

José Elias da Silva Júnior

**A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN PARA A
GESTÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Orientador: Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis
2015

Silva Júnior , José Elias da Silva Júnior
A Contribuição do Design para a Gestão de Estratégias
Corporativas / José Elias da Silva Júnior Silva Júnior ;
orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino - Florianópolis, SC,
2015.

149 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-
Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Gestão de Design. 3.
Design para o Ambiente Organizacional Interno. 4. Níveis e
Habilitações do Design. I. Merino, Eugenio Andrés Díaz . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

José Elias da Silva Júnior

A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN PARA A GESTÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Design e Expressão Gráfica e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica

Florianópolis, 23 de fevereiro de 2015.

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Eugenio Merino, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Marília Matos Gonçalves, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Giselle Schmidt Alves Diaz Merino, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a minha mãe,
Jane de Souza Barreto.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, pelo acesso aos dados de suas pesquisas.

A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de cursar o mestrado.

A FIESC-SESI e Silvia do Valle Pereira pela possibilidade de flexibilização dos horários de trabalho em função das atividades de pesquisa.

A Eugênio Andrés Díaz Merino pela orientação e minuciosa revisão de minha dissertação.

Aos colegas de trabalho e de mestrado, especialmente Simone Geneves pela prestatividade e empréstimos de livros, Sharlene Araújo pelos momentos de descontração e parceria e Bruna Brogin pela atenção e ajudas nas revisões finais da dissertação.

Aos amigos, pela compreensão de meus períodos de ausência. A Eduardo Lerch pelo apoio e incentivo.

A família e todos aqueles que, de alguma maneira, me ajudaram a desenvolver este estudo.

“A dívida é o princípio da sabedoria.”
Aristóteles

RESUMO

O estudo sobre o Design aplicado às estratégias corporativas com foco no público interno constitui o cerne da presente pesquisa. A contribuição desta área de conhecimento à Gestão é discutida a partir de uma seleção de perspectivas pelas quais a mesma pode ser examinada. A partir disto, foi possível discutir sobre o papel do Design na aproximação entre empresa e seu público interno, a fim de aumentar a produtividade deste público e, conseqüentemente, a lucratividade da organização. Quanto aos níveis de atuação: Design Estratégico, Tático e Operacional, habilitações: Gráfico, de Ambientes ou mesmo pela denominação Design *Thinking*, foi possível compreender a abrangência de intervenções do Design na Gestão de estratégias organizacionais voltadas ao público interno. O levantamento bibliográfico sobre os temas: estratégia, Gestão de Pessoas e, principalmente de Design constituiu a fundamentação teórica da presente pesquisa. Foram realizadas análises das declarações pertencentes à pesquisa realizada pelo Programa Gestão de Pessoas (PROGEP), da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA - USP) no ano de 2013. Este conjunto de declarações trata do tema ambiente organizacional interno e serviu como base dados desta pesquisa. Ainda em relação aos procedimentos metodológicos, análises qualitativas foram empreendidas após seleção de termos presentes nas narrativas empresariais examinadas. Tais análises se pautaram na observação do potencial de intervenção do Design na Gestão das empresas declarantes. Foram observadas oportunidades de inserção do Design para internalização e disseminação de estratégias, tanto em relação aos seus níveis de atuação quanto às habilitações. Possibilidades de ampliação do diálogo entre as áreas Design e Gestão de Pessoas também foram evidenciadas dentre os resultados da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Design. Níveis e Habilitações do Design. Design para o Público Interno.

ABSTRACT

The study on the design applied to organizational strategies focusing on the workforce is at the heart of this research. The contribution of the Management knowledge area is discussed from a selection of perspectives by which it can be examined. From this, it was possible to discuss the role of design in approach between the company and its workforce in order to increase productivity in that audience and hence the profitability of the organization. As for performance levels: Strategic Design, Tactical and Operational, qualifications: Graphic, environments or even the name Design Thinking it was possible to understand the scope of operations of the Design Management in organizational strategies for the internal public. The literature on the topics: strategy, people management and mainly design formed the theoretical basis of this research. Statements analyzes were performed belonging to the survey by the People Management Program (PROGEP), the Institute of Administration, University of São Paulo (FIA - USP) in 2013. This set of statements is the theme internal organizational environment and served based on data from this study. Still regarding the methodological procedures, qualitative analyzes were undertaken after selection of these terms in the examined business narratives. These analyzes were based on observation of the potential for intervention in Design Management from reporting companies. Insertion opportunities were seen design for internalization and dissemination strategies, both in relation to their levels of action as to qualifications. Expansion possibilities of dialogue between the areas Design and People Management were also observed among the search results.

Keywords: Design Management. Types of Design. Design for Organizational Environment Indoor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo proposto: Disco Integrador da Gestão de Design - aplicação estratégica.....	40
Figura 2: Internalização de estratégias	41
Figura 3: Disseminação de estratégias	41
Figura 4: Níveis de Design para internalização de estratégias	42
Figura 5: Habilitações de Design para disseminação de estratégias .	43
Figura 6: Habilitações e Design <i>Thinking</i> para disseminação de estratégias	44
Figura 7: Gestão de Design para o público interno	45
Figura 8: Escada do Design.....	52
Figura 9: Espiral do Design Estratégico.....	53
Figura 10: Design Tático.....	58
Figura 11: Níveis de Design para internalização de estratégias	64
Figura 12: Esquema representativo das etapas do processo de Design <i>Thinking</i>	76
Figura 13: Habilitações do Design para disseminação de estratégias	82
Figura 14: Níveis e habilidades do Design.....	84
Figura 15: Níveis de Design. Definição de missão, visão e valores (P1)	97
Figura 16: Níveis de Design: Aplicações de diretrizes estratégicas na empresa	104
Figura 17: Habilitações do Design: Práticas para definir, disseminar e avaliar estratégias	111
Figura 18: Habilitações do Design: Comunicação de estratégia aos empregados	119
Figura 19: Habilitações do Design: Programas de comunicação: Empregados e empresa (P5).....	126
Figura 20: Habilitações do Design: Integração do colaborador à cultura da empresa (P6).....	134
Figura 21: Níveis de Design: Declarações de P1 e P2	136
Figura 22: Design Tático na internalização do conhecimento	137
Figura 23: Habilitações de Design: Declarações de P3, P4, P5 e P6	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Design Tático para internalização de estratégias.....	59
Quadro 2: Design Operacional para internalização de estratégias	61
Quadro 3: Design Gráfico aplicado à disseminação de estratégias ...	69
Quadro 4: Design de Ambientes aplicado à disseminação de estratégias	71
Quadro 5: Design <i>Thinking</i> aplicado à Gestão	78
Quadro 6: Habilitações do Design	80
Quadro 7: Quadro de verificação do Design para a Gestão.....	86
Quadro 8: Percurso metodológico da pesquisa.....	88
Quadro 9: Tema correspondente à pergunta a ser respondida.....	90
Quadro 10: Definição de missão, visão e valores.....	93
Quadro 11: Categorização dos termos.....	96
Quadro 12: Aplicação de diretrizes estratégicas na empresa	99
Quadro 13: Categorização dos termos.....	102
Quadro 14: Disseminação e avaliação de estratégias	105
Quadro 15: Categorização dos termos.....	109
Quadro 16: Comunicação das estratégias para os empregados	112
Quadro 17: Categorização dos termos.....	117
Quadro 18: Estruturação de programas de comunicação	120
Quadro 19: Categorização dos termos.....	126
Quadro 20: Cultura organizacional	128
Quadro 21: Categorização dos termos.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGEDMTE: Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

D: Design

D1: Design 1 (classificações quanto aos níveis)

D2: Design 2 (classificações quanto às habilitações)

DA: Design de Ambientes

DE: Design Estratégico

DG: Design Gráfico

DIEESE: Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

DO: Design Operacional

DT: Design Tático

DTh: Design *Thinking*

FIA: Fundação Instituto de Administração

GP: Gestão de Pessoas

ICOGRADA: Internacional Council of Graphic Design

ICSID: International, Council Societies of Industrial Design

P&D: Pesquisa e desenvolvimento

P: Pergunta

PROGEP: Programa de Gestão de Pessoas

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

USP: Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	OBJETIVOS.....	25
1.1.1	Objetivo Geral	25
1.1.2	Objetivos Específicos	25
1.2	JUSTIFICATIVA	26
1.3	DELIMITAÇÃO	27
1.4	RELEVÂNCIA	29
1.5	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	30
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	31
2	REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1	Estratégia.....	33
2.2	Gestão.....	35
2.3	Design	38
2.4	Relações entre estratégia, Gestão, Design e público interno.....	39
2.5	Níveis de Design na internalização de estratégias	45
2.5.1	Valores corporativos	46
2.5.2	Design Estratégico.....	48
2.5.3	Design Tático ou funcional	54
2.5.4	Gestão de Pessoas.....	55
2.5.5	Design Tático e Gestão de Pessoas	56
2.5.6	Design Operacional	60
2.6	Síntese	63
2.7	Habilitações do Design na disseminação de estratégias	65
2.7.1	Design de Produto, de informação e de <i>web</i>	66
2.7.2	Design Gráfico	67
2.7.3	Design de Ambientes.....	70
2.7.4	Design <i>Thinking</i>	73
2.7.5	Síntese	79
2.8	Design na internalização e disseminação de estratégias.....	83
2.9	Quadro facilitador	86
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.1	Proposta metodológica	88
3.2	Percurso metodológico da pesquisa.....	88
3.3	Materiais e métodos	88
3.3.1	Preparação	88
3.3.2	Execução	89
3.3.3	Finalização	92
4	ANÁLISES	93

4.1	Análise 1: Design para Internalização de Estratégias	93
4.1.1	P1: Definição de missão, visão e valores	93
4.1.2	P2: Aplicação de diretrizes estratégicas na empresa	99
4.2	Análise 2: Design para Disseminação de Estratégias.....	105
4.2.1	P3: Disseminação e avaliação de estratégias.....	105
4.2.2	P4: Comunicação das estratégias para os empregados.....	112
4.2.3	P5: Estruturação de programas de comunicação.....	120
4.2.4	P6: Cultura organizacional.....	128
4.3	Avaliação geral das análises 1 e 2.....	135
5	CONCLUSÕES	140
	REFERÊNCIAS.....	144
	ANEXO A.....	150

1 INTRODUÇÃO

A transição da era industrial para a contemporaneidade trouxe consigo o debate sobre a relação entre empresas e seu público interno. Se no passado organizações exigiam que este público realizasse suas tarefas restritas e tecnicamente adequadas, na atualidade, além disto, anunciam qualidades comportamentais, como engajamento, criatividade e pró-atividade. Enquanto no passado pessoas compreendiam o trabalho apenas como fonte de sustento, na atualidade buscam a realização pessoal dentre o conjunto de benefícios oferecidos pelo empregador (CHIAVENATO, 2014). Atender a estes dois elementos, empresa e público interno, gerando uma relação de ganho mútuo: eficiência para empresas e satisfação para pessoas é uma missão a ser atendida não somente pelas áreas de Psicologia e Administração. Mozota (2011) inclui Design nesta tarefa, abordando seu papel na aproximação entre empresa e seus públicos internos.

Design está presente na discussão teórica acerca das relações existentes entre organizações e seus públicos internos. Isto decorre do esforço de compreensão da complexidade humana para a criação de artefatos, produtos e serviços capazes de responder à diversidade de atividades, interesses, opiniões e comportamentos humanos. Esta afirmação, corroborada por Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008) evidencia o papel do Design na Gestão de estratégias corporativas com foco no público interno.

A Era Industrial do século XX teve como característica a mecanização da produção e profunda reformulação na concepção do trabalho. As estruturas sociais e comerciais da época também sofreram transformações importantes. Neste período recorria-se a estratégias de Gestão como: escala (ampliação do tamanho da empresa como recurso para aumento de produção), definição clara de papéis profissionais (estruturas com funções previamente determinadas), especialização (divisão do trabalho com tarefas organizacionais decompostas em áreas e níveis) e controle (trabalho com controle hierarquizado para verificação do planejamento). (CHIAVENATO, 2014).

Naquele mesmo período, segundo Kotler (2010), os equipamentos industriais eram o foco da tecnologia, a indústria encarregava-se de vender os produtos de fábrica a todos que quisessem comprá-los. Esses eram produtos básicos, voltados à população de uma maneira generalizada. Nesta época, o esforço produtivo era no sentido da padronização e redução de custos, a fim de gerar mercadorias de menor preço e acessíveis ao maior número possível de consumidores.

Máquinas e equipamentos substituíam o trabalho do artesão. De acordo com Mozota (2011) naquele momento histórico a indústria criava o conceito de funcionalidade e inseria o Design no plano intencional da construção de projetos.

A mecanização da produção refletia-se no modo de trabalho, fato que determinava a divisão e a simplificação das operações; substituindo os ofícios tradicionais por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que podiam ser executadas por pessoas sem qualquer qualificação e com facilidade de controle por parte de uma supervisão (CHIAVENATO, 2014).

No século XXI a produção de bens passou para a economia de serviços. Houve preeminência da classe dos profissionais e dos técnicos; caráter central do saber teórico, gerador de inovação; Gestão do desenvolvimento técnico e do controle normativo da tecnologia e criação de uma nova tecnologia intelectual (DE MASI, 2014). Nesta fase da história, o modelo organizacional mecanicista: hierárquico, burocrático e adequado a condições estáveis, perdeu espaço para o modelo orgânico: flexível, constantemente redefinido e adequado a condições dinâmicas (MAXIMINIANO, 2012).

Novas estratégias se alinhavam ao contexto empresarial no século XXI e substituíam as anteriormente listadas: Velocidade dava lugar à escala (para responder ao cliente, oferecer novos produtos e serviços no lugar da ampliação estrutural), flexibilidade à definição de papéis (pessoas adquirem novas competências e criatividade para gerarem inovações), integração à especialização (organização como um todo sistêmico e guiado pela mobilização integrada com iniciativa e participação de todos) e inovação no lugar de controle (estar preparada para se antecipar às mudanças por meio de dinâmicas criativas) (CHIAVENATO, 2014).

As mudanças ocorridas na condução das estratégias lidavam com fatores estruturais, tecnológicos e econômicos, mas o fator humano se destacava como elemento central para a compreensão de tais transições. Na contemporaneidade, as relações humanas se modificam fora e dentro das empresas. O público interno passa a ser visto também como promotor de inovações e empresas, além de fonte de renda, também como ambientes de realização pessoal. Neste movimento, Design também expande seu horizonte de atuação empresarial (MOZOTA, 2011). Além de auxiliar na concepção de produtos e serviços, no âmbito organizacional externo, de acordo com a abordagem proposta pela presente pesquisa, Design também pode ser incorporado ao ambiente interno das empresas. Isto porque, como já mencionado, as necessidades

do usuário investigadas pelo Design se manifestam tanto no sujeito consumidor como no público interno.

A diferenciação do Design por meio de níveis e habilitações descritos por Mozota (2011) permite ilustrar a contribuição desta área no âmbito organizacional interno. Design Estratégico aplicado na definição de missão, visão e valores organizacionais, Tático, auxiliando na execução de eventos e Operacional, criando *layouts* para peças de comunicação interna são amostras de uso do Design quanto aos seus níveis de atuação. Design Gráfico empregado na criação de projetos editoriais de periódicos internos e Design de Ambientes aplicado aos espaços de trabalho são outras amostras de utilização do Design no que diz respeito as suas habilitações. Cita-se ainda Design *Thinking* como expressão do pensamento de Design aplicado à Gestão de equipes.

A partir dos exemplos anteriores é possível compreender a abrangência de intervenções do Design na Gestão de estratégias organizacionais voltadas ao público interno. O distanciamento entre organizações e estes mesmos públicos, suas consequências como o impacto negativo na produtividade dos indivíduos e lucratividade das empresas compõem a problemática do presente estudo.

Explicitar sob quais níveis e habilitações o Design pode contribuir para a Gestão de estratégias organizacionais facilita a compreensão sobre a relevância desta área na aproximação entre empresas e público interno. Além disto, inclui o Design dentre as áreas de conhecimento que discutem tal questão.

Cabe apontar que o termo **público interno**, utilizado na presente pesquisa, se refere às pessoas que compõem o quadro de trabalhadores de determinada empresa. Como sinônimo para tal termo, é também empregada a expressão **colaboradores**.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Explicitar sob de que forma o Design pode contribuir para a Gestão de estratégias organizacionais com foco no público interno.

1.1.2 Objetivos Específicos

1.1.2.1 Relacionar Design e Gestão de Pessoas

1.1.2.2 Levantar recursos de Design para a Gestão de estratégias corporativas

1.1.2.3 Conceituar e compreender Design a partir de seus níveis de atuação (Estratégico, Tático e Operacional) e habilitações (Gráfico, de Ambientes e Design *Thinking*)

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com estudo feito pela consultoria global de Gestão de negócios *Hay Group* em parceria com o *Centre for Economics and Business Research*, existe uma tendência mundial de êxodo do público interno em empresas atuantes em território global. Organizações internacionais continuarão a enfrentar a partir de 2014, a acelerada evasão de talentos observada nos últimos anos. Estima-se que de 2012 a 2014, cento e sessenta e um e setecentos mil pessoas trocarão de emprego no mundo. Cinco milhões e quinhentos mil indivíduos do público interno de diversos países no ano de 2013 foram alvos da pesquisa (HAY, 2014).

No Brasil, os desligamentos celetistas (descontados aqueles ocorridos por falecimento, aposentadoria e transferências) subiram de 41 para 43% de 2003 a 2012 (DIEESE, 2014).

Em Santa Catarina, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGEDMTE, 2014), a expansão no número de vagas de emprego cresceu 4,3% de 2013 a 2014. Isto equivale a 84 mil novos postos de trabalho. O mesmo estudo mostra que para a geração do equivalente a 84.000 vagas, as empresas catarinenses contrataram em 12 meses 1.287.000 trabalhadores e demitiram 1.203.000. Fatos como estes ilustram o problema da rotatividade de colaboradores, decorrentes da atual crise nas relações de trabalho e que sinalizam a falta de aproximação entre interesses de organizações e público interno (CHIAVENATO, 2014).

A problemática do distanciamento entre organizações e seus públicos internos, discutida por autores como Chiavenato (2014), Maximidiano (2012) e Ulrich (2009), no viés Gestão de Pessoas, encontra espaço também em discursos de outras áreas de conhecimento: no Marketing por Kotler (2010) e no Design por Best (2012) e Mozota (2011). Entre estes autores prevalece a ideia de que estratégias empresariais devam ser assimiladas e apropriadas pelos colaboradores a fim de potencializar a competitividade das empresas. Para que isto seja possível, também seguindo premissas defendidas pelos mesmos teóricos, é necessário alinhamento entre anseios de empresas e público interno.

Autores como Best (2012), Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008) defendem o Design como área atenta às necessidades humanas para a criação de soluções que respondam aos anseios dos usuários. Inclui-se o público interno dentre a listagem de públicos de interesse da organização, porém nem sempre exemplificando maneiras de inserir o Design na Gestão das estratégias organizacionais com foco neste público. Tal constatação evidenciou a necessidade de conduzir a presente pesquisa de maneira a explicitar sob quais níveis e habilitações o Design pode contribuir para a Gestão de estratégias organizacionais com foco no público interno.

O interesse das empresas pelo Design como meio para a inovação é outra justificativa para abordagem do tema a partir de suas habilitações e níveis de atuação, conforme prevê esta pesquisa. Exemplo desta procura se dá pelo surgimento da expressão *Design Thinking* no cenário corporativo. Segundo Vianna et al (2012), *Design Thinking* passou a fazer parte do vocabulário de executivos depois de ser descoberto como meio de fomento a ideias inovadoras.

Design pode estar presente na Gestão da empresa de maneira irrestrita a metodologias de estímulo à inovação, como provoca o *Design Thinking*, descrito por Vianna et al (2012). É necessário discutir sua abrangência para outras questões que envolvem aproximação entre empresa e seus públicos internos e que interfiram na Gestão de estratégias corporativas. Admite-se como pressuposto, portanto, que discutir Design quanto aos seus níveis de atuação (Estratégico, Tático e Operacional) e habilitações (Gráfico, Ambiente e *Thinking*) pode contribuir para a compreensão da complexidade de seu diálogo com o universo organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO

Design pode ser concebido sob múltiplas perspectivas como: Design de Ambientes, de Moda, Gráfico e *Web*. Devido à diversidade de áreas às quais Design se agrega, foram levantadas classificações que viabilizassem sua verificação em declarações sobre Gestão estratégica. Deste modo, delimita-se Design sob duas perspectivas: Níveis de atuação (Design Estratégico, Tático e Operacional) e habilitações (Gráfico, de Ambientes e de Produto).

Intervenções compreendidas por Design de Produto, por exemplo, podem pertencer a ações estratégicas de Design (Design Estratégico). Da mesma maneira que a noção de Design Gráfico se mistura à de Ambientes, quando se trata da criação de *layouts* a serem posteriormente aplicados em ambientes físicos tridimensionais. O mesmo pode ocorrer em outras possíveis inter-relações entre habilitações e níveis de Design. Tal divisão não pretende, portanto, igualar o alcance de cada denominação ao mesmo patamar de importância e sim apenas discutir abrangência de atuação do Design.

As classificações do Design foram adotadas como maneira de expor a gama de oportunidades para sua inserção junto à Gestão empresarial estratégica. Portanto, discussões sobre diálogo, existência ou inexistência de fronteiras teóricas entre classificações não são pertinentes à pesquisa.

Gestão estratégica é um assunto abrangente e também permite análise por diversas perspectivas teóricas. A noção de estratégia aqui discutida se delimita a ações organizacionais que envolvam empresas e seus públicos internos, inseridas em processos de internalização e disseminação de conteúdos.

A presente pesquisa explicita oportunidades de inserção do Design em declarações sobre processos de Gestão estratégica. Debate-se o conceito de Gestão, recortando-o sob duas perspectivas: internalização e disseminação de conteúdos.

Esta pesquisa utiliza como base de dados declarações de organizações participantes da pesquisa sobre ambiente organizacional. realizada no ano de 2013 pela Fundação Instituto de Administração – FIA, vinculada ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade de São Paulo (USP). Para as análises das declarações foram adotadas quatro delimitações: 1) Quanto à fonte de análise, 2) Quanto às empresas, 3) Quanto a categoria de pesquisa observada e 4) Quanto às perguntas consideradas.

A pesquisa fornecedora da base de dados avaliou 407 empresas. Destas, destacou as 150 com melhores ambientes organizacionais internos. Isto com base em fórmula matemática que prevê três fontes de análises: 1) Respostas a formulários enviados aos colaboradores destas empresas, 2) Questionários às áreas de Recursos Humanos (Caderno de Evidências) e 3) Visitas de campo. Na presente pesquisa, o Caderno de Evidências foi examinado como única base de dados.

Os questionários dos Cadernos de Evidências foram respondidos obedecendo sete temas: 1) Desenvolvimento, 2) Saúde, 3) Carreira, 4) Remuneração, 5) Liderança, 6) Cidadania Empresarial e 7) Estratégia e Gestão. Na presente pesquisa foram selecionadas apenas as declarações das empresas que obtiveram as 10 melhores pontuações na categoria Estratégia e Gestão.

Para o item Estratégia e Gestão, as empresas responderam sete perguntas, das quais uma foi excluída por não permitir verificação de oportunidades de inserção do Design: *Como as metas individuais, grupais e organizacionais são definidas*. A possibilidade de análise das questões a partir dos conteúdos teóricos de Design foi o critério para seleção ou exclusão das questões abordadas. O levantamento teórico sobre Design não permitiu relação desta área com a definição de metas. Por este motivo, esta questão foi a única excluída das análises.

Desta maneira, dentre todo o material gerado pela pesquisa fornecedora, foram selecionadas dez de 407 empresas, em uma das três fontes de dados, seis das sete perguntas e um dos sete temas abordados. Este recorte delimita o universo de perguntas examinadas e permite aprofundamento na discussão sobre o papel Design para a Gestão estratégica com foco no público interno.

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A rotina como consultor de empresas na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, oportunidade de mútua contribuição entre Design e Gestão de Pessoas e escassez de obras relacionando as duas áreas motivaram e nortearam a presente pesquisa.

A ligação direta entre Design e Gestão de Pessoas prevê contribuições de ordens social, econômica, científica, gerando conhecimento interdisciplinar e se tornando aderente ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Do ponto de vista social, a pesquisa se mostra relevante quando discute a respeito dos esforços empresariais para atração e retenção de

peças. Com este intuito, empresas aprimoram seus ambientes laborais, a fim de torná-los mais adequados ao público interno. Práticas organizacionais que visem à criação de ambientes favoráveis a este público devem ser evidenciadas como estímulo à adoção por outras empresas.

Aumento de produtividade e qualidade na prestação dos serviços são consequências da aproximação entre empresa e público interno, segundo Chiavenato (2014). Este aspecto corresponde à contribuição econômica da presente pesquisa.

A exibição de exemplos pelos quais Design possa ser localizado na Gestão empresarial mostra sua abrangência de atuação, irrestrita ao ambiente organizacional externo. A presente pesquisa se torna relevante para o Design quando expõe sua importância dentro das áreas de conhecimento que debatem acerca das inter-relações entre pessoas e empresas. Além disso, quando exibe seu papel Estratégico e complementar para as empresas.

Para as organizações, a pesquisa se torna relevante por tratar de alternativas para aprimoramento das relações internas, abordando discussões teóricas de autores de diferentes áreas do conhecimento. Exemplos de intervenções de Design debatidos neste trabalho também podem prover recursos aos empresários e equipes incumbidas da Gestão de Pessoas.

Esta pesquisa colabora a comunidade científica a partir de três perspectivas: quando ilustra o emprego do Design em narrativas empresariais, auxiliando na compreensão de suas utilizações; quando proporciona diálogo entre diferentes saberes e quando explora a teoria do Design para apropriação por outras áreas de conhecimento, como a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas.

A presente pesquisa aborda a temática do Design voltado à produtividade empresarial e motivação dos colaboradores. Faz isto explorando definições de Design e explicitando sob quais delas o mesmo pode contribuir à Gestão voltada ao público interno das empresas.

1.5 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Com relação à natureza esta pesquisa é básica, pois visa gerar conhecimentos úteis ao avanço da ciência, porém não propõe experimentações práticas e sim embasamento em dados científicos já concluídos. (SILVA E MENEZES, 2005)

Quanto à forma de abordagem, é qualitativa. Para Goldenberg et al (2003), a pesquisa qualitativa centra-se na compreensão e dinâmica das relações sociais a partir de uma abordagem de significação de valores. O ambiente empresarial e as relações deste com a tomada de decisões humanas são as fontes de coleta de dados, sendo a interpretação do pesquisador um instrumento de avaliação de forma descritiva e indutiva.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória. Gil (2010) comenta sobre a flexibilidade deste tipo de pesquisa, que permite consideração de aspectos variados e relativos aos fatos estudados. O levantamento bibliográfico e análise de pesquisas realizadas anteriormente pretende explicitar o problema desta pesquisa, a construção de hipóteses e a exemplificação das discussões.

Em relação aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Lakatos e Marconi (2010) definem como bibliográfica a pesquisa que trata do levantamento, seleção e documentação de bibliografia sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, entre outros; com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre um assunto, a fim de obter ciência do nível de pesquisa de determinada área, e de poder discutir a respeito dele e fazer novas proposições.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa foi estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo dispôs o tema da pesquisa, discriminando seus objetivos, justificativa, bem como delimitações, relevância e estruturação da pesquisa.

No segundo capítulo Design foi discutido levando em consideração o objetivo da pesquisa de identificar sua contribuição para a Gestão de estratégias com foco no público interno. Por este motivo, foram apresentadas noções de estratégia e debates acerca do Design relacionado aos colaboradores das organizações. Ainda neste capítulo (a fim de viabilizar a discussão entre Design, Gestão, estratégia e ambiente organizacional interno), Design foi compreendido a partir de duas intenções: 1) Design para internalização de estratégias e 2) Design para disseminação de estratégias. Para a primeira das intenções, Design foi discutido a partir de seus níveis de atuação: Estratégico, Tático e Operacional. Para a segunda intenção, debateu-se sobre suas habilitações: Gráfico, Ambientes e Design *Thinking*.

No terceiro capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos adotados para as análises seguintes. Neste momento foram detalhadas as etapas de execução destas análises. Além disto, abordou-se sobre a origem da base de dados, descrição sobre materiais e métodos, bem como das declarações. Este último tópico tratou do processo de transcrição dos depoimentos da base dados para as tabelas analíticas.

No quarto capítulo foram apresentadas as análises. As questões, já contextualizadas no capítulo anterior, também se dividem em duas intenções: 1) Internalização e 2) Disseminação de estratégias. As análises se pautaram nesta divisão para identificar a contribuição do Design na Gestão de estratégias. Design é localizado conforme compreensão teórica explorada no capítulo dois: quanto aos seus níveis e habilitações. Desta forma, oportunidades de inserção do Design são observadas a partir de seus níveis, para internalização de estratégias e habilitações para disseminação das mesmas.

No quinto capítulo, quando o trabalho chega à fase de conclusão, são apresentadas duas grandes análises, agrupando as duas primeiras questões em uma avaliação sobre Design para internalização de estratégias e as quatro últimas noutra sobre Design para disseminação de estratégias. Nesta fase foram feitas as últimas observações sobre o estudo, contemplando indicações para sua continuidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a proposição de debate acerca do Design voltado ao ambiente público interno, tornam-se necessárias explicações prévias sobre conceitos de estratégia, Gestão e Design. A relação entre estes três assuntos explicita aspectos da contribuição do Design para a Gestão de estratégias organizacionais com foco no público interno.

2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é um tema discutido pela literatura científica e não se limita às publicações da área de Administração. A origem do vocábulo data da Grécia Antiga e significa **arte do general**, que, numa referência à guerra, expressa o **caminho a ser percorrido** (STEINER e MINER, 1981).

Mintzberg (2010) explica como o tema estratégia é apropriado por diferentes áreas do saber. Na Biologia, a adaptação das espécies defendida pelos biólogos narra a estratégia como posição. Na história, o período de desenvolvimento das sociedades explica diferentes estágios de desenvolvimento de estratégias organizacionais (exemplo: estratégia de reformulação como forma de revolução cultural) e assim por diante. O autor faz o que chama de revisão da estratégia como campo e não como literatura e descreve em seu estudo dez escolas de pensamento sobre o tema, agrupadas em três grandes conceitos: as de natureza prescritiva (mais preocupadas com as estratégias devem do que de fato são formuladas), de planejamento (processo formal e sistematizado para formulação estratégica) e de posicionamento (focada nas posições estratégicas de mercado).

Mintzberg (2010) reconhece a riqueza de abordagens que o tema pode assumir de acordo com o enfoque de cada área de conhecimento ou mesmo das escolas de estratégia. Por este motivo, se isenta de uma **definição fácil** para o assunto, mas o descreve a partir de cinco outras definições (Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque). A primeira delas é **Plano**: da alta Administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da empresa. A segunda é o **Padrão**: a consistência de um comportamento organizacional ao longo de um período. A terceira, **Posição**: única e valiosa, que localiza os produtos nos mercados e envolve um conjunto de atividades. A quarta, **Perspectiva**: o que se espera em relação ao futuro cenário do negócio, considerando o mercado e o posicionamento. O **Truque**: artifício

utilizado por uma empresa para desencorajar a ação de uma concorrente, como a compra de terras para sugerir expansão por exemplo.

Outros autores frequentes na discussão sobre estratégia partilham do discurso de Mintzberg (2010) ao abordarem questões como posicionamento e objetivos organizacionais. Porter (2005) concebe a estratégia como o estabelecimento de ações ofensivas e defensivas para a defesa de interesses de uma indústria. Para ele, a estratégia tem como funções o enfrentamento da concorrência e o maior retorno possível sobre o investimento.

Para Porter (2005), estratégia tem na análise setorial, análise da concorrência e posicionamento Estratégico, suas disciplinas essenciais. O autor propõe um método clássico para a formulação de estratégia que centraliza as metas da empresa. Neste enfoque, define o modo como a empresa competirá, bem como seus objetivos para gerar rentabilidade, aumento de mercado e resposta social. Tópicos como: Pesquisa e desenvolvimento, finanças e controle, linha de produtos, mercados-alvo, Marketing, vendas, distribuição, fabricação, mão de obra e compras envolvem a meta organizacional central e devem ser observados para a concepção de uma estratégia.

Hofer e Schendel (1978) admitem a estratégia como um veículo para o alcance dos objetivos da organização. Tais autores pontuam sobre o conjunto de restrições impostas pelo meio e que interferem na criação e manutenção de uma estratégia.

Mintzberg (2010) endereça à disciplina acadêmica de Administração estratégica a fórmula descrita por três fases: formulação, planejamento e controle. Embora o estudioso defenda a inserção de uma visão contemporânea do assunto, da Gestão participativa, delegadora e visionária, reconhece a importância da visão clássica e entende a fusão das duas visões como tendência da Administração estratégica. Além disso, acredita que definições prontas sobre estratégia associam vantagens e desvantagens ao tema. Exemplifica isto por meio de quatro frases descritivas:

- a) “A estratégia fixa a direção”. Vantagem: a função da estratégia é garantir coesão no percurso da empresa por um caminho previamente definido. Desvantagem: Simplesmente seguir o caminho determinado pode ser perigoso. Esta definição pode despreparar a empresa para imprevistos.
- b) “A estratégia focaliza o esforço”. Vantagem: Soma de esforços que poderiam ser dispersos em direções opostas. Desvantagem: Desfavorece a visão periférica que pode apresentar novas oportunidades de negócio.

- c) “A estratégia define a organização”. Vantagem: Os colaboradores conseguem identificar suas empresas por meio de sua estratégia, que promove significado ao público interno. Desvantagem: O excesso de exatidão para definição de uma empresa pode empobrecer seu significado, perder a riqueza da complexidade.
- d) “A estratégia provê consistência”. Vantagem: Neste caso a estratégia funciona como uma teoria, um viés para visão de mundo que facilita a ação. Desvantagem: Pode ser distorcida e limitar a criatividade do público interno.

A escola de Design é uma influente visão do processo de formação de estratégia. Seu modelo equaciona capacidades internas e oportunidades externas. Externamente, esta escola considera ameaças e oportunidades como os fatores-chave para o sucesso. Internamente, leva em conta forças e fraquezas como competências organizacionais distintas. Com base nestas questões, cria, avalia e implementa estratégias. Trata-se do modelo de análise *SWOT*: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (MINTZBERG, 2010).

Mozota (2011) explica que estratégia se assemelha mais a uma trajetória do que a uma sucessão de decisões importantes e comenta sobre o uso da análise *SWOT* como forma de realizar análise competitiva. Os fatores internos e externos verificados por este método devem ser considerados na Gestão de Design.

2.2 GESTÃO

Administração e Gestão são tratados como sinônimos nos textos dos autores trazidos para a discussão da presente pesquisa, como Andrade e Amboni (2011), Daft (2009) e Vieira et al (2012).

Segundo Daft (2009), Gestão corresponde à realização de objetivos organizacionais de maneira sistematizada. Este conceito se assemelha ao de Andrade e Amboni (2011) e Chiavenato (2014).

Andrade e Amboni (2011) compreendem Gestão pela capacidade de liderar pessoas e administrar recursos nos ambientes organizacionais internos e externos. Chiavenato (2014) descreve Gestão como complexo e constante processo de tomada de decisões que envolve aplicação de recursos para o alcance de objetivos organizacionais.

O gestor lida com informações incontroláveis em ambientes instáveis. Por conta disto, este profissional precisa observar e experimentar mais do que simplesmente conjecturar (ANDRADE E AMBONI, 2011).

Planejamento, organização, liderança e controle de recursos são as etapas que compõem o processo de Gestão empresarial segundo os autores anteriormente listados: Andrade e Amboni (2011), Chiavenato (2014) e Daft (2009) Elas se resumem por:

- a) Planejamento: Definição de metas para alcance de objetivos. Nesta fase há também as decisões sobre a utilização dos recursos para que as mesmas sejam alcançadas. A partir do planejamento, a empresa define as ações a serem empreendidas futuramente. No planejamento são definidas as palavras “o que” e “como”.
- b) Organização: Atribuição e organização de tarefas, bem como alocação de recursos entre departamentos. Atribuição de poder compreendida pela definição de responsabilidades e pela necessidade de se prestar contas.
- c) Direção ou Liderança: Motivação dos colaboradores em busca da realização dos objetivos da organização. A iniciativa, por meio de medidas específicas, para que resultados sejam alcançados pelas equipes de trabalho envolvidas.
- d) Controle: Acompanhamentos das atividades empreendidas pelas equipes. Esta etapa inclui constante revisão para correção e aprimoramento do trabalho. Controla-se o desempenho de diferentes áreas da empresa envolvidas no alcance de seus objetivos. Por isso, como produto principal do controle, há a informação.

Nascimento (2014) cita alguns itens como característicos da Gestão. Destacam-se dois deles:

- a) Profissionais da Administração são cobrados em relação ao cultivo a eficiência e eficácia na busca de resultados, o que explica a razão da inclusão deste item. É papel da Administração responder aos investimentos feitos na empresa e

que por isto, a Gestão deve prezar pelo desempenho na economia de custos e entrega de resultados.

b) Sobre o controle de recursos, a Administração organiza e coordena ações coletivas para alcance de resultados. Isto exige alcance e capacidade de coordenação de recursos internos (que inclui pessoas) e influência sobre os recursos externos. Alocação de recursos também faz parte deste item

Como um processo interdependente de geração de metas e políticas, as quatro etapas aqui listadas devem ocorrer em sinergia. As relações humanas pautam o desempenho da Gestão organizacional, conforme lembram Andrade e Amboni (2011), Chiaventao (2014) e Daft (2009). Diante disto, torna-se pertinente compreender o público interno como agente decisivo para o alcance e Gestão de estratégias organizacionais.

Para explorar a teoria geral da Administração, Vieira et al (2012) aborda as escolas de abordagem clássica e de relações humanas. A escola de abordagem clássica dá início ao estudo da Administração. Como área sistematizada, surgiu no começo do século XIX, no período da Revolução Industrial, quando a produção alcançou larga escala. A partir desta época se tornou necessário organizar o trabalho e a produção. Enquanto ainda não havia corpo teórico para estudo da área, predominavam pesquisas dos engenheiros Frederick Wislow Taylor e Henri Fayol. Suas investigações sobre tempos e movimentos, divisão do trabalho, especialização dos trabalhadores e princípios da Administração ainda influenciam o funcionamento de diversas organizações contemporâneas.

A escola das relações humanas, sucessora da clássica, reconhece os aspectos subjetivos individuais como fatores influenciadores na produtividade dos colaboradores. Psicologia do trabalho passa a influenciar os estudos da Administração, inserindo temas como liderança e motivação na pauta de investigação dos pesquisadores da área. Por meio da escola comportamental, pertencente à Teoria da Administração, é possível perceber a Gestão também por meio das relações humanas no ambiente de trabalho.

Como um movimento de oposição a teoria clássica de análise das organizações, a abordagem comportamental surge como resultado de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores ligados às escolas de relações humanas. Os aspectos complexos do ser humano que não eram

observados pela visão mecanicista, passaram a ser estudados pelos teóricos destas escolas.

A abordagem comportamental é responsável pela visão contemporânea das relações entre pessoas e organizações, administradores e subordinados. Ela interfere na concepção atual da prática de Gestão. Além disto, contraria a premissa da Administração científica que acreditava na recompensa financeira como único incentivo à produtividade do público interno. Dentro desta abordagem, surge a hierarquia das necessidades, conhecida como **pirâmide de Maslow**. Nesta pirâmide, a base é nomeada como necessidades fisiológicas, seguida pelas de segurança, social, de estima e autorrealização. O salário responderia pelas necessidades fisiológicas e de segurança, mas, além delas, é necessário atender as sociais, de estima e autorrealização. Para as sociais e de estima, deve-se promover ambientes amigáveis e de aceitação. Para a necessidade de autorrealização, tarefas desafiadoras, além de autonomia para execução do trabalho (VIEIRA et al, 2012).

2.3 DESIGN

A revisão da literatura sobre o conceito de Design faz emergir pontos de convergência favoráveis ao seu diálogo com estratégia e Gestão. A seguir, são listadas definições sobre Design de acordo com seus autores e organizações representativas.

Design é definido pela Associação de Design de Produto, *International Council Societies of Industrial Design* (ICSID, 2014) como atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclo de vidas completos.

Para *Internacional Council of Graphic Design* (ICOGRADA, 2014) que aborda o Design Gráfico, ele é uma atividade intelectual, técnica e criativa, que lida com a produção de imagens, análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação.

Design, segundo Bonsiepe (2011) se encarrega da melhoria da qualidade de uso de um produto, gerando um novo produto. O autor enumera alguns itens a serem observados durante o processo de Design como: fabricação, sustentabilidade (ambiental e social), acesso (produtos socialmente inclusivos), materiais e qualidade estética.

Villas-Boas (2007) delimita quatro aspectos para definir Design: formais, funcionais, metodológicos e simbólicos. O caráter projetual do

Design e sua função criativa voltada a resolução de problemas também é descrita pelo autor.

Frascara (2005) atribui ao Design o processo de resolução de problemas e estrutura metodologia contemplando nove etapas que se iniciam na encomenda do trabalho pelo cliente e se encerram na verificação. A descrição de Frascara (2005) sobre Design como área dedicada à resolução de problemas com foco no ser humano (usuário) coincide com as outras abordagens aqui registradas.

Todas as descrições sobre Design consultadas convergem no que diz respeito às tarefas de identificação e resolução de problemas por meio de atividades projetuais. Suas funções não se restringem à criação de imagens, embora a visualidade seja uma característica recorrentemente evidenciada dentre suas atribuições.

A partir de uma concepção comum aos autores e organizações anteriormente listados sobre Design como atividade projetual e criativa, enumeram-se algumas classificações que o subdividem.

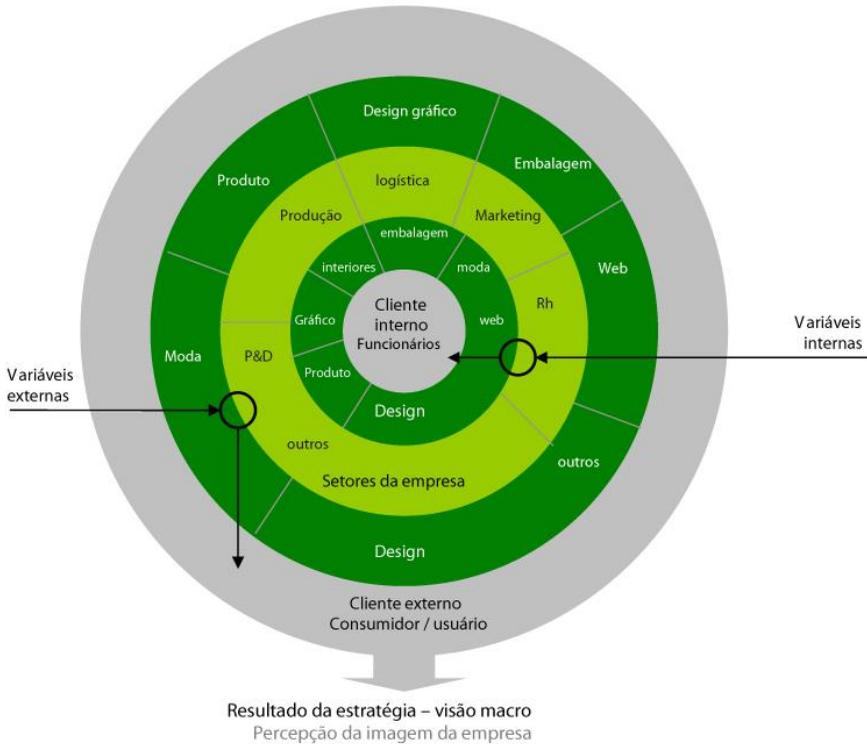
Mozota (2011) expõe os quatro domínios (ou habilitações) da área que, de acordo com sua explanação, dão conta da interface entre Design e empresa. São eles: Design de Ambientes, Design de Produtos, Design Gráfico e Design de Embalagens.

2.4 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA, GESTÃO, DESIGN E PÚBLICO INTERNO

As classificações de Design anteriormente citadas podem ser geridas pelo viés da Gestão de Design. Por meio da Gestão, Design é incorporado de forma Estratégica, Tática e Operacional na empresa. Além disto, aplicado de acordo com suas diversas classificações: de Ambientes, de Produtos, Gráfico, *Web Design*, de Embalagem, etc.

Conforme entendimento de Mozota (2011), Gestão de Design identifica e comunica maneiras pelas quais o Design pode contribuir para o valor Estratégico da empresa. A autora aborda o ambiente organizacional interno como destino prioritário das etapas iniciais de Gestão. Nesta perspectiva, o público interno é compreendido como parceiro Estratégico e determinante para a realização do trabalho. Este público também é destacado no modelo de Gestão de Design proposto por Martins e Merino (2011), que os define como **cliente interno** ou **funcionários**. Este modelo pode ser visualizado na figura 1, a seguir.

Figura 1: Modelo proposto: Disco Integrador da Gestão de Design - aplicação estratégica.



Fonte: MARTINS E MERINO (2011, p.189).

Conforme observado na figura 1, as habilitações do Design envolvem o colaborador, seguidas pelas áreas da empresa que, por sua vez, são novamente circundadas pelas mesmas habilitações. Na parte externa da circunferência se localizam os clientes externos, impactados pela visão macro da empresa, eles perceberão sua imagem externa. O disco gira, estabelecendo integração entre diferentes esferas organizacionais.

Existem dois movimentos propostos pelo disco, o que gera resultados para a percepção da imagem da empresa para fora e outro para dentro. Neste caso, exemplificam-se as variáveis: estratégia central, cultura organizacional, estilo de Gestão, pontos fortes e fracos, Gestão da qualidade, ambiente físico e tecnológico, sistema de comunicação e informação, políticas operacionais de cada setor e valores pessoais. A

partir deste modelo, é possível identificar a Gestão de Design direcionada ao ambiente interno da empresa.

Nonaka e Takeuchi (2008) abordam duas etapas decisivas na relação entre empresa e público interno que auxiliam o debate acerca da relação entre Gestão, Design e ambiente organizacional interno. Na primeira delas, denominada **internalização do conhecimento**, há uma migração do conhecimento explícito para o tácito, isto é, aquele disponibilizado pela empresa naquele vivido pelos seus colaboradores, conforme mostra a figura 2. Estratégias organizacionais direcionadas da empresa aos colaboradores se incluem nesta etapa.

Figura 2: Internalização de estratégias.



Fonte: baseado em Nonaka e Takeuchi (2008).

Como representa a figura 2, nesta etapa, empresa compartilha suas estratégias com o público interno. Pode fazer isto contando histórias, disponibilizando documentos, por exemplo. Este conhecimento é socializado entre o mesmo público na segunda etapa, chamada **disseminação do conhecimento**, que é demonstrada pela figura 3.

Figura 3: Disseminação de estratégias.



Fonte: baseado em Nonaka e Takeuchi (2008).

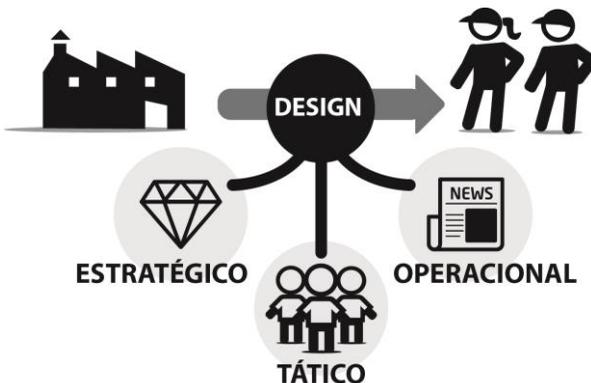
As estratégias anteriormente internalizadas passam a ser disseminadas nesta etapa. Isto pode ocorrer por meio da **socialização** (compartilhar informação promovendo a interação entre indivíduos), **externalização** (diálogo capaz de converter termos em conceitos comuns) e **sistematização** (interação coletiva facilitada pela tecnologia

da informação, como *intranet*, que favorece combinação de novos conhecimentos).

É possível traçar um paralelo entre a explicação sobre as duas etapas de Nonaka e Takeuchi (2008) e as etapas de Gestão listadas por Andrade e Amboni (2011): **Planejamento, organização, direção e controle**. Planejamento e organização, que se referem à definição de metas e organização de tarefas, respectivamente, se inserem na fase de **internalização** de estratégias. Isto porque ainda correspondem à relação empresa colaborador. As etapas de direção e controle, que tratam da motivação e acompanhamento das atividades do público interno, pertencem à fase de disseminação de estratégias, pois se referem à interação existente entre este mesmo público.

Para permitir a discussão sobre o papel do Design na relação entre processos de gestão, internalização e disseminação de estratégias, torna-se necessária a escolha de algumas de suas perspectivas de abordagem. Conforme já discutido nesta seção, Design pode ser incorporado de forma Estratégica, Tática e Operacional na empresa. Segundo Mozota (2011), estas formas se chamam **níveis de utilização do Design**. Para sua utilização na internalização de estratégias, cabe a verificação quanto aos seus níveis de aplicação, como a figura 4 demonstra.

Figura 4: Níveis de Design para internalização de estratégias.



Fonte: baseado em Nonaka e Takeuchi (2008). Mozota (2011).

No nível Estratégico, segundo Mozota (2011), Design define o **que** deve ser feito. Pode se ligar à alta Administração e auxiliá-la na

concepção de missão, visão e valores, utilizando informações coletadas sobre mercado, concorrência e públicos de interesse.

Tanto para o nível Tático como para o Operacional, Design troca o comando **o que** (do Estratégico) para **como** fazer, ou seja, se encarrega das funções e ações conjuntamente (MARTINS e MERINO, 2011).

No nível Tático (ou Funcional), Design pode se ligar à área de Gestão de Pessoas ou equivalente para implantar programas de internalização de práticas corporativas baseadas nos objetivos Estratégicos da organização.

No nível Operacional, Design pode tangibilizar conteúdos na forma de imagens e produtos físicos, que sirvam de suportes às iniciativas de internalização de conteúdos. Na seção 2.5 (Níveis de Design na internalização de estratégias) esta discussão é retomada.

Além dos níveis de atuação, outra maneira de compreender Design ocorre a partir de suas habilitações. Mozota (2011) acredita que existam quatro domínios ou habilitações de Design: Design de Ambientes, Design de Produtos, Design Gráfico e Design de Embalagens. É possível discutir Design para disseminação de estratégia a partir destas habilitações, como demonstra a figura 5.

Figura 5: Habilitações de Design para disseminação de estratégias.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008). Mozota (2011).

De acordo com as habilitações, Design favorece a disseminação das estratégias anteriormente formuladas e internalizadas, como detalhado na seção 2.6 (Habilitações do Design na disseminação de estratégias).

Seguindo o recorte teórico exposto na delimitação da presente pesquisa (1.3 Delimitação), adota-se para análise deste estudo, Design Gráfico e de Ambientes. Acrescenta-se Design *Thinking* como proposta de inserção da cultura do Design na gestão empresarial, como defende Vianna et al (2012). A figura 6 ilustra esta proposta.

Figura 6: Habilidades e Design *Thinking* para disseminação de estratégias.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008). Mozota (2011)

Deve-se ressaltar que as etapas de internalização e disseminação não ocorrem de maneira isolada uma da outra. Ambas se misturam e interagem de forma não linear e ordenada como pode sugerir as figuras 2 e 3. Tais representações, no entanto, ilustram os momentos onde pode prevalecer a internalização ou disseminação de conteúdos, no processo de gestão, como compreende Nonaka e Takeuchi (2008).

A figura 7 a seguir unifica e expõe a temática desta pesquisa.

Figura 7: Gestão de Design para o público interno.



Fonte: baseado em: Mozota (2011) e Nonaka e Takeuchi (2008).

Conforme a figura 7 apresenta, de um lado há a empresa e de outro o público interno. Design figura como elemento central desta relação. Seja pela perspectiva dos níveis de atuação ou das habilitações, pode contribuir para diminuir o distanciamento entre organizações e estes mesmos públicos, impactando positivamente na produtividade dos indivíduos e lucratividade das empresas.

2.5 NÍVEIS DE DESIGN NA INTERNALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A literatura especializada de Administração, Gestão e Design, compreendida por autores como Chiavenato (2014), Mozota (2011), Best (2012), considera três níveis para a atuação da Gestão: Estratégico, Tático ou Funcional e Operacional. No contexto organizacional interno, cada nível possui atribuições específicas. Para o primeiro deles (Estratégico) há o conceito de Gestão de Design, que aproxima o Design da Administração e responde pelas decisões estratégicas que definem os rumos da organização. Neste nível, auxilia na elaboração dos valores e cultura organizacional da empresa. No nível intermediário, Tático ou

Funcional, busca alinhamento entre as decisões gerenciais do primeiro nível e a operação do último nível (Design Operacional). Para isto, conta com outras áreas da empresa, especialmente com aquela encarregada pelas pessoas: Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Como terceiro nível de atuação, o Design Operacional que materializa o Design por meio de atividades como diagramação e tratamento de imagens, formatando peças de comunicação interna da Gestão, por exemplo. Trata-se do exercício de Design posto em prática.

2.5.1 Valores Corporativos

Para compreensão do papel do Design junto à internalização de estratégias, é preciso esclarecer conceito e implicações do termo **valor**. Valor tratado nesta pesquisa corresponde às crenças morais de organizações e pessoas. Conforme Mussoi, Lunkes e Silva (2011), os valores são fundamentais para a “religião” corporativa, pois guiam as atitudes das empresas.

A percepção de valor, direcionada para o foco desta pesquisa, é interpretada por estudiosos com Kotler (2010), pela sinergia entre valores corporativos e valores pessoais.

Kotler (2010) discute pesquisa realizada pela McKinsey & Company que afirma que 58% do público interno classifica os valores e a cultura da marca como a principal motivação para os empregados, na frente de categorias como: Avanços na carreira, crescimento e remuneração diferenciada. Para o autor, isto prova que profissionais são atraídos por valores organizacionais condizentes aos seus.

Além da correspondência entre valores pessoais e corporativos, a felicidade no trabalho é outro aspecto considerado em pesquisas sobre engajamento do público interno. Marchiori (2010) discorre sobre pesquisas realizadas por diferentes órgãos a respeito da felicidade no trabalho. A primeira delas afirma que colaboradores felizes estão em melhores condições para lidar com relacionamentos, estresse e mudanças (KRUEGER; KILLHAM, 2005). A pesquisadora acredita que estudos relativos à felicidade vêm sensibilizando economistas e os levando a descobrir como aspectos emocionais podem vir a afetar o desempenho das pessoas nas organizações. Além disso, afirma que empresas que procuram entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus públicos internos, a fim de obterem maior equilíbrio nessas relações, têm, naturalmente, conquistado ambientes internos de maior engajamento.

A pesquisa revelada por Marchiori (2010) exhibe três tipos de colaboradores: engajados: 27% (trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão com a empresa. São inovadores e levam a organização em frente); não engajados: 59% (simplesmente passam pelo trabalho, despendem tempo, mas não têm energia ou paixão pelo trabalho); e os ativamente desengajados: 14% (não são apenas infelizes no trabalho, ocupam-se trabalhando a própria infelicidade e minam o que os colegas engajados conquistam). Para a autora, há uma busca contínua para o engajamento dos colaboradores nas organizações.

Os resultados da pesquisa Gallup (KRUEGER; KILLHAM, 2005) demonstram que os supervisores, gerentes ou chefes imediatos desempenham um papel determinante na satisfação e no envolvimento dos seus colaboradores. Essa descoberta indica que um bom relacionamento com o supervisor tem um efeito importante no engajamento; sugere, também, que pessoas com alto nível de engajamento no trabalho têm, substancialmente, melhores relacionamentos com seus colegas de trabalho.

A pesquisa conclui ainda que 61% dos entrevistados que se enquadram na categoria engajados se sentem frequentemente desafiados para o trabalho, em comparação com 49% dos colaboradores não engajados e 24% dos ativamente desengajados. 14% dos trabalhadores americanos são desengajados, representando para a economia americana um custo aproximado de \$300 bilhões de dólares (MARCHIORI, 2010).

Os colaboradores poderão ser fiéis às organizações cujos valores corporativos coincidam com seus valores pessoais. Por isto, a verificação desta correspondência deverá ocorrer como pré-requisito para a inclusão dos profissionais ao quadro funcional da empresa.

Kotler (2010) enumera quatro tipos de valores corporativos, observados na interação empresa x público interno:

- a) Valores de permissão para atuar. Este seria o padrão básico de conduta que os empregados devem ter quando ingressam na empresa. Este é um ponto decisivo para a retenção de talentos. Para acertar na escolha de seus profissionais, a empresa precisa se ater ao seu processo seletivo. Se guiada corretamente, esta etapa poderá ser concebida como primeira ação de fidelização do público interno. Segundo Nars (2013), é fundamental que a empresa avalie se a contratação foi adequada, observando o potencial de motivação do candidato para o cargo oferecido e se ele apresenta as características esperadas para a posição que assumirá na empresa.

- b) Valores de aspiração. Aqueles que embora ainda não tenham, a empresa almeja alcançar.
- c) Valores acidentais. Resultado das características de personalidade comuns dos empregados
- d) Valores essenciais. Seriam os mais relevantes valores corporativos. Constituem a verdadeira cultura corporativa que norteia as atitudes dos empregados.

Kotler (2010) divide valores empresariais em duas categorias, aqueles compostos pelos valores essenciais e aqueles formados pelo comportamento usual do público interno. Para ele, desenvolver a cultura corporativa seria alinhar estas duas partes, refletindo a missão da empresa.

Possuir valores sólidos essenciais, além de atrair e reter bons empregados compensaria em vários aspectos como: vantagem ao competir por talento, empregados mais produtivos e representativos da empresa, saber lidar com diferenças internas.

2.5.2 Design Estratégico

Para Martins e Merino (2011), o Design passa a ser reconhecido internacionalmente, no período pós-industrial, como ferramenta de diferenciação a ser gerenciada e aplicada ao comércio, serviços e indústria. Como gerador de lucro, o Design se apresenta como variável decisiva para a Gestão da estratégia empresarial, estimulando a inovação e gerando valor percebido a produtos e serviços.

No nível Estratégico ou institucional o rumo do negócio é definido. Nele há a composição da missão, visão e valores da empresa. Para os atuantes deste nível, é necessária a visão sistêmica da organização, de conexão entre todas as suas partes (ANDRADE E AMBONI, 2007).

Best (2012) explica que neste nível as iniciativas de Design são concebidas:

... O foco nesse nível está em identificar e criar as condições nas quais os projetos de Design podem ser propostos, autorizados e promovidos. Nesse estágio, a Gestão de Design insere o pensamento de Design nas estratégias da organização, identificando oportunidades para o Design,

interpretando as necessidades dos consumidores e olhando para como o Design pode contribuir com todo o negócio. (BEST, 2012, p.84)

No nível Estratégico, o Design pode idealizar e divulgar produtos. Neste nível, ele pode ainda promover a integração entre diferentes áreas da empresa e coordenar fluxos de produtos para diferentes mercados.

Dedicado aos aspectos Estratégicos de desenvolvimento de produtos e serviços, pode se utilizar de ferramentas de Gestão como o BSC (*Balanced Score Card*) para a definição sobre a empresa: missão, visão, valores e posicionamento (KALLAS E COUTINHO, 2006). Também é atribuição do Design Estratégico, o alinhamento entre a imagem da marca da empresa com a de seus produtos e serviços. Alia-se a liderança para garantir a efetividade das estratégias por meio do *efeito cascata* entre líder e liderado. A inovação também é almejada pelo Design *Thinking*. O termo Design *Thinking* também inclui o Design na esfera estratégica (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Gestão de Design é o termo que define o Design de acordo com seu potencial Estratégico, aproximando-a da Administração. A função estratégica do Design é o ponto comum entre as diferentes definições de Gestão de Design, conforme discussão a seguir.

O *Design Management Institute (DMI, 2014)* entende a Gestão de Design como a face de negócio do Design, pois engloba os processos em curso, as decisões de negócios bem como as estratégias que permitem a inovação e a criação de Design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, melhorando a qualidade de vida e proporcionando sucesso organizacional

De acordo com *ICSID (International Council of Societies of Industrial Design, 2014)* Gestão de Design constitui a coordenação, a integração e a articulação de todos os fatores que participam do processo construtivo da forma do produto. Refere-se ao uso, consumo individual ou social do produto, ou seja, fatores funcionais, simbólicos ou culturais, bem como aos que se referem à produção: fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos. Sob esta definição, o conceito de Design direcionado à internalização de estratégias, explora fatores simbólicos relativos à interação entre o colaborador e a empresa. Lida com o vínculo entre os dois atores, a fim de favorecer o compromisso dos colaboradores com a organização.

Design Council (2014) define a Gestão de Design como sendo uma atividade completa de Design, desde a implementação e

organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a Administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa. Esta definição, mais abrangente do que as anteriores, inclui a possível relação entre a Gestão de Pessoas e de Design para o favorecimento do desempenho organizacional. Esta contribuição do Design também encontraria respaldo na definição de Gestão de Design pelo Centro Português de Design (1997). Em um dos níveis escolhidos pelo Centro para definir a atividade, discute-se o projeto corporativo. Nele, entra a abordagem da cultura organizacional para a criação de novos produtos, criando condições para que isto aconteça.

Best (2012) incorpora à noção de Gestão de Design, o gerenciamento bem sucedido de projetos, processos, procedimentos e pessoas, que auxiliam na criação de produtos, serviços e experiências. A autora considera o caráter interdisciplinar da atividade, que se liga à Gestão, Marketing e finanças em diferentes papéis: clientes, designers, equipes de projetos e públicos de interesse.

Gorb (1990), criador do departamento de Gestão de Design da *London Business School*, defende que o Design *management* insere o Design nas esferas estratégicas das empresas. Desta maneira, ele não se limita ao desenvolvimento de produtos, mas compreende também a identificação e proposição de soluções para problemas de ordem gerencial das organizações.

O Design Estratégico projeta toda a cadeia de valor, que Zurlo (2010) descreve como sistema-produto: serviços, comunicação e experiência. Neste sistema, a empresa se oferece na sociedade e dá forma a própria estratégia. Costa e Scaletsky (2011) continua a elucidação a respeito do conceito de Design Estratégico abordando o termo Design *driven* (ou orientação para o Design), que se fundamenta em dois princípios: respeito a cultura do projeto como competência principal de Design e a localização desta competência no centro das tomadas das decisões estratégicas das organizações. Este é ponto de ligação que o Design encontra com outras áreas de atuação, como o Marketing, Gestão e comunicação. Outras áreas como a Gestão de Pessoas, também são contempladas nesta relação. Este entendimento do Design relacionado à cultura de projeto e inovação retoma o conceito de Design *Thinking*, termo também debatido neste estudo.

Na visão de Mozota (2011), Design Estratégico é um meio de expressar valores de uma marca para seus diversos públicos de interesse. Além disso, torna visível uma estratégia, tendo afinidade com a Gestão por ser um processo sistemático, lógico e ordenado. Ela defende que Design Estratégico pode resgatar valores corporativos essenciais à

organização, por meio da interação entre empresa e colaboradores. Quando priorizado pela Gestão, Design Estratégico se volta à direção e alta liderança das empresas. Este segmento decisivo do público interno é determinante na interação entre organização e colaborador.

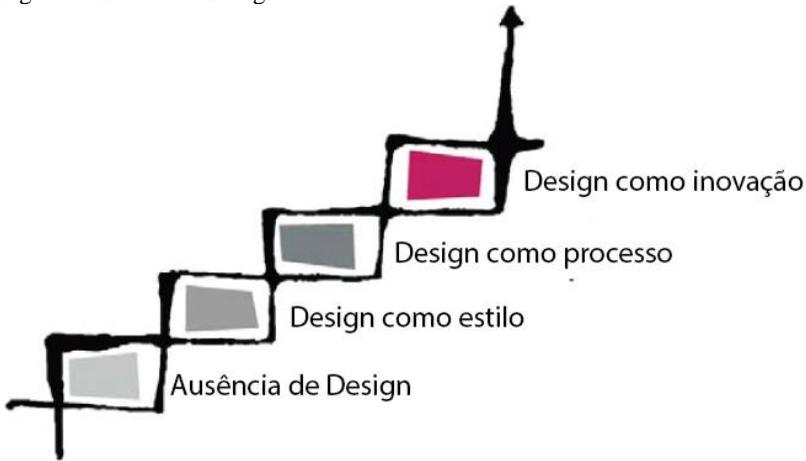
Para se promover o engajamento e fidelização do público interno, é necessário estimular um entusiasmo comum a todos. Segundo Mozota (2011), as aspirações dos colaboradores se unem em direção a uma meta comum, quando a empresa pensa em sua identidade como um processo dinâmico. Neste processo, Design Estratégico agiria de acordo com seguintes focos na identidade da empresa:

- a) Foco no líder. Executivos e colaboradores da empresa se identificam com a imagem do presidente, interna e externamente.
- b) Foco na atividade empresarial. Os diretores e os colaboradores da empresa se veem como profissionais, como especialistas em determinado setor. Isto traz um problema quando um contexto competitivo demanda reestruturação das atividades, geração de novas ou diversificação.
- c) Foco no comportamento, seja burocrático, com centralização em ações administrativas claramente definidas, com frequência restritas por regras precisas para não dar margem à iniciativa (administrações ou empresas em setores estáveis), seja flexível, com preocupação com a habilidade dos diretores e colaboradores de se adaptarem rapidamente a novas tarefas e ocupações.

Para Costa e Scaletsky (2011), o Design Estratégico influencia e motiva as pessoas, facilita a circulação de informações e unifica os colaboradores que trabalham em diferentes departamentos em torno de um projeto comum. Para o mesmo autor, Design também auxilia na formulação de uma missão e favorece a interação estratégica na equipe estratégica central.

O DDC (Centro de Design da Dinamarca) estabeleceu uma escala para descrever o nível de envolvimento do Design a partir de uma imagem semelhante a uma escada. Batizada como *Design Ladder*, a escada apresenta quatro degraus (SVID, 2003).

Figura 8: Escada do Design.



Fonte: SVID (2003).

A imagem da escada representa cada nível de inclusão do Design na Gestão da empresa partindo da mínima intervenção até chegar no Design como inovação.

No primeiro nível, o de ausência (**Ausência de Design**), Design inexistente para empresa até mesmo para o desenvolvimento de produtos, que é assumido por outros profissionais. No segundo nível (**Design como estilo**), Design corresponde à característica estética dos produtos, é incluído na fase final dos projetos. No terceiro (**Design como processo**), Design já migra da ideia de ser um resultado para ser compreendido como um processo a ser introduzido já no início dos projetos. Como quarto e último degrau (**Design como inovação**), Design é prestigiado na organização. Neste nível faz parte do negócio da empresa.

O último degrau da escada de Design atrela Design ao fomento da inovação organizacional. Para que isto seja possível, é necessária a interlocução entre agentes internos da empresa. Colaboradores precisam estreitar seu diálogo com a organização e entre si para gerarem inovação. Isto é o que preconiza também a comunicação empresarial interna.

Finalmente, Mozota (2011), explica que o Design Estratégico participa da construção de uma identidade coerente de modo que a imagem externa seja um bom indicador da imagem interna da empresa. A mesma autora defende que Design Estratégico contribui tanto para os

objetivos de Marketing como de *Endomarketing*, uma vez que cumpre a função essencial de identificar as necessidades ou modificar as percepções de valor dos consumidores, neste caso, o público interno das organizações.

Segundo Brum (2010), o termo *Endomarketing* foi registrado no Brasil em 1996, pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, como resultado da sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional, na época, na média gerência de uma empresa multinacional. O principal objetivo do *Endomarketing* é o de criar uma consistência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito seria transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado (BRUM, 2010).

Se fidelização de clientes figura como um dos principais objetivos do Marketing tradicional, atração e retenção de talentos recebe atenção correspondente no *Endomarketing*.

A figura 9 sintetiza o movimento de Gestão proposto pelo Design no nível Estratégico.

Figura 9: Espiral do Design Estratégico.



Fonte: baseado em: Best (2012), Brum (2010) e Mozota (2011).

Aliado à alta liderança das empresas, Design Estratégico interfere na construção e internalização da estratégia. Como Gestão de Design, define produtos, processos, posicionamentos a serem incorporados pelo público interno. Nesta fase inicial, na qual participa da criação de estratégias, ocupa-se de análises para a tomada de decisões. Isto, para consolidar a imagem da empresa, como faz o *Endomarketing*. O Design Estratégico analisa, reflete, planeja, estuda, enquanto o Tático e o Operacional executam ações. Design é acionado no nível Estratégico para a criação de direcionadores, políticas, programas, modelos e metodologias, sobretudo voltadas à inovação e competitividade.

2.5.3 Design Tático ou funcional

Para o nível intermediário, o nível Tático, funcional ou gerencial, está a responsabilidade de traduzir as estratégias do primeiro nível (Estratégico) para o terceiro (Operacional). Do ponto de vista da Administração, neste nível estariam os gerentes que teriam como atribuições a criação de programas de ação a serem executados por suas equipes (CHIAVENATO, 2014). Andrade e Amboni (2007) complementam a discussão comentando que a articulação de subsistemas da empresa como Recursos Humanos e finanças deve ser feita no nível Tático, a fim de garantir alinhamento Estratégico entre todos os níveis. Best (2012) defende que no nível Tático os projetos de Design e os cronogramas são desenvolvidos.

O foco nesse estágio é demonstrar como a estratégia pode tornar-se visível e tangível por meio do Design. Nesse ponto, a Gestão de Design trata sobre como o Design pode ser usado para compor a presença e a experiência da organização e em sobre como fazer isso influenciar a forma como a organização e sua marca são expressados e percebidos. (BEST, 2012, p.85)

Autores como Best (2012) e Magalhães (1997) citam o Design Tático a partir da perspectiva da Gestão de Design: como inserir o Design na empresa por meio da criação de um departamento específico ou mesmo pela contratação de profissionais de Design em outros departamentos, como de Marketing. Ao descreverem as atribuições do Design Tático para esta finalidade, destacam a necessidade de criação de um contexto gerencial favorável a atuação deste profissional. Como o

foco deste estudo é abordar o Design Tático para a internalização de estratégias corporativas, faz-se necessária a observação de sua ligação com a área de Gestão de Pessoas. O Design como tática para incorporação de estratégias depende, sobretudo, do preparo dos líderes e suas equipes para o fomento da cultura organizacional por meio da participação e engajamento dos indivíduos (MOZOTA, 2011).

Considerando tal premissa, torna-se importante a elucidação a respeito do conceito de Gestão de Pessoas, segundo autores frequentes desta temática, como Legge (2005), Búrigo (2011), Nars (2013), Ulrich (2009) e Chiavenato (2014).

2.5.4 Gestão de Pessoas

Legge (2005) define Gestão de Pessoas como área direcionadora de comportamentos do indivíduo no trabalho. A integração do público interno às atividades e processos adotados por determinada organização, ocorre por meio da Gestão de Pessoas. Por esta razão, esta área interfere diretamente nas relações organizacionais da empresa. O mesmo autor defende que políticas apropriadas em Gestão de Pessoas promovem o sentido de comprometimento dos colaboradores para o alcance da excelência das organizações para as quais trabalham. Colaboradores qualificados e bem informados são essenciais, sobretudo para a oferta de produtos e serviços de valor agregado. Esta definição de Gestão de Pessoas confirma o papel do Design Tático nas ações diretamente voltadas ao comportamento do público interno.

Para Búrigo (2011), a área conhecida como Gestão de Pessoas, é redefinida a partir da década de 1990. Para a autora, ela ocorre em função da mudança do paradigma da Administração clássica, que definia a Administração de pessoas, para um novo paradigma, que considera a Administração com as pessoas. Legge (2005) atribui parte destas mudanças às revoluções no sistema produtivo e mercado de trabalho, além da migração da economia de manufatura para de serviços, que acarretou em novos perfis de trabalhadores. Isto, conseqüentemente, alterou também o papel da antiga área de Recursos Humanos. A crescente informatização da produção e queda na produção física da mão-de-obra contribuiu para o surgimento de trabalhadores mais intelectualizados, além de inserir a mulher do mercado de trabalho.

A partir destas perspectivas, concebe-se o público interno não apenas como um recurso humano, mas como um agente de transformação organizacional. A mudança de paradigmas defendida por Búrigo (2011) e corroborada por Legge (2005) também pode ser

observada nas explanações de pesquisadores recorrentemente citados em pesquisas acadêmicas desta área, tais como, Nars (2013), Schein (2009), Ulrich (2009) e Chiavenato (2014). Para eles, existe um movimento de transformação nas relações de trabalho, que eleva o público interno para uma condição estratégica dentro das empresas. Tornam-se atores relevantes para o planejamento e concepção estratégica das empresas.

Ao descrever o mesmo tema, Nars (2013), inclui o agregado de interações humanas, contempladas pela Gestão de Pessoas, tais como: relações pessoais e interpessoais, que ocorrem dentro e fora do âmbito empresarial. Em sua abordagem, o autor também considera os relacionamentos ocorridos fora da empresa como influenciadores das relações internas de trabalho, como as relações sociais, por exemplo.

Ulrich (2009) elabora o modelo competitivo em Gestão de Pessoas. Para ele, esta área deve buscar novas competências, preocupar-se com a formação e manutenção do capital intelectual da empresa e mudar seu foco de atenção. Ao invés de priorizar suas atividades corriqueiras diárias, deve observar a entrega ao cliente. O autor exemplifica o princípio da cadeia de valor, como instrumento para a definição do real cliente da área de Gestão de Pessoas. Além disso, cita a mensuração dos impactos da Gestão de Recursos Humanos e modificação da carreira em Recursos Humanos como pontos importantes para a competitividade em Gestão de Pessoas.

Chiavenato (2014) também defende como principal atribuição da área de Gestão de Pessoas, o cumprimento das metas organizacionais. O público interno é o meio pelo qual estas metas serão ou não alcançadas. O autor explica sobre aspectos da Gestão administrativa conduzidos pela Gestão de Pessoas: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento da força de trabalho dentro da empresa.

2.5.5 Design Tático e Gestão de Pessoas

Como definem Martins e Merino (2011), o Design deve ser utilizado nas organizações por motivos como: trabalhar a imagem da empresa, para ficar à altura da concorrência, competir nos mercados nacional e internacional, atender as expectativas do consumidor, que busca o melhor produto pelo menor preço, conquistá-lo ao primeiro olhar e para que associe o produto à empresa, Segundo tais autores, consumidor satisfeito é uma das melhores formas de divulgação a um custo relativamente baixo.

Quando se aborda Design Tático para a internalização de estratégias, porém, é válido salientar a participação ativa dos colaboradores em todos os processos, pensando como promotores das empresas para as quais trabalham.

A internalização das estratégias da empresa por meio do Design é um processo de reforço da identidade organizacional. Para Mozota (2011), a construção interna da identidade empresarial é uma meta na constituição do seu valor. Os modelos de papéis internos são as histórias, os programas, os eventos e as pessoas que representam perfeitamente sua identidade. Sua construção não é uma função a ser desempenhado por apenas um departamento. Todos os pontos de contato, não apenas Design, propaganda e promoção, devem transmitir a mesma identidade e cada indivíduo dentro da empresa deve saber exatamente o que isso significa (MOZOTA, 2011).

A afirmação de Mozota (2011) é corroborada por Reiman (2013), que acredita na importância da descoberta e exploração do propósito da marca, isto a partir das pessoas que a compõem. Reiman (2013) afirma que muitas pessoas acreditam que negócios estão relacionados a rigor e análise. Estão mais ligados, porém, ao vigor da vida e à paixão do que à precisão. A intersecção entre aspectos racionais e emocionais costumam impactar positivamente nos resultados da empresa. Negócios são parte de todos os esforços humanos. Estão no governo, na religião. Se você é autêntico, genuíno e honesto em seu propósito, haverá um retorno. (REIMAN, 2013).

Mozota (2011) prossegue na descrição sobre a exploração de um propósito a partir do envolvimento do público interno em ações de Design Tático. Ela afirma que a identidade é a alma da empresa e compreender seus valores centrais torna-se responsabilidade de todos dentro dela. Novamente os profissionais de Recursos Humanos (selecionam novos talentos) são lembrados como autores chave deste processo. Além deles, aqueles que tem relação direta com o consumidor, como representantes comerciais, passando pelos engenheiros de P&D.

Para internalização de estratégias é necessário incluir a identidade da empresa na cultura organizacional. Para isto se tornar possível, Mozota (2011) defende ações de interação entre Design e RH como:

- a) construir parcerias e gerar envolvimento com outras funções (Recursos Humanos)
- b) rearticular a marca em termos de crenças internas, da missão e da visão corporativas

c) criar mensagens dirigidas para os públicos internos

d) equilibrar um orçamento entre execução externa e implantação interna das necessidades.

O Design Tático (DT) internaliza estratégias corporativas por meio da interação entre Design (D) e Gestão de Pessoas (GP), conforme exposto na figura 10.

Figura 10: Design Tático.



Fonte: baseado em Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

Do lado esquerdo, alguns aspectos foram selecionados a partir da fundamentação teórica a respeito das funções do Design: valor percebido, serviços, comunicação e experiências, valores da marca, inovação, fatores funcionais, simbólicos e culturais e meta visível. Do lado direito, sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, aborda-se definições sobre esta área de acordo com os autores citados anteriormente: comportamentos, capital intelectual, entrega ao cliente, cadeia de valor, metas organizacionais, qualificação, relações sociais, informações.

Na intersecção dos dois círculos, Design Tático figura como resultante da interação entre Design e Gestão de Pessoas, contemplando

cinco aspectos. O primeiro deles, cultura de inovação, surge como soma entre a inovação proporcionada a produtos e serviços, pelo Design e às pessoas pela GP. O segundo, vínculo emocional: colaboradores e marca, trata da soma entre o esforço de aproximação entre marca e consumidores, pelo Design e o conhecimento sobre a realidade do público interno, da GP. O terceiro, estratégias compartilhadas, soma as estratégias desenvolvidas pela empresa a partir do Design e seu compartilhamento com os colaboradores, pela GP. O quarto item, comunicação interna, soma a comunicação da marca, via Design e no ambiente interno, via GP. Por fim, a cultura da marca, se refere à disseminação dos valores da marca, pelo Design aos clientes internos, pela GP.

Outra forma de explorar Design Tático para a internalização de estratégias é explorada no quadro 1.

Quadro 1 – Design Tático para internalização de estratégias.

	Design	Gestão de Pessoas	Design Tático para internalização de estratégias
Comuni- cação	Comunica identidade da empresa a todos os públicos de interesse	Comunica identidade da empresa ao público interno	Alinha identidade da empresa voltada ao mercado (marca) junto ao público interno
Cultura	Favorece a cultura de projeto (colaborativa)	Lida com cultura organizacional	Colaboradores como promotores da marca
Inovação	Introduz a cultura de projeto	Prepara pessoas para explorarem seu potencial de inovação	Marca, produtos, serviços e práticas de Gestão inovadores
Filosofia	Gera valor percebido em produtos e serviços	Dissemina missão, visão e valores da empresa	Engajamento entre colaboradores e filosofia da empresa

Fonte: baseado em Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

Para a internalização de estratégias, conforme descrito no quadro 1, o Design Tático corresponde à interação do Design com a área de Gestão de Pessoas. Para a comunicação, alinha a identidade da empresa

junto ao público interno, isto é, programa ações que comuniquem a essência da empresa para os seus colaboradores.

Sobre a cultura, estimula o orgulho de pertencimento, por meio de ações internas que favoreçam a cultura participativa (cultura de projeto, do Design).

O fomento à inovação ocorre também pela motivação aos processos participativos, nas ações de Gestão da empresa: colaboradores como designers de seus produtos e serviços.

O engajamento entre público interno e filosofia da empresa resulta, finalmente, da disseminação de valores, missão e visão que façam sentido para as pessoas e as liguem emocionalmente à organização.

Como exemplo de ações empreendidas no ambiente organizacional interno, concebidas e programadas através de parceria entre Design e Gestão de Pessoas (Design Tático), podem ser citados: processos diversos como o monitoramento e revisão de práticas (auditorias), de treinamento (conferências, *workshops*, cursos), de disseminação e troca de informações (reuniões, painéis, debates, discussões, fóruns) e eventos corporativos diversos. Exemplos como estes ilustram ações corporativas, que devem se pautar na estratégia da organização e se desdobrar em serviços e produtos. Sem o envolvimento do público interno em ações como estas, o Design Tático se inviabiliza. Por este motivo, Design Tático é discutido neste estudo como resultante da interação entre Design e Gestão de Pessoas.

2.5.6 Design Operacional

Segundo Chiavenato (2014), a base da organização está no nível Operacional. Seria a Administração, execução e realização de tarefas cotidianas.

Sob o ponto de vista do Design, como compreendem Mozota (2011) e Best (2012), neste nível os projetos de Design são aplicados e os resultados são entregues. O foco nesse nível é:

Investigar as habilidades necessárias ao gerenciamento de projetos criativos, como liderar e defender o sucesso nos projetos de Design, desenvolver boas habilidades de comunicação e escrita e compreender as diferenças entre a Gestão e a liderança das pautas de Design. Esta etapa é sobre como os responsáveis pela Gestão do

Design podem gerenciar as pautas de Design, os projetos e as possibilidades. (BEST, 2012, p.85)

Segundo Mozota (2011), nas atividades finais do Design, como composição de imagens, diagramação de textos e criação de *layouts*, há a predominância das atividades pertencentes ao Design Operacional. Com base nas estratégias traçadas pelo Design Estratégico e ações implementadas pelo Design Tático, o Design Operacional assume a etapa final do processo de Design. Ele se encarrega de tornar visíveis as metas corporativas a todos o público interno. Este nível de Design pode ser exemplificado como: criação de mapas, fluxogramas, infográficos, diagramação de relatórios e *layouts* de campanhas de *Endomarketing*, por exemplo. Para tanto, conta-se com o apoio das equipes de criação da empresa, comumente pertencentes à área de Marketing, propaganda e comunicação da organização.

O entendimento sobre a atuação do Design Operacional é facilitado por meio do confronto de suas atividades com as do Design Estratégico e Tático, conforme adaptação do quadro 2 conceitual comparativo de Magalhães (1997) proposta Marins e Merino (2011) e explicações de Mozota (2011) a seguir.

Quadro 2 –Design Operacional para internalização de estratégias.

Design Operacional	Design Tático e Estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial dada	Parceria com área de Gestão de Pessoas para desdobramento de atividades estratégicas. Ação desde proposta do projeto, concepção e demais etapas envolvidas no processo.
Ação isolada, habilitação específica.	Integração com outras áreas da empresa para soma de competências. Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo.
Pensamento fracionado.	Ação estrategicamente articulada e executada pelo público interno. Pensamento global.
Eficiência do Design.	Eficiência + Eficácia do Design.
Desenvolver corretamente o produto	Gestão de ações intermediárias para compreensão do mercado e desenvolvimento do produto. Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Concorrente como referência. Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do

	beneficiário do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade).
Ênfase na solução de problemas.	Acompanhamento do comportamento de mercado e públicos de interesse. Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto - a forma segue a função.	Gestão das equipes de criação. Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem (o que o público percebe).
Solução dos problemas físicos do produto	Aplicação da identidade da empresa conforme suas crenças, missão e visão. Posicionamento emocional do produto.

Fonte: baseado em Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

Enquanto no nível Estratégico o Design propõe o projeto, incluindo sua concepção e demais etapas, Design Tático propõe parceria com outras áreas, como a Gestão de Pessoas para desdobramentos de atividades estratégicas. Design Operacional se volta exclusivamente para a ação a partir de uma proposta dada inicialmente. Seu foco se volta à execução do projeto, como etapa final e não como concepção. Por isto não envolve processos e integração de etapas, age ainda que conectado por meio de habilitação específica, como por exemplo, a diagramação de uma peça de comunicação.

O Design Estratégico idealiza o projeto, envolvendo diferentes atores, nas etapas táticas e criando hipóteses sobre cenários futuros. O Design Operacional, por outro lado, age de maneira mais fracionada, dedicando-se a uma parte específica do projeto. Ele dá conta do que pode ser considerado como *materialização* do Design, aquilo tangível, que pode ser observado.

Design Estratégico escolhe o produto certo a ser desenvolvido, observando demandas de mercado, consumidores, oportunidades e ameaças. No nível Tático, há Gestão de ações intermediárias, pautadas pelo nível Estratégico, para compreensão do mercado e desenvolvimento do produto. O Operacional desenvolve corretamente o produto, isto é, observa fatores pertinentes à sua adequada fabricação.

Design observa necessidades e anseios dos usuários nos níveis Estratégico e Tático. Isto para vislumbrar futuras oportunidades de negócio. Esta diferenciação posiciona o Estratégico como responsável pela ligação emocional entre usuário e produto, enquanto o Operacional

se dedica apenas a solução de problemas físicos que o produto pode oferecer ao mesmo usuário.

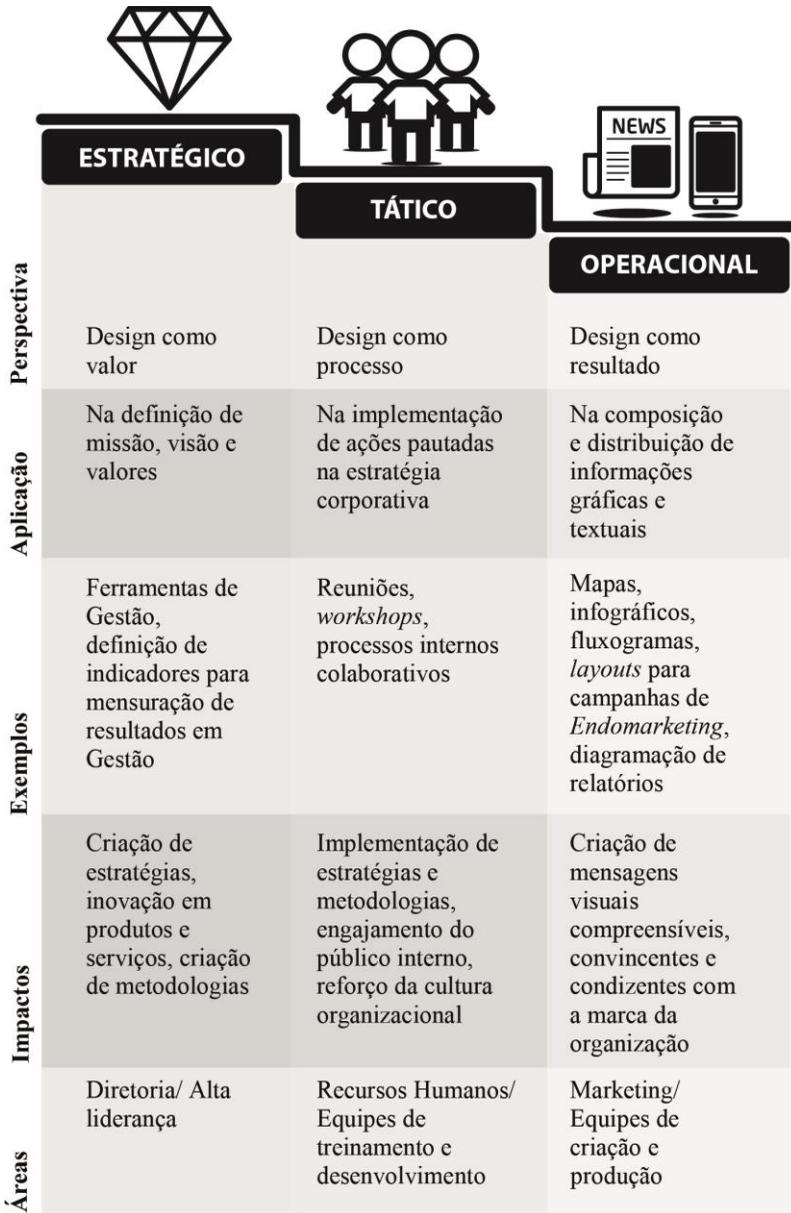
Design Estratégico considera a percepção do público para conceber a forma. Design Tático pauta e acompanha as equipes de criação e Operacional segue a máxima: *A forma segue a função*, determinando-a a partir da função desejada para determinado objeto.

Para a internalização de estratégias, Design Estratégico elabora a função emocional do produto, investe em características de diferenciação baseadas em aspectos imateriais que possam diferenciá-lo da concorrência. Design Tático coordena a aplicação da identidade conforme crenças, missão e visão organizacionais. Por fim, Design Operacional pode ser utilizado tanto em *layouts* de peças de comunicação interna como em ambientes (espaços físicos e virtuais) de trabalho, diagramação de itens internos como código de ética, materiais físicos e digitais como relatórios de pesquisas, guias e manuais de Gestão, composição de mapas, organogramas, dentre outros.

2.6 Síntese

Com base nos conceitos discutidos em torno dos níveis de atuações do Design, é possível sintetizar seus papéis para a internalização de estratégias na figura 11:

Figura 11: Níveis de Design para internalização de estratégias.



Fonte: baseado em Best (2012), Brum (2010), Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011) e Mozota (2011).

Conforme exposto pelos autores abordados nesta seção e sintetizado na figura 11 anterior, é possível definir perspectivas para a compreensão de cada nível de Design. A escada representa os três níveis de atuação do Design. Enquanto o Estratégico pode ser concebido pela perspectiva do valor e contribui para a concepção de estratégias, o Tático, pelo processo, atua na sua implementação e o Operacional pelo resultado o tangibiliza visualmente.

Para a definição de missão, visão e valores corporativos, o Design Estratégico elabora diretrizes e observa o potencial de inovação organizacional junto à alta liderança. O Design Tático, como ponte entre o Estratégico e o Operacional, alia-se à área de Gestão de Pessoas e contribui como metodologia colaborativa. Neste ponto, observa aspectos relacionais entre as equipes buscando engajamento: processos, reuniões e *workshops*, por exemplo. O Design Operacional, como última etapa do processo de Design, materializa a estratégia e facilita a operação tática. Com apoio das equipes de criação de áreas internas como Marketing, Propaganda, Comunicação, cria mensagens visuais compatíveis com missão, visão e valores da empresa.

2.7 HABILITAÇÕES DO DESIGN NA DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Além de seus níveis de atuação, Design também pode ser compreendido de acordo com seus domínios ou habilitações. Segundo Mozota (2011), Design possui habilitações específicas a serem destacadas: Design de Produto, de Informação, *Web*, Gráfico e de Ambientes. Embora todas estas classificações sejam pertinentes a Gestão organizacional, as atribuições do Design Gráfico e de ambientes se destacam para a tarefa de disseminação de estratégias organizacionais com foco no público interno. O primeiro pela amplitude conceitual alcançada pela literatura especializada que o descreve atrelado a funções de identidade corporativa e comunicação empresarial (BOMAN, 2013; COSTA E SCALETSKY, 2011). O segundo destaque, Design de Ambientes, ocorre em função da experiência proporcionada pela tridimensionalidade dos espaços (MOZOTA, 2011). Neste ponto, abrange os cinco sentidos humanos: visão, audição, tato, olfato e paladar (LINDSTROM, 2011).

Incorpora-se ao conjunto de habilitações do Design o conceito de Design *Thinking*. Utilizado como recurso de fomento à inovação, apresenta ferramentas capazes de incrementar rotinas de Gestão,

favorecendo a compreensão do público interno também como usuário, cliente da empresa para a qual trabalha (VIANNA et al, 2012).

2.7.1 Design de Produto, de Informações e Web Design

A primeira das habilitações citadas por Mozota (2011), Design de Produtos, é descrita pela autora como uma atividade exercida por múltiplos profissionais, que requer pesquisa a respeito de aspectos ergonômicos e funcionais. Cria embalagens, movelaria, joalheria, dentre outros. Para isto precisa consultar engenheiros, arquitetos e outros profissionais ligados à especificidade do produto projetado.

Para o Design de Produto voltado ao público interno, pode ser citada a movelaria utilizada por este público da empresa e eventuais ferramentas que possam ser desenvolvidas para facilitar sua rotina de trabalho. Neste escopo, é necessário considerar todos os aspectos ergonômicos pertinentes à adequação do móvel ou instrumento à atividade profissional: material, estrutura, disposição. Deve-se observar a natureza de trabalho do usuário, ponderando aspectos de produtividade, segurança e conforto.

Na segunda habilitação, Design de informação, Mozota (2011) inclui a representação do máximo de informações no menor espaço possível. Utilizado frequentemente para a apresentação de estatísticas, algarismos, códigos ou dados geográficos, vale-se de pictogramas e de uma linguagem compreendida universalmente. Para esta habilitação, podem-se citar os organogramas, estatísticas e gráficos utilizados pelo público interno, para leitura e Gestão da empresa. Neste papel, o Design se encarrega de sintetizar e conceber a informação de modo que se torne legível e tenha significado.

Web Design, figura como terceira habilitação citada pela mesma autora. A transposição da identidade e discurso de uma empresa via internet requer o trabalho do *web designer*. *Web Design* é pertinente ao público interno quando trata do conteúdo digital voltado a ele, como: portal de *intranet*, jogos e outros sistemas interativos. Meios digitais podem pertencer a alguma campanha sazonal de *Endomarketing*, mas também a outras situações que exijam planejamento, controle, comunicação, treinamentos, pesquisas internas feitas por plataformas interativas, *e-mail* e *sites* de relacionamento corporativos e outros mecanismos de interação digital entre empresa e colaboradores.

2.7.2 Design Gráfico

Relativo ao projeto de linguagem visual, como articulação entre texto e imagem, o Design Gráfico lida com questões relacionadas à identidade visual, além da análise, organização e métodos de apresentação de soluções para problemas de comunicação (ICOGRADA, 2014).

Identidade visual corporativa é um termo utilizado por autores como Mozota (2011) e Costa e Scaletsky (2011) para definir a materialização visual de um conceito mais amplo: Identidade corporativa.

Identidade corporativa se refere ao conjunto de características capazes de diferenciar as empresas entre si, como: traços distintivos de caráter, valores e condutas, imagem e cultura organizacional (Balmer, 2008). Identidade visual corporativa transpõe essas características para o plano tangível e materializado. Design Gráfico se apresenta como recurso de elaboração da identidade corporativa por meio da identidade visual. Costa e Scaletsky (2011) acredita que isto pode ocorrer por meio da articulação dos seguintes tópicos: aspecto verbal (nome da empresa), simbólico (logo), cromático (paleta de cores específica da marca), tipográfico (letras) e composição visual de elementos gráficos (diagramação).

Dentre o conjunto de itens de identidade visual pertencentes ao universo da Gestão empresarial, Brum (2010) enumera: peças gráficas como correspondências, quadros de Gestão, programação visual de redes sociais internas, relatórios, *templates* de apresentações e documentos de Gestão de maneira geral. Frascara (2005) cita os formulários como um ramo específico do Design: Design para Administração. Itens como estes carregam consigo a identidade da empresa, estampando os tópicos enumerados por Costa e Scaletsky (2011): nome, logo, cores e tipografia corporativas, além da distribuição de todos estes elementos visuais em um plano (diagramação). Deste modo, pode-se admitir que tais peças de Design Gráfico sejam denominadas como *itens de identidade visual corporativa*, isto é, peças que tangibilizam a identidade corporativa por meio da identidade visual.

Outras formas de expressão dos valores da empresa que, além de materializarem a identidade da organização, também se proponham a comunicar conteúdos jornalísticos ou publicitários, denominam-se *itens de comunicação*. Itens de identidade visual e de comunicação se confundem conceitualmente, uma vez que os primeiros também

comunicam a mensagem da empresa e os segundos também transmitem a identidade visual corporativa.

Design Gráfico e comunicação são recorrentemente relacionados por teóricos como Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008). Eles incluem a comunicação dentre as atribuições do Design Gráfico ao descreverem sua fronteira diante as outras habilitações do Design. Mozota (2011) é um exemplo de autora que, ao definir a habilitação específica do Design Gráfico, cita termos como: *elementos de comunicação, inteligibilidade da mensagem e interface com a comunicação interna da empresa*:

... O Design Gráfico harmoniza e coordena elementos de comunicação disponíveis facultando maior inteligibilidade da mensagem. Concebe sistemas complexos de imagens e identidade visual que vem na interface com a comunicação interna na empresa. MOZOTA (2011, p. 19).

Nesta explanação, Mozota (2011) esclarece a indissociação entre Design Gráfico e comunicação, uma vez que a comunicação predomina dentre suas atribuições.

Villas-Boas (2007) compreende o Design Gráfico como área essencialmente interdisciplinar, com particular associação não somente à comunicação, como também às artes e à arquitetura. O estudioso lembra sobre a presença destas três esferas na atuação do Design Gráfico. Nas artes, tal relação ocorre pelo processo de criação de imagens do designer. Na arquitetura, a contribuição do Design Gráfico ao Design de Ambientes (discutido no tópico Design de Ambientes). Na comunicação (jornalismo e publicidade, por exemplo), pela tradução de mensagens textuais por meios visuais.

Boman (2013) não somente lembra da associação entre Design e comunicação, como sugere que a definição de Design Gráfico mude para Design de comunicação. Ele justifica esta sugestão pela inclusão de outros fatores como movimento e som, que seriam aspectos do novo meio de comunicação a serem incluídos na pauta do designer contemporâneo.

O caráter comunicador das imagens é somado aos argumentos de Bomam (2006): *layouts* de peças de comunicação, como revistas, cartazes e anúncios publicitários de diferentes mídias, devem ser diagramados de acordo com os textos que acompanham. A mensagem destas peças é lida textual e imagetivamente.

Para disseminação de estratégias corporativas, o público interno se torna, de fato, o primeiro cliente a ser observado pelo Design. Design Gráfico direcionado a este público aborda a exposição e interação da marca, produtos e serviços da empresa. Neste recorte, pode-se tomar como exemplo o projeto de mídias físicas e digitais para campanhas de *Endomarketing*. Para Brum (2010), peças gráficas de diferentes naturezas podem estar contidas em uma campanha de comunicação interna como: *outdoors*, painéis, jornais, murais, *newsletter*, *folders*, informativos, revistas, boletins, vídeos, papéis de parede para computador, dentre outros.

Marchiori (2010) comenta sobre o esforço de compreensão do papel dos veículos de comunicação organizacional interna empreendido pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Segundo dados revelados pela autora, dentre os veículos de comunicação interna destacados pelas empresas pesquisadas pela ABERJE, *intranet* ocupa primeira posição, seguida por jornal-mural, comunicação face a face, revista, *newsletter*, boletim, jornal impresso, faixas, *e-mail*, caixa de sugestões, videoperiódicos, *outdoors*, videojornal, TV interna e campanhas de comunicação, respectivamente (MARCHIORI, 2010).

O quadro 3 exemplifica a relação de peças gráficas destinadas à disseminação de estratégias corporativas, distintas pela função: comunicação interna e identidade visual corporativa.

Quadro 3 – Design Gráfico aplicado à disseminação de estratégias.

Comunicação interna	Identidade visual corporativa
Boletim, painel, caixa de sugestões, <i>chat</i> , <i>e-mail</i> , faixa, <i>folder</i> , informativo, <i>intranet</i> , <i>newsleter</i> , jornal, mural, <i>outdoor</i> , site, revista, TV, papel de parede para computador, adesivo, brinde.	Sinalização interna, correspondência, documento, livreto, quadro de Gestão, rede social (<i>layout</i>), relatório, <i>template</i> de apresentações.

Fonte: baseado em Brum (2010) e Marchiori (2010)

O quadro 3 não pretende dividir e sim apenas ilustrar as duas maiores atribuições do Design Gráfico, segundo os autores presentes nesta discussão. No quadro 3, as atividades do Design Gráfico são divididas entre comunicação interna e identidade visual corporativa. Como já dito anteriormente, a fronteira entre tais funções encontra dificuldades de ser estabelecida: peças de comunicação expressam a

identidade corporativa assim como as de identidade comunicam mensagens da organização.

2.7.3 Design de Ambientes

O Design de Ambientes atua sobre os espaços físicos de interação entre o ser humano e seu meio. Para o foco deste estudo, pode contemplar ambientes como escritórios, salas de reunião, corredores, fábricas, estacionamentos, dentre outros. Mozota (2011) descreve Design de Ambientes da seguinte forma:

... Engloba a adaptação (rearranjo) do local de trabalho da empresa, do espaço que a represente fisicamente (interior e exterior: paisagem industrial, área de trabalho, escritórios, área de produção, espaços comuns, recepção, zonas de descanso). (MOZOTA, 2011, p. 19).

Conforme a explicação de Mozota (2011), o Design de Ambientes explora os espaços físicos da empresa como recurso para a experiência da marca e por este motivo deve exprimir seu conceito.

Para Calori (2007), Design de Ambientes é “a comunicação gráfica no ambiente construído”. Ela entende que sua atuação abrange competências diversas, incluindo sistemas de orientação e sinalização. A sinalização de espaços fabris, corredores e escritórios se incluem neste item.

Sims (1991) vai além da descrição dos atributos espaciais ao explicar a natureza do Design ambiental. Para o autor, esta competência do Design inclui a mensagem de profissionalismo e até aumento de estima dos funcionários em seus locais de trabalho. Nesta descrição é possível identificar a contribuição desta especialidade do Design especificamente para disseminação de estratégias corporativas. Ao assumir a possibilidade de aumento de estima do funcionário, inclui-se a função motivacional do Design quando ocupado do ambiente interno das organizações.

Costa e Scaletsky (2011) aborda o termo *Identidade Ambiental* como a maneira de unir espaço e instituição. Ele cita como exemplos de locais de intervenção desta categoria de Design: Edifícios, pontos de venda, de atenção, espaços de serviços e de exposição, além dos espaços de Gestão. Este último exemplo é especificamente analisado para o objetivo do presente estudo, quando se observa a função do Design de

Ambientes para a disseminação de estratégias corporativas. Os espaços de Gestão podem ser compreendidos por salas onde se realizam reuniões, por exemplo, áreas internas da empresa utilizadas para interação entre o público interno. Estes espaços também comunicam a marca da organização, assim como ocorre com os pontos de venda.

Barreto e Castilho (2008) corroboram a ideia de Mozota (2011) sobre o papel do Design de Ambientes em reforçar a imagem e experiência da marca com seus usuários. Eles acreditam que o Design de Ambientes é capaz de tangibilizar a promessa da marca. A partir desta ideia, entende-se que os espaços internos da organização comunicam seus valores e a mensagem que a mesma deseja passar ao público interno.

Segundo Kuhnen (2011), porém, é preciso levar em consideração que a percepção do indivíduo sobre seu entorno depende de aspectos diversos, relacionados à sociedade, cultura e ambiente. A interpretação em relação ao meio dependerão da própria visão de mundo do colaborador. Esta consideração intersecciona tal assunto à temática da sensorialidade, explorada por Lindstrom (2011). De acordo com a visão destes estudiosos, as empresas precisam explorar os cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar) para a comunicação plena de suas marcas. Intervenções de Design na Gestão, que observem não apenas aquilo que o colaborador pode ver, mas sentir, de maneira completa, ampliam a atuação do Design ambiental, transformando espaços pouco expressivos em ambientes de imersão sensorial.

Para abordar Design de Ambientes sob a perspectiva da Gestão empresarial é necessária a compreensão sobre as estratégias da organização, em relação aos seus objetivos e atividades. Depois disto, torna-se possível abordar o Design a partir dos espaços e possibilidades de intervenção, considerando os cinco sentidos abordados anteriormente. A seguir, quadro 4 para discussão do Design de Ambientes aplicado à disseminação de estratégias:

Quadro 4 – Design de Ambientes aplicado à disseminação de estratégias.

Estratégias corporativas		Design de Ambientes	
Objetivo	Atividade	Espaço	Intervenção
Gestão	Reunião, Encontro, Conferência	Salas Corredores	Visuais Auditivas Táteis Gustativas
Comunicação interna	Apresentação, Assembléia, Evento	Auditórios <i>Halls</i>	
Qualificação	Treinamento, <i>Workshop</i> , Seminário, Palestra, Curso	Espaço de festas	

Confraternização	Festa, <i>Show</i>		
-------------------------	--------------------	--	--

Fonte: baseado em Brum (2010), Cesca (2008) e Lindstrom (2011)

Para disseminar estratégias, Design de Ambientes é direcionado conforme objetivo específico, como exposto no quadro 4. Por meio da classificação prévia de cada objetivo x atividade corporativa, deve-se projetar o Design de cada espaço, como: Salas, corredores, auditórios, espaços de festas, dentre outros, respeitando a mensagem a ser transmitida e a filosofia da empresa.

A classificação dos objetivos e atividades empresariais leva em conta a relação entre ser humano e espaço como premissa para a concepção do Design de Ambientes. A partir deste pressuposto, a Gestão ocorre por meio da interação entre indivíduos. Reuniões (encontros, conferências), como momentos de diálogo e tomada de decisão, requerem ambientes tecnicamente preparados para tal atividade, que promovam atmosfera favorável ao diálogo. Para Elali (1997), as construções físicas devem ser percebidas como espaços vivenciais, isto é, o convívio nas salas de reunião permite análise comportamental dos indivíduos presentes. O mesmo ocorre nos ambientes voltados à comunicação interna (apresentações, assembleias e eventos diversificados) citadas por Brum (2010). Estes também devem estimular a desinibição dos colaboradores, para que os mesmos se sintam à vontade para possíveis questionamentos. Para Brum (2010), a comunicação interna é essencial para a saúde organizacional, pois contribui para a integração entre colaboradores e organização.

O termo *qualificação* engloba treinamentos, *workshops*, seminários, palestras e cursos, que são atividades dedicadas a qualificação técnica e intelectual dos colaboradores. Espaços voltados a estas rotinas devem incentivar a busca por novos aprendizados por parte dos colaboradores e facilitar a didática dos instrutores. Villarouco (2008) ao descrever a natureza das análises ergonômicas de ambientes construídos inclui a percepção do usuário, além das questões físicas dos espaços. Mapas cognitivos ou mentais são alguns exemplos metodológicos abordados por autores como Lynch (1997) que incluem a percepção do usuário, além de exemplificarem a questão do aprendizado relacionado ao ambiente construído.

Os ambientes direcionados à confraternização que ocorrem dentro das empresas devem prever aparato técnico específico para a realização de eventos comemorativos (festas e *shows*). Cesca (2008) acredita que os eventos corporativos devem ser planejados e executados

cautelosamente para que não comprometam a imagem da empresa. Mesmo as confraternizações exclusivamente voltadas para o público interno comunicam a imagem da empresa e por isso devem ser coerentes com seus valores. Brum (2010) relata casos de empresas que empreendem grandes investimentos em eventos comemorativos, como *shows* e festas de final de ano, que são oportunidades para o reforço de valores e boas práticas organizacionais.

O Design de Ambientes corporativos aplicado à disseminação de estratégias dedica-se não apenas à visualidade dos *layouts* e sonoridade de vídeos e outras intervenções multimídia. Contempla, além disso, aromas, texturas e sabores para a transmissão de mensagens coerentes às organizações às quais se dedica, conforme lembram autores como Gobé (2010) e Lindstrom (2011).

Como exemplo de ambiente cuja exploração sensorial pode ocorrer de forma integral, Balmer (2008) cita a igreja. Da arquitetura aos rituais diversos, passando pela hóstia, cantos e rezas, a igreja expande-se como ambiente multissensorial para a transmissão de suas mensagens religiosas.

2.7.4 Design Thinking

Design Thinking é incluído nesta discussão, apesar não ser caracterizado como uma habilitação específica de Design. Isto porque o termo tem sido disseminado no meio corporativo nos últimos anos, ganhando relevância e difundido a cultura do Design, sobretudo entre executivos atentos às metodologias do Design para a promoção da inovação, como pontuam Vianna et al (2012).

Design Thinking é um termo empregado para tratar de estratégias criativas de negócio com foco no usuário (BONINI; SBRAGIA, 2011). É discutido como metodologia de atuação por outros autores como Mozota (2011), Vianna et al (2012), Lockwood (2009) e Brown (2010). O modo de atuar e pensar do designer denominado pela expressão *Thinking*, circula por periódicos de Gestão e passa a fazer parte do vocabulário dos executivos.

Segundo Vianna et al (2012), *Design Thinking* se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de

maneira abdutiva, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. Segundo o mesmo autor, não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base de *Design Thinking*. É pensando de maneira abdutiva que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação. É essa habilidade, de se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano, que faz com que o designer se mantenha inovador (VIANNA et al, 2012).

Brown (2010) aborda três etapas para a formulação do pensamento abductivo, como: Divergência, transformação e convergência.

Na divergência, amplia-se o conhecimento a respeito do problema a ser resolvido. Os conhecimentos explícitos são mobilizados para a obtenção de informações contextuais. Não se objetiva a obtenção de respostas neste momento, que é dedicado ao levantamento de vários fatores que possam influenciar na continuidade de projetos e que sejam divergentes.

A etapa seguinte, transformação, se subdivide em transformação divergente e transformação pura. Na primeira, se investiga sobre métodos para a geração de ideias. Na segunda, há a elaboração conceitual. Estas duas fases culminam na síntese criativa, que seleciona um conceito a ser explorado.

A terceira etapa, convergência, uma única alternativa é selecionada, dentre todas as opções anteriormente discutidas. Há a criação de um protótipo, que pode explorar diversidade de recursos (sonoros, visuais) para a expressão da solução.

O mesmo autor descreve o *Design Thinking* como sistemático e favorável à inovação por extrapolar a necessidade de fabricação de um produto ou serviço. Para ele, *Design Thinking* é assertivo a ponto de investigar a vida do consumidor e influenciar seus comportamentos futuros. Ele pode identificar um aspecto de comportamento humano e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio. Os designers *thinkers* se baseiam em observações de como utilizar os espaços, bem como os objetos e os serviços que os ocupam; descobrem padrões onde os outros veem complexidade e confusão; sintetizam novas ideias a partir de fragmentos aparentemente discrepantes e convertem problemas em oportunidades. Neste ambiente, o *Design Thinking* contribui também para o fomento da inovação corporativa.

Conforme Demarchi (2011), esta categoria de Design trata do desenvolvimento de cenários baseados em pessoas e métodos de pesquisa convencionais da área. Por este motivo, está implícito em todo o projeto de Design.

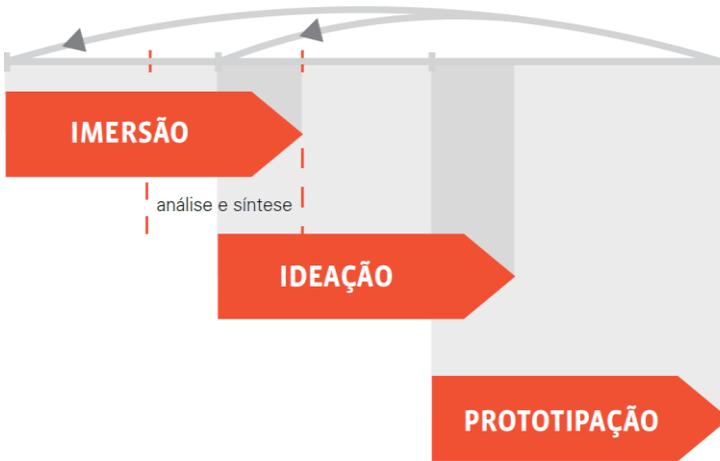
Lockwood (2009) pondera que é preciso gerar profundo entendimento sobre o público consumidor. Para favorecer isto, fala da abordagem empática, isto é, a de se colocar no lugar deste usuário. Isto faria com que fossem reveladas algumas de suas necessidades que ainda não foram atendidas. Neste sentido, o autor defende o uso de alguns métodos:

- a) Formação de grupos multidisciplinares para interação interdisciplinar, ou seja, diversos olhares sobre uma mesma problemática
- b) Geração de atividades para visualização, experimentação e criação rápida de protótipos. Eles são capazes de tornar ideias abstratas em proposições visualizáveis
- c) Fazer análise de negócio durante o processo criativo e não da maneira tradicional, de maneira a reprimir a criatividade.

As etapas do pensamento abduutivo descritas por Brown (2010) são ilustradas por Vianna et al (2012), que descreve o processo de Design *Thinking* por três passos: **Imersão**, **ideação** e **prototipação**. **Imersão** tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto. Esta fase é ainda subdividida em duas: **imersão preliminar** e **imersão em profundidade**. Além das três etapas, outro item abordado se chama **análise e síntese**, que pode ser inserido em qualquer uma das etapas e por isso não é tratado isoladamente.

As etapas de Design *Thinking* abordadas por Vianna et al (2012) na figura 12 possuem natureza versátil e não linear, ou seja, as fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se tornem adequadas à natureza do projeto.

Figura 12: Esquema representativo das etapas do processo de Design *Thinking*.



Fonte: Vianna et al (2012 p. 18).

Vianna et al (2012) descreve algumas ferramentas do Design *Thinking* que dão conta da aplicação do Design para a solução de problemas diversificados.

É possível traçar um paralelo entre esta área e atividades da Gestão de Pessoas, descritas por Chiavenato (2014), a fim de ilustrar sua utilização para o público interno. Dentre as ferramentas citadas por Vianna et al (2012), são detalhadas a seguir: **Entrevistas, cadernos de sensibilização, sessões generativas, um dia na vida e sombra.**

A realização de **entrevistas** compreende ainda o uso de recursos como os **cartões de evocação cultural**, por exemplo. Temas centrais da vida do entrevistado são levantados nestes momentos. **Entrevistas** podem ser utilizadas para perceber as reais expectativas do colaborador, conhecer seus aspectos culturais e comportamentais e confrontar estas informações com a identidade da empresa.

Como recursos de registro do próprio usuário, os **cadernos de sensibilização** permitem o apontamento pessoal de peculiaridades de sua rotina. Os cadernos diferem da abordagem direta ou presencial, pois eliminam a interferência sobre as ações de quem as registra. Esta ferramenta pode contribuir para coletar informações sobre o público interno a partir de suas próprias visões e sem interferência direta em suas rotinas, como fonte de inspiração para campanha de *Endomarketing*

e permitir coleta de informações de pessoas em diferentes plantas da mesma empresa.

Nas **sessões generativas**, determinada temática de um projeto é debatida por diferentes perspectivas. Os usuários realizam experiências e discutem sobre o tema proposto, sendo instigados a falarem sobre o que sabem, sentem e sonham a respeito dele. A partir das sessões generativas, o público interno pode compartilhar aspectos pertinentes às suas funções e, assim, colaborar para o encontro de soluções criativas.

Em **um dia na vida**, o pesquisador simula o cotidiano do usuário a ser estudado por determinado período. Fazendo isto, entra em contato com diferentes aspectos da vida do sujeito estudado, detalhes que poderiam não ser evidenciados por outras técnicas, como na entrevistas. Esta ferramenta permite conhecer e agir sobre aspectos do cotidiano do funcionário que não foram revelados por ele, mas que podem interferir no clima organizacional ou até mesmo em sua produtividade.

Na ferramenta **sombra**, o pesquisador acompanha o usuário por um período de tempo sem interferir em suas ações. As interações do usuário com determinados produtos ou serviços são registradas pelo pesquisador. Como a ferramenta anterior, **sombra** permite a análise do que não foi verbalizado pelo colaborador.

Cada ferramenta discutida por Vianna et al (2012) encontra no ambiente interno das organizações, espaço para a inovação de processos já consolidados de Gestão. Práticas usuais como a criação de comitês, reuniões, processos de integração de funcionários, políticas e programas diversos, encontram no Design *Thinking* fonte de incremento e inovação metodológicos.

No quadro cinco, cada uma das ferramentas anteriormente descritas tem suas aplicações exemplificadas para a Gestão organizacional. A partir do confronto sobre conteúdos de Design *Thinking*, de autores como Brown (2010), Vianna et al (2012) e de Gestão de Pessoas, por Chiavenato (2014), pode-se identificar o serviço prestado pelo Design à Gestão de Pessoas.

Quadro 5 – Design *Thinking* aplicado à Gestão.

Ferramentas propostas pelo Design <i>Thinking</i>	Aplicabilidade
Entrevistas	Análises de desempenho, Reuniões, Processo de seleção e introdução a empresa
Cadernos de sensibilização	Processos de integração
Sessões generativas	Comunicação informal com os colaboradores, Processo de seleção, Rotinas de comitês, Trocas de experiências
Um dia na vida e Sombra	Processos para compreensão do perfil do público interno para composição de benefícios
Todos	Práticas de inovação, Planejamento Estratégico, Criação de políticas e programas diversificados

Fonte: baseado em Vianna et al, 2012 e Chiavenato (2014).

A ferramenta **entrevistas** pode ser incorporada à Gestão por meio de ações como reuniões, processos de seleção e introdução do novo colaborador à organização. Nas reuniões do processo seletivo, as entrevistas podem ser um recurso para investigação sobre expectativas e personalidade do entrevistado.

No processo de integração do indivíduo à organização, os **cadernos de sensibilização** contribuem para o conhecimento a respeito de opiniões e rotinas do colaborador, que podem não ser captadas pelas entrevistas, mas percebidas por meio do uso desta ferramenta. Isto porque, ao registrar sua própria rotina, o colaborador evidencia os aspectos mais importantes de sua vida e como percebe seu universo.

As **sessões generativas**, por estimularem a narrativa de experiências vividas, podem ser úteis para processos informais de comunicação, rotinas de comitês internos, trocas de experiências entre áreas da empresa e também para dinâmicas de processos seletivos. Como na ferramenta anterior, o próprio colaborador é o autor das narrativas, porém, neste caso, isto ocorre verbalmente, facilitando a naturalidade de sua expressão.

Um dia na vida e sombra, por simularem o cotidiano dos colaboradores, podem contribuir para a compreensão do público interno: motivações, interesses, opiniões. Este entendimento poderá tornar a

oferta de benefícios da empresa condizente com as expectativas do público interno, por exemplo.

Se o estímulo à inovação ocorre quando o ambiente organizacional está livre de censuras e o público interno é estimulado a dialogar, repensar e debater ideias é possível afirmar que todas as ferramentas trazidas por Vianna et al (2012) fomentam inovação. Isto porque aproximam pessoas e organizações de trabalho e estimulam a troca de informações e ideias entre o público interno. Além disso, podem aprimorar o planejamento Estratégico das empresas, que estariam mais alinhadas aos públicos aos quais se dedica, criando políticas e programas adequados às suas necessidades.

A inclusão de Design *Thinking* dentre as habilitações de Design pode gerar a interpretação equivocada de que tal abordagem corresponda a mais uma habilitação específica desta área de conhecimento (apesar dos esclarecimentos introdutórios da seção 2.6.4 Design *Thinking*). Na realidade, se trata de uma metodologia que propõe inovação por meio da introdução da cultura de Design na empresa, como lembra Brown (2010). Por este motivo, por introduzir Design nas empresas sob múltiplas perspectivas, pode facilitar a criação de ambientes inovadores. Desta forma, não é possível afirmar que inovação pelo Design ocorra apenas via Design *Thinking*. Na verdade, inovação é pressuposto do Design enquanto essência e Design *Thinking* é um meio de inserir Design na empresa.

2.7.5 Síntese

Abordar o conjunto de habilitações do Design a partir de uma identidade central, como cita Mozota (2011), fortalece o posicionamento da empresa junto ao seu público interno. A Gestão de cada habilitação do Design e Design *Thinking* a partir desta premissa facilita a disseminação da missão, visão e valores da empresa.

Segundo Gobé (2010), na atualidade, onde grande parte dos consumidores tem amplo acesso a informação, as empresas devem ser cuidadosas quanto à manutenção de suas imagens. O Design surge neste contexto, transmitindo uma mensagem clara e coerente. Para ele, as empresas devem adaptar o Design a cultura corporativa para aproximar a organização de seus públicos de interesse.

O quadro seis resume a discussão sobre as habilitações do Design para a disseminação de estratégias corporativas.

Quadro 6 – Habilitações do Design.

Habilidades de Design	Exemplo de item pertencente à habilidade	Exemplo de aplicação de item para o público externo	Exemplo de aplicação de item para o público interno
Produto	Movelaria	Móveis para um ponto de venda	Móveis para a execução do trabalho
Gráfico	Campanha publicitária	Campanha de Publicidade e Propaganda	Campanha de <i>Endomarketing</i>
Informação	Infográfico	Mapa de informações comerciais de determinada região	Mapa Estratégico de uma organização
Web	Internet	Site corporativo	Portal de Intranet
Ambientes	Espaços físicos	Ambiente de um ponto de venda	Ambiente organizacional
Design Thinking	Rotinas de relacionamento	Ações promocionais (relacionamento com cliente)	Ações de Gestão (relacionamento com colaborador)

Fonte: baseado em Mozota, 2011, p.18.

Conforme exposto no quadro seis, o Design como disseminador de estratégias pode ser compreendido por meio de seu papel junto aos ambientes organizacionais externos e internos.

Design de Produtos pode ser exemplificado como a movelaria para o ambiente de trabalho, ou seja, projeto e adequação do mobiliário à função laboral. Design Gráfico trabalha na execução de campanhas de *Endomarketing*, diagramando peças de comunicação com base na identidade visual corporativa da organização. Design de informação distribui informações estratégicas em imagens atrativas (mapas Estratégicos). *Web Design* se encarrega dos suportes digitais, acessíveis via internet, como os *sites* corporativos. Design de Ambientes observa o ambiente organizacional a ser manipulado conforme o objetivo: de reuniões de trabalho às festas de finais de ano, cada ambiente deve ser projetado de acordo com a filosofia da empresa e a mensagem pretendida. Por fim o Design *Thinking*, por meio de suas ferramentas diversificadas de análise e transformação comportamental, enriquece

ações tradicionais de Gestão empresarial e inclui Design na cultura organizacional.

Cada uma das habilitações discutidas nesta seção é compreendida a partir de suas aplicações para os públicos externo (usuários de maneira geral) e interno (colaboradores). Esta comparação ilustra a natureza de cada uma das habilitações, bem como seu potencial de disseminação de estratégias junto ao público interno das empresas.

A investigação mais detalhada das habilitações: Gráfico, de Ambientes e *Thinking*, proposta neste estudo, demanda discussões específicas sobre tais ramificações do Design. Na figura 12, cada uma destas habilitações é debatida por meio da descrição, aplicação, exemplos, resultados esperados e áreas corporativas envolvidas para suas execuções.

Figura 13: Habilitações do Design para disseminação de estratégias.

			
	DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE AMBIENTES	DESIGN THINKING
Perspectiva	Design como visualidade	Design como espaço	Design como cultura
Aplicação	Na criação de <i>layouts</i> de identidade corporativa (papelaria) e comunicação (campanhas)	Na ambientação e sinalização de espaços físicos	Na interação entre pessoas e equipes
Exemplos	Logotipos, cartões de visita, cartazes, <i>outdoors</i> , <i>banners</i> , <i>folders</i> , brindes, etc	Sala de reuniões, <i>hall</i> , parques fabris, escritórios, corredores	Reuniões, <i>workshops</i> , processos internos colaborativos
Impactos	Imagens condizentes com a filosofia da empresa	Transmissão efetiva de mensagens em locais tridimensionais	Inovação em produtos, serviços e processos
Áreas	Marketing/ Publicidade (agências internas)	Arquitetura e engenharia	P&D/ Áreas de planejamento e Gestão

Fonte: baseado em Mozota (2011), Barreto e Castilho (2008) e Vianna et al (2012).

A definição resumida para cada habilitação do Design nomeia Design Gráfico como **visualidade**, isto é, materiais Gráficos, distintos

por meio de seus aspectos visuais. **Espaço** define o Design de Ambientes, que distribui e organiza elementos dentro de um espaço físico. **Cultura** descreve o Design *Thinking* que traz ferramentas diversificadas para incluir Design na cultura da empresa.

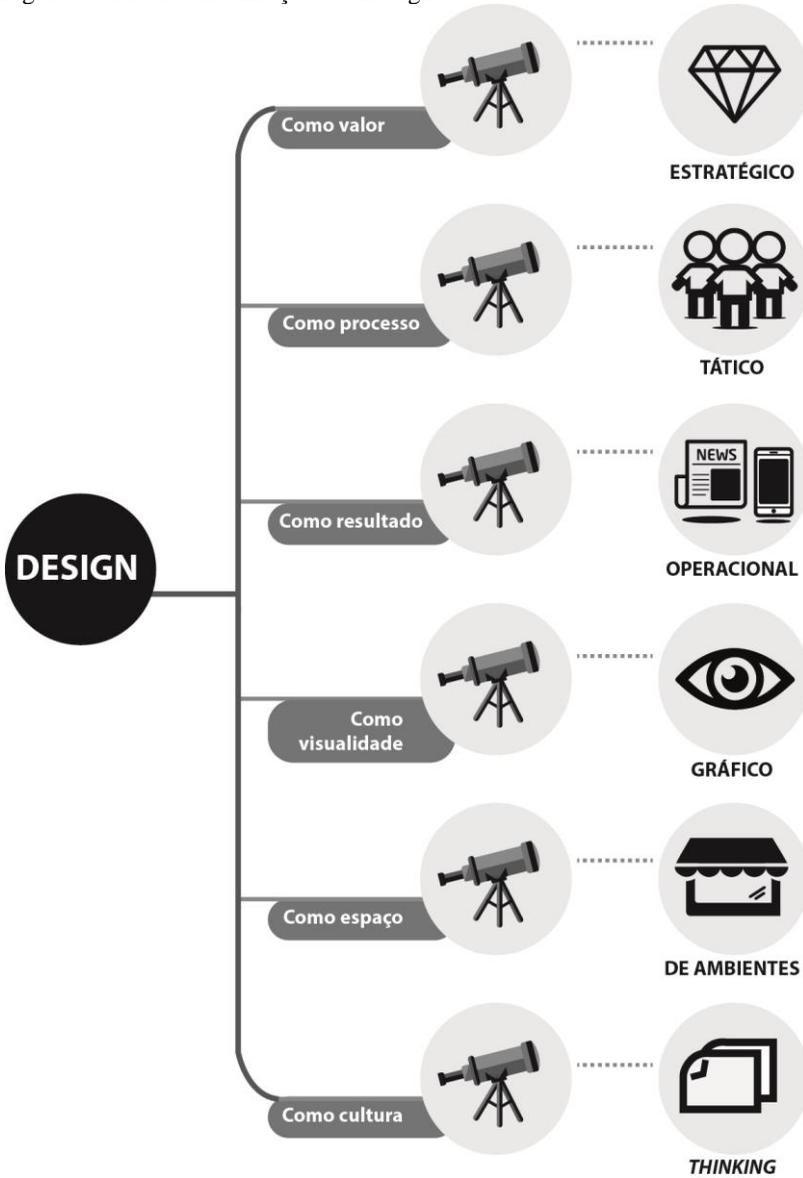
Enquanto o Design Gráfico cria *layouts* de peças gráficas com cartazes e *banners*, o de Ambientes trabalha na ambientação e sinalização de espaços como salas de reunião e escritórios. Design *Thinking* aborda os processos ocorridos nestes espaços corporativos. Um espaço de trabalho pode se valer do Design Gráfico, quando aplicadas peças de comunicação corporativa, de ambientes, quando sinalizadas outras áreas da empresa e *Thinking* quando, neste mesmo espaço ocorrem processos de trabalho colaborativos, que se utilize de suas ferramentas, por exemplo.

Design Gráfico se alia a áreas como Marketing para gerar imagens condizentes com os valores da empresa, que transmitam seus diferenciais e valores. Design de Ambientes, junto com arquitetura e engenharia, explora os espaços da empresa como espaços de sensorialidade, que transmitam a mesma mensagem da habilitação anterior, porém tridimensionalmente. Design *Thinking* apoiado por áreas como P&D, planejamento e Gestão, proporciona inovação em processos que resultam em serviços e produtos inovadores. Todas as habilitações contribuem para a disseminação de estratégias organizacionais, utilizando-se de diferentes habilidades.

2.8 DESIGN NA INTERNALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A figura 13 exhibe as classificações de design conforme as perspectivas adotadas na presente pesquisa. Não há intenção de se discutir relações ou limites entre as fronteiras de cada classificação do Design, conforme exposto na seção **Delimitação** (1.3 Delimitação). A figura 13 mostra como são formadas as percepções de Design, conforme 6 enfoques: valorativo, processual, resultante, visual, espacial e cultural.

Figura 14: Níveis e habilitações do Design.



Fonte: baseado em Best (2012), Brum (2010), Costa e Scaletsky (2011), Chiavenato (2014), Martins e Merino (2011), Mozota (2011) e Vianna et al (2012).

A figura treze é iniciada por um círculo que contém a palavra **Design**. Ele representa o tema de onde se desdobram as classificações desta área de conhecimento adotadas na presente pesquisa. Seis ramificações saem deste círculo. Elas se ligam a frases e ilustrações de um telescópio. As frases conduzem as visões pelas quais Design é debatido. O telescópio ilustra a noção de perspectiva ou ponto de vista.

Da ramificação um à três, discute-se Design a partir de seus níveis de atuação. Na ramificação um a frase **como valor** indica a primeira perspectiva e aponta para o nível Estratégico de Design. Esta representação expõe que, quando observado como valor, Design pertence ao nível Estratégico de Gestão. Nele, pode praticar da definição de missão, visão e valores da empresa, por exemplo.

Na ramificação dois a frase **como processo** indica a segunda perspectiva e aponta para o nível Tático de Design. Aqui é comunicado que, quando observado como processo, Design pertence ao nível Tático de Gestão. Neste nível, pode se ligar à área de Gestão de Pessoas para comandar atividade para execução de estratégias.

Na ramificação três a frase **como resultado** indica a terceira perspectiva e aponta para o nível Operacional de Design. Esta parte sinaliza que, quando observado como resultado, Design pertence ao nível Operacional de Gestão. Neste nível, se encarrega da criação de *layouts* corporativos.

A partir da ramificação quatro, Design é discutido em relação às suas habilitações, e *Design Thinking*. Na ramificação quatro a frase **como visualidade** indica a quarta perspectiva e aponta para a habilitação Design Gráfico. Aqui visualidade é um aspecto determinante para a compreensão do Design Gráfico. Criação de imagens é tarefa desta habilitação.

Na ramificação cinco, **como espaço** indica a quinta perspectiva e aponta para a habilitação Design de Ambientes. Neste momento, compreende-se Design pelo viés da espacialidade. Ambientação de espaços físicos corresponde a uma atividade desta habilitação.

Como sexta e última perspectiva, **como cultura**, aponta para a perspectiva do *Design Thinking*. Entende-se Design pelo viés da cultura, isto é, cultura de Design. Uso de ferramentas de Design para interação humana no local de trabalho são os exemplos desta classificação.

2.9 QUADRO FACILITADOR

O quadro sete a seguir compõe seleção dos conceitos apresentados na Fundamentação teórica, ilustrado por exemplos de ações de Gestão. Eles indicam possibilidades de explicitação da atuação do Design para a Gestão de estratégias corporativas de acordo com seus níveis e habilitações.

Quadro 7 – Quadro de verificação do Design para a Gestão.

Oportunidades de Design Estratégico para a Gestão	
Natureza das ações	Exemplos para verificação
Comando: <i>Planejar</i>	Ações de alinhamento, análises, estudos, práticas de inovação, metodologias, políticas, programas e modelos (elaboração, revisão), rotinas diversificadas de planejamento.
Descrição: Ações voltadas para a criação e revisão de estratégias e inovação.	
Oportunidades de Design Tático para a Gestão	
Comando: <i>Executar</i>	Processos diversos de monitoramento e revisão de práticas (auditorias), de treinamento (conferências, <i>workshops</i> , cursos), de disseminação e troca de informações (reuniões, painéis, debates, discussões, fóruns) e eventos corporativos.
Descrição: Ações voltadas à implementação de estratégias, por meio da Gestão de Pessoas.	
Oportunidades de Design Operacional para a Gestão	
Comando: <i>Tangibilizar</i>	Criação de <i>layouts</i> de ambientes (espaços físicos e virtuais), diagramação de itens de comunicação interna, materiais físicos e digitais como relatórios de pesquisas, código de ética, guias e manuais de Gestão, composição de mapas e organogramas.
Descrição: Ações para a materialização de conceitos, bi e tridimensionalmente.	
Oportunidades de Design Gráfico para a Gestão	
Comando: <i>Visualizar</i>	Diagramação de boletim, painel, <i>chat</i> , <i>folder</i> , informativo, <i>newsletter</i> , jornal, mural, <i>outdoor</i> , site, revista, TV, papel de parede para computador, adesivo, brindes. Sinalização interna, correspondência, documento, livreto, quadro de Gestão, rede social (<i>layout</i>), relatório, testeira de <i>e-mail</i> , <i>template</i> de apresentações.
Descrição: Ações para a tradução visual de ideias, em forma de <i>layout</i> .	

Oportunidades de Design de Ambientes para a Gestão	
Comando: <i>Ambientar</i>	Salas, corredores, auditórios, <i>halls</i> , espaço de festas, reuniões, encontros, conferências, apresentações, assembleias, eventos, treinamentos, <i>workshops</i> , seminários, palestras, cursos, <i>shows</i> .
Descrição: Interações entre pessoas ocorridas em espaços físicos tridimensionais.	
Oportunidades de Design Thinking	
Comando: <i>Inovar</i>	Reuniões, <i>workshops</i> , processos internos colaborativos que visem inovação em produtos e serviços, análises de desempenho, reuniões, processo de seleção, introdução e integração à empresa, rotinas de comitês, trocas de experiências, clima organizacional, planejamento Estratégico, criação de políticas e programas diversificados.
Descrição: Ações que permitem criatividade para inovação em processos internos	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica.

Conforme exposto no quadro sete, na coluna da esquerda é possível compreender as ações a serem verificadas, por meio de descrições e palavras de comando, que as sintetizam. No quadro da direita, exemplos a serem observados nas declarações das empresas.

Algumas atividades podem ser classificadas por duas categorias, dependendo da ótica de Design a ser observada (para internalização ou disseminação). Como exemplo, ações como *reuniões* que podem ser classificadas tanto como Design Tático, quanto como Design Thinking. Isto porque, observando Design por meio de seus níveis, reuniões são interações humanas direcionadas à execução de tarefas (intermediárias entre planejamento e tangibilização de estratégias). *Reuniões*, quando observadas quanto às habilitações do Design, podem se tornar momentos propícios à geração de ideias inovadoras (Design Thinking).

O quadro sete serviu de instrumento para a verificação de oportunidades de inserção do Design, de acordo com sua classificação, para a internalização ou disseminação de estratégias corporativas, em capítulo posterior.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 PROPOSTA METODOLÓGICA

A proposta metodológica da presente pesquisa se pauta na utilização de pesquisa científica já realizada em nível nacional sobre empresas referência em Gestão de Pessoas. A partir da análise de termos das respostas desta pesquisa, foram examinadas oportunidades de inserção do Design para a Gestão de estratégias organizacionais com foco no público interno.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Os principais momentos desta pesquisa estão descritos no quadro oito.

Quadro 8 - Percurso metodológico da pesquisa.

Procedimentos
Pesquisa bibliográfica
Visita ao Programa de Gestão de Pessoas (PROGEP) na Universidade de São Paulo (USP)
Seleção dos Cadernos de Evidências de 10 empresas destacadas (que obtiveram maiores pontuações pela pesquisa FIA) na categoria Estratégia e Gestão
Digitalização dos Cadernos de Evidências
Síntese e transcrição das declarações contidas nos Cadernos de Evidências
Seleção e categorização de termos conforme Fundamentação Teórica
Elaboração das discussões e conclusões sobre a pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.3.1 Preparação

A preparação para elaboração desta pesquisa se deu junto a bases de dados que forneceram extenso material científico a respeito dos temas centrais aqui abordados. Os trabalhos selecionados e analisados apontaram a existência de uma ampla pesquisa sobre os valores corporativos, englobando grandes organizações, perguntas sobre *Endomarketing*, engajamento, entre outros. Tratava-se da base de dados

dos resultados encontrados pelo Programa de Gestão de Pessoas (PROGEP), de 2013, vinculado a Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo (USP). Esta base de dados é nomeada no presente estudo como *pesquisa FIA*.

Após busca e leitura desta base de dados, foram selecionadas as partes que deveriam ser utilizadas nesta pesquisa. A base de dados fornecida pela *pesquisa FIA* teve um universo de 407 empresas, porém selecionou as 150 que apresentassem ambiente organizacional mais favorável aos seus públicos internos. Para isto, recolheu depoimentos sobre os seguintes temas: Desenvolvimento, Saúde, Carreira, Remuneração, Liderança, Cidadania Empresarial e Estratégia.

As declarações de dez empresas, referentes a seis perguntas sobre Estratégia e Gestão compuseram a base de dados do presente estudo. Tais declarações foram obtidas pela pesquisa (FIA) de seus entrevistados, por meio de envio de questionário de questões abertas contendo listagem de perguntas a serem respondidas. As empresas enviaram seus registros (Cadernos de Evidências) à FIA, que, por sua vez, disponibilizou tais materiais para consultas acadêmicas. Para a realização do presente estudo, foram digitalizados os Cadernos das empresas selecionadas como amostra, para posterior transcrição e análises.

Cada uma das empresas pesquisadas compôs seu Caderno de Evidências, em forma de relatório, respondendo as questões elaboradas pela FIA. Os Cadernos de Evidências são disponibilizados apenas para consultas acadêmicas, de forma presencial, junto ao núcleo de pesquisa do PROGEP. Nesta visita, obteve-se autorização para digitalização dos Cadernos das dez empresas que apresentaram melhor desempenho na categoria Estratégia e Gestão. Esta listagem não é publicada pela Pesquisa FIA e foi informada durante a visita presencial, mediante solicitação do pesquisador. Foram digitalizadas as páginas correspondentes às sete perguntas do item Estratégia e Gestão (Anexo A: pg 151).

3.3.2 Execução

A execução da pesquisa foi iniciada após verificação dos registros das respostas, quando se partiu para a etapa de transcrição das declarações das dez empresas selecionadas. Na maioria dos relatos, depoentes não se limitavam a narrar ações solicitadas nas perguntas, incluíam também a justificativa e os resultados esperados por elas. Além disso, foi comum a inclusão de outros assuntos junto às respostas. Por

estes motivos, algumas das declarações foram sintetizadas durante a fase de transcrição. Contudo, todas as declarações foram preservadas, diferenciadas e numeradas, conforme a letra de identificação e número de afirmações de cada organização depoente. A numeração das empresas e de suas declarações também garantiu o sigilo exigido pela FIA.

A análise dos depoimentos das empresas foi executada com base na revisão da literatura (capítulo 2). Para tornar factível a verificação de estratégias em Gestão de Pessoas a partir do Design, o mesmo foi observado por meio de algumas abordagens específicas, pautadas em paradigmas da área: níveis (Estratégico, Tático e Operacional) e habilitações (Gráfico, de Ambientes e *Thinking*). O quadro facilitador (pg 84) sintetizou a fundamentação teórica e auxiliou na classificação das declarações. Nele foram dispostas as respostas das dez empresas para cada uma das seis perguntas analisadas (de P1 a P6).

Quadro 9 – Tema correspondente à pergunta a ser respondida (*Ex: Definição de missão, visão e valores*).

D1) NÍVEIS DE DESIGN				
D.E.: Design no nível Estratégico, D.T.: Design no nível Tático e D.O.: Design no nível Operacional				
P1: A pergunta feita pela <i>pesquisa FIA</i> (<i>Ex: Como foram definidas missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da empresa?</i>)				
EMPRESA	DECLARAÇÃO	Nº de afirmações		
		DE	DT	DO
A	A1: Primeira afirmação empresa A (<i>Ex: Fazemos reflexões estratégicas...</i>) A2: Segunda afirmação empresa A A3: Terceira afirmação empresa A	1	0	0
B	B1: Primeira afirmação empresa B (<i>Ex: Criamos um mapa Estratégico</i>)	0	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na legenda do quadro nomeia-se o tema para o qual se direciona a pergunta. Ex: *Definição de missão, visão e valores*.

Na primeira linha (D1), há as indicações sobre quais classificações oportunistas de Design serão examinadas. Neste caso, de acordo com seus níveis: Estratégico, Tático e Operacional.

A segunda linha (P1) identifica a pergunta a ser analisada, tal como foi elaborada pela pesquisa FIA. Ex: *Como foram definidas missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da empresa?*

Na primeira coluna (EMPRESA), dispõem-se cada uma das dez empresas analisadas, identificadas por letras (A, B, C...).

Na segunda coluna (DECLARAÇÃO), há o conjunto de afirmações por depoente. Cada uma das afirmações foi numerada conforme a letra de identificação das depoentes. Desta forma, A1 se refere à primeira afirmação da empresa A, B1, a primeira afirmação da empresa B e assim por diante. Neste momento, são selecionados, coloridos e categorizados os termos conforme sua classificação de Design e conferência junto ao quadro facilitador (pg 84). Ex: *reflexões estratégicas* correspondem ao comando *planejar* (quadro facilitador) e pertencem a categoria Design Estratégico (DE) e *mapa Estratégico* ao comando *tangibilizar*, logo a categoria Design Operacional (DO). O registro numérico ocorre na coluna ao lado.

A terceira coluna (nº de afirmações, seguido por DE, DT e DO) registra o número de termos classificados conforme categoria de Design analisada. Ex: *reflexões estratégicas* registra uma ocorrência para DE e *mapa Estratégico* uma ocorrência para DO. Estas classificações são diferenciadas por cor, para facilitar a visualização da pré-categorização dos termos, também coloridos para esta finalidade.

A distribuição de termos totais é listada como etapa seguinte. Nela, são dispostas todas as palavras-chave pré-classificadas pelas tabelas. Depois disto, o conjunto de termos é separado de acordo com as categorias de Design para facilitar a visualização da categorização das palavras-chave.

A justificativa para a categorização de cada termo ocorre como etapa seguinte. Neste momento, explicam-se as razões para as classificações dos termos de acordo com as categorias de Design (Design Estratégico, Tático, Operacional, Gráfico, Ambientes e *Thinking*).

Observa-se, ainda, que foram considerados os termos compreendidos como sinônimos, ações que tenham a mesma finalidade dos exemplos do quadro facilitador. Após exposição de cada pergunta

(detalhadas nas tabelas do próximo capítulo), há contabilização e categorização (por meio de tabela e Gráfico) de cada termo.

Termos repetidos que quantificam ações independentes foram computados individualmente. Ex: para responder a primeira pergunta, empresa **A** declara *reunião* como estratégia em três de suas afirmações, sendo três reuniões diferentes. *Reunião* computa, portanto, três afirmações na coluna *Nº de afirmações*.

A divulgação do nome das empresas não é autorizada, por este motivo a amostragem estudada no presente estudo será identificada por letras: Empresa A, Empresa B e assim por diante.

3.3.3 Finalização

Como etapa final para cada análise individual, discute-se sobre a distribuição e proporção dos termos, de acordo com suas categorias de análise. Esta etapa precede as análises finais. Há neste momento duas avaliações gerais: uma a respeito das oportunidades de inserção do Design de acordo com seus níveis de atuação e outra conforme suas habilitações.

4 ANÁLISES

Neste capítulo foram analisadas cada uma das seis perguntas realizadas pela *pesquisa FIA*. Como dito anteriormente, oportunidades de Design foram examinadas por meio da seleção e categorização de termos presentes nas declarações das empresas pesquisadas.

4.1 ANÁLISE 1: DESIGN PARA INTERNALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A seguir, as perguntas um e dois (P1 e P2), referentes à internalização de estratégias foram analisadas. Por este motivo, oportunidades de intervenções de Design na Gestão, foram averiguadas a partir de seus níveis de atuação: Design Estratégico (DE), Tático (DT) e Operacional (DO).

4.1.1 P1: Como foram definidas a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da empresa?

Quadro 10 – Definição de missão, visão e valores.

D1) NÍVEIS DE DESIGN				
D.E.: Design no nível Estratégico				
D.T.: Design no nível Tático				
D.O.: Design no nível Operacional				
P1: Como foram definidas a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da empresa?				
EMPRESA	DECLARAÇÃO	N° de afirmações		
		DE	DT	DO
A	A1: Reflexão estratégica que gera plano Estratégico, que dura 4 anos. A2: BSC / metas para: acionistas, clientes, colaboradores e sociedade A3: Colaboradores, 3 objetivos: reconhecer o mérito, promover segurança e ter orgulho de pertencer	2	0	0
B	B1: Compromisso com inovação (não cita como)	1	0	0

C	<p><i>CI</i>: Elaborada com a participação de todos os colaboradores da empresa, por meio de reuniões.</p> <p><i>C2</i>: Equipes devem contribuir com suas lideranças na revisão constante dos valores</p>	0	2	0
D	<p><i>DI</i>: Dissemina o valor informalmente, no cotidiano de trabalho, até em <i>happy hour</i>.</p>	0	1	0
E	<p><i>E1</i>: Metodologias próprias para definição de estratégia (uma para melhoras sistemáticas em processos internos e outra para alinhamento Estratégico e produtivo entre matriz e unidades).</p>	2	0	0
F	<p><i>F1</i>: Em um encontro do novo presidente e CEO com o conselho de Acionistas e funcionários;</p> <p><i>F2</i>: São utilizadas práticas formais para definir, disseminar e avaliar a internalização das estratégias;</p> <p><i>F3</i>: São traçados planos e estratégias de curto, médio e longo prazo;</p> <p><i>F4</i>: PBP - <i>Personal Business Plan</i>;</p> <p><i>F5</i>: Avaliação Anual, principal ferramenta para discutir metas, objetivos, desempenhos, competências...</p>	2	2	0
G	<p><i>G1</i>: A partir do exercício anual de Planejamento Estratégico, participam o Conselho de Administração, a Direção</p> <p><i>G2</i>: Geral e as lideranças;</p> <p><i>G3</i>: São oito perspectivas estratégicas, abrangendo as áreas econômicas, sociais e ambientais. Para cada perspectiva, são formulados os macro objetivos;</p>	2	0	0
H	<p><i>H1</i>: As estratégias são definidas com a diretoria, as lideranças e alguns profissionais-chaves das equipes com parceria da Fundação Dom Cabral (FDC);</p> <p><i>H2</i>: Líderes conversam com as equipes e colhem opiniões e sugestões para uma nova reunião;</p> <p><i>H3</i>: Foi realizado um workshop para definir a expansão dos negócios e as</p>	0	2	0

	estratégias até 2020;			
I	<i>I1:</i> Definiu suas estratégias orientadas pelas diretrizes corporativas da <i>holding</i> ; <i>I2:</i> Diretrizes são monitoras e revisadas em reuniões do Grupo de Gestão; <i>I3:</i> Reunião anual do Planejamento Estratégico; <i>I4:</i> Modelo BSC (<i>Balance Scorecard</i>) que está representado pelo Mapa Estratégico , onde os objetivos estão divididos em financeiro, mercado, processos e pessoas, aprendizado e crescimento;	3	1	1
J	<i>J1:</i> Colaboradores das diversas regiões foram envolvidos em um processo de entendimento e significado ; <i>J2:</i> As diretrizes foram definidas globalmente com a participação das Lideranças;	0	1	0
Total de afirmações		25		
Total de empresas declarantes por categoria		6	6	1
Total de termos por categoria		12	9	1
Total de termos considerados		22		

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **vinte e cinco afirmações**, das quais **vinte e dois termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Alinhamento Estratégico (E1), avaliação anual (F5), BSC (A2 e I4), compromisso com a inovação (B1), contribuição da equipe (C2), conversas com a equipe (H2), diretrizes (I1, I2), disseminação informal (D1), encontro (F1), mapa Estratégico (I4), metodologias próprias (E1), participação dos colaboradores (C1), perspectivas estratégicas (G3), planejamento Estratégico (F3, G1), práticas formais (F2), processo de entendimento e significado (J1), reflexão estratégica (A1), reunião anual (I3) e workshop (H3).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 11 – Categorização dos termos (P1).

Design Estratégico (12 termos)
<i>Alinhamento Estratégico , avaliação anual, BSC (2), compromisso com a inovação, diretrizes (2), metodologias próprias , perspectivas estratégicas, planejamento Estratégico (2), reflexão estratégica</i>
Design Tático (9 termos)
<i>Contribuição da equipe, conversas com a equipe, disseminação informal , encontro , participação dos colaboradores , práticas formais , processo de entendimento e significado , reunião anual , workshop .</i>
Design Operacional (1 termo)
<i>Mapa Estratégico</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Estratégico:

Alinhamento Estratégico, perspectivas estratégicas, planejamento Estratégico e reflexão estratégica são termos que citam diretamente a palavra estratégia e por isto permitem inserção do Design neste nível. *Metodologias próprias* determina a criação de métodos a serem executados. *Avaliação anual e diretrizes* respondem às etapas de Gestão do Design como esclarece Best (2012). *BSC (Balanced Scorecard)*, citado duas vezes, também foi registrado nesta categoria pela natureza estratégica da ferramenta. Segundo Kallas e Coutinho (2006), *BSC* pode ser definido como uma ferramenta que materializa a visão estratégica da empresa. *Compromisso com a inovação* foi contemplado pela função estratégica do Design como promotor de inovação. Mozota (2011) defende o Design como recurso Estratégico para inovação empresarial.

Design Tático:

Contribuição da equipe, conversas com a equipe, participação dos colaboradores e reunião anual descrevem atividades a serem praticadas pelos colaboradores. O envolvimento da área de Gestão de Pessoas é identificado nestas declarações. Conforme estabelecido na fundamentação deste estudo, intervenções executadas com suporte da Gestão de Pessoas são enquadradas em Design Tático (processos de execução de estratégias). Em *práticas formais* descreve-se a utilização de práticas estratégicas já formalizadas. Tal termo poderia ter sido

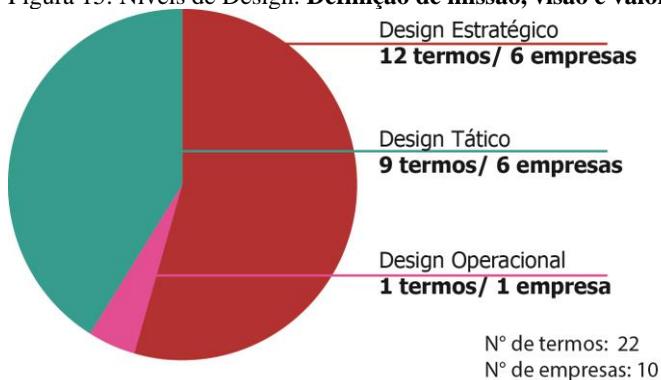
enquadrado em Design Estratégico caso citasse a idealização destas práticas, porém, por prever sua aplicação, se aproxima da palavra-chave que sintetiza o conceito Design Estratégico: *execução*. Na declaração em que foi extraído o termo *disseminação informal*, explica-se que este processo ocorre no cotidiano de trabalho e até mesmo em *happy hour*. Em *encontro* e *workshop*, novamente é estabelecida a ação de execução de estratégias concebidas em fase anterior (pertinente ao DE). Em *processo de entendimento e significado*, descreve-se a participação de colaboradores de diferentes regiões. Trata-se de um processo e como tal, da execução de algo idealizado previamente, no nível anterior (Estratégico). Todos os termos descrevem ações e práticas formais ou informais, a partir de estratégias pré-estabelecidas, isto é, ações para a implementação de estratégias. Por esta razão, estariam entre a estratégia e a operação, localizando-se no nível Tático da Gestão.

Design Operacional:

A única citação correspondente a categoria Design Operacional está no termo *mapa Estratégico*, por se referir à materialização de uma estratégia por meio de uma figura. Nesta materialização, o Design contribui especificamente com a distribuição gráfica (diagramação) dos elementos para composição do mapa. Diagramação, segundo Mozota (2011), é uma atividade encontrada no nível Operacional do Design.

Discussão:

Figura 15: Níveis de Design. **Definição de missão, visão e valores (P1).**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A contabilização do Design Estratégico, com três termos acima do total de registros do Design Tático, além do empate em relação ao número de empresas declarantes destas duas categorias, indica a dificuldade de se determinar as fronteiras teóricas para a separação entre estes dois níveis. Outra possibilidade a ser levantada a partir destas observações seria a semelhante relevância do Design nos níveis Tático e Estratégico para a definição dos valores da empresa. As empresas precisaram descrever ações práticas para explicar o processo de criação de suas declarações sobre missão, visão e valores. Isto trouxe à tona uma série de práticas capazes de identificar o potencial Tático do Design.

No nível intermediário de atuação, Design Tático, oportuniza a ligação do Design a outras áreas da empresa como a de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Contribuindo com metodologias criativas, voltadas á solução de problemas com foco no público interno, o Design pode incrementar dinâmicas, *workshops* e outros processos e práticas listadas dentre os depoimentos analisados. Preocupadas com a definição e disseminação de estratégias, a maioria das oportunidades de intervenção do Design para esta questão se dividem entre os níveis Estratégico e Tático.

Para o nível Operacional, foi observado apenas um registro de oportunidade para atuação do Design. Neste caso, ele estaria presente na composição visual do mapa Estratégico. Deve-se considerar a possibilidade de atuação do Design Operacional em outras situações como, por exemplo, na criação de *layouts* para campanhas de comunicação interna, decorrentes de ações estratégicas e táticas classificadas como pertencentes apenas a estes níveis de atuação do Design. Porém, em respeito ao critério de classificação (seleção de palavras-chave que indiquem conceitos de estratégia, tática e operação em Design) da presente pesquisa, estas possibilidades não foram consideradas na contabilização do potencial do Design Operacional.

4.1.2 P2: Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa?

Quadro 12 – Aplicação de diretrizes estratégicas na empresa.

D1) NÍVEIS DE DESIGN				
D.E.: Design no nível Estratégico				
D.T.: Design no nível Tático				
D.O.: Design no nível Operacional				
P2: Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa?				
Empresa	Declaração	Nº de afirmações		
		DE	DT	DO
A	<p>A1: Os espaços não têm divisórias e as salas de lideranças sempre têm as portas abertas</p> <p>A2: Fotos das pessoas espalhadas pela empresa e com destaque no crachá, contendo o nome que ela prefere ser chamada</p> <p>A3: Pesquisa de clima anual</p>	0	0	3
B	<p>B1: Programa para fomento à inovação: promoção de ideias que possam se transformar em produtos, novos modelos de negócio e processos mais eficientes. Composto por iniciativas como:</p> <p>Inovação</p> <p>1) Canal de comunicação para receber ideias. São propostos temas, as ideias são selecionadas pelo comitê e lideranças para posterior análise de viabilidade, feita pelo time de negócios.</p> <p>2) Ferramenta para compartilhamento de ideias: hospedada na <i>intranet</i>, conta com a participação de colaboradores de todas as unidades. As ideias são analisadas pelo time de negócio, aquelas utilizadas geram reconhecimento financeiro ao seu autor.</p> <p>3) Programa de geração de ideias (especialistas da empresa e do negócio e clientes) exploram ideias em sessões de geração de ideias.</p> <p>Sustentabilidade</p>	2	4	5

	<p>1) Conferencias virtuais para troca de ideias entre colaboradores de diferentes plantas, sobre o tema</p> <p>2) Núcleo de formação no tema, para os fornecedores da Cia</p> <p>3) Prêmio para reconhecimento de boas práticas em fornecedores</p> <p>Valores</p> <p>1) Código de Ética para colaboradores e fornecedores</p> <p>2) Política de diversidade e inclusão</p> <p>3) Pesquisa de clima</p> <p>4) Painéis comunitários (para diálogo com comunidades do entorno)</p>			
C	<p>C1: Por meio de planos de Gestão estratégica. Áreas responsáveis executam as atividades por meio de metas para as dimensões: financeira, mercadológica, processos, ambiental e pessoas.</p> <p>C2: Acompanhamento feito por reuniões mensais com alta direção.</p>	1	1	0
D	<p>DI: Cada colaborador tem em mente que cada um é importante e que seu trabalho tem o impacto direto na vida de milhões de pessoas ao redor do mundo.</p>	0	0	0
E	<p>E1: Discussão das metas globais, isso acontece em reuniões semanais, mensais e trimestrais.</p> <p>E2: Análise e implantação de inovações. Acontece em eventos com duração de uma semana. Lideranças participam desse evento pelo menos 2 vezes ao ano.</p>	1	2	0
F	<p>FI: O modelo que atende as diretrizes da empresa é dividido em três funções:</p> <p>1: Responsável pelo atendimento da área de negócio;</p> <p>2: Cuida das Políticas e Práticas do RH;</p> <p>3: Centro de serviços (RH) – Cuida das questões de funcionários e Lideranças;</p>	0	1	0
G	<i>Não menciona;</i>	0	0	0
H	<p>HI: Antes da aplicação das estratégias é realizada uma reunião com gestores e</p>	1	3	0

	<p>diretoria;</p> <p><i>H2: Auditorias internas:</i> ISSO9000, SA8000 e ISO14000;</p> <p><i>H3: Treinamentos</i> (Acontece um treinamento introdutório com as lideranças);</p> <p><i>H4: Planejamento Estratégico</i> do RH: validação das práticas e programas pelo comitê diretor;</p>			
I	<p><i>I1:</i> Conjuntos de ferramentas que visa desenvolver, organizar, sistematizar e sustentar as práticas em equipes;</p> <p><i>I2: Reunião</i> semanalmente para identificação de problemas ou de melhorias. Uso de ferramentas de qualidade e Leitura e interpretação de desenhos;</p> <p><i>I3:</i> Disseminação de Conhecimento. Funcionários com atividades especificam atuam em um treinamento e no desenvolvimento de pessoa;</p> <p><i>I4:</i> Melhoria do ambiente de trabalho, aprimorando os sentidos de determinação, união, higiene, saúde e segurança;</p> <p><i>I5:</i> Participantes tem autonomia de alterar fluxos de trabalho, processos, layout, set up, que serão apresentados no encerramento;</p> <p><i>I6:</i> Grupos Multifuncionais: Conduzir estudos e projetos específicos que podem gerar melhorias;</p>	1	4	3
J	<p><i>J1:</i> Desdobramento por regiões, unidade de produção, equipes e colaboradores, com o apoio do planejamento Estratégico, RH e Comunicação;</p>	1	0	0
Total de afirmações		21		
Total de empresas declarantes por categoria		6	6	3
Total de termos por categoria		7	15	11
Total de termos considerados		33		

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **vinte e uma afirmações**, das quais **trinta e três termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Ambiente de trabalho (I4), análise e implantação de inovações (E2), auditorias internas (H2), canal de comunicação (B1), código de ética (B1), conferências virtuais (B1), crachá (A2), discussão (E1), espaços (A1), estudos (I6), eventos (E2), ferramenta (B1, I1 e I2), layout (I5), modelo (F1), núcleo (B1), painéis (B1), pesquisa de clima (A3, B1), planejamento Estratégico (H4 e J1), planos de Gestão estratégica (C1), política (B1), prêmio (B1), processos (I5), programa (B1 – 2 citações), reunião (C2, H1, I2), treinamento (H3, I3).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 13 – Categorização dos termos (P2).

Design Estratégico (7 termos)
<i>Análise e implantação de inovações, estudos, planejamento Estratégico (2), planos de Gestão estratégica, programa (2)</i>
Design Tático (15 termos)
<i>Ambiente de trabalho, auditorias internas, conferências virtuais, discussão, eventos, modelo, núcleo, painéis, política, processos, reunião (3), treinamento (2)</i>
Design Operacional (11 termos)
<i>Canal de comunicação, código de ética, crachá, espaços, ferramenta (3), layout, prêmio, pesquisa de clima (2)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Estratégico:

Os termos *planejamento Estratégico (2)* e *planos de Gestão estratégica* pertencem a primeira categoria analisada (Design Estratégico). A construção de estratégias requer análise e planejamento. Conforme descreve Costa e Scaletsky (2011), Design Estratégico figura como construtor de estratégias gerenciais. Estas ações são, portanto, selecionadas dentre os termos que definem tal categoria. A preocupação com a inovação também é uma característica da função estratégica do Design, como já foi observado na análise da questão anterior. Isto justifica a inclusão do termo: *análise e implantação de inovações*, além

de *programa* (2). Citado duas vezes pela empresa *B*, os referidos programas são responsáveis pela geração de ideias e inovação. *Estudos*, citados pela empresa *I* se refere às investigações também pertinentes à geração de melhorias (inovação).

Design Tático:

Auditorias internas, conferências virtuais, discussão, eventos, painéis, reunião (3) e *treinamento* (2) pertencem a declarações onde se incluem interações humanas. Tratam-se também de ações de execução, conforme estratégia pré-estabelecida e por isto compõem oportunidade de atuação do Design de nível Tático. A empresa *F* descreve *modelo* a partir de suas atribuições. Dentre elas não há criação de estratégia, explica-se apenas o direcionamento, ou seja, execução do modelo, o que enquadra este termo em Design Tático. Apesar de *núcleo* pertencer a um programa de inovação, já categorizado em DE, sua descrição também é restrita à atribuição (execução) que sugere reunião de pessoas. Assim como ocorre com o termo *ambiente de trabalho*. Os termos *processos* e *política* não descrevem características nem objetivos. Tais termos se referem, portanto à execução, palavra-chave da categoria Design Tático (DT).

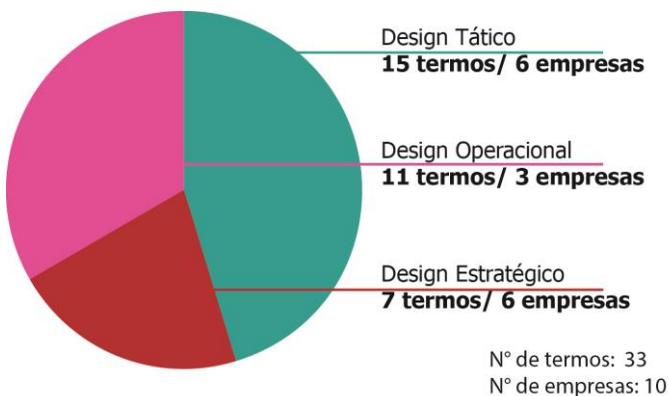
Design Operacional:

Canal de comunicação pertence a programa de inovação (categorizado como DE), mas prevê meio físico ou digital para a troca de informações. Este meio pode ser um mural ou *site*, por exemplo. Nele há materialização de um conceito, conforme propõe Design no nível operacional. *Código de ética* compreende documento onde a empresa determina sua própria conduta, bem como de seus colaboradores frente a uma série de situações específicas. Como documento editorial, o código contempla ações de diagramação, criação de *layouts* que são atribuições do Design Operacional. *Layout* também é enquadrado nesta categoria. *Pesquisa de clima* (2) e *prêmio* preveem atividades de comunicação interna como a criação de cartazes, por exemplo. *Crachá* é outro item físico que identifica colaboradores por meio de fotos e/ou nome. Nestas peças há materialização de conceitos em forma de imagens como propõe DO. Em *espaço* são descritos espaços físicos, como salas. Neste caso novamente entra a questão do *layout*, distribuição de elementos no espaço, operado pelo Design (DO). A empresa *I* cita *ferramentas* duas vezes: para sistematizar /organizar práticas e interpretar desenhos. A empresa *B* cita o mesmo termo para o compartilhamento de ideias, via ferramenta digital. Nestas declarações, *ferramentas* enquadram-se no

escopo da visualidade, isto é, materializam conceitos em forma de imagens.

Discussão:

Figura 16: Níveis de Design: **Aplicações de diretrizes estratégicas na empresa (P2).**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a aplicação de diretrizes estratégicas houve distribuição crescentemente equilibrada entre os termos dos três níveis, com diferença de quatro citações entre o nível de menor pontuação e o seu sucessor. Sobre o número de empresas declarantes, Tático e Estratégico obtiveram registros de seis enquanto o Operacional ficou com três empresas.

A observação sobre a liderança no número de citações do nível Tático deve levar em consideração o questionamento a respeito da aplicação de diretrizes. Assim como o verbo *definir*, presente na questão anterior (P1) pode se aproximar do verbo *planejar* (palavra-chave que descreve Design Estratégico, conforme quadro facilitador da p. 85), o verbo *aplicar*, que enuncia esta questão, também gera aproximação com a palavra-chave *executar* que descreve Design Tático (mesmo quadro). Isto pode explicar maior recorrência em citações sobre práticas de execução oriundas de parcerias com as áreas de Gestão de Pessoas, conforme previsto na definição teórica do Design Tático.

Em relação ao registro de termos, o número crescente de quatro citações entre cada nível aproxima o Estratégico do Operacional e este do Tático, distanciando o nível Tático do Estratégico. A partir desta

observação pode-se supor que para a aplicação de estratégias, as mesmas precisariam já ter sido definidas previamente, o que implica na redução de espaço para o Design Estratégico e ampliação de oportunidades para o Design Tático nesta questão. Porém, se a análise for feita considerando apenas o número de empresas declarantes, a maioria delas (seis de dez) realiza ações que oportunizam tanto Design Estratégico como Tático. Três empresas oportunizariam Design Operacional. Uma avaliação feita por este ângulo sugere que o nível Operacional possui menor espaço para aplicação de diretrizes estratégicas na empresa.

4.2 ANÁLISE 2: DESIGN PARA DISSEMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A seguir, são analisadas as perguntas três, quatro, cinco e seis (de P3 a P6), referentes à disseminação de estratégias. Por este motivo, oportunidades de intervenções de Design na Gestão são averiguadas a partir de suas habilitações: Design Gráfico (DG), Design de Ambientes (DA) e Design *Thinking* (DTh).

4.2.1 P3: Quais as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias de negócio?

Quadro 14 – Disseminação e avaliação de estratégias.

D2) HABILITAÇÕES DO DESIGN				
D.G.: Design Gráfico				
D.A.: Design de Ambientes				
D.P.: Design <i>Thinking</i>				
P3: <i>Quais as práticas formais para definir disseminar e avaliar as estratégias de negócio?</i>				
Empresa	Declaração	N° de afirmações		
		DG	DA	DTh
A	<p>A1: Planejamento Estratégico com ciclos de 4 anos. Representantes de todas as áreas participam de sua formulação. BSC, contemplando visão de colaboradores, clientes, acionistas e sociedade.</p> <p>A2: As diretrizes estratégicas são divulgadas por meio de atividades presenciais e materiais de comunicação</p>	3	1	1

	A3: Cada indicador conta com metas e formas de medi-las. Por meio de murais físicos e painéis digitais (<i>intranet</i>), metas e avanços da equipe são expostos. Mensalmente cada diretoria acompanha metas e indicadores de suas equipes.			
B	B1: Estratégia definida por lideranças que se reúnem semestral e trimestralmente.	0	1	0
C	C1: Gestão Participativa: Anualmente se realinha o planejamento Estratégico, por meio de reuniões com as lideranças, que discutem com seus colaboradores os itens da Matriz SWOT	0	1	0
D	D1: Conferência de vendas: Visam discutir s diretrizes estratégicas; D2: Maioria das vezes por meio virtual ou presencial; D3: Meio impresso somente quando necessário reforço para campanhas internas ; D4: A comunicação deve ser ágil, clara, objetiva, transparente e usar uma linguagem única;	2	1	0
E	E1: Meta SMART: <i>Specific</i> : Especificação da meta; <i>Measurable</i> : Mensuração da meta; <i>Action</i> : Ação para atingir a meta <i>Realistic</i> : A meta deve ser realista <i>Time</i> : Tempo para alcançar a meta. E2: Pesquisa anual de opinião dos Funcionários.	1	0	0
F	<i>Não menciona</i> ;	0	0	0
G	G1: Através de assembléia e reuniões ; G2: Ciclo de planejamento Estratégico ; G3: Seminário da direção: Evento inicial ao ciclo de planejamento Estratégico; G4: Workshop de lideranças: Apresentação e ampliação dos temas abordados no seminário da direção; G5: Reunião da direção geral: Acompanhamento das estratégias; G6: Análise crítica do desempenho	0	6	2

	<p>global da organização; G7: Reuniões dos comitês do conselho: Discussões e assistência no desenvolvimento de temas Estratégicos;</p>			
H	<p>H1: Definição: Anualmente é feita o alinhamento do planejamento Estratégico. O mesmo é feito em 4 etapas: H2: Encontro dos gestores para estudo do cenário; H3: Chat com a direção: todos colaboradores são convidados a avaliarem e enviarem sugestões (análise <i>SWOT</i> foi feita com os funcionários); H4: Brainstorm com Liderança: Lideranças revisão o planejamento; H5: Encontro dos gestores com os consultores da FDC: fechamento o plano; H6: Alinhamentos das atividades, <i>feedbacks</i>; H7: Reuniões; H8: Programas para sugerir e opinar sobre a estratégia da empresa; H9: Fale com a Diretoria (por meio de sistema informatizado); H10: Política de Portas abertas; H11: Treinamento Minha missão, Minha Visão: treinamento sobre a ideologia da empresa, abrange: negócio, missão, visão, valores, objetivos, metas e estratégias da empresa; H12: Estratégia de satisfação do cliente: Pesquisa de opinião do cliente; É enviado aos funcionários todas os elogios recebidos; H13: Intranet, murais, folders, agenda anual, redes sociais;</p>	7	4	4
I	<p>I1: Evento Cenários e Fórum de Tendências; I2: Evento de Análise do Ambiente: identificação de variáveis que afetaram a curto e longo prazo;</p>	0	4	0

	<i>J3: Fórum:</i> encontro quinzenal, com objetivo de transmitir informações referente aos status dos trabalhos;			
J	<i>J1: Reuniões</i> trimestrais lideradas pelo CEO, com as lideranças globais e regionais para debater projetos e resultados; <i>J2: Reuniões</i> trimestrais entre o presidente e executivos, onde analisam e debatem resultados e estratégias; <i>J3: Reunião</i> Mensal de Resultados <i>J4: Reuniões</i> lideradas pelo presidente, onde são apresentados resultados e estratégias aos gerentes-gerais;	0	4	0
Total de afirmações		37		
Total de empresas declarantes por categoria		4	8	3
Total de termos por categoria		13	22	7
Total de termos considerados		42		

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **trinta e sete afirmações**, das quais **quarenta e dois termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Análise crítica (G6), assembléia (G1), atividades presenciais (A1), brainstorm (H4), campanhas internas (D3), chat (H3), conferência (D1), encontro (H2 e H5), evento (G3, I1, I2), fale com a diretoria (H9), folder (H13), fórum (I1, I3), intranet (H13), materiais de comunicação (A1), meio impresso (D13), murais (A3, H13), painéis digitais (A1), pesquisa de opinião (E2, H12), planejamento Estratégico (A1, G2, H1), política (H10), programas (H8), redes sociais (H13), reunião/ões (B1, G1, G5, G7, H7, J1, J2, J3, J4), seminário (G3), treinamento (H11), workshop (G40).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 15 – Categorização dos termos (P3).

Design Gráfico (13 termos)
<i>Campanhas internas, chat, fale com a diretoria, folders, intranet, materiais de comunicação, meio impresso, murais (2), painéis digitais, pesquisa de opinião (2), redes sociais</i>
Design de Ambientes (22 termos)
<i>Assembléia, atividades presenciais, conferência, encontro (2), evento (3), fórum (2), reunião (9), seminário, treinamento, workshop</i>
Design Thinking (7 termos)
<i>Análise crítica, brainstorm, política, planejamento Estratégico (3), programas</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico:

De acordo com abordagem conceitual explorada no quadro facilitador (pg 84), Design Gráfico pode traduzir ideias visualmente em forma de *layouts*. Esta definição inclui com facilidade aqueles termos que pressupõem a composição visual: *campanhas internas, folders, materiais de comunicação* e *meio impresso*. Composição gráfica e interface com usuário, também por serem atribuições do Design Gráfico, incorporam na mesma categoria: *chat, intranet, redes sociais* e *fale com a diretoria*. Estas ferramentas, por serem utilizadas em ambiente virtual, também poderiam se enquadrar em Design de Ambientes, porém, de acordo com recorte teórico observado no quadro facilitador, Design de Ambientes tratado nesta pesquisa considera, dentre a tridimensionalidade espacial, somente os espaços físicos. *Murais (2), Painéis digitais* e *pesquisas de opinião* são termos de classificação ainda mais abrangente. Nos painéis, além da questão já comentada sobre ambientes virtuais, há necessidade de aplicação em ambiente físico. Esta aplicação também é prevista para os murais. Para o enquadramento destes dois casos foram priorizadas as naturezas independentes do painel e do mural, compreendendo que suas aplicações em ambiente físico são etapa secundária, ocorrida após a concepção destas ferramentas. *Pesquisa de opinião*, embora pressuponha aplicação, que também podem ocorrer em ambiente físico e métodos inovadores para formulação e execução (*Design Thinking*), precisa ser formatada e comunicada por meio de atividades do Design Gráfico (*layouts* de peças gráficas de comunicação e formatação do próprio formulário da pesquisa).

Design de Ambientes:

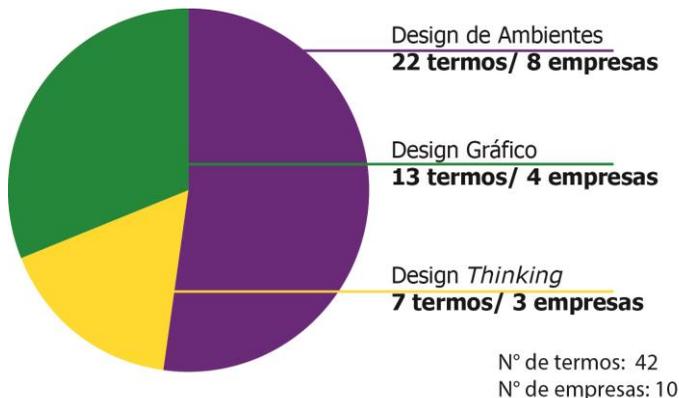
Atividades presenciais foi o único dos termos a citar diretamente a questão do Espaço Físico. Apesar disto, todos os eventos que sugeriram encontros em ambientes físicos, ainda que não os descrevam necessariamente, foram enquadrados em Design de Ambientes, tendo em vista a palavra-chave *ambientar* contida no quadro facilitador (pg 84): *assembleia, conferências, encontro (2), evento(3), fórum (2), seminário, treinamento e workshop*. O mesmo ocorreu com *reuniões* que foi citado nove vezes, mostrando-se como principal recurso das empresas pesquisadas para definição e disseminação de estratégias. Todos os eventos listados na seção Design de Ambientes permitiam abertura para o Design *Thinking*, considerando esta categoria como responsável por práticas inovadoras, como didáticas e métodos de abordagem diferenciados. Também é possível vislumbrar oportunidade de atuação do Design Gráfico, quando consideradas ações de comunicação visual de tais atividades. Contudo, o critério para a seleção das ações para esta categoria se pautou exclusivamente nas diretrizes expostas no quadro facilitador: *ações ocorridas em espaços físicos tridimensionais*.

Design Thinking:

Análise crítica, brainstorming, política, planejamento Estratégico (3) e programas, por se enquadrarem em processos permitem a atuação do Design no que diz respeito às estratégias criativas de negócio com foco no usuário, o Design *Thinking* conforme definem Bonini e Sbragia (2001). Possibilitando a adaptação de metodologias e práticas criativas para análises, criação e aplicação de políticas, programas e planejamentos Estratégicos, o pensamento de Design contribui para a promoção da inovação, conforme preveem Vianna et al (2012). As atividades descritas pelas palavras classificadas nesta categoria permitem o uso de ferramentas descritas pelo mesmo autor: entrevistas, cadernos de sensibilização e um dia na vida, por exemplo.

Discussão:

Figura 17: Habilitações do Design: **Práticas para definir, disseminar e avaliar estratégias (P3).**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Houve crescimento proporcional de registros para cada uma das categorias verificadas na P3. Contudo, das vinte e duas citações computadas em Design de Ambientes, nove se referem ao termo *reuniões*, o que demonstra a relevância desta prática junto à aplicação de diretrizes estratégicas empresariais. Conforme dado revelado por Marchiori (2010), a comunicação face a face produzida nas reuniões corresponde ao recurso utilizado por 50,6% dos colaboradores pesquisados pela ABERJE.

O espaço físico disponibilizado para o diálogo promovido nas reuniões, bem como em todas as atividades presenciais ocorridas na empresa, podem ser observados pelo Design de Ambientes, a fim de promover ambientação adequada à proposta destes encontros e condizente com a identidade da organização. Apesar das repetições do termo *reunião*, maior número de oportunidades para inserção do Design de Ambientes também foi observado após contabilização das empresas declarantes. Oito das dez empresas mostraram espaço para inserção desta habilitação do Design em suas declarações.

Referente à segunda categoria com maior número de registros, Design Gráfico observa oportunidade de atuação em treze citações analisadas. Quatro empresas exibiram em suas respostas, chances para adoção de Design Gráfico em suas práticas de definição, disseminação e avaliação de estratégias. Conforme discutido na fundamentação teórica

esta habilitação pode ser explorada por duas perspectivas: identidade corporativa e comunicação corporativa. *Campanhas, chat, folder, materiais de comunicação, murais e redes sociais* são exemplos de alguns termos computados nesta questão que evidenciam oportunidades para Design Gráfico sob o ponto de vista da comunicação.

Design *Thinking* agregou em sua categoria sete termos. Três empresas demonstraram possibilidades de atuação desta habilitação do Design em suas declarações. No referencial teórico desta habilitação é possível observar uma série de ferramentas aplicáveis a esses termos. Tais ferramentas seriam úteis até mesmo para ações de Gestão, a fim de se promover soluções inovadoras para a empresa.

4.2.2 P4: Como a empresa comunica as estratégias aos seus empregados e quem são os responsáveis?

Quadro 16 – Comunicação das estratégias para os empregados.

D2) HABILITAÇÕES DE DESIGN				
D.G.: Design Gráfico				
D.A.: Design de Ambientes				
D.Th.: Design <i>Thinking</i>				
P4: Como a empresa comunica as estratégias aos seus empregados e quem são os responsáveis?				
Empresa	Declaração	Nº de afirmações		
		DG	DA	DTh
A	<p>A1: Diversos canais de comunicação para informações relevantes, estratégia e negócios</p> <p>A2: Encontro mensal de divulgação dos resultados (realizado na sede e transmitido para unidades, via teleconferência)</p> <p>A3: Boletim específico para divulgação dos resultados da reunião mensal</p> <p>A4: Pesquisa de opinião para avaliação da comunicação estratégica das reuniões mensais</p>	3	1	0
B	<p>B1: Integrações formais e informais entre líderes e liderados. Nelas os gestores devem repassar os valores e formas de atuação da empresa.</p> <p>B2: Canais de comunicação corporativa, contendo assuntos de relevância</p>	1	1	1

	estratégica para a empresa. <i>B3: Treinamentos</i> específicos quando necessário			
C	<p><i>C1:</i> Colaboradores recebem <i>feedback</i> do plano anual de ações em reuniões com as lideranças.</p> <p><i>C2:</i> Também ocorrem palestras dos executivos aos colaboradores, falando das diretrizes estratégicas. O colaborador também pode acompanhar passo a passo a execução do plano de ações por meio da <i>intranet</i>.</p> <p><i>C3:</i> Apresentação anual sobre as diretrizes, feita a todos os colaboradores</p> <p><i>C4:</i> Reuniões mensais do comitê Estratégico para acompanhamento da Gestão</p> <p><i>C5:</i> As estratégias se baseiam na missão, visão e valores da empresa.</p>	2	3	0
D	<p><i>D1:</i> Intranet;</p> <p><i>D2:</i> Internal news (<i>e-mail</i>): comunica informações sobre reestruturação interna, atualizações dos produtos, entrevistas, entre outras;</p> <p><i>D3:</i> Reunião semanal (semanal): reunião com o líder geral do Brasil, seguida de um <i>Happy Hour</i>. São apresentados os novos colaboradores, e uma de cada equipe apresenta o que estão fazendo.</p> <p><i>D4:</i> Feedback formais (trimestrais);</p> <p><i>D5:</i> Funcionários destacam as principais ações que estão desenvolvendo, por <i>e-mail</i> ou em suas páginas pessoais na <i>intranet</i>;</p> <p><i>D6:</i> Murais;</p> <p><i>D7:</i> Jornal de banheiro, com informações diversas;</p> <p><i>D8:</i> Comunicação informal;</p>	5	1	1
E	<p><i>E1:</i> Metas para cada um dos funcionários (comunicação ágil e transparente).</p> <p><i>E2:</i> Gerente específico para trabalhos Estratégicos que conduz as reuniões</p>	5	1	0

	<p>mensais entre os demais gerentes e diretor da cia para avaliar resultados e projetar o futuro.</p> <p><i>E3</i>: Peças de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boletim do gestor: cartilha elaborada pelo RH para os gestores responderem às dúvidas de suas equipes; - Jornal interno: divulgação de conquistas, também para familiares; - Intranet, livretos e murais. 			
F	<p><i>F1</i>: Intranet;</p> <p><i>F2</i>: Reuniões de 30 min todas as quintas nas Equipes Auto gerenciáveis;</p> <p><i>F3</i>: Reuniões as quartas com os líderes;</p>	1	2	0
G	<p><i>G1</i>: Intranet;</p> <p><i>G2</i>: Informativo Comunidade: matérias sobre a empresa: gente, negócio, projetos internos...</p> <p><i>G3</i>: Utilização das salas de videoconferência e Telepresença;</p> <p><i>G4</i>: Integração entre profissionais que compõem o time de operação e definição das metas de desempenho dos mesmos;</p> <p><i>G5</i>: <i>E-mail</i>;</p> <p><i>G6</i>: Pesquisa de Clima;</p>	3	1	1
H	<p><i>H1</i>: Política formal de comunicação: “Para uma informação ser compreendida e conhecida, ela precisa ser repetida no mínimo 7 vezes e de 7 formas diferentes. Para isso a empresa utiliza os meios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contato pessoa, telefônico, reuniões, internet, intranet, fax, correspondências, e-mail, newsletter digital, laboratório de notícias (bimestral), palestras, cursos, treinamentos, seminários, documentos, central de atendimentos, assessoria científica, material Gráfico, jornal, revistas, amigo oculto, outdoors, rádios, vídeos, TVs e sistema de comunicação online; <p><i>H2</i>: Diretoria conversa com as equipes:</p>	14	10	1

	<p>em algumas manhãs diretoria e líderes se reúnem com funcionários, se a notícia for boa são convidados para um almoço, se ruim a notícia é dada na sala de repouso;</p> <p><i>H3:</i> Relatório de Sustentabilidade;</p> <p><i>H4:</i> Festa de final de ano;</p> <p><i>H5:</i> Eventos comemorativos para parceiros e colaboradores;</p> <p><i>H6:</i> Reunião Gerencial (liderança): todas as segundas;</p> <p><i>H7:</i> Encontro de Líder para líder (trimestral);</p>			
I	<p><i>I1:</i> Murais;</p> <p><i>I2:</i> Quadros de Gestão;</p> <p><i>I3:</i> Boletim de caráter informativo;</p> <p><i>I4:</i> <i>E-mail</i>;</p> <p><i>I5:</i> Revista interna;</p> <p><i>I6:</i> Boletim de caráter informativo exclusivo para a liderança;</p> <p><i>I7:</i> Mural: divulgação do Clube Recreativo;</p> <p><i>I8:</i> Via de mão dupla: aproximar Gestão e funcionários;</p> <p><i>I9:</i> Integração de Novos funcionários: Conduzida pelo RH;</p> <p><i>I10:</i> Eventos internos;</p> <p><i>I11:</i> Pesquisa de Clima Organizacional;</p> <p><i>I12:</i> Pesquisa de Serviços e Benefícios;</p> <p><i>I13:</i> Intranet;</p>	9	1	1
J	<p><i>J1:</i> Gestores: Jornal Primeira Mão: antecipar informações relevantes e/ou polêmicas;</p> <p><i>J2:</i> Mensalista: Newsletter digital (atualizada diariamente);</p> <p><i>J3:</i> Chat de colaboradores</p> <p><i>J4:</i> Widget no fundo de tela do monitor;</p> <p><i>J5:</i> <i>Sometime</i>, chat de colaboradores;</p> <p><i>J6:</i> Horistas</p> <p><i>J7:</i> Jornal Mural (semanal): assuntos relacionados ao RH;</p> <p><i>J8:</i> Jornal (bimestral): assuntos da</p>	8	6	0

	unidade; <i>J9: Encontro</i> com o presidente (mensal) <i>J10: Reunião</i> entre o principal executivo e a área administrativa; <i>J11: Reunião</i> trimestral de resultados - apresentar resultados e após a reunião há o face a face com a alta liderança, onde líderes conversam com as equipes administrativas; <i>J12:</i> Comunicação direta: reuniões entre os líderes e os colaboradores horistas, sempre antes do início dos turnos; <i>J13: Reuniões</i> de <i>Staff</i> (periódico) <i>J14: Encontro</i> entre gestores e suas equipes; <i>J15:</i> Ao longo do ano podem acontecer campanhas para assuntos específicos;			
Total de afirmações	67			
Total de empresas declarantes por categoria	10	10	5	
Total de termos por categoria	52	27	5	
Total de termos considerados	84			

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **sessenta e sete afirmações**, das quais **oitenta e quatro termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Apresentação (C3), boletim (A3, E1, I3, I6), campanhas (J15), canais de comunicação (A1, B2), chat (J3, J5), comunicação informal (D8), comunicação online (H1), correspondências (H1), cursos (H1), documentos (H1), encontro (A2, H7, J9, J14), eventos (H5, I10), festa (H4), informativo (G2), integração (B1, G4, I9), internal news (D2), internet (H1), intranet (C2, D1, D5, E3, F1, G1, H1, I13), jornal (D7, E3, H1, J1, J7, J8), livretos (E3), material gráfico (H1), murais (D6, E3, I1, I7), newsletter (H1, J2), notícias (H1), outdoor (H1), páginas pessoais na intranet (D5), palestras (C2, H1), pesquisa de clima (G6, I11), pesquisa de opinião (A4), pesquisa de serviços (I12), política (H1), quadros de Gestão (I1), relatório (H3), reunião (C1, C4, D3, E2, F2, F3, H1, H2, H6, J10, J11, J12, J13), revista (H1, I5), salas de

videoconferência (G3), seminários (H1), treinamentos (B3, H1), TVs (H1), vídeos (H1), widget (J4).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 17 – Categorização dos termos (P4).

Design Gráfico (52 termos)
<i>Apresentação, boletim (4), campanhas, canais de comunicação (2), Chat (2) comunicação online, correspondências, documentos, informativo, internal news internet, intranet(9), jornal (6), livretos, material gráfico, murais (4), newsletter (2), notícias, outdoors, páginas pessoais na intranet, pesquisa de Clima (2), pesquisa de opinião, pesquisa de serviços, quadros de Gestão relatório, revista (2), TVs, vídeos, widget</i>
Design de Ambientes (27 termos)
<i>Cursos, encontro (4), eventos (2), festa, palestras (2), reunião (13), salas de videoconferência, seminários, treinamentos (2)</i>
Design Thinking (5 termos)
<i>Comunicação informal, integração (3), política</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico:

Por se tratarem de peças de comunicação, *boletim (4), campanhas, correspondências, documentos, informativo, internal news, jornal (6), livretos, material gráfico, newsletter (2), notícias, outdoor, páginas pessoais na intranet, quadros de gestão, relatórios, revistas (2), TVs, vídeos e widget*, são termos enquadrados com mais facilidade na premissa que descreve Design Gráfico de acordo com o quadro facilitador (pg 84): *tradução visual de ideias em forma de layouts*. *Apresentação (C3)* também poderia se aproximar da categoria Design Thinking, se considerada como processo de envolvimento entre interlocutor e platéia. Porém, foi priorizado o aspecto visual da apresentação como primeiro fator a ser observado para sua concepção, o que incluiu tal termo em Design Gráfico. *Chat (2), comunicação online, internet e intranet (8)*, fazem alusão à ambiência virtual citada na discussão de DG em P3. Pelo mesmo motivo lá descrito, estes termos foram incluídos em Design Gráfico. *Canais de comunicação (2)* é o mesmo caso de *murais (4)* e permite vínculo com Design de Ambientes. Assim como os termos anteriores, os critérios para suas inclusões em Design Gráfico também estão justificados na discussão de DG em P3.

Pesquisa de clima (2) e *de serviços* são classificadas em Design Gráfico, assim como *de opinião* conforme discutido em P3, a respeito deste último termo.

Design de Ambientes:

Dentre os termos classificados em Ambientes estão: *Cursos*, *encontro* (4), *eventos* (2), *festa*, *palestras* (2), *reunião* (13), *sala de videoconferência*, *seminários* e *treinamentos* (2). *Cursos* foi um termo registrado na declaração *H1*. Foi descrito como um dos recursos para desdobramento da política de comunicação da empresa. *Eventos* foi registrado em *H5* também como recurso para a mesma política e em *I10* como *eventos internos*. *Festa*, *encontro*, *palestras*, *seminários* e *treinamentos* também foram inclusos dentre os recursos da política de comunicação da empresa *H*. *Encontro*, além da empresa *H*, também foi registrado em *A* e *J*. Na primeira como momento para divulgação de resultados e na segunda como reunião mensal com o presidente da empresa. *Reunião* é um termo citado onze vezes, por seis empresas. Sala de videoconferência está em *G3*. Todos os termos selecionados sugerem a necessidade de espaços físicos tridimensionais para realização. Mozota (2011) lembra que Design de Ambientes contempla a adaptação do espaço de trabalho para as atividades da empresa. Por isto, os termos aqui selecionados permitem intervenção do Design pela perspectiva do Ambiente.

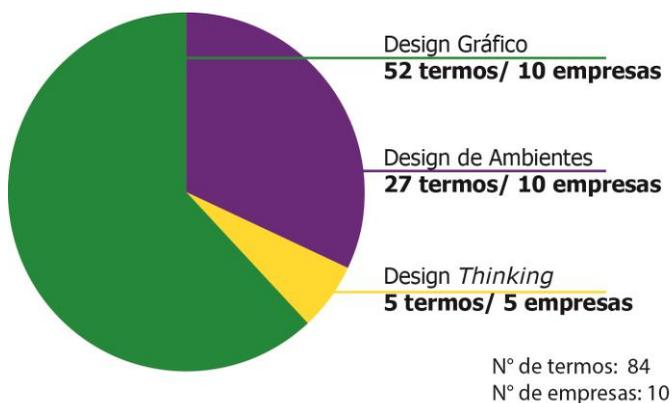
Design Thinking (DTh):

Comunicação informal, *integração* (3) e *política* foram as palavras identificadas como Design Thinking. *Comunicação informal* foi um termo registrado isoladamente na afirmação *D8*. Diferentemente dos outros, este termo não foi extraído de uma sentença. Desta maneira, torna abrangente a possibilidade de interpretações. Design Thinking propõe a criação de ambientes informais e estimulantes à criatividade, conforme lembra Brown (2010). Informalidade é, portanto, uma característica desta metodologia de atuação e por isso pode incluir a afirmação *D8* dentro de sua perspectiva de atuação. *Integração* aparece nas afirmações *B1*, *G4* e *I9*. Em *B1* como forma de repasse de informações entre líderes e liderados. Em *G4*, entre profissionais para definição de metas e em *I9*, para introdução de novos colaboradores à empresa. Para as três declarações, o mesmo termo sugere dinâmicas entre indivíduos e empresas, processos que permitem aprimoramento pelo Design, como a abordagem empática proposta pela formação de grupos multidisciplinares, proposto por Lockwood (2009). *Política* é um

termo contido em *HI*. Nesta declaração, se refere a uma política de comunicação, detalhada por uma série de ferramentas. O processo para formulação de uma política pode ocorrer também por meio da abordagem empática de Lockwood (2009), fazendo análise do negócio durante um processo criativo de *Design Thinking*.

Discussão:

Figura 18: Habilitações do Design: **Comunicação de estratégia aos empregados (P4)**.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Comunicação é um dos principais escopos de atuação do Design Gráfico, segundo Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008). Isto explica a predominância de declarações pertencentes a essa categoria nas respostas sobre comunicação da estratégia empresarial para os empregados. Design Gráfico computa quase o dobro de registros em relação a Design de Ambientes neste levantamento. A comunicação da estratégia requer desenvolvimento visual de peças que transmitam a identidade e as mensagens da empresa com precisão. Estas tarefas são atribuições do Design Gráfico, cuja contribuição é evidenciada nesta questão. Design de Ambientes ocupa segunda posição nas oportunidades de intervenção com 27 registros apontados. Alguns termos classificados nesta habilitação podem se referir às atividades de ensino, tais como *cursos, palestras, seminários e treinamentos*. Outros termos como: *Encontro, eventos, festas e sala de videoconferência*, se aplicam a atividades corporativas diversas. Tanto nos treinamentos como nestas

outras atividades, Design de Ambientes pode comunicar estratégias em ambientes físicos que favoreçam a interação entre os colaboradores. Em relação ao número de empresas, as dez organizações pesquisadas apresentaram oportunidades para inserção do Design tanto na habilitação Gráfico como de Ambientes, demonstrando que as duas habilitações são relevantes na comunicação de estratégias. Na terceira posição, com cinco registros e também cinco empresas, Design *Thinking* se mostrou menos expressivo do que na P3, embora seja capaz de tornar a comunicação mais efetiva e frutífera por meio da co-criação entre colaboradores, como acreditam Vianna et al (2012).

4.2.3 P5: Quais são e como estão estruturados os programas que promovem a comunicação dos empregados com a empresa?

Quadro 18 – Estruturação de programas de comunicação.

D2) HABILITAÇÕES DE DESIGN				
D.G.: Design Gráfico				
D.A.: Design de Ambientes				
D.P.: Design <i>Thinking</i>				
P5: <i>Quais são e como estão estruturados os programas que promovem a comunicação dos empregados com a empresa?</i>				
EMPRESA	DECLARAÇÃO	Nº de afirmações		
		DG	DA	DTh
A	<p>A1: Reunião de resultados</p> <p>A2: Reunião com presidente, com videoconferência para os colaboradores que não trabalham na sede</p> <p>A3: Veículos de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informativo eletrônico; - Revista bimestral; - Boletim de RH; - <i>Clipping</i> diário sobre notícias da empresa na imprensa; - Cartazes, banners, adesivos, murais, folders. <p>A5: Ouvidoria interna (confidencial), com e-mail e fone exclusivos para receber críticas, sugestões e denúncias.</p> <p>A6: Site para denúncias de práticas corporativas inadequadas, conduzido por empresa independente e confidencial</p>	9	2	1

	A7: Quatro programas distintos para promover inovação (processos e negócio, cotidiano Operacional, bolsa e programa para implementação de inovação)			
B	<p>B1: Campanhas de comunicação interna</p> <p>B2: Revista trimestral: foco em cultura e estratégia</p> <p>B3: Sessões trimestrais de comunicação: para divulgar resultados financeiros e de produção, dentre outros. Reuniões em forma de entrevistas e mesas redondas.</p> <p>B4: Mural: atualizado diariamente sobre notícias corporativas.</p> <p>B5: TV Corporativa</p> <p>B6: Newsletter quinzenal</p> <p>B7: Boletim trimestral: eletrônico e impresso</p> <p>B8: Encontro mensal: para discussão sobre comunicação interna da empresa</p> <p>B9: Intranet</p> <p>B10: Campanhas de comunicação interna: ao longo do ano, com destaque para: segurança no trânsito e fábricas, benefícios e datas comemorativas.</p>	8	2	0
C	<p>C1: Reuniões de ouvidoria individuais e coletivas com o diretor</p> <p>C2: Reuniões sobre segurança</p> <p>C3: Reuniões com o RH</p> <p>C4: Reuniões com lideranças</p> <p>C5: Avaliação 360 graus com as lideranças</p>	0	4	0
D	<p>D1: Happy Hour na empresa, que conta com a participação de todos os colaboradores.</p> <p>D2: Grupos de funcionários que se comunicam por e-mail de acordo com seu interesse. Coordenação é dos próprios funcionários. São grupos de: <i>Roonners, Yoga, Book Club, Poker, Basketball...</i></p> <p>D3: Pesquisa de Clima (anualmente): pesquisa voluntária, no ano de 2013 obteve adesão de mais de 95% dos</p>	2	1	1

	<p>funcionários;</p> <p><i>D4:</i> Linha 0800 que os funcionários podem reportar situações que fogem dos procedimentos da empresa. Não precisa se identificar. O RH também está pronto para ouvir e agir qualquer situação de questões éticas;</p> <p><i>D5:</i> Chat que todos da empresa utilizam;</p> <p><i>D6:</i> Roadshow: convidar pessoas de outras áreas ou de outros países, para conversar, tirar dúvidas. As perguntas são enviadas por meio de um moderador ou pessoalmente, e são respondidas durante o <i>All Hands</i>;</p> <p><i>D7:</i> Comitês de Funcionários: grupo de funcionários se voluntaria para pensar sobre as queixas e sugestões e trabalhar sobre o tema. (Grupos com temas específicos como: corrida, alimentação, ecologia...);</p> <p><i>D8:</i> Conferência de vendas: Funcionários tem a oportunidade de apresentar seus projetos para os outros funcionários da região;</p>			
E	<p><i>E1:</i> Feedback trimestral para os funcionários operacionais;</p> <p><i>E2:</i> Comitê de Facilitadores da Pesquisa de Opinião dos Funcionários;</p> <p><i>E3:</i> Reunião mensal com os funcionários;</p> <p><i>E4:</i> Bate-papo com o Gerente Geral: Acontece mensalmente, entre o gerente e os aniversariantes do mês;</p> <p><i>E5:</i> Murais;</p> <p><i>E6:</i> Intranet;</p> <p><i>E7:</i> Jornal (trimestral);</p> <p><i>E8:</i> Cartões de Melhoria Contínua: Há dois painéis de cartões na empresa, ao surgir uma ideia, o funcionário retira um cartão e registra sua ideia, seu nome e setor. As sugestões são analisadas e respondidas semanalmente. Se a ideia for implantada acontece um reconhecimento formal com o funcionário, junto com o</p>	4	1	1

	responsável pela operação e gerentes;			
F	<p><i>F1</i>: Ferramentas de relacionamentos baseadas no Código de Conduta e seus Valores Corporativos;</p> <p><i>F2</i>: Revista (bimestral);</p> <p><i>F3</i>: Murais;</p> <p><i>F4</i>: Informativo (semanal);</p> <p><i>F5</i>: Para informações extraordinárias: Jornal Especial;</p> <p><i>F6</i>: Intranet;</p> <p><i>F7</i>: Blog: Espaço que o presidente detalha importantes questões da empresa.</p> <p><i>F8</i>: Feedback;</p> <p><i>F9</i>: Grupo de Comunicação (a cada três meses): Reuniões entre a diretoria e os líderes;</p> <p><i>F10</i>: Comissão de Fabricas: faz a ponte entre o trabalhador e a empresa;</p> <p><i>F11</i>: Comitê de ética: recebem dúvidas, críticas, sugestões, denúncias, através de formulários, intranet ou pessoalmente;</p>	9	1	2
G	<p><i>G1</i>: Encontros da engenharia (semanal em meses alternados): incentivar a divulgação do conhecimento, cada semana um tema diferente;</p> <p><i>G2</i>: Encontros temáticos por disciplina: incentivar a divulgação do conhecimento, cada evento um tema diferente;</p> <p><i>G3</i>: Encontros com RH e SX: incentivar a divulgação do conhecimento</p> <p><i>G4</i>: Mastigando ideias (hora do almoço): troca de experiência sobre algum assunto da empresa;</p> <p><i>G5</i>: Blogs: troca de ideias e conhecimentos</p> <p><i>G6</i>: Mural digital: comunicação interna e externa (visitantes);</p> <p><i>G7</i>: Portais: Mural de ideias, registro de inovações e lições aprendidas de acordo com o objetivo do portal;</p> <p><i>G8</i>: Almoço com Colegas (periódicos): coordenados do RH, Diretor geral e 6</p>	3	3	2

	<p>funcionários; <i>G9</i>: Bate-papo (periódicos): coordenados do RH, Diretor- presidente e membros; <i>G10</i>: <i>Feedbacks</i>; <i>G11</i>: Projeto de inovação;</p>			
H	<p><i>H1</i>: Caixa de sugestão: cada semana a caixa está em um setor; <i>H2</i>: Amigo oculto (correspondência confidencial): canal de comunicação anônima; <i>H3</i>: Representante do trabalho – RT (confidencial): anualmente um colaborador é eleito para implementar, acompanhar e garantir o cumprimento das políticas e procedimento estabelecidos; <i>H4</i>: Ouvidoria RH; <i>H5</i>: Visitas da alta-direção e gestores a cada setor (periódico); <i>H6</i>: Práticas para discussão de questões organizacionais: - Fale com a Diretora; - Roda Viva com a Diretoria (periódico): permite um maior contato entre diretoria e colaboradores; Núcleo de inovação;</p>	2	0	1
I	<p><i>I1</i>: Reuniões; <i>I2</i>: Informativo Via de mão dupla (mensal/anual); <i>I3</i>: Avaliação de desempenho (anual); <i>I4</i>: Pesquisa de clima e Serviços e Benefícios (um ano PC no outro SB); <i>I5</i>: Encontros de Clima Organizacionais (2x ao ano); <i>I6</i>: Pesquisa de satisfação: avaliam eventos, festas e atividades realizadas pela empresa; <i>I7</i>: Café com a Gestão (mensal): Funcionários conversão com seus gestores e gerente do RH; <i>I8</i>: Canal Aberto: funcionários podem fazer sugestões, críticas e solicitações; <i>I9</i>: Recursos Humanos: sempre que a</p>	3	3	0

	comunicação for configurada como “denúncia”; <i>I10</i> : Canal Confidencial; <i>I11</i> : Preleção Fabril: Reunião de times;			
J	<i>J1</i> : Face a face; <i>J2</i> : Fale com os Líderes: perguntas, críticas e sugestões são colocadas numa urna, respostas são dadas ou pelo líder ou no jornal mural ; <i>J3</i> : OPINE: pesquisa de opinião com colaboradores que tem e-mail;	2	0	0
Total de afirmações		80		
Total de empresas declarantes por categoria		9	8	6
Total de termos por categoria		42	17	8
Total de termos considerados		67		

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **oitenta afirmações**, das quais **sessenta e sete termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Adesivos (A3), banners (A3), blog (F7, G5), boletim (A3, B7), caixa de sugestão (H1), campanhas (B1, B10), cartazes (A3), cartões (E8), chat (D5), código de conduta (F1), comissão (F10), comitê (E2, F11, D7), conferência (D8), encontro (B8, G1, G2, G3, I5), folders (A3), formulários (F11), informativo (A3, F4, I2), inovação (G11), intranet (B9, E6, F11, F6), jornal (E7, F5, J2), murais (A3, E5, F3, B4, G6), newsletter (B6), núcleo de inovação (H6), periódico (H6), pesquisa de clima (D3, I4), pesquisa de opinião (J3), pesquisa de satisfação (I6), portais (G7), programas (A7), reunião (A1, A1, B3, C1, C2, C3, C4, E3, F9, I1, I5, I11), revista (A3, B2, F2), site (A6), troca de experiência (G4), TV (B5).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 19 – Categorização dos termos (P5).

Design Gráfico (42 termos)
<i>Adesivos, banners, blog (2), boletim (2), caixa de sugestão, campanhas (2) Cartazes, cartões, chat, código de conduta, folders, formulários, informativo (3) intranet (4), jornal (3), murais (5), newsletter, periódico, pesquisa de clima (2) pesquisa de opinião, pesquisa de satisfação, portais, revista (3), site, TV</i>
Design de Ambientes (17 termos)
<i>Conferência, encontro (5), reunião (12)</i>
Design Thinking (8 termos)
<i>Comissão, comitê (3), inovação, núcleo de inovação, programas, troca de experiência</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico:

Banners, boletim (2), caixa de sugestão, campanhas (2), cartazes, cartões, código de conduta, folders, formulários, informativo (3), jornal (3), periódico, revista (3) e TV são peças de comunicação ou documentais, que devem carregar consigo a identidade da empresa. Estes termos foram os primeiros a serem classificados pelo pertencimento a conceito de Design Gráfico, de acordo com a definição do quadro facilitador (pg 84). *Adesivos* e *murais*, pela aplicação em ambiente físico, também podem se aproximar de Design de Ambientes, assim como ocorre com: *Blog (2), chat, intranet (4), newsletter, portais* e *sites* que são ferramentas digitais, aplicáveis em ambientes virtuais tridimensionais. Porém, todos estes termos são classificados em Design Gráfico pelo mesmo motivo abordado anteriormente: o recorte utilizado para ambientes se refere aos espaços físicos tridimensionais. Em *pesquisas (de clima, de opinião e de satisfação)* além da aplicabilidade em ambientes tridimensionais, há também a possibilidade de implantação por meio de atividades inovadoras propostas pelo Design Thinking. Porém, para todos os casos anteriormente citados, Design Gráfico se mostrou como categoria prioritária de classificação, uma vez que a visualidade de tais peças de comunicação é característica prioritária para a concepção destas ferramentas.

Design de Ambientes:

Para Design de Ambientes foram classificados os termos: *Conferência, encontro (5) e reunião (11)*. *Conferência* foi observado na afirmação D8 como um evento de vendas, onde o público interno compartilha projetos. O termo *encontro* foi repetido cinco vezes em: *B8, G1, G2, G3, I5*. Em *B1*, se refere à discussão sobre comunicação interna da empresa, em *G1*,

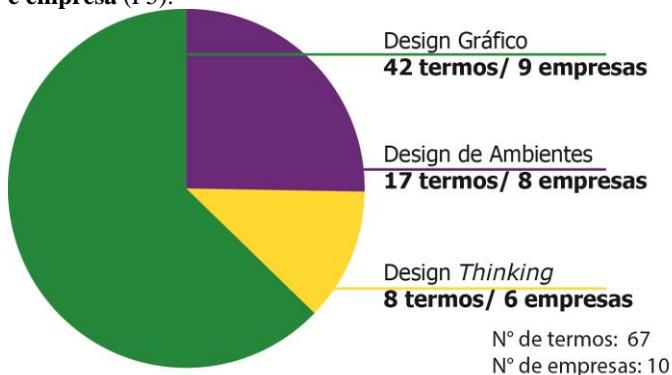
dialoga sobre assuntos de engenharia, em *G2*, sobre divulgação de conhecimentos multidisciplinares, em *G3*, dissemina conhecimento entre duas áreas da empresa e em *I5* trata de assuntos de clima organizacional. O termo reunião foi repetido 12 vezes e esteve presente nas declarações de seis empresas, mostrando a importância deste tipo de atividade em seus processos de gestão. Todas estas ações implicam na necessidade de ambientes físicos tridimensionais. Por isto foram categorizados em Design de Ambientes.

Design Thinking:

Comissão, comitê (3), inovação, núcleo de inovação, programas e troca de experiências são denominações de esforços coletivos para construção de estratégias e tomadas de decisão. Nestes momentos o pensamento de Design ou Design *Thinking* contribui para o fomento à inovação, conforme explicam Viana et al (2012). *Comissão* e *comitê* se aproximam do Design de Ambientes pela sugestão de necessidade de ambientes físicos para a realização de reuniões, principais atividades de um comitê, porém, como não há alusão direta a estes espaços, como ocorre em termos como *sala* e *reuniões*, por exemplo, foram considerados apenas seus processos e por isto, classificados em Design *Thinking*.

Discussão:

Figura 19: Habilitações do Design: **Programas de comunicação: Empregados e empresa (P5).**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em quarenta e dois dos sessenta e sete termos computados há oportunidade de atuação em Design Gráfico. Foi a maior pontuação desta habilitação de Design em todas as questões já avaliadas. Este dado confirma a função de comunicação desta habilitação, conforme discutido na fundamentação teórica desta pesquisa. Mozota (2011) reforça esta ideia, afirmando que Design Gráfico harmoniza e coordena elementos de comunicação tornando as mensagens mais inteligíveis. Em relação ao número de empresas declarantes, nove das dez organizações pesquisadas narraram ações onde foi possível perceber oportunidade de inserção do Design Gráfico.

Design de Ambientes com dezessete das sessenta e sete afirmações manteve o padrão intermediário de citações entre Design Gráfico e Design *Thinking* observado nas questões anteriores. Nesta categoria foram computados dezessete termos, sendo que *encontro* foi repetido cinco e *reunião* onze vezes. Novamente *reuniões* foi o termo mais citado, o que evidencia sua relevância junta à disseminação de estratégias corporativas. Oito das dez empresas declarantes mostraram, por meio de suas respostas, oportunidades de incorporação do Design de Ambientes em seus processos de gestão. Isto mostrou que esta habilitação também pode ser expressiva para a criação e execução de programas de comunicação entre empresa e público interno.

Design *Thinking* é novamente apresentado como a categoria de menor registro de termos, com oito dos sessenta e sete termos e seis das dez empresas examinadas. O termo *inovação* foi computado duas vezes nesta questão, o que indica oportunidade de inclusão do Design *Thinking* junto aos programas de comunicação empresarial.

4.2.4 P6: Como são os processos de integração dos empregados à cultura organizacional?

Quadro 20 – Cultura organizacional.

D2) HABILITAÇÕES DE DESIGN				
D.G.: Design Gráfico				
D.A.: Design de Ambientes				
D.P.: Design <i>Thinking</i>				
P6: <i>Como são os processos de integração dos empregados à cultura organizacional?</i>				
EMPRESA	DECLARAÇÃO	Nº de afirmações		
		DG	DA	DTh
A	AI: Programa para iniciação na empresa: conteúdos sobre o negócio para	1	2	1

	<p>aproximação aos colaboradores.</p> <p>A2: Novos contratados participam de módulo específico sobre relacionamento ético, conhecendo missão, visão e valores e assinando o Código de Ética. Além disso, são recebidos por um colaborador veterano, para facilitar sua integração à equipe.</p> <p>A3: Algumas áreas recebem novos colaboradores com um café de boas vindas e, após 100 dias de experiência, um novo café é servido, com a presença de diretores e presidente.</p>			
B	<p>B1: Programa de boas-vindas com comunicações diversas (carta do presidente, adesivo de boas-vindas, e-mail de boas-vindas, e-mail no primeiro mês de empresa e fichário contendo informações sobre a empresa, benefícios, salários, segurança, etc.).</p>	3	0	1
C	<p>C1: Carta de boas vindas para a casa do colaborador admitido</p> <p>C2: Programa de integração (incluindo familiares): vídeos institucionais, palestras e manual do colaborador</p> <p>C3: Tour pela planta para conhecer processo produtivo e, para o caso de colaboradores vindos de outras regiões, tour pela cidade</p> <p>C4: Padrinho/madrinha: colaborador experiente que acompanha novato em rotinas como restaurante e lavanderia.</p> <p>C5: Após a integração, a divulgação das novas contratações é feita pelo boletim interno, fixando nos murais.</p> <p>C6: Ao completar 90 dias o colaborador é apresentado pela empresa por ter concluído uma etapa do processo de contratação, tornando-se efetivo no time.</p>	5	1	1
D	<p>D1: Filosofia em 10 verdades para manter a equipe ligada e conectada: - Foco no usuário e todo o resto o</p>	0	0	0

	<p>acontecerá: fornecer a melhor experiência ao usuário;</p> <ul style="list-style-type: none"> - É melhor fazer uma coisa muito, muito bem; - Rápido é melhor que devagar; - A democracia na <i>web</i> funciona; - Você não precisa estar na sua mesa para precisar de uma resposta; - Você pode ganhar dinheiro sem ser mau; - Há sempre mais informações em outro lugares; - A necessidade de informações ultrapassa todas as barreiras; - Você pode ser sério sem um terno: o trabalho deve ser desafiador e que o desafio deve ser divertido; - Ótimo não é bom o suficiente: Tudo é bom quando começa bem, não quando termina bem; 			
E	<p><i>E1</i>: 88 horas de treinamento para integração à cultura organizacional;</p> <p><i>E2</i>: “Padrinho” para acompanhamento nas duas primeiras semanas;</p>	0	1	0
F	<p><i>F1</i>: Entrega de um documento que também está na <i>intranet</i>, que explica os objetivos, as ações e procedimentos da empresa;</p>	2	0	0
G	<p><i>G1</i>: Boas-vindas com o presidente: recém-admitidos participam de um almoço ou café da manhã com o presidente, onde trocam informações sobre a trajetória pessoal, profissional, experiências e falam sobre a empresa;</p>	0	1	0
H	<p><i>H1</i>: Processo de seleção: candidatos tem contato com diversos colaboradores em diferentes hierarquia, por conta disso o candidato participa de no mínimo 5 etapas;</p> <p><i>H2</i>: Práticas de integração: Ambientação: primeiro dia de trabalho; Treinamento básico introdutório: mais</p>	2	3	1

	<p>de 20h divididos ao longo dos primeiros 90 dias. Apresentação da gerencia, história da organização.</p> <p><i>H3: Integração Virtual:</i> Treinamentos on-line realizados nos primeiros 90 dias.</p> <p><i>H4: Treinamento in-loco:</i> gerencia e equipe ajudam novo colaborador, para isso recebem treinamento para estarem mais bem preparados. Após 30 dias o novo colaborador responde uma avaliação do processo;</p> <p><i>H5: Vídeos</i> institucionais;</p> <p><i>H6:</i> Desenvolver para crescer: Acelerar as competências e conhecimentos das rotinas e processo de trabalho;</p> <p><i>H7: Correspondência</i> de Boas-Vindas: Após a integração é enviado uma correspondência aos novos contratados dando boas-vindas e desejando sucesso na nova etapa;</p>			
I	<i>I1: Programa</i> de Integração para Novos Funcionários: facilitar a ambientação do funcionário;	0	0	1
J	<i>J1: Programa</i> de atração de talentos: busca pessoas que se identificam com os valores e modelos de liderança da empresa; <i>J2: Processo de integração;</i> <i>J3:</i> Fechamento de metas;	0	0	2
Total de afirmações		25		
Total de empresas declarantes por categoria		5	5	6
Total de termos por categoria		13	8	7
Total de termos considerados		28		

Fonte: Declarações presentes no Caderno de Evidências da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2013* (sintetizadas pelo autor).

Distribuição de respostas:

Registraram-se **vinte e cinco afirmações**, das quais **vinte e oito termos** foram extraídos para análise. Dispõem-se os termos a seguir.

Termos totais:

Adesivo (B1), boletim (C4), carta (B1 e C1), código de ética (A1), correspondência (H7), documento (F1), fichário (B1), intranet (F1), manual (C2), murais (C4), vídeos (C2, H5), café de boas-vindas (A3), novo café (A3), boas-vindas (G1), palestras (C2), treinamento (E1, H2, H3 e H4), processo de integração (J2), processo de seleção (H1), programa (A1 B1, C2, I1, J1).

Categorização dos termos:

A categorização dos termos dispostos anteriormente pode ser observada a seguir.

Quadro 21 – Categorização dos termos (P6).

Design Gráfico (13 termos)
<i>Adesivo, boletim, carta (2), código de ética, correspondência, documento, fichário, intranet, manual, murais, vídeos (2)</i>
Design de Ambientes (8 termos)
<i>Café de boas-vindas, novo café, boas-vindas, palestras, treinamento (4)</i>
Design Thinking (7 termos)
<i>Processo de integração, processo de seleção, programa (5)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico:

Os termos categorizados em Design Gráfico são: *Adesivo, Boletim, carta (2), código de ética, correspondência, documento, fichário, intranet, manual, mural e vídeos (2)*. *Adesivo e carta* aparecem na afirmação *B1* juntamente com outras ferramentas para comunicação de boas-vindas ao colaborador. *Boletim* e *mural* figuram em *C4* como peças para divulgação das novas contratações da empresa. *Carta* volta a aparecer em *C1* como correspondência de boas vindas, enviada a casa do colaborador. *Código de ética* é mencionado em *A2* como documento informativo sobre o posicionamento ético da empresa. Como esta declaração afirma que os novos colaboradores devem assiná-lo, logo é possível concebê-lo como um documento diagramado e impresso, logo, com oportunidade de inclusão do Design Gráfico. Boman (2013) comenta sobre a diagramação como uma das atividades distintivas do Design Gráfico. *Correspondência* é citada em *H7* também como prática de boas-vindas. *Documento*, em *F1* é adotado como peça informativa sobre a empresa. *Fichário*, em *B1* é utilizado da mesma forma. *Intranet*, em *F1* é mencionada como espaço onde se localiza documento informativo sobre a empresa. Neste caso, também prevê distribuição de

imagens, textos e *links*, tornando-se um meio de comunicação entre empresa e público interno. *Manual* e *vídeos* em *C2* também são mencionados dentre as ferramentas de comunicação de um programa de integração. *Vídeos* volta a aparecer em *H5* como recurso para integração. Todos estes termos são orientados pela criação de *layouts* que, de acordo com as premissas descritas no quadro facilitador (pg 84), são classificados prioritariamente como ações oportunizadas a intervenções de Design Gráfico. O mesmo ocorre com *adesivo* e *murais* que, embora aplicáveis ao ambiente físico observado pelo Design de Ambientes, são também concebidos por meio de *layouts*.

Design de Ambientes:

Café de boas-vindas, novo café, boas-vindas, palestras e treinamento (4) foram os termos categorizados em Design de Ambientes. *Café de boas-vindas* foi computado na afirmação *A3* como forma de recepcionar novos colaboradores. O termo *novo café* aparece na mesma afirmação, referindo-se a repetição da mesma atividade após cem dias de experiência destes colaboradores. *Boas-vindas* está na afirmação *G1* e descreve uma prática de encontro, que pode ser um café da manhã ou almoço do público interno com o presidente da empresa. *Palestra*, em *C2* fazem parte do momento de integração dos colaboradores. *Treinamento* é repetido quatro vezes, em: *E1, H2, H3* e *H4*. Em *E1*, refere-se às horas dedicadas ao preparo do público interno em relação à cultura organizacional da empresa. Nas declarações da empresa *H*, se referem a três modelos de treinamentos, aplicados de acordo com o tempo de experiência do colaborador na empresa. Todos estes termos sugerem atividades em ambientes físicos tridimensionais e por isso são incluídos em Design de Ambientes. Sims (1991) inclui dentre os atributos do Design Ambiental a transmissão de uma mensagem de profissionalismo e aumento da estima do público interno. Estas observações se evidenciam quando a organização se dedica à inclusão do colaborador à sua própria cultura organizacional.

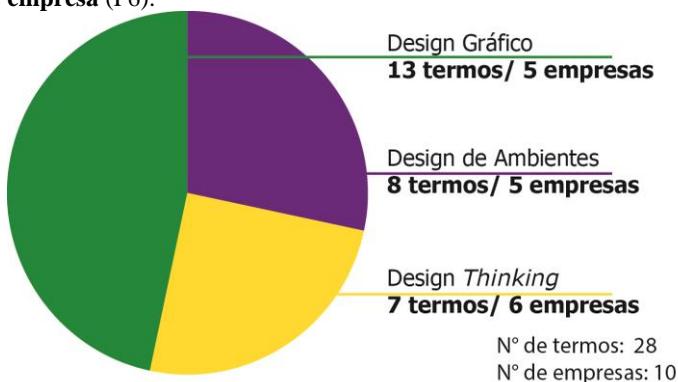
Design Thinking:

O termo *Processo de integração* está disposto isoladamente na afirmação *J2*. Foi categorizado em *Design Thinking* em função da palavra *processo*. Looockwood (2009) considera *Design Thinking* como uma metodologia, um processo determinado por etapas. A partir desta percepção, é possível classificar as atividades compreendidas por seus processos nesta classificação de Design. *Processo de seleção*, em *H1*, se refere a prática de seleção de novos colaboradores, adotada pela

empresa *H*. O termo *programa* é repetido cinco vezes: *A1 B1, C2, I1 e J1*. Em *A1*, refere-se a um programa de iniciação na empresa. Em *B1*, descreve prática de boas-vindas que inclui ferramentas classificadas em Design Gráfico (*carta, adesivo e fichário*). Em *C2*, prática de integração, que também inclui recursos classificados como Design Gráfico e de Ambientes (*vídeos, palestras e manual*). Em *I1*, como em *C2*, refere-se a programa de integração. Em *J1* trata da atração de talentos, em iniciativa de seleção de pessoas conforme valores e modelos de liderança da empresa. As palavras *processo* e *programa*, contidas nos termos avaliados indica oportunidades de ações de inovação, como preconiza o conceito de Design *Thinking* descrito por Brown (2010). Embora as declarações não detalhem a forma como os processos e programas são condicionados pelas empresas, o fato de existirem oportuniza a adoção de processos condicionados pelo Design *Thinking*.

Discussão:

Figura 20: Habilitações do Design: **Integração do colaborador à cultura da empresa (P6)**.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico apresenta maior número de oportunidades para ações de integração do público interno à cultura da empresa. Isto foi constatado nas declarações das quatro perguntas referentes a disseminação de estratégias (*P3, P4, P5 e P6*), confirmando o caráter comunicacional desta habilitação do Design, apontado por Bomam (2013), no referencial teórico deste estudo.

Para a questão *P6*, destacam-se oportunidades para inserção do Design Gráfico nos materiais de apresentação da empresa, acessados pelos novos colaboradores por meio de práticas corporativas de boas-vindas e integração. Estas ocasiões podem corresponder ao primeiro contato entre organização e público interno, por isso são decisivas para a formação da imagem da empresa junto a este mesmo público. Como lembra Kotler (2010), as empresas devem considerar o público interno como os primeiros clientes.

Cinco das dez empresas analisadas oportunizaram tanto Design Gráfico como de Ambientes em suas declarações. Esta informação mostra que, quando a avaliação parte da quantidade de empresas e não de termos, a adoção do Design pode ser priorizada tanto pela perspectiva da visualidade quanto dos espaços da empresa.

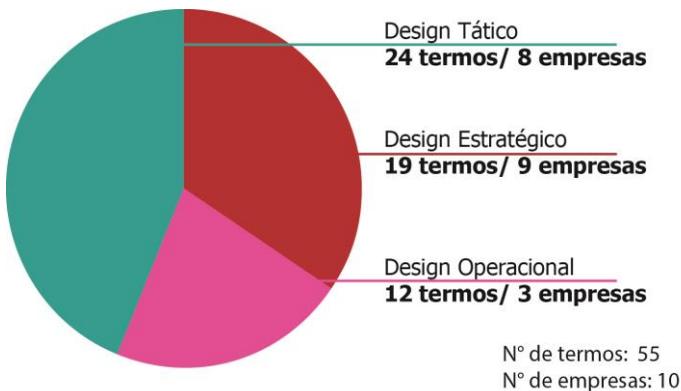
A maioria das declarações de onde foram extraídos os termos classificados como Design de Ambientes, incluiu também as oportunidades de Design Gráfico. Desta forma, manteve-se o destaque para as práticas de boas-vindas e integração. Se do ponto de vista da visualidade Design pode diagramar as peças de apresentação da empresa, da perspectiva dos ambientes, pode unir espaço e empresa, dando a *identidade ambiental* descrita por Costa e Scaletsky (2011).

Em comparação com as outras perguntas, foi na questão *P6* que Design *Thinking* apresentou proporcionalmente maior chance de intervenções. Foram sete de vinte e oito termos levantados. Enquanto Design Gráfico e de Ambientes computaram oportunidades de inserção em declarações de cinco empresas cada, chances para intervenções de Design *Thinking* foram registradas nas respostas de seis organizações. Por meio desta observação, diferente do que ocorre nas análises por contagem de termos, Design *Thinking* se destacaria como principal perspectiva por onde o Design poderia contribuir para integração entre colaborador e cultura organizacional.

4.3 AVALIAÇÃO GERAL DAS ANÁLISES SOBRE NÍVEIS E HABILITAÇÕES DE DESIGN

Para possibilitar análise geral sobre oportunidades de inserção do Design para internalização de estratégias, são somadas as declarações de P1 e P2. O mesmo ocorre para avaliação do Design para disseminação de estratégias: P3, P4, P5 e P6. Deste modo é possível gerar as últimas considerações a respeito do estudo. A seguir, análise das declarações de P1 e P2.

Figura 21: Níveis de Design: **Declarações de P1 e P2.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A soma dos termos de cada categoria contidos em P1 e P2 resultou na liderança de citações de Design Tático. Como habilitação mais pontuada para a internalização das estratégias, este nível chegou a vinte e quatro, dos cinquenta e cinco termos registrados.

Nesta pesquisa, compreende-se internalização de estratégias como a conversão do conhecimento explícito para o tácito, isto é, conversão do conhecimento disponibilizado pela empresa pelo vivenciado por seus colaboradores, conforme explicam Nonaka e Takeuchi (2008).

Chiavenato (2014) descreve o nível Tático da Gestão como responsável pela tradução da estratégia (nível Estratégico) para posterior execução (nível Operacional). O Design atuante deste nível, de acordo com entendimento de autores como Mozota (2011), emerge como área de intersecção entre as atividades do Design e da Gestão de Pessoas.

É possível observar a relação existente entre os conceitos de internalização de estratégias e de Design Tático. Tais conceitos têm como objetivo comum a transmissão de conteúdos entre duas diferentes esferas organizacionais: da empresa, no nível Estratégico; do público interno, no nível Operacional.

O trânsito de um veículo por uma estrada serve como analogia para ilustrar este entendimento. Esta comparação explica a ligação entre conceitos de internalização de estratégia e Design no nível Tático.

Figura 22: Design Tático na internalização do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O veículo trafegaria por meio de uma estrada entre os pontos A (organização) e B (colaboradores). O caminho que liga tais pólos seria o esforço de compreensão das orientações norteadoras do negócio por parte do público interno, o conceito de internalização de estratégia de Nonaka e Takeuchi (2008). No carro, a noção de Design Tático de Mozota (2011), que serve como veículo para o tráfego de conhecimento proporcionado pela ponte. Comparado ao automóvel, Design instrumentaliza a empresa para que seja possível a internalização do conhecimento, ou seja, o tráfego de conhecimento entre A e B.

A ligação entre os conceitos de Design Tático e internalização de estratégias pode explicar a preponderância do nível Tático dentre as oportunidades de contribuição do Design para a internalização de estratégias organizacionais.

Com dezenove dos cinquenta e cinco registros, Design Estratégico figura como segunda habilitação com maior oportunidade de atuação observada na análise sobre internalização de estratégias. P1 e P2 registraram dezenove citações onde foi possível perceber abertura para atuação de Design Estratégico. Porém, em relação ao número de empresas declarantes, deve-se observar que este mesmo nível contabilizou um registro a mais do que o nível Tático. A avaliação por este viés aproxima os dois níveis e destaca oportunidades para intervenções de Design em condições Estratégicas de Gestão.

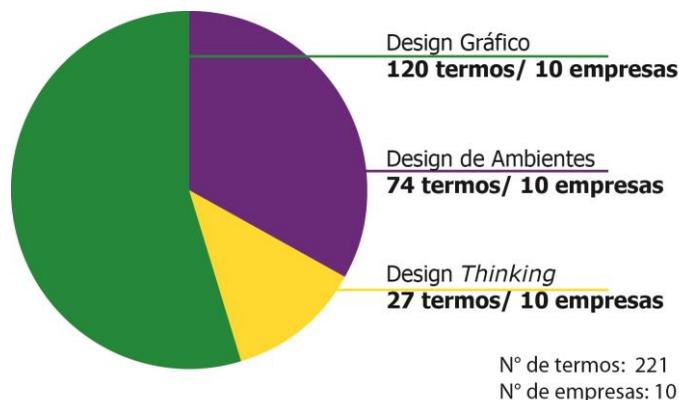
Gestão de Design conceituada na fundamentação teórica desta pesquisa propõe Design Estratégico como valor e direcionador de orientações empresariais. Como defende *Design Management Institute (DMI, 2013)*, neste nível de atuação, Design engloba processo de Gestão e decisão de negócios capazes de gerar novos produtos e serviços. Termos como *planejamento estratégico*, *inovação* e *metodologias* mostraram dentre as declarações analisadas, algumas das oportunidades de investimento em Design Estratégico.

Contabilizando doze das cinquenta e cinco citações, Design Operacional figura como terceira posição nas oportunidades de contribuição de Design analisadas. Como lembra Best (2011), este nível se aplica às etapas finais de implementação do projeto. O terceiro lugar

na posição das oportunidades estudadas pode ser justificado justamente por seu caráter finalizador (materialização) de conceitos. Tanto em relação aos termos quanto ao número de empresas declarantes, os níveis Tático e Estratégico apresentaram mais oportunidades para contribuições no processo de transferência de conhecimento proposto pela internalização de estratégias. Isto por trabalharem no período de planejamento (Design Estratégico) e no próprio processo de transmissão do conhecimento (Design Tático).

A seguir, declarações de P3, P4, P5 e P6 são avaliadas em conjunto, para análise das oportunidades de contribuição do Design para a disseminação de estratégias.

Figura 23: Habilitações de Design: **Declarações de P3, P4, P5 e P6.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Design Gráfico, com cento e vinte dos duzentos e vinte e um termos contabilizados, compõe o maior número de oportunidades observadas para inserção do Design junto à disseminação de estratégias.

Como observam Nonaka e Takeuchi (2008), disseminação de conhecimento ocorre por meio de atividades de socialização, externalização e sistematização de conteúdos. Segundo Icoграда (2014), Design Gráfico lida com questões relacionadas às identidades visuais. É também mencionado por Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008) que se referem a ele como determinante na função de comunicação. Em tarefas vinculadas à identidade, comunicação e socialização, Design Gráfico atua como disseminador de estratégias e na socialização do conhecimento. Termos verificados na pesquisa como:

Campanhas, pesquisas, materiais de comunicação exemplificam esta afirmação.

Atuando em ambientes físicos tridimensionais, Design de Ambientes registrou setenta e quatro das duzentas e vinte uma oportunidades de inserção do Design contabilizadas. Atividades expressas por termos como *reuniões, cursos e encontros* se apresentaram com possíveis espaços de atuação do Design de Ambientes. Externalização do conhecimento nesta habilitação do Design pode ocorrer por meio dos cinco sentidos do público interno: espaços físicos permitem exploração do olfato, com fragrâncias especiais, visão, a partir da ambientação, audição, com o som ambiente e paladar, pela oferta de alimentos (*café de boas-vindas*, por exemplo). Desta maneira, a exposição ou externalização de conceitos, conforme descrevem Nonaka e Takeuchi (2008), encontra no Design de Ambientes, estratégia multissensorial de abordagem.

Com vinte e sete dos duzentos e vinte um registros contabilizados, oportunidades para inserção do Design *Thinking* foram observadas em vinte e sete ocorrências. Embora tenha sido a vertente de Design com menor oportunidade de inserção, encontra espaço para inovação em termos como *processos de seleção e integração, políticas e análises*.

Todas as dez empresas declarantes oportunizaram intervenções de Design nas duas habilitações investigadas, além da denominação Design *Thinking*. A avaliação feita com base nesta perspectiva iguala as possibilidades de abertura à inserção do Design em todas as três classificações debatidas.

5 CONCLUSÕES

Como pôde ser discutido no transcorrer desta pesquisa, Design encontra oportunidade de atuação junto à Gestão de estratégias organizacionais com foco no público interno. Para evidenciar esta afirmação, porém, é necessário retomar definições sobre Design e público interno debatidas ao longo da pesquisa.

Design estabelece qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclo de vida completos. Lida com a produção de imagens, análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação, além de melhorar a qualidade no uso de produtos, serviços e contribuir para o fomento à inovação. Todas estas descrições expõem a abrangência conceitual compreendida pelo Design e explicam a necessidade de explorá-lo a partir de subclassificações. Como exemplo de tais categorizações, os níveis de atuação: Estratégico, Tático ou funcional e Operacional, bem como suas habilitações ou domínios de atuação: Design de Ambientes, de Produtos, Gráfico, de Embalagens, por exemplo. Estas maneiras de compreender Design têm como foco o usuário, para quem são projetados produtos e serviços.

Da discussão sobre conteúdos relacionados à área de Gestão de Pessoas, emerge o entendimento sobre público interno também como usuários de produtos e serviços e atores protagonistas de processos de inovação corporativa. Este esclarecimento amplia ainda mais o escopo de atuação do Design, que pode reverter suas abordagens, metodologias e ferramentas para as especificidades do ambiente organizacional interno.

As análises feitas na presente pesquisa confirmaram o discurso defendido em sua introdução: há vastidão de oportunidades para contribuição do Design junto à estratégia corporativa direcionada ao público interno. Isto pôde ser percebido em relação aos níveis de aplicação e habilitações do Design para a Gestão de estratégias com foco no público interno.

Em relação aos níveis de atuação, foi possível identificar oportunidades de contribuição do Design nos três aspectos: Estratégico, Tático e Operacional. Para o primeiro (Estratégico): Atividades para *alinhamento estratégico entre colaboradores*, *práticas para avaliações anuais* e *planejamento estratégico* foram algumas das respostas trazidas pelas empresas sobre a formulação de suas diretrizes estratégicas. Design no nível Estratégico, também como discutido na fundamentação, parte de uma visão sistêmica sobre o negócio, alinhando a imagem da

marca aos seus produtos e serviços. Para o ambiente organizacional interno, Design Estratégico pode contribuir nas atividades exemplificadas explorando a identidade da empresa, dando unidade às ações e reforçando sua imagem junto ao público interno.

Para o segundo nível (Tático): Atividades voltadas ao ambiente de trabalho como *discussões, eventos corporativos e reuniões* foram respostas em relação ao questionamento sobre a aplicação das diretrizes estratégicas na empresa. Trata-se de ações táticas que, por meio da interface entre Gestão de Pessoas e Design podem promover a cultura de inovação (estimulo a geração de ideias) e da marca (reforço visual e verbal à identidade da marca). Design Tático, neste caso, pode se mostrar como veículo de ações práticas condizentes com estratégia corporativa previamente definida.

Para o terceiro nível (Operacional): Canais de comunicação e itens editoriais, também como respostas ao questionamento sobre aplicação de diretrizes estratégicas, foram afirmações que representam a contribuição Operacional do Design junto à Gestão. Isto, levando em conta as atividades de formatação, editoração e diagramação de imagens.

Em relação às habilitações e Design *Thinking*, a área também exibiu oportunidades de contribuição para os três domínios avaliados: Design Gráfico, de Ambientes e *Thinking*. Para a primeira habilitação (Gráfico): *Campanhas, apresentações, peças de comunicação e documentos* em geral são citados para a pergunta sobre a maneira pela qual a empresa comunica a estratégia para seus colaboradores. Para estes exemplos de ações, Design Gráfico contribui a partir de duas de suas premissas discutidas na fundamentação teórica da pesquisa: reforçando a identidade da empresa por meio de composições visuais e criando narrativas de comunicação condizentes com a identidade da empresa.

Para a segunda habilitação (Design de Ambientes): *Atividades presenciais, encontro e reunião* foram respostas sobre práticas para definição, disseminação e avaliação de estratégias de negócio. Correspondem às atividades executadas em ambientes físicos tridimensionais, que correspondem ao Design de Ambientes. Nesta habilitação, Design pode contribuir para a criação de espaços favoráveis à interação humana, que explorem os cinco sentidos humanos e transmitam mensagens da empresa de forma condizente com a identidade da empresa.

Para a denominação Design *Thinking: Processos de integração, seleção e programas* internos são algumas respostas sobre as ações para

integração do público interno à cultura organizacional. Neste caso, a criatividade estimulada pelo Design *Thinking* pode facilitar a implementação de tais processos, auxiliando tanto na seleção de profissionais que tenham valores condizentes aos da empresa contratante como para o fomento de ideias inovadoras.

Os exemplos anteriormente citados reforçam o alcance do objetivo geral da pesquisa, mostrando a gama de oportunidades de atuação do Design junto à Gestão de estratégias voltadas ao público interno. Também confirmam os objetivos específicos porque ocorrem por meio da discussão entre duas áreas de conhecimento: Design e Gestão de Pessoas, trazendo ações em Gestão de Pessoas, que poderiam ser aprimoradas por meio de intervenções de Design. A abrangência conceitual do Design é discutida durante as explicações de cada uma de suas denominações escolhidas e exposta por meio de representações gráficas. Especialmente no que diz respeito aos níveis e habilitações, Design foi compreendido, conceituado e também visualmente representado.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a identificação das palavras-chave (termos) facilitou posterior classificação e discussão sobre Design relacionado às ações em Gestão de Pessoas. Como foram analisadas questões abertas, tornou-se necessária avaliação qualitativa das respostas. Ainda sobre os procedimentos, o quadro facilitador (pg 84) também se apresentou como importante instrumento de síntese conceitual para a realização das análises de oportunidades em Design em narrativas direcionadas a Gestão.

A exploração do relacionamento entre Design e Gestão de Pessoas proposta neste estudo contribui sob as perspectivas científica, tecnológica e social. Para a primeira, facilitando a troca entre pesquisadores destas duas áreas, naturalmente distanciados pelas prateleiras de Gestão de Pessoas e de Design. Para a segunda, proporcionando a mútua instrumentalização também oriunda de cada um destes saberes. Para a última, investigando sobre a criação de ambientes de trabalho favoráveis aos seus colaboradores, empresas e, conseqüentemente, à sociedade.

No que se refere às restrições encontradas no decorrer do desenvolvimento da presente pesquisa destaca-se o viés exclusivo da Gestão de Pessoas adotado pela pesquisa fornecedora da base de dados (*pesquisa FIA*). Caso tal pesquisa investigasse também a presença do Design junto à Gestão das empresas avaliadas, seria possível verificar a relação entre desempenho de Gestão, e utilização do Design. Como foram registradas apenas narrativas sobre processos de concepção e

execução de estratégias para internalização e disseminação de conteúdos, a presença do Design foi verificada sob o ponto de vista das oportunidades de inserção. Isto, de acordo com algumas das classificações encontradas em sua literatura.

Para a realização de futuros estudos que utilizem o mesmo banco de dados (*pesquisa FIA*), percebe-se oportunidade de investigações que relacionem desempenho em Gestão de Pessoas e Design. Como exemplo disto, a verificação se, dentre o *ranking* das empresas destacadas em Gestão de Pessoas, há organizações também reconhecidas pelo seu Design (premiações neste tema, por exemplo).

Ainda como recomendação às futuras investigações, registra-se a necessidade de proposição de modelo de Gestão de Design exclusivamente voltado ao público interno. Se os autores do Design, Marketing e Gestão, aqui pesquisados reconhecem o público interno como o primeiro dos usuários para quem as empresas devem voltar atenção, torna-se pertinente direcionar pesquisas em Design e Gestão para este público.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Academic, 2011.

BALMER, T. M. J. Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. **European Journal of Marketing**. London, UK: Emerald Group Publishing Limited, v. 42, 2008.

BARRETO, V. A. P.; CASTILHO, K. Espaços institucionais como manifestação da marca: produzindo significados e percepções. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: AEND Brasil, 2008. p. 4251-4256.

BEST, K. **Fundamentos da Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BOMAN, P. **Icograda Design Week in Seattle**. Disponível em: <http://www.aiga.org/content.cfm/icogradaDesignweekinseattle_1>. Acesso em: 10 dez 2013.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: Um estudo empírico. **Revista de Gestão de Projetos - Gep**. São Paulo: 2011.

BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. 1ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2011.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010,

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

BURIGO, C.C. D.; LOCH, C. L. Gestão de Pessoas: de Recursos Humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**. Santa Cruz do Sul, 2011.

CAGEDMTE (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/caged/> >. Acesso em: 17 jul. 2014.

CALORI, C. **Signage and wayfinding Design**: a complete guide to creating environmental graphic Design systems. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão de Design**. Porto: Centro de Diseño, 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.

CESCA, C. G. G. **Organização de eventos**: manual para planejamento e execução. São Paulo: Summus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, F. C. X.; SCALETSKY, C. C. Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., São Paulo, 2011. **Anais...** São Paulo, 2011. Paginação irregular.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

DE MASI, D. **O futuro chegou**: modelos de vida para uma sociedade desorientada. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.

DEMARCHI, A. P. P.; FORNASIER, C. B. R.; MARTINS, R. F. F. A Gestão de Design humanizada pelo Design Thinking a partir de relações conceituais. **Revista Científica de Design**, Londrina, v.2, n.1, p. 19-36, jun. 2011.

DESIGN COUNCIL. Disponível em: <www.Designcouncil.org.uk>. Acesso em: 12 nov. 2014.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos). Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

DMI -DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/Design_management.htm>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ELALI, G. A. Psicologia e Arquitetura: em busca do lócus interdisciplinar. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 2, p. 349-362, dez 1997.

FRASCARA, J. **Diseño Grafico y Comunicacion**. Buenos Aires: Infinito. 2005

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBÉ, M. B. **O Design emocional na humanização das marcas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). **O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

GORB, P. (Org.). **Design management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

HAY, G. **Prepare for takeoff**. Hay Group. London, 2014.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

ICOGRADA (International Council of Graphic Design Associations). Disponível em: <<http://www.icsid.org/>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

ICSID (International Council of Societies of Industrial Design). Disponível em: <<http://www.icsid.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

KALLAS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 3ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P. et al. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano. 1. ed. São Paulo: Campus, 2010.

KRUEGER, J.; KILLHAM, E. At work, feeling good matters. **Gallup Management Journal**. 8 dez. 2005. Disponível em: <<http://gmj.gallup.com>>. Acesso em: 5 mar. 2014.

KUHNEN, A. Percepção ambiental. In: CAVALCANTE, S.; ELALI, G. A. (Org.). **Temas básicos em psicologia ambiental**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEGGE, K. **Human Resource Management**: Rethorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LINDSTROM, M. **Brand sense**: sensory secrets behind the stuff we buy. New York: Free Press, 2011.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009.

LYNCH, K. **A imagem da cidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

MAGALHÃES, C. **Design Estratégico**: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas. São Paulo: SENAI/DN - SENAI/CETIQT - CNPq - IBICT - PADCT - TIB, 1997.

MARCHIORI, Marlene. O desafio da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MARTINS, R. S. F.; MERINO, E. A. D. **Gestão de Design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOZOTA, B. B. **Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUSSOI, A.; LUNKES, R.J.; SILVA, R.V. Missão Institucional: Uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v.18, n.3, p. 361-384, set. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36743>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: Um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

NASCIMENTO, P. T. S. Um ensaio teórico de caracterização objetiva e crítica do conceito de Administração. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 206-220, jun. 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REIMAN, J. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. São Paulo: HSM, 2013.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução de Ailton Bomfim Brandão.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. rev. atu. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMS, M. **Gráfica del entorno**: signos, señales y rótulos. Barcelona: Gustavo Gili, 1991. Técnicas y materiales.

STEINER, G. A.; MINER J. B. **Management policy and strategy**: Text, Reweadings and Cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1981.

SVID -SWEDISH INDUSTRIAL DESIGN FOUNDATION. **10 points**: Attitudes, profitability and Design maturity in Swedish companies. 2003. Disponível em:

<http://www.svid.se/upload/SVID_2011/For_foretag/Undersokningar/Folder_10_points.pdf>. Acesso em: 21 out. 2014.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. A **Marca da Liderança**: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, M. M. F. et al. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

VILLAROUCO, V. Construindo uma Metodologia de Avaliação Ergonômica do Ambiente: AVEA. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA - ABERGO. 14., Porto Seguro, 2008. **Anais...** Porto Seguro, 2008.

VILLAS-BOAS, A. **O que é e o que nunca foi**: Design Gráfico. Rio de Janeiro: 2AB, 2008.

ZURLO, F. **Design Estratégico**. In: XXI Secolo. v. 4. Roma: Enciclopédia Treccani, 2010. Gli spazi e le arti.

ANEXO A – Perguntas FIA

Perguntas pertencentes à categoria Estratégia e Análise, no questionário elaborado pelo Programa de Gestão de Pessoas (PROGEP), da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA - USP) no ano de 2013.

- 1) Como foram definidas a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas da empresa?
- 2) Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa?
- 3) Quais as práticas formais para definir disseminar e avaliar as estratégias de negócio?
- 4) Como a empresa comunica as estratégias aos seus empregados e quem são os responsáveis?
- 5) Quais são e como estão estruturados os programas que promovem a comunicação dos empregados com a empresa?
- 6) Como são os processos de integração dos empregados à cultura organizacional?