas semânticas.
Definição de grupos de usuários	Método que mapeia diferentes tipos de usuários de acordo com um conjunto de atributos chave relacionados com o tema do projeto.
Mapa da experiência	É um <i>framework</i> que adota uma visão abrangente de qualquer experiência para compreender o que acontece antes, durante e depois dela. O <i>framework</i> divide qualquer experiência em cinco etapas: Atração, Entrada, Envolvimento, Saída, e Extensão.
Mapa da jornada do usuário	Mapa que rastreia os passos dos usuários por meio de uma experiência total quebrando sua jornada em componentes para se obter insights sobre os problemas que podem estar presentes ou oportunidades para inovações.
Quadro síntese	Reúne as principais conclusões, insights e conhecimentos adquiridos em cada atividade e como estes resultados indicam oportunidades para o futuro.
Geração de princípios do projeto	Este método é uma forma de transição entre insights e conceitos de forma disciplinada e fundamentada na pesquisa em vez de suposições subjetivas.
Workshops de análise	O método reúne equipes a fim de utilizar as observações e os insights já desenvolvidos e alinhá-los a fóruns para a geração de novas percepções.
MÓDULO 5: EXPLORE CONCEPTS	

(continuação)

Ferramentas	Descrição da ferramenta
Princípios à oportunidades	Esta ferramenta estrutura o deslocamento da compreensão para definir princípios que explorem oportunidades de geração de conceitos.
Mapa mental da oportunidade	Este método é utilizado no início da exploração de conceitos e tem como objetivo criar representações visuais de onde as oportunidades de inovação podem residir.
Valor de hipótese	Definição do valor pretendido para uma possível abertura do novo e é utilizada no início do desenvolvimento para enquadrar a explorar uma determinada área. A estrutura comumente usada tem cinco partes: 1. Quem são os usuários-alvo? 2. Quais são as suas necessidades não atendidas ou atendidas? 3. Quais são as propostas de novas ofertas? 4. Quais são os seus benefícios para os usuários? 5. Porque será que os usuários escolheriam essas ofertas e não os da concorrência?
Definição de persona	Neste método, personas são definidas de acordo com conjuntos de atributos e de personalidade.
Sessão de ideação	Conceitos são gerados usando conjuntos pré-organizados de ideias, princípios e estruturas que as equipes já desenvolveram a fim de encorajar a geração de vários conceitos possíveis sem fazer julgamentos.
Matriz de geração de conceitos	Esta ferramenta tem dois conjuntos de fatores importantes de análise e cria uma matriz bidimensional para ajudar a explorar conceitos em suas interseções. Cada conjunto deve ser abrangente e complementar ao outro, para que os cruzamentos sejam coerentes com os objetivos do projeto.
Analogias e metáforas de conceitos	Escolha de metáforas/analogias que orientem uma ideia central para estimular a geração de conceitos.
Interpretação de papéis	É uma abordagem em que cada membro da equipe desempenha o papel de um ator diferente na área do conceito (usuários finais, designers, engenheiros, executivos, comerciantes, fornecedores, parceiros, entre outros) a fim de promover o pensamento centrado no usuário e discussões sobre empatia.
Jogos de ideação	A casualidade, diversão, envolvimento, desenvolvimento de habilidades e interações educativas que os jogos oferecem são utilizados neste método como uma oportunidade para a geração de novos conceitos através de níveis de pensamento não convencional e abertos para o futuro.
Cenário de bonecos	É um jogo de geração de ideias usado para incentivar a participação e colaboração entre os diferentes <i>stakeholders</i> .
Protótipo de comportamentos	Método utilizado para explorar os conceitos (antes que protótipos físicos sejam feitos) através da simulação de artefatos, ambientes, informações ou processos e envolvem os usuários nela. É usado para entender os fatores físicos, cognitivos, sociais, culturais ou emocionais em torno de comportamentos e criar novos conceitos de valor agregado.
Protótipo de conceitos	Utilizado para avaliar a adaptabilidade de um conceito inicial entre as equipes e com os potenciais usuários, dando-lhe a forma física que pode ser experimentada.
Rascunho do conceito	São desenhos que convertem ideias em formas concretas que são mais fáceis de entender, discutir, avaliar e comunicar, comparadas a ideias abstratas que são descritas em palavras.
Cenários de conceitos	Geração de cenários através de esboços, ilustrações ou colagens para expressar como o conceito será usado por usuários potenciais em situações propostas.
Triagem de conceitos	Método para organizar e classificar um conjunto de conceitos em grupos.
Matriz de agrupamento de conceitos	Método que utiliza uma matriz para pontuar relações existentes entre os conceitos gerados e agrupar os semelhantes.
Catálogo de conceitos	É um repositório central que coleta e organiza, em um único local, todas as informações relevantes de conceitos gerados durante um projeto.
MÓDULO 6: FRAME SOLUTIONS	

(continuação)

Ferramentas	Descrição da ferramenta
Síntese Morfológica	É um método para a geração de soluções que tem origem na área de engenharia. Como um método de projeto, tem início com um conjunto de categorias onde os conceitos são organizados.
Avaliação de conceitos	Método utilizado para avaliar os conceitos de acordo com a quantidade de valor que eles aportam para os usuários e provedores.
Rede de valor prescritivo	É um diagrama de rede que exhibe no sistema, em forma de nós, todas as partes interessadas e os valores permutados nestas relações.
Mapa de vinculação de conceitos	É um método para a identificação de conceitos de alto valor e a combinação dos valores que se complementam. As soluções resultantes atendem a um conjunto mais amplo de necessidades e princípios, de forma holística.
Cenário futuro	Método para se considerar futuros hipotéticos com base nas tendências emergentes e, em seguida, formular soluções alternativas que respondam a essas situações possíveis. Nesse método, muitas vezes são utilizados mapas de posição 2 x 2 para descrever cenários e possíveis situações futuras.
Diagramas de soluções	São ferramentas visuais para explicar e comunicar informações de forma racional, para que sejam compreendidos através de relações estruturais, descrever processos, mostrar como o valor flui através do sistema, mostrar como o sistema evolui ao longo do tempo, mapear interações entre os componentes, ou lidar com outros aspectos semelhantes do sistema.
<i>Storyboard</i> da solução	É um conjunto de esboços (em imagem e palavras), dispostos em sequência, que delineiam as cenas de uma história e descrevem como todas as partes do conceito do sistema funcionam em conjunto em diversas situações. Este método utiliza elementos narrativos como personagens, ações e trama para construir histórias sobre como pode ser a experiência do usuário em uma situação determinada.
Decreto de solução	É um método para apresentar soluções de Design para um grupo de pessoas a fim de demonstrar como eles funcionam e como eles criam valor para os <i>stakeholders</i> .
Protótipo da solução	Método no qual os usuários são observados em atividades planejadas ao redor dos protótipos das soluções propostas. Dois tipos de protótipos de solução são utilizados neste método: (1) Protótipo Formal, que simula a aparência das ofertas pretendidas, e (2) Protótipo Funcional, que simula principalmente as funções das ofertas.
Avaliação da solução	O método ajuda a avaliar soluções depois de elas terem assumido uma forma tangível.
Roteiro de solução	O Roteiro de Solução mostra como planejar a implementação de soluções explorando como as soluções devem ser construídas, com iniciativas de curto prazo que serve como um alicerce sobre o qual se baseiam as soluções de longo prazo.
Banco de dados de soluções	O método é uma abordagem disciplinada e sistemática para organizar, arquivar e rever as soluções de sistemas gerados durante o módulo <i>Frame Solutions</i> . O método tem toda a informação chave acumulada durante este módulo - descrições, narrativas, desenhos, diagramas, avaliações, e assim por diante - e os insere em um banco de dados que podem ser pesquisados por palavra-chave que resulta em um arquivo abrangente para o projeto.
<i>Workshop</i> síntese	Método de coleta de ideias focado em gerar conceitos que podem ser organizados em soluções sistêmicas. Ele reúne uma equipe de pessoas com o propósito de usar os princípios de Design definidos para orientar o desenvolvimento do conceito e é eficaz para a produção de um grande número de conceitos em um curto espaço de tempo.
MÓDULO 7: REALIZE OFFERINGS	
Ferramentas	Descrição da ferramenta
Roteiro estratégico	Método para realizar o mapeamento da direção estratégica da organização, priorizando a ordem de implantação entre as ofertas de inovação.

(conclusão)

Ferramentas	Descrição da ferramenta
Plano de plataforma	Este método permite moldar uma solução como uma possível plataforma, ou seja, um conjunto de ofertas que permitem que os usuários e participantes obtenham valor de formas distintas.
<i>Workshop</i> de plano estratégico	O <i>workshop</i> reúne as principais partes interessadas da organização para o desenvolvimento de um plano estratégico a fim de realizar um projeto de inovação para encorajar a reflexão dos participantes através de ramificações possíveis das ofertas da empresa.
Desenvolvimento e teste do piloto	É um método para testar soluções de inovação, colocando-as em contextos em que funcionem como ofertas reais.
Plano de implantação	Método para tornar o Roteiro Estratégico executável. Com uma boa compreensão de todas as estratégias definidas através de outros métodos, ele ajuda a evitar o desalinhamento entre as competências organizacionais e as metas de implantação.
Plano de competências	O Plano de Competências busca oferecer uma estrutura alternativa de planejamento, baseada não no tempo, mas nas competências necessárias às iniciativas de inovação.

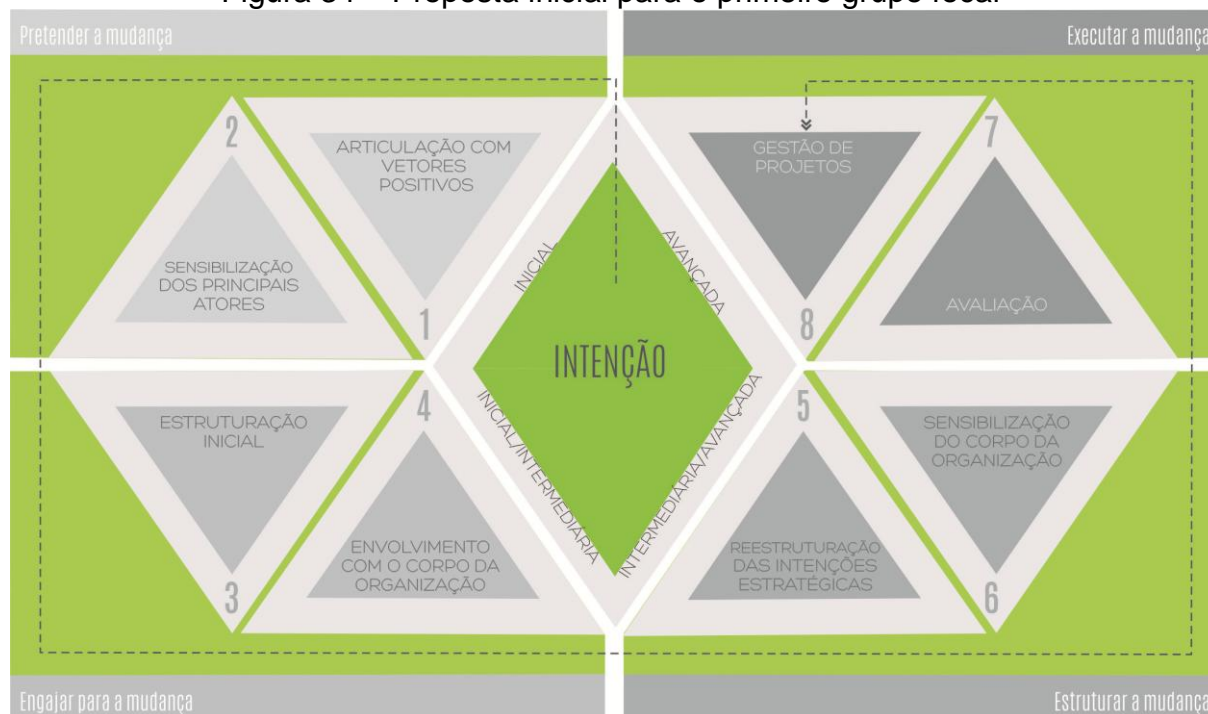
APÊNDICE Z – AVALIAÇÕES DO *FRAMEWORK*

Este Apêndice tem como objetivo descrever a evolução do *framework* ao longo dos dois grupos focais realizados. Para tanto, primeiramente, será apresentado a proposta de *framework* apresentada para, então, descrever as críticas apresentadas e.

1. Primeira avaliação do *framework*

Como pode se observar na figura 34, a primeira proposta de *framework* começa por uma intenção que objetiva a ampliação do posicionamento do Design dentro de uma corporação. O diagrama apresenta oito triângulos localizados em quatro espaços que possuem sentidos distintos: pretender a mudança (etapas um e dois); engajar a mudança (etapas três e quatro); estruturar a mudança (etapas cinco e seis); e, por fim, executar a mudança (etapas sete e oito).

Figura 34 – Proposta inicial para o primeiro grupo focal



Fonte: desenvolvida pela autora.

Precedido da intenção, inicia-se um processo de articulação dos vetores positivos, com o objetivo de congregar as pessoas que demonstram interesse e pró-

atividade em promover a mudança visando a inovação na empresa (1). Estima-se que a reunião de vetores positivos possa congrega mais força política, e até intelectual, para estruturar formas de sensibilizar os principais atores (2).

A sensibilização dos atores principais objetiva-se a refletir na estruturação inicial (3) das formas de engajar o corpo da empresa a fim de pensar conjuntamente a aplicação da Gestão do Design e, conseqüentemente, a reflexão sobre os problemas frente a esta intenção (4).

Os resultados desta interação com o corpo da empresa podem proporcionar novas formas de enxergar o negócio, bem como suas metas e objetivos (5). A partir disto, inicia-se um processo de formalização da mudança através da explicitação das intenções da corporação que pode ter sido reestruturada ou não após o envolvimento inicial dos colaboradores. Para tanto, faz-se necessário realizar um processo de sensibilização junto ao corpo da empresa com o objetivo de fomentar o conhecimento intrínseco aos processos e formas de pensar o design como uma ferramenta capaz de gerar vantagens competitivas para a empresa (6).

Por fim, avalia-se o processo de engajamento realizado e conhecimento interno fomentado, a fim de ajustar arestas relativas aos problemas identificados nas fases anteriores (7). Com base nisto inicia-se a fase de gestão de projetos que compreende, inicialmente, a idealização de um projeto piloto a ser implementado nos moldes da integração do design em todos os níveis da empresa para, então, ser sistematizado nos projetos seguintes intencionados pela empresa (8).

1.1 Discussões sobre o *framework* apresentado no primeiro grupo focal

Com base na proposta da figura 34, a primeira validação prática do *framework* de GD gerou discussões entre os profissionais e acarretou valiosas contribuições para a pesquisa. Dentre tais apontamentos, destacam-se os mais significativos e, conseqüentemente, as soluções que foram desenvolvidas. A fim de preservar as identidades dos participantes, eles serão mencionados através dos números compreendidos entre 1 e 4.

- a) Razões que determinam uma intenção: o participante 2 questionou o dispositivo inicial do *framework* que caracteriza-se pela ação da intenção. Segundo ele, para se ter a intenção de gerir o Design, faz-se necessário

ter o conhecimento sobre a área. Este comentário gerou discussão dentre os outros participantes que apontaram que a intenção também pode ser oriunda da competitividade do mercado. Assim, foi inserido no texto descritivo do diagrama do *framework* as diferentes formas que podem motivar a ocorrência da intenção;

- b) Graus de dificuldades de cada etapa do *framework*: já o participante 4 sugeriu que o *framework* apresentasse informações numéricas acerca dos graus de dificuldade da aplicabilidade de cada etapa do *framework*. Como cada dificuldade pode ser muito particular de cada empresa e aferir graus numéricos para tal ação torna-se uma atividade bastante complexa pela inexatidão das variáveis correlacionadas, optou-se por indicar de forma textual as possíveis dificuldades que podem ser encontradas em cada estágio de aplicação do *framework*;
- c) Aprendizado da Gestão do Design: o participante 2 também questionou em que momento que os gestores iriam ser embasados acerca das teorias da Gestão do Design pois, na proposta inicial do *framework*, havia contemplado apenas a sensibilização conceitual acerca da área do Design de forma geral e seus benefícios para a empresa. Desta forma, a proposta de sensibilização dos gestores foi ampliada e passou a incorporar os aspectos teóricos da Gestão do Design;
- d) Quadro com detalhamento do *framework*: em comum acordo, todos os integrantes do grupo focal indicaram que houvesse um quadro com o detalhamento das etapas do *framework*, incorporando as ações necessárias a cada uma delas. Assim, foi inserido o quadro de número 17 que aponta estas questões e também indica os impactos organizacionais que cada ação pode ter na empresa;
- e) Tempo de duração da aplicação do *framework*: e, por fim, o participante 1 alegou preocupação com relação ao tempo necessário para inserir todo o *framework* apresentado frente ao habitual pensamento de curto prazo que os gestores possuem. Assim, este foi o único comentário que não pode ser incorporado ou ajustado na proposta do *framework* por estar relacionado com fatores externos ao modelo e por fatores culturais dos gestores. No entanto, estima-se que as sensibilizações pretendidas para

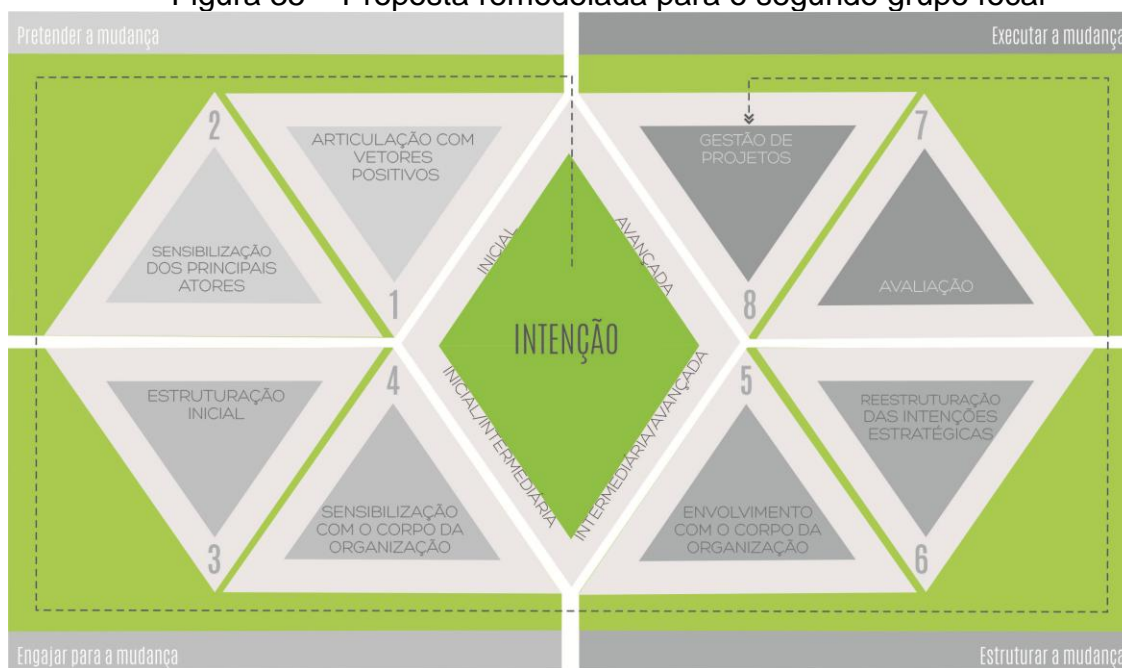
os gestores possam acelerar o processo de inserção do *framework* na empresa.

- f) Reordenação das fases 4, 5 e 6: Os participantes 1, 2, 3 e 4, em comum acordo, mencionaram que as fases 4, 5 e 6 poderiam ter suas ordenações reajustadas. Segundo eles, para “envolver” uma organização em algo é preciso, primeiramente, “sensibilizá-la”. Além disto, os participantes também mencionaram que a “reestruturação das intenções estratégicas” deveria ser um resultado de, respectivamente, um processo de sensibilização e envolvimento. Com base nisto, as etapas do *framework* foram reestruturadas para: (1) articulação com vetores positivos; (2) sensibilização dos principais atores; (3) estruturação inicial; (4) sensibilização com o corpo da organização; (5) envolvimento com o corpo da organização; (6) reestruturação das intenções estratégicas; (7) avaliação; (8) gestão de projetos.

2. Segunda avaliação do *framework*

Com base nas avaliações do primeiro grupo focal, o *framework* foi remodelado para, então, ser avaliado no segundo grupo focal, conforme figura 35.

Figura 35 – Proposta remodelada para o segundo grupo focal



Fonte: desenvolvido pela autora.

Conforme se observa na figura 35, o diagrama da proposta remodelada para o segundo grupo focal também oito triângulos: pretender a mudança (etapas um e dois); engajar a mudança (etapas três e quatro); estruturar a mudança (etapas cinco e seis); e, por fim, executar a mudança (etapas sete e oito). Igualmente como na primeira proposta, as fases 1, 2 e 3 também apresentam-se de forma idêntica. No entanto, a fase 4 (sensibilização do corpo da organização) coloca-se como um ciclo novo na proposta remodelada no *framework* que é descrito a seguir.

A sensibilização dos principais atores (2) objetiva-se a refletir na estruturação inicial (3) das formas de engajar o corpo da empresa através de, primeiramente, uma relação de sensibilização (4) que visa fomentar o conhecimento intrínseco aos processos e formas de pensar o Design como uma ferramenta capaz de gerar vantagens competitivas para a empresa. Decorrente da sensibilização, se inicia o envolvimento com a corporação a fim de pensar conjuntamente as formas de aplicação da GD e, conseqüentemente, a reflexão sobre os problemas frente a esta intenção (5).

Os resultados desta interação com o corpo da empresa podem proporcionar novas formas de enxergar o negócio, bem como rever suas metas, valores e objetivos caracterizando-se, assim, na reestruturação das intenções estratégicas (6). Por fim, avalia-se o processo de engajamento realizado e conhecimento interno fomentado, a fim de ajustar arestas relativas aos problemas identificados nas fases anteriores (7).

Com base nisto inicia-se a fase de gestão de projetos que compreende, inicialmente, a idealização de um projeto piloto a ser implementado nos moldes da integração das competências do Design em todos os níveis da empresa e vinculados com os princípios pretendidos por ela para, então, ser sistematizado nos projetos seguintes intencionados pela empresa (8).

2.1 Discussões sobre o *framework* apresentado no segundo grupo focal

A segunda avaliação prática também gerou discussões entre os profissionais. Dentre os apontamentos realizados, destacam-se os mais significativos. A fim de preservar a identidade dos participantes, eles serão mencionados por meio dos números compreendidos entre 5 e 8.

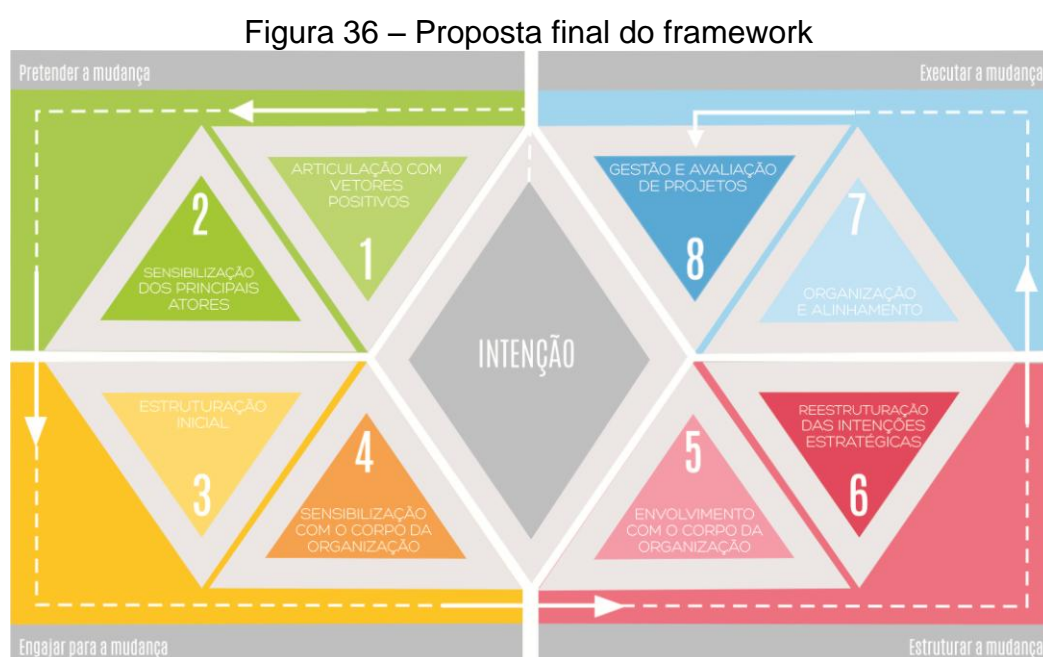
- a) Dificuldades de visualização do diagrama do *framework*: os participantes 6 e 7 mencionaram que acharam um pouco difícil ler as informações do diagrama e, por isto, sugeriram que houvesse alteração na cor e forma do desenho. Assim, o digrama central (figura 25) passou a utilizar o artifício da cor para determinar as etapas do diagrama aonde cada etapa foi delimitada em uma cor diferente. Além disto, as subatividades inseridas em cada etapa tiveram a forma de seus diagramas completamente ajustados. Antes, eles compreendiam hexágonos que, segundo os participantes, confundia com o modelo central;
- b) Flexibilização das etapas do *framework*: de acordo o participante 8, o *framework* deveria ter uma opção mais rápida de aplicação em empresas que já possuem certa maturidade com relação ao Design e, no entanto, apenas não sabem como introduzi-lo na empresa de forma integrada. Por isto, a proposta do *framework* foi flexibilizada através da possibilidade da empresa gerenciar quais as fases são mais necessárias para si, de acordo com suas expertises e conhecimentos internos (subitem 7.4);
- c) Questionamento da etapa 6: de acordo com os participantes 6 e 7, a atividade 6.2, intitulada como “definição de portfólio”, deveria se chamar “definição de áreas prioritárias” em virtude de deixar os escopos dos projetos mais abertos e, assim, passíveis de serem flexibilizados por oportunidades percebidas em curto prazo. Neste sentido, a sugestão foi acatada e a alteração realizada conforme se observa na figura 31;
- d) Questionamento da fase 8: segundo o participante 8, a atividade 8.3, intitulada como “gestão de projetos subsequentes” deveria ser chamada de “gestão e avaliação de projetos subsequentes” em virtude da avaliação projetual ser sistemática e constante. Neste sentido, a alteração foi realizada, conforme se obseva na figura 33;
- e) Implementação em empresa: o integrante número 6 indicou que o *framework* deveria ser implementado em empresas. No entanto, foi explicado para ele que, em função de não haver tempo hábil e esta ação também não ser o objetivo desta pesquisa, a presente tese contemplaria apenas até a etapa de avaliação do *framework*;
- f) Alteração nominal da fase 7: conforme o participante 8, a fase 7, intitulada como “avaliação” parecia estar relacionada com a avaliação do projeto

piloto e dos projetos subsequentes e não com o processo avaliativo das fases anteriores do *framework*. Por isto, o integrante sugeriu que o nome fosse repensado e, assim, ao perceber que o nome da etapa poderia gerar algum entendimento equivocado por parte dos leitores, ela foi alterada para “alinhamento e organização”, conforme observado na figura 32;

- g) Alteração da ordem das atividades da fase 6: ao final do grupo focal, a pesquisadora da presente pesquisa percebeu que as atividades 6.1 e 6.3 deveriam ser trocadas a fim de ter mais lógica e inserção na empresa. Antes, a atividade 6.1 consistia em “ajustes e apresentação do novo planejamento estratégico da empresa” e a 6.3 era “ajustes dos processos considerados como deficitários”. Neste sentido, verificou-se uma oportunidade de inversão das ações a fim de deixar por último a atividade de reconstrução e apresentação do planejamento estratégico uma vez que ele poderia abranger as atividades anteriores da mesma fase.

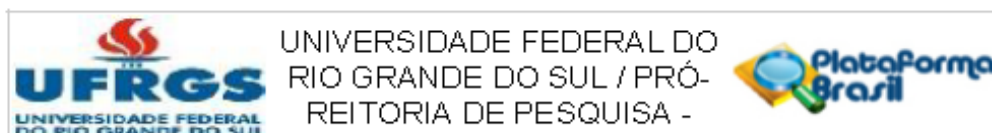
3. Framework final

Com base nas avaliações realizadas no primeiro e segundo grupo focal, chegou-se a proposta do *framework* final que está ilustrado no capítulo 7 (figura 25).



Fonte: desenvolvido pela autora.

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA UFRGS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: DIRETRIZES PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS BRASILEIRAS DESENVOLVEDORAS DE PRODUTOS ATRAVÉS DE INTERVENÇÕES NO PROCESSO DE DESIGN ORIENTADAS À GESTÃO E CONCEPÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES

Pesquisador: Maurício Moreira e Silva Bernardes

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 08326412.2.0000.5347

Instituição Proponente: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 262.274

Data da Relatoria: 21/03/2013

Apresentação do Projeto:

O projeto foi revisado e adequado às sugestões do CEP.

Objetivo da Pesquisa:

Adequado.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Na nova revisão do projeto, os riscos foram apresentados e analisados no item 8 do projeto (pg. 22).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto foi revisado após conversa com o pesquisador.

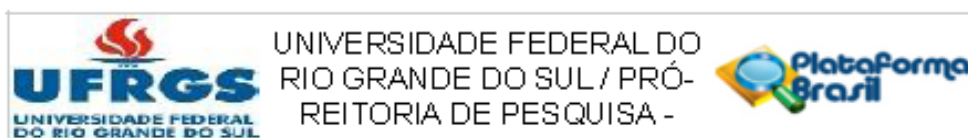
Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foi elaborado e incluído um Termo de compromisso de acesso ao banco de dados e termo de consentimento informado.

O cronograma e orçamento foram reestruturados.

Recomendações:

Endereço: Av. Itália/Gama, 110 - 2º andar do Prédio da Reitoria - Campus Centro
 Bairro: Farrowpilla CEP: 90.040-060
 UF: RS Município: PORTO ALEGRE
 Telefone: (51)3308-3738 Fax: (51)3308-4085 E-mail: etica@prope.sufrgs.br



Continuação do Parecer: 202214

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Adequado.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Encaminhe-se.

PORTO ALEGRE, 03 de Maio de 2013

Assinador por:
José Artur Bogo Chies
(Coordenador)

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - 2º andar do Prédio da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha CEP: 91.040-060
UF: RS Município: PORTO ALEGRE
Telefone: (51) 3308-3738 Fax: (51) 3308-4085 E-mail: e11ca@prope.sq.ufrgs.br