

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**CLAUDIA CALDAS SILBER**

**DESAFIOS DO DESIGN ESTRATÉGICO  
COMO MEIO DE MUDANÇAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

**PORTO ALEGRE**

**2017**

Claudia Caldas Silber

DESAFIOS DO DESIGN ESTRATÉGICO  
COMO MEIO DE MUDANÇAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Design  
do Programa de Pós-Graduação em Design da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
Unisinos.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Karine de Mello Freire

Porto Alegre

2017

S582d Silber, Claudia Caldas

Desafios de design estratégico como meio de mudanças das culturas organizacionais / por Claudia Caldas Silber. – 2017.

130 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

1. Design estratégico. 2. Cultura do design. 3. Mudança organizacional.

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

*"O mundo moderno - qualquer mundo em seu próprio tempo - é sempre complexo. Ele contém não só a materialidade que é verdadeiramente do momento imediato, mas também inumeráveis memórias de mundos passados. Há também um mundo de sentidos ainda em construção".*

George Nelson, Problemas de Design

(Tradução da autora)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores da Escola de Design Unisinos, pelos ensinamentos e convívio, especialmente à Professora Karine Freire, pelos direcionamentos e apoio na orientação deste trabalho.

Agradecimento ao Roger, equipe e clientes da Inteligência Capital, pela receptividade e generosidade. Aos colegas, pela amizade e alegria, também às minhas amigas que souberam entender a minha ausência.

Gostaria de fazer um agradecimento muito especial à minha filha Sophie e ao Carlos, pelo apoio, incentivo e compreensão.

## RESUMO

Este trabalho visa contribuir para o desenvolvimento científico no campo do design estratégico ao propor que a atualização da proposta de valor das organizações, frente aos desafios impostos pelos atuais contextos sociais e econômicos, está relacionada às mudanças na cultura das organizações. Mudar a cultura de uma organização é uma questão complexa que envolve questões materiais explícitas, bem como questões tácitas relacionadas aos valores, pensamentos, atitudes e crenças organizacionais. Porém, conhecimentos em design estratégico são competências que não estão comumente presentes nas equipes internas das organizações, mas que podem ser incorporados às suas estruturas como recursos externos por meio da contratação de empresas de consultoria especializadas em design estratégico. Ao atuar junto ao contexto organizacional dos clientes, empresas de consultoria em design estratégico agregam não só conhecimentos especializados e métodos, mas também o pensamento e a atitude do design. Esse conjunto de ferramentas e habilidades forma a cultura do design, que, pelas suas capacidades, pode contribuir para a evolução das organizações. Ao afetar estruturas organizacionais, a cultura do design catalisa mudanças que transformam a cultura das organizações abertas e permeáveis à ação do design. Contudo, em organizações com cultura conservadora, poderão surgir barreiras e resistências às mudanças, com a intenção de preservar o modelo existente, limitando a ação transformadora do design que pode operar como instrumento de transposição desses limites. A pesquisa qualitativa foi realizada com base em um estudo de caso múltiplo que possibilitou a compreensão sobre a capacidade transformadora do design estratégico nas organizações consideradas unidades de análise deste estudo. A integração entre múltiplos atores dos diversos níveis das estruturas organizacionais foi resultado da ação da empresa de consultoria que ativou um processo dialógico por meio dos instrumentos de design estratégico no sentido de orientar a estratégia, promover processos criativos e construir sentidos coletivos para a geração de valor.

**Palavras-chave:** Design estratégico. Cultura do design. Mudança organizacional.

## **ABSTRACT**

This paper aims to contribute to the development of scientific research in the field of strategic design by proposing that the updating of the value proposition of organizations, facing the challenges imposed by the current social and economic contexts, is related to the transformation of the organizational culture. Changing the culture of an organization is a complex issue, because it is a systemic process that involves organizational values, as well as processes, beliefs, thoughts and attitudes. However, knowledge in strategic design is skills not commonly present in internal teams of organizations, but can be incorporated into their structures as external resources by hiring consulting firms specialized in strategic design. By working alongside the organizational context of clients, strategic design consulting firms add not only expertise and methods, but also the thinking and design attitude. This set of tools and skills form the design culture, which, through its capabilities, can contribute to the evolution of organizations. By affecting organizational structures, the design culture catalyzes changes that transform the culture of organizations open and permeable to the action of design. However, in organizations with a conservative culture, barriers and resistance to change may arise, with the intention of preserving the existing model, limiting the transforming action of design, which can operate as an instrument to transpose these limits. The qualitative research was carried out based on a multiple case study making possible the understanding about the transforming capacity of the strategic design in the organizations considered units of analysis of this study. The integration among multiple actors at the various levels of organizational structures resulted from the consulting company's action that activated a dialogic process through the tools of strategic design in order to guide the strategy, promote creative processes, and build collective meanings for the generation of value.

**Keywords:** Strategic design. Design culture. Organizacional change.

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 10/2017

DEFESA Nº 134

Aos vinte e quatro dias do mês de março de dois mil e dezessete, realizou-se na Sala 609 do Programa de Pós-Graduação em Design, a sessão de Arguição Pública da Dissertação “O DESIGN ESTRATÉGICO COMO MEIO DE TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL” apresentada pela aluna **Cláudia Caldas Silber**, do Programa de Pós-Graduação em Design, nível Mestrado, à Comissão Examinadora constituída pelos professores doutores Karine de Mello Freire (Orientadora), Gustavo Severo de Borba (Unisinos) e Rui Miguel Ferreira Roda (Universidade de Aveiro). Desenvolvidos os trabalhos e registrados os resultados nas Planilhas de Avaliação, a Comissão atribuiu ao aluno, o parecer: APPROVADO

A emissão do Diploma está condicionada à entrega da versão final da Dissertação.

Ocorreu alteração do título?

( ) Não

(x) Sim (indicar o novo título) Desafios do design estratégico como meio de mudanças da cultura organizacional

Comissão Examinadora:

Profª. Dra. Karine de Mello Freire (Orientadora) Karine de Mello Freire

Prof. Dr Gustavo Severo de Borba (Unisinos) G. S. Borba

Prof. Dr. Rui Miguel Ferreira Roda (Universidade de Aveiro – web conferência)



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Os três níveis da cultura organizacional.....	15
<b>Figura 2</b> - As três fases do processo de mudança da cultura organizacional .....	16
<b>Figura 3</b> - Estrutura da Dissertação .....	19
<b>Figura 4</b> - Etapas do processo de projeto da Inteligência Capital .....	67

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Entrevistas na Inteligência Capital.....	40
<b>Quadro 2</b> - Entrevistas no Cliente 1 .....	41
<b>Quadro 3</b> - Entrevistas no Cliente 2 .....	43
<b>Quadro 4</b> - Resumo da categoria de análise design estratégico, principais autores e respectivas abordagens. ....	49
<b>Quadro 5</b> - Resumo da categoria diálogos e significados, principais autores e respectivas abordagens.....	52
<b>Quadro 6</b> - Resumo da categoria estratégia e cultura organizacional, principais autores e respectivas abordagens.....	53

## **SIGLAS E ABREVIACÕES**

**C1C** - Entrevistado Cliente 1 C

**C1L** - Entrevistado Cliente 1 L

**C1T** - Entrevistado Cliente 1 T

**C1TE** - Entrevistado Cliente 1 TE

**C2C** - Entrevistado Cliente 2 C

**C2E** - Entrevistado Cliente 2 E

**C2S** - Entrevistado Cliente 2 S

**ICR** - Entrevistado Inteligência Capital R

**ICJ** - Entrevistado Inteligência Capital J

**ICJO** - Entrevistado Inteligência Capital JO

**ICD** - Entrevistado Inteligência Capital D

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo principal .....	18
1.1.2 Objetivos específicos .....	18
1.1.3 Estrutura da dissertação .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 O DESIGN ESTRATÉGICO E O DIÁLOGO TRANSDISCIPLINAR.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 O DESIGN ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS COLETIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Transformação da cultura organizacional pelo design estratégico.....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 TIPO DE ESTUDO .....</b>	<b>32</b>
3.1.1 Estudo de caso múltiplo.....	33
<b>3.2 UNIDADES DE ANÁLISE.....</b>	<b>33</b>
3.2.1 Inteligência Capital.....	35
3.2.2 Cliente 1 .....	40
3.2.3 Cliente 2 .....	42
<b>3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Coleta de dados primários .....	44
3.3.2 Coleta de dados secundários.....	45
<b>3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>47</b>
3.4.1 Categorias de análise .....	47
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. DESIGN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>56</b>
4.1.1 O design estratégico sob a perspectiva da Inteligência Capital.....	61
4.1.2 O design estratégico sob a perspectiva do Cliente 1 .....	68
4.1.3 O design estratégico sob a perspectiva do Cliente 2 .....	77
4.1.4 O design estratégico e o contexto de projeto multidisciplinar .....	86
<b>4.2 O PROCESSO DE DIÁLOGO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>90</b>
4.2.1 O diálogo estratégico para a criação de sentidos coletivos .....	95

4.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E AS MUDANÇAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS.....	100
4.3.1 Mudanças da cultura organizacional do Cliente 1.....	101
4.3.2 Mudanças da cultura organizacional do Cliente 2.....	105
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

São muitas as abordagens que relacionam design estratégico e estratégias organizacionais como caminho para a geração de valor e desenvolvimento de vantagem competitiva. Segundo a perspectiva de Kay (1993), a capacidade de adaptação de uma organização às novas circunstâncias sociais e econômicas está relacionada à percepção e compreensão do contexto nos quais as organizações estão inseridas. Portanto, o aprendizado adquirido a partir de uma nova situação, em que se faz necessário estabelecer estratégias organizacionais oportunas e adequadas aos novos cenários competitivos, faz com que as organizações desenvolvam vantagens competitivas em relação aos concorrentes, que só serão sustentáveis se sua manutenção for possível (KAY, 1993; MERONI, 2008).

Manzini e Jégou (2006) partem do princípio de que as organizações produtivas e sociais necessitam constantemente reconfigurar as suas atividades, promovendo mudanças na organização de forma sistêmica. De acordo com Manzini (2014), a capacidade de gerar resultados a partir de determinadas situações pode ser afetada em contextos que passam por transformações, ou seja, o que apresentou resultado até então poderá não mais funcionar a partir de mudanças em um determinado contexto, fortalecendo a necessidade de as organizações estabelecerem processos sistemáticos para a geração de novos conhecimentos que possam contribuir para a renovação de sua proposta de valor (MANZINI, 2014).

Celaschi e Deserti (2007, p. 21, tradução própria) definem cultura do design como “o conjunto de saberes” de áreas fundamentais da formação crítica de um designer contemporâneo, envolvendo a mercadologia contemporânea, o desenho e a representação, bem como a gerência de projeto.

conjunto dos saberes que qualificam e parametrizam os bens objeto de troca dentro das dinâmicas que regulam os mercados contemporâneos, permitindo confrontos e equivalências, decomposições em sistemas e componentes, dimensionamento e adequação às normas de leis e aos vínculos do mercado), quanto ao desenho e à representação, disciplinas fundamentais para definir e conotar formas e serviços de bens ao interno dos modelos artificiais criados do projeto para elaborar decisões pré-constitutivas; assim, apenas a gerência de projeto, ou seja, o conjunto de técnicas que presidem a impositação e o controle dos processos complexos de organização dos fatores produtivos (CELASCHI; DESERTI, 2007, P.21, TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Para uma compreensão mais ampla a respeito do papel do design como um processo capaz de proporcionar uma ampla reflexão e soluções para questões problemáticas de projetos em contextos complexos, Manzini (2014) afirma que o design não é apenas uma forma de resolver problemas, o que o autor denomina *problem solver*, mas de construção de sentidos, operando como *sense maker*. Para o autor, ambas são potencialidades complementares, em

que, dependendo do momento e situação, poderá haver a predominância de uma dessas perspectivas (MANZINI, 2014).

De acordo com a perspectiva de Zurlo (2010), o design estratégico manifesta-se de diversas formas, mas principalmente como uma atividade de projeto com o objetivo de ativar a ação estratégica do design dentro de estruturas organizacionais.

Essas estruturas organizativas influem, Segundo Deserti (2007), de maneira significativa sobre a capacidade de uma organização fazer e responder às exigências do cenário competitivo. A estrutura da organização faz parte da sua cultura e é formada pelos recursos, objetivos, história, métodos, instrumentos utilizados e pelas pessoas.

Assim, a relação entre design, organizações e pessoas integradas na ação projetual para a criação de valor nas organizações está situada no campo de atuação do design estratégico. Para Zurlo, design estratégico é “um processo capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de guiar o processo de desenvolvimento de estratégias organizacionais” (ZURLO, 1999 apud FREIRE, 2014, p. 2).

Conforme Freire (2014), a partir da cultura do design e capacidades de integrar diferentes saberes e dar forma às ideias, o design estratégico pode assumir o papel de articulador e catalizador do projeto pelas suas competências para estabelecer estruturas e funções para as coisas, considerando a transformação da cultura organizacional como um projeto coletivo com base na diversidade de saberes e competências. Para Freire (2014, p. 8), o design estratégico pode desempenhar este papel devido às suas competências e “cultura projetual capaz de articular diferentes saberes e de dar forma às ideias”, contribuindo de forma efetiva para a evolução da organização.

Segundo a perspectiva de Deserti e Rizzo (2014), independente da definição ou visão sobre mudanças nas organizações, qualquer mudança com dimensão significativa em um contexto organizacional está relacionada a mudança de cultura. De acordo com essa linha de pensamento, as estratégias organizacionais necessitam ser repensadas para a construção de uma nova proposta de valor frente aos cenários competitivos atuais em momentos que surge a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, considerados como elementos estratégicos tangíveis que resultam da cultura da organização (DESERTI; RIZZO, 2014).

Para Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional também é percebida como elemento que traz vantagem competitiva para a organização, assim como os produtos e serviços, principalmente por ser percebida como uma forma comum e consensual de um

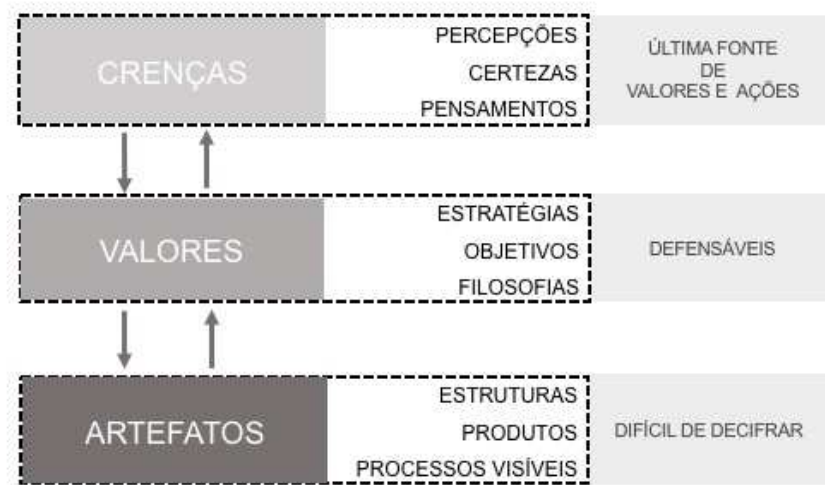
conjunto integrado de percepções, memórias, valores, atitudes e definições que não podem se copiadas pelos concorrentes.

O termo mudança organizacional é descrito por Moran e Brightman (2001) como um processo contínuo de renovação da direção de uma organização, suas estruturas e habilidades para que possam atender às expectativas e constantes mudanças das necessidades dos clientes, pois as mudanças sociais e econômicas que estão acontecendo no mundo transformam comportamentos e valores, exigindo que as organizações mantenham-se abertas e flexíveis para que possam evoluir, atualizando constantemente a sua proposta de valor. Na visão de Burnes (1996), qualquer mudança organizacional está relacionada com mudanças em uma organização em todos os níveis, partindo do individual e grupos para ser disseminada coletivamente para ter abrangência em toda a organização de forma sistêmica (MORAN E BRIGHTMAN, 2001; BURNES 1996 apud DESERTI; RIZZO, 2014, p.38).

Schein (2009) considera que a cultura de uma empresa é propriedade de um grupo e não de um indivíduo. Formada por diversos níveis, está além do que é facilmente percebido e visível, encontrando-se presente até no que não está evidentemente explícito, ou seja, está presente também de forma tácita e invisível. Na visão de Schein (2009), a cultura de uma organização se manifesta não só nos produtos e serviços, estruturas e processos, mas também nas estratégias e objetivos, filosofias, visões e sentimentos, que geram reflexos na imagem da organização. Segundo o autor, os produtos, serviços, estruturas e processos são elementos que evidenciam de maneira explícita a cultura de uma organização. Considerados como artefatos, impactam e provocam reações emocionais nas pessoas que se relacionam com a organização, sejam essas pessoas atores internos ou externos que colaboram no processo produtivo, considerados como partes do contexto da organização, ou clientes, que percebem a distinção do que está sendo produzido e ofertado pela organização.

Assim, os artefatos são definidos por Schein (2009) como o primeiro nível de manifestação da cultura de uma organização, considerando que estes transmitem uma percepção superficial da organização por não possibilitarem às pessoas o conhecimento sobre a maneira como a organização os produz, ou os motivos pelos quais os faz. Já em um segundo nível, a cultura organizacional está presente nos valores considerados como ponto de partida para as estratégias, objetivos e filosofia que orientam o terceiro nível da cultura organizacional, onde estão situados os aspectos relacionados às crenças, visões, pensamentos e sentimentos, responsáveis por orientar comportamentos e atitudes coletivas.



**Figura 1** – Os três níveis da cultura organizacional

Fonte: Schein (2009, p. 21)

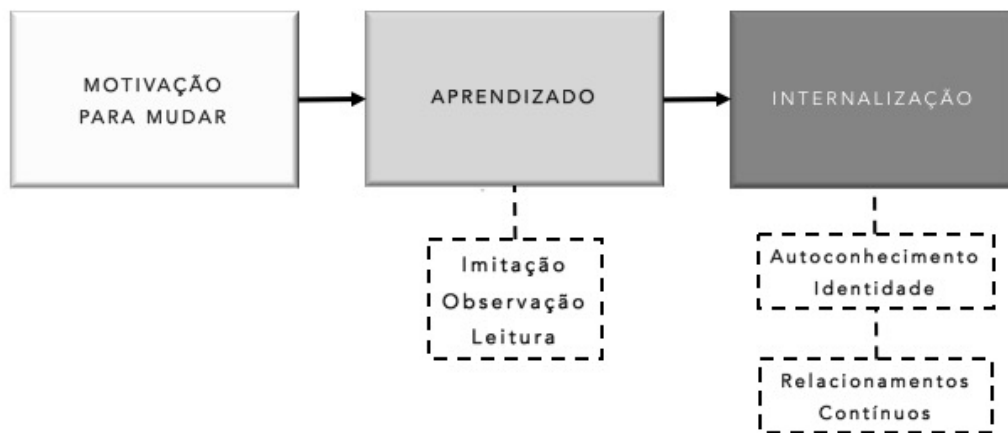
As organizações contemporâneas necessitam encontrar caminhos para a renovação de conhecimentos. Alinhado a esta perspectiva, Senge (2014) define como “organizações que aprendem” aquelas que possibilitam às pessoas a expansão contínua das suas capacidades para produzirem resultados, estimulando novos e abrangentes padrões de pensamentos. Segundo o autor, mudanças que transformam a cultura da organização são capazes de produzir efeitos e influenciar o surgimento de novas formas de pensar e agir, afirmando que a criação de um ambiente favorável e aberto ao aprendizado coletivo está relacionada ao sucesso de uma organização. Para Senge (2014), “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (SENGE, 2014, p. 34).

Na visão de Hamel e Prahalad (1990), a real fonte de vantagem competitiva das empresas reside não nos seus produtos, mas nas suas competências centrais, advindas da capacidade de uma organização de gerenciar habilidades que possibilitem a rápida adaptação às oportunidades de mudanças.

Para Schein (1999), o processo de mudança da cultura organizacional é composto por três fases principais: a motivação por mudanças, aprendizado e internalização de novos conhecimentos, conforme a figura 2. Para o autor (idem), mudanças culturais ocorrem por meio de mudanças transformadoras, sendo mais rapidamente conquistadas se estimuladas pela

atuação de empresas de consultoria em design, responsáveis por contribuir com a organização em processos de desenvolvimento de produtos e serviços. Como efeito da ação das empresas de consultoria em design, Schein (1999) considera que esta relação pode contribuir indiretamente influenciando processos de mudanças na cultura organizacional, ao invés das organizações direcionarem seus esforços para a realizarem mudanças diretamente na gestão.

**Figura 1** - As três fases do processo de mudança da cultura organizacional



Fonte: Schein (1999 apud FELDMAN; BOULT, 2005, p. 41)

Segundo Borja de Mozota (2003), o design estratégico como competência central de uma organização provoca não somente mudanças visuais, mas comportamentais por influenciar mudanças em um sistema de ação com vistas à construção de vantagem competitiva. Para a autora (idem), as transformações nas organizações podem ocorrer por meio de capacidades próprias ou de recursos externos que podem ser agregados com a contratação de empresas de consultoria especializadas em design.

Nesse sentido, segundo Deserti e Rizzo (2014), a aproximação entre design e cultura, pela a incorporação da cultura do design à cultura organizacional como competência central, envolve o aprendizado organizacional e a disseminação do pensamento estratégico nos diversos níveis da organização, provocando “uma tensão constante que constrói uma ligação significativa entre a prática do design, cultura e a gestão da mudança organizacional” (DESERTI; RIZZO, 2014, p. 42).

Frente a cenários complexos e voláteis, empresas de consultoria em design são consideradas importantes reforços estratégicos para as organizações que necessitam inovar em processos e repertórios, não só estimulando a capacidade de criação de novos produtos e geração de soluções para a obtenção de resultados, mas também exercendo um relevante papel no processo de transformação da cultura organizacional. As empresas de consultoria em design contribuem para incorporação e disseminação da cultura do design nas organizações que contratam os seus serviços, atuando integradas às operações rotineiras de uma determinada atividade das organizações, com a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais de forma imparcial apesar de não terem o poder na tomada de decisão, mas de orientação e influência, configurando um processo de aprendizado mútuo baseado na relação de confiança (BUCHANAN, 2014).

As proposições das consultorias especializadas em design estratégico não garantem o sucesso do projeto, apesar de agregarem conhecimentos metodológicos e experiências práticas distintas das existentes nos clientes que impactam inicialmente em mudanças de atitudes e processos. Segundo Ouden (2012), em novo momento, novos valores deverão ser compartilhados de forma sistêmica e articulados para que possam ser incorporados pela equipe do projeto e disseminados nos diversos níveis da organização.

Nesse contexto, o diálogo estratégico se insere como meio e consequência do processo interativo entre atores. Segundo a perspectiva de Zurlo (2010), o design estratégico se manifesta como “um fenômeno complexo que acolhe uma riqueza de expressões, com a capacidade de habilitar um processo de diálogo entre vários atores, com a exigência em satisfazer necessidades diferentes para a obtenção de resultados reconhecidos de valor” (ZURLO, 2010).

De acordo com Manzini (2016), antes de ser uma técnica, o design é uma capacidade de análise crítica e reflexiva com a qual os especialistas em design produzem conhecimentos, visões e critérios de qualidade que podem tornar as propostas concretas e factíveis. Segundo o autor, frente aos desafios do contexto contemporâneo, a necessidade de reconfiguração das atividades das organizações produtivas aponta caminhos para o surgimento de uma nova forma de interpretar e projetar o design denominado “*emerging design*”.

Para Manzini (2016), o design tornou-se um meio para lidar com diversas questões. Voltado anteriormente para objetos, incluindo produtos, serviços e sistemas atribuídos de significados, o design passou a orientar a forma de fazer e pensar dos atores, com a atribuição de significados a métodos, ferramentas e abordagens que formam a cultura do design.

Contudo, a análise realizada em estudos anteriores que abordam temas relacionados à cultura do design e à cultura organizacional, possibilitou a identificação de uma lacuna em relação aos conhecimentos teóricos sobre o processo de design estratégico em contextos organizacionais que desconhecem a cultura do design, e que, devido a essa condição, podem apresentar resistências à ação transformadora do design. Portanto, a proposição deste estudo de caso visa à compreensão sobre a incorporação da cultura do design ao modo de pensar, planejar e agir das organizações por meio da ação catalisadora da empresa de consultoria especializada em design estratégico.

O diferencial deste estudo está na identificação dos efeitos da cultura do design sobre a cultura organizacional das empresas pesquisadas, permeáveis ou não, à ação do design estratégico. Ao articular processos interativos entre atores em contextos de projetos multidisciplinares, a empresa de consultoria facilita o diálogo para a criação de sentidos comuns, e por este meio, catalisa processos de mudanças, contribuindo para a evolução das organizações. Como técnica para a realização dos processos interativos entre atores internos ou externos às estruturas organizacionais, a empresa de consultoria utiliza os instrumentos de design como meios de facilitação do diálogo estratégico para a ação multidisciplinar coletiva.

Neste âmbito, identifica-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como a ação catalisadora de uma empresa de consultoria em design estratégico pode influenciar um processo coletivo de mudanças na cultura organizacional das empresas? Como se manifesta o processo de incorporação da cultura do design estratégico dentro dessas organizações?**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo principal**

Descrever como a ação catalisadora de uma empresa de consultoria influencia um processo coletivo de mudanças na cultura organizacional das empresas.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

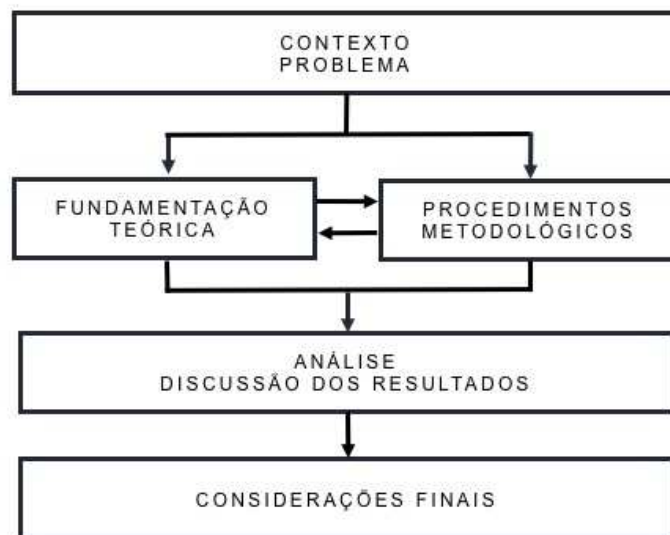
- a) Mapear os processos de interação entre os múltiplos atores identificando papéis, atividades e ferramentas utilizadas no processo de projeto.

- b) Compreender a relação entre a empresa de consultoria de design estratégico e os seus clientes, identificando a influência da cultura organizacional de cada empresa para a criação de um ambiente permeável às mudanças.
- c) Caracterizar as formas pelas quais uma empresa de consultoria ativa o diálogo estratégico multidisciplinar a fim de disseminar a cultura do design e promover mudanças na cultura das organizações.

Para responder a essa questão, será realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, conforme apresentado no capítulo 3.

### 1.1.3 Estrutura da dissertação

**Figura 2 - Estrutura da Dissertação**



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A estrutura da dissertação é composta por cinco capítulos. No primeiro é apresentada a introdução, o problema de pesquisa e os objetivos. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica com três subcapítulos.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos onde constam, além do tipo de estudo, as unidades de análise, a técnica e os procedimentos de coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo. No quarto capítulo é apresentada a análise e a discussão dos resultados, e no quinto capítulo estão as considerações finais, conforme Figura 3.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, são apresentados os referenciais teóricos que sustentam a construção da resposta ao problema de pesquisa. No primeiro momento, são identificados os vínculos teóricos do design estratégico com o diálogo transdisciplinar evidenciando a relação indissociável entre o processo de projeto coletivo e os meios utilizados para a ação dialógica, que transforma os contextos organizacionais por meio de um processo criativo coletivo que se manifesta também como um processo cognitivo.

A relação entre design estratégico e diálogo nesta construção teórica parte principalmente das perspectivas dos autores Ezio Manzini (2006, 2014), Francesco Mauri (1996), Francesco Zurlo (2010), Celaschi e Deserti (2007) e Anna Meroni (2008).

Em um segundo momento, são apresentadas as teorias que fundamentam os efeitos da ação dialógica do design estratégico para a construção de sentidos coletivos a partir da perspectiva de Ezio Manzini (2016), que relaciona o pensar e fazer do design com a construção de sentidos comuns para a criação de novos significados. No contexto de projeto de design estratégico, destaca-se a importância do especialista em design, como ator externo para agregar conhecimentos e métodos com o objetivo de catalisar processos de mudança na cultura das organizações pela disseminação da cultura do design.

A abordagem sobre design estratégico de Francesco Zurlo (2010) corrobora essa perspectiva, que estabelece uma relação entre a construção de sentidos coletivos e o alinhamento às estratégias organizacionais e também a abordagem de Karl Weick (1996), que relaciona a criação de sentidos nas organizações às questões sociais por envolver interações entre pessoas para a construção de propósitos comuns.

Por fim, em um terceiro momento, são apresentados os fundamentos teóricos sobre a relação entre design estratégico e a cultura organizacional, considerando as mudanças dos contextos organizacionais como efeitos da disseminação da cultura do design. Os autores Richard Buchanan (1999, 2015), Alessandro Desserti e Francesca Rizzo (2014) forneceram as principais bases teóricas para o desenvolvimento deste tema.

### **2.1 O DESIGN ESTRATÉGICO E O DIÁLOGO MULTIDISCIPLINAR**

Manzini (2016) caracteriza o processo de codesign como uma conversação na qual todos os atores podem trazer as suas contribuições, mesmo que sejam ideias contrárias e que

possam provocar discussões, até mesmo conflitos. Sobre o diálogo em um processo de design estratégico, o autor afirma: “Os atores envolvidos estão dispostos e capazes de escutar uns aos outros, mudar suas mentes e convergir para uma visão comum, desta forma, alguns resultados práticos podem ser obtidos de forma colaborativa” (MANZINI, 2016, p. 58).

A partir da perspectiva de Manzini (2014, 2016), Zurlo (1999, 2010) e recentes desenvolvimentos da comunidade científica italiana e internacional sobre design estratégico, Meroni (2008) apresenta uma análise teórica com a definição do que considera como pontos fundamentais da disciplina para a concepção e ação projetual do sistema-produto. Segundo Meroni (2008), o sistema-produto se manifesta como solução que integra produto, comunicação e pessoas, estabelecendo uma relação entre estratégia e sustentabilidade organizacional. Nessa perspectiva, o design estratégico contribui para a identificação e solução de problemas que visam à evolução organizacional, que Meroni (2008) define a seguir:

Uma mistura de produtos, serviços, comunicação e pessoas; quando concebido para responder a uma necessidade específica, é o que chamamos de solução. O design estratégico do Sistema de Serviço de Produto muda o foco da inovação do produto ou serviço de design para uma estratégia integrada de design de produto-serviço, orientada para produzir soluções (MERONI, 2008, p. 32, TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Nessa perspectiva, a abordagem de Meroni (2008) sobre design estratégico está associada à construção de cenários e também ao codesign (MANZINI, 2014), pela integração sistemática de múltiplos atores em processos criativos colaborativos na busca de soluções de problemas em que estão diretamente envolvidos. Enquanto área do conhecimento que integra diferentes perspectivas e abordagens, a visão de Meroni (2008) atribui ao design estratégico a capacidade de articular múltiplos atores e conhecimentos em um processo que define como diálogo estratégico.

Em relação ao processo de diálogo durante ação projetual de design, Meroni (2008) associa a capacidade de provocar nos atores do projeto uma atitude autorreflexiva e questionadora. A autora usa como referência para definir este conceito a perspectiva de Nardone e Salvani (2004), cujas bases teóricas definem o significado de diálogo estratégico a partir das atividades de pesquisas e práticas clínicas desenvolvidas por esses pesquisadores no campo da Psicologia.

De acordo com a perspectiva de Nardone e Salvani (2004), o diálogo estratégico não é um método de indução de mudanças, tampouco um produto desenvolvido por especialistas para pessoas inexperientes, mas o resultado de uma descoberta compartilhada entre indivíduos que ocorre por meio de uma atividade de conversação propositalmente estruturada. Como

objetivos, o diálogo estratégico visa transformar limites em recursos e anular possíveis resistências naturais presentes em indivíduos e em sistemas coletivos. Segundo Nardone e Salvani (2007), a técnica do diálogo estratégico exerce o poder de persuasão ao induzir um processo autorreflexivo individual ou coletivo, provocando uma reação responsiva que facilitará a análise sobre o tema em questão. Este processo é considerado pelos pesquisadores como um instrumento efetivo para as práticas inventivas e criativas, conduzindo as pessoas a fazerem mudanças a partir da aquisição de maneiras mais eficientes e flexíveis de consciência como forma de lidar com problemas (NARDONE; SALVANI, 2007).

Deste modo, o próprio indivíduo avalia as suas percepções de maneira espontânea, desencadeando a abertura para o surgimento de novas perspectivas para mudanças sobre a visão existente. De forma análoga, Meroni (2008) relaciona o papel do designer ao de um terapeuta, em que o designer conduz a equipe do projeto em um processo de diálogo que provoca uma reflexão coletiva que possibilitará a criação de uma nova visão sobre o projeto.

Para Senge (2014, p 43), a capacidade de ativar conversas reflexivas inclui o diálogo entre as disciplinas da aprendizagem em equipe. Segundo o autor “diálogo” significa “pensar em conjunto”, assim, o diálogo é considerado um elemento que desempenha um papel integrador e que possibilita um fluxo livre de significados e de libertação de ideias pré-concebidas, possibilitando a construção de novas percepções a partir do envolvimento do grupo. De acordo com a perspectiva de Senge (2014), facilitando-se o diálogo transdisciplinar possibilita-se a construção do pensamento sistêmico considerado como uma das capacidades do aprendizado organizacional, que ocorre com a conjugação de três capacidades centrais interdependentes quais sejam: (a) as aspirações, (b) a ativação de conversas reflexivas e (c) a compreensão da complexidade. Para cada uma dessas capacidades centrais, são estabelecidas disciplinas que representam teorias e métodos que formam a base do pensamento sistêmico, que, segundo o autor, é o que integra nas organizações um “corpo coerente de teoria e prática” (SENGE, 2014, p. 46).

Nesse sentido, pode-se inferir que o contexto do projeto influencia as dinâmicas de diálogo, que, conseqüentemente, vinculam as manifestações pragmáticas da escuta e resposta à uma capacidade de interpretação, dependente do repertório dos atores envolvidos na ação dialógica que está relacionado a um sistema semântico que fornecerá os códigos para a compreensão de significados (ECO, 2004).

Para ampliar a compreensão sobre a perspectiva transdisciplinar relacionada ao papel integrador do design, a base epistemológica desenvolvida por Morin (1998) a respeito da Teoria da Complexidade orienta a compreensão de Ciurana (2001, p.58) que assim define: “o



transdisciplinar é o que transgride” e “viola o que está compartimentado e estanque”. Ao violar as disciplinas, faz com que o resultado dessa ação seja o pensamento de uma nova ordem para a criação de novos conhecimentos. Ciurana (2001) define como “um novo espaço para o saber” o que pode ser usado como um “saber organizado transdisciplinarmente”. Na perspectiva do autor, “o transdisciplinar não se trata de homogeneizar o diferente, mas sim, também, de assumir a diferença e fazer esta diferença dialogar” (CIURANA, 2001, p. 57).

Ciurana (2001) afirma que a partir de uma relação dialógica, serão provocadas sinergias, que conduzirão a um diálogo construtivo, capaz de influenciar mudanças estruturais e comportamentais ao integrar conhecimentos distintos. Nesse sentido, o diálogo pode ser considerado um elemento facilitador da interação, um elo através do qual emergem os significados das coisas em diversas perspectivas, ao mesmo tempo em que possibilita o surgimento de pontos de vistas divergentes, estabelecendo o pensamento dialógico que significa estar subordinado a outros paradigmas, a assim desencadeando transformações na cultura organizacional conduzida pelos atores envolvidos (CIURANA, 2001, p. 48).

De acordo com Krippendorff (2003), a criação de significados ocorre por meio da linguagem, pela compreensão do que é articulado verbalmente e que se baseia em um conhecimento com senso comum. Em relação ao papel da linguagem nos processos de design, o autor ressalta a sua relevância para que os designers possam compreender o que os clientes desejam e desempenhem as suas atividades. Entretanto, em relação a processos interativos entre pessoas com visões desiguais do mundo, o autor considera necessária a aceitação sobre a visão do outro, pois, sem a compreensão mútua, a conversa será uma orientação e não um diálogo. Nesse sentido, o diálogo pode ser considerado um elemento facilitador da interação e um recurso criativo através do qual emergem os significados das coisas com relação a diversas perspectivas, ao mesmo tempo em que possibilita o surgimento de pontos de vistas divergentes (KRIPPENDORFF, 2003).

A partir das visões desses autores, pretende-se evidenciar o papel do design como meio de facilitação do diálogo estratégico (MERONI, 2008), desempenhando funções sociais ao promover interações transdisciplinares em processos criativos e cognitivos (MAURI, 1996).

## **2.2 O DESIGN ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS COLETIVOS**

De acordo com Zurlo (1999), as organizações são consideradas “espaços para a criação de efeitos de sentidos”, delimitadas pelo conjunto de vínculos que necessitam ser estabelecidos para que sejam definidas as atividades dos sujeitos, entendendo-se que a organização dos recursos é considerada um importante desdobramento da ação estratégica. Nesse contexto, o autor define que a estratégia é “um processo coletivo de construção de sentidos” capaz de ativar, no ambiente organizacional, um direcionamento único que ocorre por meio de um processo interativo e de uma abordagem metodológica denominada design estratégico. Por sua vez, o design estratégico é um processo não linear, que opera por meio projetual, visando a criação de efeitos de sentidos coletivos para a produção de valor (ZURLO, 1999 apud FREIRE, 2014, p. 4).

Segundo a perspectiva de Zurlo (2010), a estratégia é um processo de criação de sentidos e esta capacidade está ligada à habilidade do design de criar efeitos de sentido e define como um “ambiente organizacional ativado” aquele que dá legitimidade ao design, tornando-se capaz de integrar a contribuição de múltiplos atores, acolhendo e favorecendo uma abordagem criativa para a solução de problemas e que permite ao designer estratégico expressar de maneira completa as próprias potencialidades (ZURLO, 2010).

Portanto, frente à necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais para a inclusão de consultores especializados em design como forma de agregar uma visão externa e conhecimentos, é necessário que esses atores externos conheçam a cultura da organização para que possam contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento de projetos que visam a evolução da organização (BEST, 2006).

Entretanto, a necessidade de adoção de novas estratégias dentro das organizações poderá enfrentar possíveis barreiras e resistências, dificultando o engajamento dos atores internos da organização aos processos de mudanças (KLEINSMANN, 2008). Para enfrentar esta situação complexa, Ouden (2012) afirma que desenvolver empatia individualmente não será suficiente para resolver os possíveis conflitos. Como forma de superar essas questões, será necessário atingir um nível emocional de compreensão das interações sociais das pessoas dentro do grupo, bem entre grupos, influenciando positivamente o engajamento coletivo em propósitos comuns (OUDEN, 2012).

Segundo Zurlo (2010), é necessário criar sentidos coletivos em ações que visam estabelecer a compreensão de todos os atores, independente do nível que ocupam na organização, para engajá-los nos processos que conduzirão a organização ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Com relação à construção de sentidos, Weick (1995) afirma que este é um movimento singular que deve ser preservado como uma competência central que vai além de um conjunto de conhecimentos, considerando a delimitação de um contexto social produzido pelas interações dos indivíduos que operam em um ambiente heterogêneo, que o autor descreve como “desenvolvimento de um conjunto de ideias e possibilidades que podem ser explicitadas” (WEICK, 1995, p. XI, TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Weick (1995) destaca que a comunicação nas organizações exerce uma influência importante na construção de sentidos. Como processo social, onde as pessoas coordenam suas ações em territórios comuns compartilhando significados, é necessário haver a compreensão das pessoas sobre o que fazem e o motivo que justifica esta ação. Portanto, estabelecer um propósito, permite relacionar a estratégia da organização à construção de uma identidade coletiva. Nessa perspectiva, o autor conclui que construir sentidos é um processo de diálogo contínuo entre pessoas que necessitam ser integradas em processos interativos e dinâmicas de comunicação, harmonizando diferenças e complementaridades (WEICK, 1995).

Manzini (2016) apresenta uma abordagem sobre uma nova cultura do design, na qual relaciona o papel do design como um processo de aprendizado e de diálogo com um novo olhar sobre a “forma de pensar e fazer” do design. Ao propor novos significados aos métodos, ferramentas e abordagens, o autor afirma que “nenhuma ação humana pode ser livre dos sentidos que formam o sistema ao qual pertence”, considerando que as ações de design têm significados não limitados à busca de soluções técnicas e culturais, mas à participação e geração de interações com atores de diferentes culturas e experiências em processos de codesign (MANZINI, 2016).

A partir da cultura projetual do design e da capacidade de integrar diferentes saberes e dar forma às ideias, Freire (2014) conclui que o design estratégico pode assumir o papel de articulador e catalisador do projeto, considerando as suas competências para estabelecer estruturas e funções para as coisas e para as pessoas.

### **2.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

O design estratégico é uma área que acolhe uma multiplicidade de abordagens e interpretações e está relacionada à construção de uma identidade organizacional. Segundo Meroni (2008),

[...] o design estratégico confere aos órgãos sociais e de mercado um sistema de normas, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo, sendo

capaz de evoluir (e, assim, sobreviver com sucesso), bem como manter e desenvolver a sua identidade própria. Ao fazê-lo, influencia e altera o ambiente (MERONI, 2008, p. 32).

Com a visão do design, Bonsiepe (2011) estabelece uma relação entre identidade e cultura organizacional, afirmando que uma identidade é projetada e deriva das características culturais da organização e resulta da “soma dos recursos e das características que tornam uma organização singular e inconfundível” (BONSIEPE, 2011, p. 50).

A articulação da oferta da organização expressa a sua identidade, o que Zurlo (2010) relaciona aos aspectos culturais da organização, ligados a elementos materiais e imateriais como forma de expressão do que a organização decide ser. Com esse entendimento, foram consideradas como partes desse conjunto a marca da empresa, a comunicação, os ambientes e as atitudes das pessoas que formam a equipe como atores responsáveis por proporcionar experiências desejadas aos clientes (ZURLO, 2010).

Nesse sentido, Weick (1995) afirma que a partir da qualidade das relações em um sistema organizacional, está implícito um movimento que possibilita a formação de conexões, relacionando o papel de forma metafórica com pontes que conectam territórios e pessoas, considerando a forma como as relações positivas podem encorajar as pessoas a agirem de modo relevante, reforçando os vínculos e comprometimento entre as pessoas e a organização (WEICK, 1995).

Já a definição de Schein (2009) descreve cultura organizacional como,

Um padrão de suposições tácitas compartilhadas que foi aprendido por um grupo à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a correta maneira de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 29, TRADUÇÃO DO AUTOR).

A cultura é uma propriedade de um grupo e é encontrada em todos os níveis hierárquicos. Para Schein (2009), culturas surgem no nível de departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que têm um núcleo ocupacional comum, histórias e experiência comuns, existindo em todos os níveis da organização, formando-se inicialmente em nível de pequenas equipes, famílias e grupos de trabalho.

Segundo Schein (2009, p. 29. Tradução própria), o que realmente impulsiona o comportamento diário de uma organização são os pressupostos aprendidos e compartilhados tacitamente, nos quais as pessoas baseiam sua visão da realidade traduzida "na maneira como fazemos as coisas por aqui".

Para Weick (1995), uma organização é formada por um conjunto de pessoas que interagem mutuamente, reforçando interpretações, crenças, valores e objetivos. No intuito de também apresentar um conceito mais atualizado, o autor apresenta a organização como “uma rede de ação coletiva, que empreende um esforço para moldar o mundo e as pessoas, onde o conteúdo das ações são significados e coisas” (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1992 apud WEICK, 1995, P. 74, TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Sob uma perspectiva que possibilite estabelecer conexões entre as organizações, seus aspectos culturais e a qualidade das relações entre os atores que integram o contexto organizacional, Weick (1995) apresenta uma definição de organização como “um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e suposições, que os encorajam a reforçar mutuamente interpretações dos seus próprios atos e também de outras pessoas” (SMIRCICH AND STUBBART, 1985 apud WEICK, 1995, p 73, TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Contudo, para que se possa compreender uma determinada cultura organizacional, não será suficiente apenas observar o comportamento das pessoas e os artefatos produzidos pela organização, mas deverá haver um processo que envolva a observação sistemática para que se possa promover o diálogo com atores internos como forma de contribuir para tornar explícitas as suposições tácitas.

Segundo Schein (2009), o poder da cultura organizacional reside na sua capacidade de influenciar o inconsciente, mesmo que o indivíduo tenha um fundo cultural diferente do existente no contexto organizacional, considerando que os elementos que formam a cultura organizacional são responsáveis por determinar a estratégia, os objetivos e os modos de operar das organizações. Nesse sentido, a cultura se torna importante por ser um conjunto de forças muitas vezes inconsciente, mas que pela sua força determina o comportamento individual e coletivo, formas de percepção e padrões de pensamento. Portanto, os valores e padrões de pensamento dos líderes e gestores são determinados, em parte, por seus próprios antecedentes culturais e suas experiências compartilhadas; assim, para que as organizações se tornem mais eficientes e eficazes, será necessário entender o papel que a cultura desempenha na vida da organização (SCHEIN, 2009).

Da mesma forma, Schein (2009) afirma que para que as lideranças sejam mais eficazes, será necessário conscientizar os líderes quanto à relevância do seu papel como criadores, integradores e gestores da cultura organizacional, em que o design pode ser o elemento integrador e articulador desse processo ao ativar um diálogo estratégico entre atores.

De acordo com Kleinsmann (2008), as organizações frequentemente não valorizam o papel estratégico das pessoas que fazem parte da estrutura interna, porém, sobre elas está a

responsabilidade sobre a tomada de decisão e a entrega da proposta de valor da organização, impressa nos produtos e serviços que uma empresa oferta ao mercado. Nesse sentido, Weick (1995.Tradução própria) atribui ao líder a responsabilidade de dar sentidos (*sense-giver*) enquanto líder do projeto, pela responsabilidade de integrar pessoas para criar sentidos coletivos em um contexto organizacional, o que reflete na imagem da organização que a distingue de outras pelo tipo de significados sociais por ela gerados (KLEINSMANN, 2008).

### **2.3.1 Transformação da cultura organizacional pelo design estratégico**

De acordo com Manzini (2014), a capacidade transformadora do design exige a criação de propostas novas e efetivas, para que os conhecimentos externos possam ser absorvidos e interpretados possibilitando a criação de novos significados. Conforme Zurlo (2010), inovar em processos como uma proposta de agregar valor para as organizações envolve a transformação da cultura organizacional com a incorporação de uma nova forma de pensar e agir em todos os níveis da organização, como resultado de um projeto coletivo, formado a partir do conjunto de saberes criativos que é capaz de gerar outras mudanças, criando o sentido transformador com a geração de novos significados.

Segundo Krippendorf (2003), criar significados está relacionado à linguagem, interpretação e criação de sentidos, como afirma o autor,

Significado é nosso esforço linguístico de fazer sentido de ver algo a partir de duas ou mais perspectivas: uma óbvia, não problemática, aparentemente dada, e muitas vezes sensivelmente presente, a outra menos óbvia, esperada para temer, levando a fenômenos não observados, sempre relativo a um contexto, mas especialmente no contexto de outros (KRIPPENDORF, 2003, p.7. TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Para Zurlo (2010), a relação entre design, organizações e pessoas integradas na ação projetual para a criação de sentidos nas organizações está situada no campo de atuação do design estratégico. O autor considera uma organização orientada pelo design como um sistema orgânico aberto, e assim sendo, suscetível a transformações. Weick (1995) corrobora esta visão por também considerar as organizações como sistemas abertos que possibilitam maior diversidade de estímulos, mas que necessitam gerir as relações entre os diversos níveis, com o objetivo de manter os fluxos que possibilitam a construção de sentidos.

A partir do pensamento de Manzini (2014), especialistas em design podem catalisar processos de criação de sentidos, como forma de agregar valor para as organizações, promovendo a interação e o diálogo entre atores, possibilitando a existência de um ambiente fértil, aberto ao diálogo coletivo e integrador.

Segundo a perspectiva de Meroni (2008), o design ativa o diálogo estratégico e estabelece as conexões pelas quais são desenvolvidos os vínculos entre múltiplos atores, que ao atuarem de forma integrada em torno de projetos comuns, serão afetados reciprocamente produzindo novos conhecimentos e significados, configurando um contexto transdisciplinar (MAURI, 1996).

Franzato (2010) afirma que, para que as organizações possam adotar a cultura do design como valor agregado aos negócios, será necessário haver na cultura da organização um bom conhecimento da cultura do projeto, também deverão desenvolver capacidades para dialogar com o design. O processo de disseminação da cultura do design nos ambientes organizacionais está relacionado à mudança de paradigmas, envolvendo transformações e novas possibilidades para a renovação do modelo organizacional existente, transformando o sistema da organização e a necessidade de incorporação de recursos que contribuam para a ativação da ação estratégica dirigida pelo design no ambiente organizacional (ZURLO, 2010).

Em cenários complexos e voláteis, as empresas de consultoria em design tomam-se importantes reforços estratégicos para as organizações que necessitam inovar em processos e repertórios como forma de estimular a capacidade de geração de soluções e integrar atores internos e externos às organizações para a obtenção de resultados relevantes. Frente à possibilidade de a organização não possuir em sua estrutura interna recursos próprios e conhecimentos em design, ela possibilita que recursos externos sejam somados, fazendo com que haja, desta forma, a incorporação de novos conhecimentos distintos dos existentes na organização para agregar conhecimentos em design à cultura da organização como recurso para gerar vantagem competitiva (MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2010).

Para a incorporação da cultura do design ao modo de pensar, planejar e agir das organizações, as empresas de consultoria especializadas em design podem contribuir com conhecimentos e métodos para ativar o diálogo estratégico entre atores internos e externos à organização (MERONI, 2008). Portanto, ação catalisadora da empresa de consultoria em design estratégico, ao atuar como líder e articulador do projeto, possibilita a construção de sentidos para a equipe (WEICK, 1995).

Porém, Ouden (2012) considera que a empatia individual não é suficiente; será necessário atingir um nível emocional de compreensão das interações sociais das pessoas dentro do grupo, bem como a interação entre grupos, estabelecendo uma relação dialógica que provoca sinergias e leva o grupo a um diálogo construtivo, com capacidade de influenciar mudanças estruturais e comportamentais ao integrar conhecimentos distintos, desencadeando transformações na cultura organizacional das empresas envolvidas (OUDEN, 2012).

Segundo a perspectiva de Zurlo (1999) a estratégia está relacionada à capacidade de construir sentidos coletivos e valor, o que ocorre por meio do design enquanto processo interativo (ZURLO, 1999 apud FREIRE, 2014). Para Zurlo (2010), as organizações devem estar abertas à renovação dos seus sistemas organizacionais e conhecimentos como partes da estratégia organizacional para que, assim, possam gerar valor. Afirma ainda o autor que, mesmo as organizações que estão em posições de liderança no mercado deverão estar atentas às mudanças e constantemente se renovarem, pois desta forma poderão manter a posição à frente dos concorrentes. Entretanto, será necessário que haja uma abertura para que se possa criar algo novo; porém, para que isso ocorra, o contexto deverá ser flexível para proporcionar aos designers e demais atores envolvidos nos projetos condições para que possam identificar soluções inovadoras e criativas (ZURLO, 2010).

Em um novo momento da organização, novas proposições projetuais, por si só, não garantem o sucesso do projeto; os novos valores deverão ser compartilhados de forma sistêmica e articulados internamente para que possam ser integrados à equipe interna, levando em consideração a necessidade de novos conhecimentos, pensamentos e atitudes para a transformação capaz de viabilizar a regeneração de produtos e serviços (URBAN; HAUSER apud MOZOTA, 2006; DESERTI; RIZZO, 2014).

Schein (2009) ressalta a necessidade de haver um processo de aprendizado para que a cultura de uma organização possa ser compreendida porque a adoção de novos parâmetros de atuação poderá enfrentar conflitos com a intenção de perpetuar a situação existente, na tentativa de preservar o modelo mental e operacional como forma de resistência às mudanças (DESERTI; RIZZO, 2014; KLEINSMANN, 2008).

Para tornar o processo de transformação viável, Lockwood (2010) considera necessário que as estratégias sejam definidas de forma clara para que possam integrar o design e os conceitos de design no negócio com um plano de ação que possibilite a geração de efeitos que possam contribuir para resultados efetivos, a partir de uma nova visão da organização sobre si mesma, envolvendo uma redefinição dos valores, missão e cultura organizacional, como um conjunto que define a identidade e a capacidade de renovação da organização. O design estratégico possibilita o compartilhamento de significados coletivos em contextos organizacionais dinâmicos cujas contribuições estão relacionadas à condição de processos interativos contínuos, que Ouden (2012) considera como importantes estímulos e reforços estratégicos para a renovação dos fluxos que visam ao desenvolvimento organizacional.



Ao serem afetados reciprocamente, os atores internos e externos integrados na ação projetual produzem novos conhecimentos e significados com a incorporação da cultura do design por meio de um processo multidisciplinar que transforma a cultura da organização e, como resultado da ação coletiva entre atores de diversas áreas do conhecimento, interagindo para a produção de algo novo, equilibra as diferenças e as semelhanças para a construção de sentidos comuns (ZURLO,2010).

Mauri (1996) afirma que o contexto organizacional não somente soma as individualidades dos atores que integram a equipe do projeto, mas produz uma nova forma de inteligência, configurando um contexto transdisciplinar. Segundo o autor, a partir da possibilidade de interrelacionar pessoas e conhecimentos para a formação de uma equipe multidisciplinar, ocorre a transformação do ambiente organizacional em um campo criativo e de integração de conhecimentos, sendo um diferencial para o sucesso do projeto que atua como um time de trabalho colaborativo.

Este conhecimento organizacional é considerado por Kay (1993) um elemento distintivo e que não está disponível ou tampouco pode ser reproduzido pela concorrência. Segundo esse autor, o conhecimento organizacional vai além dos conhecimentos das pessoas que formam o sistema da organização por resultar de um conhecimento coletivo. Borja de Mozota (2006) também considera a capacidade de produzir conhecimentos um fator de diferenciação da organização. Segundo a autora, o conhecimento que está infundido na cultura da organização é um recurso estratégico que deve ser compartilhado por meio de processos de aprendizagem.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, são apresentados os meios técnicos que foram utilizados para realização da pesquisa com a apresentação do tipo de estudo, dados e informações usadas, bem como os instrumentos de coleta de dados e a apresentação do objeto da investigação e análise do estudo.

Conforme Gil (2009, p. 33), a conceituação de método é descrita como “conjunto de procedimentos suficientemente gerais para possibilitar o desenvolvimento de uma investigação científica ou de significativa parte dela”.

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

Com o objetivo de fornecer resposta ao problema de pesquisa e atender aos objetivos da investigação, foi realizado um estudo exploratório qualitativo por meio da estratégia de estudo de caso múltiplo. A pesquisa qualitativa tem como foco fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação a partir da observação, relação, análises e interpretações dos dados coletados. Conforme Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa qualitativa possibilita a descoberta e a compreensão da complexidade e interações relacionadas aos objetos de estudo, inicialmente com a identificação de tendências e padrões relevantes, para, posteriormente, o que foi identificado ser reavaliado através das relações e inferências em um nível de abstração mais elevado.

A pesquisa qualitativa tem como principal característica o seu aspecto descritivo, em que a percepção detalhada de todos os elementos que compõem a realidade da situação, acontecimentos, pessoas, narrativas e ambientes possibilitarão o entendimento da realidade, sendo importante a verificação das manifestações durante a atividade, procedimentos e interações. Nesse sentido, Martins e Theóphilo (2009, p. 141) afirmam ser fundamental “a preocupação com o processo e não somente com os resultados e o produto”, no qual o comportamento de um determinado fenômeno depende da interação de diversos fatores, sendo importante que seja feita a verificação do modo como os fenômenos se manifestam durante as atividades, nos procedimentos e em suas interações com outros elementos.

Outro aspecto qualitativo relevante está relacionado aos significados de acordo com a percepção dos participantes ou envolvidos com o fenômeno, considerando-se os diversos

pontos de vista a partir das descrições, compreensões e interpretações desses atores. A pesquisa qualitativa exploratória apresenta menor rigidez no seu planejamento, favorecendo a compreensão de temas pouco explorados, e, devido a esta característica, dificulta a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Segundo Gil (2009, p. 43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

### **3.1.1 Estudo de caso múltiplo**

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), o estudo de caso é uma técnica de pesquisa empírica, na qual se busca apreender a situação como um todo, possibilitando posteriormente a descrição, compreensão e interpretação do caso concreto na sua complexidade. O estudo de caso conta com muitas fontes de evidências, entre elas documentos, artefatos, entrevistas e observação direta dos eventos estudados. Observam os autores que o estudo de caso permite entender os fenômenos da vida real em profundidade englobando as condições contextuais, ressaltando a preferência pelo estudo de caso no exame dos eventos contemporâneos.

O estudo de caso múltiplo foi realizado para a análise profunda dos objetos de estudo, com o desenvolvimento da investigação sobre o fenômeno observado dentro do seu contexto real. No sentido de possibilitar a compreensão quanto à relação da empresa de consultoria com os seus clientes, foram definidas como unidades de análise para o estudo de caso as empresas denominadas Cliente 1 e Cliente 2, apresentadas no subcapítulo 3.2.

A seleção deliberada por essas duas empresas foi motivada pela diferença entre as características, evidentemente distintas, relacionadas à cultura organizacional de cada organização, representando assim, o que Yin (2010) define como “projeto de duas extremidades”, possibilitando a compreensão sobre a relação da empresa de consultoria em dois contextos extremos.

## **3.2 UNIDADES DE ANÁLISE**

As unidades de análise da pesquisa são duas organizações clientes da empresa de consultoria Inteligência Capital, que atua como especialista em design estratégico. A Inteligência Capital tem uma equipe composta por profissionais com formação em design estratégico e possui no seu portfólio projetos que são reconhecidos casos de sucesso, não

somente pela inovação de processos que utilizaram, mas que geraram resultados positivos para os clientes, o que contribuiu para estabelecer uma relação de confiança entre a empresa de consultoria e os seus clientes. Considerados relevantes, os aspectos descritos contribuíram para que a Inteligência Capital caracterizasse o perfil de empresa adequado para a investigação proposta neste estudo de caso.

No entanto, para proporcionar uma visão abrangente e contextualização das dinâmicas multidisciplinares, cumprindo, assim, os objetivos da pesquisa, que contemplam o mapeamento das atividades da empresa de consultoria e análise dos efeitos gerados a partir dos projetos desenvolvidos para os clientes, foram selecionadas duas empresas com culturas organizacionais distintas para possibilitar a identificação dos contrastes existentes nesses dois contextos organizacionais impactados pela ação do design. Outro critério que também foi considerado para a seleção dessas empresas está relacionado à existência de projetos que possibilitaram a compreensão quanto aos métodos utilizados pela consultoria, a avaliação dos resultados conquistados segundo a percepção das empresas clientes e os efeitos gerados na organização a partir dessas experiências.

Para a investigação dos casos, foram entrevistados profissionais de diversas áreas das empresas que atuam nas equipes dessas três organizações, considerando a empresa de consultoria e duas empresas clientes. As organizações clientes possuem equipes de projetos compostas por especialistas de diversas áreas que agregam os seus conhecimentos à estrutura das empresas para a realização de projetos, configurando equipes multidisciplinares. Ao atuarem em projetos orientados pela Inteligência Capital, foram impactados pela cultura do design que afetou a cultura das duas organizações.

As mudanças decorrentes da interrelação entre a empresa de consultoria e as empresas clientes transformaram os contextos de projeto pelo aprendizado gerado e novos conhecimentos que foram criados a partir dessas relações, configurando o contexto transdisciplinar que passou a existir entre a Inteligência Capital, clientes e demais profissionais especializados que passaram a integrar as equipes dos projetos. As relações pesquisadas e analisadas como parte deste estudo compreendem as relações estabelecidas de forma direta entre a empresa de consultoria Inteligência Capital e as empresas clientes, definidas como objetos de estudo que são apresentados nos subcapítulos seguintes. Conforme anteriormente exposto, para preservar o sigilo das identidades das organizações e dos profissionais entrevistados, as empresas clientes foram denominadas neste estudo de caso como Cliente 1 e Cliente 2.

### 3.2.1 Inteligência Capital

A Inteligência Capital é uma empresa de consultoria especializada em design estratégico localizada em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa liderada pelo sócio-proprietário, que atua como responsável pelo planejamento dos projetos. A Inteligência Capital iniciou as suas atividades em 2011, a partir da transformação e reposicionamento da empresa Danke que atuava anteriormente como agência de propaganda. Após passar por este processo de transformação na sua proposta de valor que redefiniu os objetivos estratégicos da empresa, equipe de profissionais e principalmente as suas entregas, possui atualmente uma equipe composta por profissionais com formação em design estratégico, marketing e propaganda, o que permite que a empresa atue no planejamento e criação de ações idealizadas na concepção estratégica dos projetos de design.

Atento às mudanças que afetaram o mercado publicitário a partir do surgimento da internet, o que resultou na redução dos investimentos em propaganda por parte das empresas anunciantes, o sócio-diretor da Inteligência Capital percebeu a necessidade de ampliar os seus conhecimentos para transformar a agência de comunicação que originou a Inteligência Capital.

O design estratégico era o diferencial que o gestor da empresa buscava para incorporar conhecimentos distintos aos existentes na agência de propaganda, tanto para agregar valor aos serviços prestados aos seus clientes, como para ampliar as possibilidades de atuação da empresa e renovar a proposta de valor dos serviços prestados pela empresa. Com experiência na área de comunicação, na qual prestava serviços de criação de campanhas publicitárias para clientes de diversos setores do mercado, entre eles o da construção civil, alimentos e prestação de serviços, a Inteligência Capital desenvolveu a habilidade de atuar para diversos segmentos, sempre buscando insights em fontes variadas para a construção de repertórios mais amplos.

A incorporação dos conhecimentos em design estratégico foi o estímulo para a reestruturação da empresa que passou para um novo momento em outra área de atuação a partir da reconfiguração dos seus serviços. Com a nova proposta de prestação de serviços, a empresa passou a atuar como empresa de consultoria especializada em design estratégico, envolvendo-se de maneira mais ampla nos projetos dos clientes. Além da comunicação, a Inteligência Capital passou a se envolver com o desenvolvimento de produtos e serviços utilizando o design estratégico como método para o desenvolvimento de projetos. Segundo Deserti e Rizzo (2014, p. 44), “a cultura do design pode ser gerada e adquirida pelas empresas

conforme elas desenvolvem artefatos e atribuem a elas significados nos contextos sociais onde elas operam e encontram seus clientes”.

Orientado do design estratégico, o sócio-proprietário da Inteligência Capital orquestrou o reposicionamento da empresa para o mercado em resposta à pressão competitiva, o que Zurlo (2010) define como um “processo de conexão estrutural”, no qual o design é um aliado da empresa como um recurso capaz de perceber e compreender os sinais das mudanças dos contextos sociais e do mercado para a atualização do modelo de negócio da empresa. A partir desse momento, a empresa assumiu uma nova identidade com uma nova marca e incorporou a cultura do design e visão centrada no ser humano - *human center design* (Buchanan,2008) como filosofia de trabalho, direcionando o seu foco de atuação para a desenvolvimento do sistema-produto (MERONI, 2008).

Para adequar a estrutura da empresa à proposta de trabalho, foram incorporados novos processos e realizadas adequações na estrutura física para facilitar a interação da equipe que também foi reestruturada. As mudanças realizadas no sistema organizacional da empresa (CELASCHI; DESERTI, 2007) acompanharam a nova proposta de trabalho da Inteligência Capital que passou a atuar orientada pelo design estratégico. Conforme os entrevistados que integram a equipe da Inteligência Capital, os principais benefícios que o design estratégico trouxe para a empresa estão relacionados à incorporação de novos conhecimentos, processos e capacidades para a realização de um planejamento mais abrangente, o que proporcionou aos projetos uma visão mais ampla com técnicas de pesquisa e processos criativos coletivos.

Assim, para tornar possível a ação da empresa de consultoria, a segunda mudança que ocorreu como consequência da transformação da empresa Inteligência Capital envolveu a equipe de trabalho. No momento em que a Inteligência Capital passou a atuar como consultoria especializada em design estratégico, ocorreram transformações nos processos da empresa que afetaram a maneira como a equipe da empresa se relacionava com os seus clientes. Consequentemente, o perfil profissional desejado para integrar a equipe necessitaria também mudar para acompanhar as mudanças promovidas na empresa, que precisava contratar profissionais que tivessem um perfil flexível, questionador e com visão crítica, conforme Buchanan (2008), “profissionais com capacidade de orientar a vida das organizações com uma atitude de designer”, o que o autor denomina de “*designer attitude*” (BUCHANAN, 2008, p.5).

Em relação ao perfil da equipe da Inteligência Capital, a fala do entrevistado ICR descreve o momento em que as mudanças na empresa desencadearam um processo completo de reestruturação e também de aprendizado.

*“Na verdade, como a gente vem de uma origem de propaganda e a gente quebrou o processo todo para redesenhar uma nova prestação de serviço, começamos a botar os ‘por quês?’; - ‘Por que isso?’ - ‘Mas, por que isso?’ [...] acho que foi uma das coisas mais interessantes que a gente aprendeu – que é o seguinte: o atendimento chegava lá no cliente e o cliente passava uma demanda. – Ele não questiona a demanda? – Outra: a demanda é só questionada do ponto de vista de processo e não de projeto” (ENTREVISTADO ICR).*

Na visão do entrevistado ICJ, o perfil desejado dos profissionais para integrarem a equipe da consultoria são designers estratégicos, com capacidade criativa e perceptiva para identificação de oportunidades, mas, para isso, o profissional necessita ter conhecimentos para compreender as demandas e perceber se estão alinhadas e são pertinentes aos objetivos estratégicos dos projetos. Entretanto, como não existem muitos profissionais especializados nesta área, a Inteligência Capital contrata profissionais das áreas de Marketing e Comunicação que são treinados pelos designers mais experientes da empresa, que ensinam aos novos profissionais da equipe como atuar. Conforme a fala do entrevistado ICJ, além dos conhecimentos e atitude, é fundamental que os profissionais que desejam atuar em projetos de design estratégico tenham personalidade aberta e flexível (BUCHANAN, 2008), demonstrando capacidade de adaptação a diferentes contextos e disposição de aprender a fazer diferente. Com a visão da gestão do design, Mozota (2003) considera que os conhecimentos em design, criatividade e capacidade analítica são importantes para que os profissionais de design possam auxiliar as equipes dos clientes na tomada de decisão de forma mais efetiva.

*“(...) a gente prefere perfis de pessoas que sejam abertas, que consigam pensar e executar ao mesmo tempo. Que tenham esses dois talentos e estejam abertos a aprender. Abertas no sentido de que quando chegam aqui, muitas já têm o mindset montado do que é trabalhar numa empresa de comunicação, do que é trabalhar numa empresa de design”. (ENTREVISTADO ICJ).*

Entre as transformações realizadas na Inteligência Capital, também estão as realizadas na estrutura física da empresa. Com o novo método de trabalho, surgiu a necessidade de se fazer ajustes na arquitetura dos ambientes a fim de tornar os espaços mais livres para a visualização dos processos, facilitando as dinâmicas de criação coletiva para proporcionar um espaço de interação e estímulo à criatividade da equipe. Para este fim, foi criado, na Inteligência Capital, um espaço que possibilitasse o codesign, capaz de estimular o envolvimento da equipe nos processos criativos. Conforme a fala do entrevistado ICR, para se

realizar processos de codesign, é fundamental a existência de uma estrutura que possibilite as dinâmicas processuais adequadas, assim como ferramentas para facilitar o pensar e agir de forma multidisciplinar com a visão do design estratégico.

*“O pensar Design Estratégico exige uma estrutura e uma dinâmica processual própria para pensar daquela forma. Se não: não! Vai dar errado! – Então isso também tem a ver com desenho do processo e a forma das entregas dão sustentação ao Design Estratégico. Se eu não tiver uma estrutura pensando – e eu estou falando de layout! Layout de empresa, inclusive! (...) A tua equipe, as pessoas, o teu ambiente e o teu processo têm que estar abertos a isso. Tem a interdisciplinaridade, coworking, todo mundo ficar pensando sobre aquele problema; a gente tem esse painel enorme aqui na frente não é por acaso. A gente desenha aqui” (ENTREVISTADO ICR).*

Conforme descrito no subcapítulo 4.1.1, a Inteligência Capital incorporou ao seu processo instrumentos de design como métodos que possibilitam a visualização simultânea por parte dos atores que participam dos processos criativos. Conforme Brown (2009), os instrumentos de design contribuem para estimular a criatividade e a interação entre as pessoas, tornando os processos mais produtivos e proporcionando maior qualidade de comunicação entre os parceiros de projetos e clientes.

Com a abordagem multidisciplinar do design estratégico, a Inteligência Capital estabelece o diálogo entre os atores do projeto usando a linguagem do design, integrando pensamentos entre atores internos e externos, com o objetivo de criar sentidos comuns e relacionar as pessoas aos propósitos dos projetos. A aplicabilidade dos instrumentos do design estratégico, como ferramentas facilitadoras do processo de integração e geração de empatia entre atores, facilita o comprometimento da equipe do projeto e influencia positivamente o contexto de mudanças, reduzindo a possibilidade de barreiras e resistências ao aprendizado organizacional (OUDEN, 2012).

A relação de confiança que a Inteligência Capital desenvolveu ao longo do tempo com os clientes foi importante no momento da mudança para a manutenção dos clientes da empresa, entre eles o Cliente 1. Nos seis anos de trabalho da Inteligência Capital como empresa de consultoria de design estratégico, foram realizados treze projetos para os empreendimentos imobiliários desse cliente. A entrevistada C1C, sócia-diretora da empresa Cliente 1, descreve, na sua fala, os efeitos da transformação da Inteligência Capital para a sua empresa, referindo-se às contribuições assertivas resultantes dos conhecimentos e métodos usados para a criação da proposta de valor dos projetos, proporcionando uma visão à frente do que o mercado de construção civil oferece.



*“Eu acho que de lá para cá, o ICR tem um domínio total do tema [...] as questões que envolvem um lançamento imobiliário, a conceituação de um lançamento imobiliário, então, além de uma empresa que faz a comunicação, hoje ele nos ajuda a criar uma ideia sobre o produto [...] todo nosso produto parte da origem – do processo de compra do terreno para depois a gente entender, depois ele passa por um estudo de incorporação do que pode ser feito naquele terreno, a área que isso abrange, aonde estamos situados, onde se situa esse novo mercado, quais as expectativas do mercado naquele local e muito ligado em tendências [...] Eu vejo um trabalho com muita integração, isso faz um trabalho bacana, assertivo” (C1C)*

Como visto, a transformação da Inteligência Capital ocorreu a partir do desejo do entrevistado ICR de buscar conhecimentos para agregar diferenciais aos serviços da empresa, que tem entre os objetivos do negócio gerar resultados para os clientes através de soluções criativas, relevantes e exequíveis. Para interpretar os contextos e encontrar respostas aos desafios impostos aos seus clientes, frente às incertezas do mercado impactado pela inquietação da sociedade contemporânea, o entrevistado ICR percebeu, no design estratégico, os diferenciais que buscava para reorientar o modelo de negócio da Inteligência Capital. Incorporou a cultura do design como filosofia e transformou a proposta de trabalho da empresa, o que deflagrou mudanças na cultura organizacional da empresa.

A transformação da Inteligência Capital pode ser interpretada como um processo *top down* (Manzini, 2014) de mudança de cultura. Desencadeada pela percepção do Entrevistado ICR quanto à desconexão entre os serviços prestados pelas agências de propaganda e as necessidades dos clientes. Esta questão afeta diretamente a percepção dos clientes quanto ao valor dos serviços prestados pela empresa, o que conseqüentemente, pode comprometer a sobrevivência da Inteligência Capital. A comparação entre a forma como a Inteligência Capital atuava anteriormente como agência de propaganda e, após, a mudança, quando passou a atuar como empresa de consultoria especializada em design estratégico, evidencia as transformações realizadas na atualização da proposta de valor dos serviços da empresa como efeito da ação catalisadora do design.

A incorporação da cultura do design trouxe para a Inteligência Capital novos conhecimentos, competências e atitudes, além do ambiente que foi adaptado para a realização das dinâmicas criativas e processuais que foram incorporadas ao novo modelo da empresa. Esses elementos passaram a direcionar a estratégia da organização, que foi atualizada com o objetivo de atender às novas exigências do mercado.

No quadro 1, são apresentadas as informações relativas aos profissionais da Inteligência Capital que participaram da pesquisa como entrevistados, suas áreas de formação, cargo e tempo de atuação na equipe.

**Quadro 1 - Entrevistas na Inteligência Capital**

Empresa	Entrevistado	Área de Formação	Cargo / Função	Tempo de Empresa
Inteligência Capital	Entrevistado ICR	Graduação em Comunicação Social Especialização em Design Estratégico	Diretor de Planejamento em Design Estratégico	5 anos
	Entrevistado ICJ	Graduação em Design Especialização em Design Estratégico	Designer Sênior	5 anos
	Entrevistado ICJO	Graduação em Comunicação Social	Atendimento	5 anos
	Entrevistado ICD	Graduação em Administração de Empresas	Coordenação Administrativa	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

### 3.2.2 Cliente 1

A empresa denominada Cliente 1 foi fundada em 1995 e atua desde então no setor da construção civil. Conforme o relato dos entrevistados, a empresa iniciou as suas atividades com foco na prestação de serviços de engenharia de pequeno porte, está atualmente entre as principais construtoras que atua no mercado imobiliário da cidade. É uma empresa que tem como principal característica dos seus projetos a presença de elementos que estabeleçam conexões entre os potenciais clientes e os bairros nos quais os empreendimentos imobiliários estão localizados.

Os gestores da empresa definem a organização como uma empresa que tem um espírito jovem, que acredita nas pessoas e nos seus talentos como os responsáveis pelo

crescimento e sucesso da empresa. Por valorizar o respeito e a dignidade das pessoas, colocá-las no centro dos seus propósitos, sejam colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros ou investidores, o que para a empresa traduz a essência da sua marca.

Como filosofia, mantêm um clima criativo e acreditam no conhecimento e no desenvolvimento contínuo, sendo assim dedicados à geração de novas ideias, percebendo a importância de associar a metodologia como estrutura fundamental para normatizar processos e as boas práticas para chegar no futuro de maneira sustentável. Como ideal, trabalham para entregar produtos que compreendam as relações e os impactos territoriais, respeitando os limites, o ambiente e as pessoas, reconhecendo-as pelos seus méritos para que se sintam valorizadas. Em 2011, contrataram os serviços da Inteligência Capital. Desde então, foram desenvolvidos treze projetos com a orientação estratégica da empresa de consultoria com quem mantêm uma relação de confiança baseada nos resultados positivos conquistados pelos projetos desenvolvidos.

O Cliente 1 pode ser caracterizado como uma empresa com cultura organizacional aberta, independente de ser liderada por pessoas jovens e que desejam manter a empresa em constante processo de atualização, estão atentos às tendências e novidades do setor em que atuam. Em relação a interação com a Inteligência Capital, demonstram atitude permeável à cultura do design no sentido incorporar aos seus processos e atitude da equipe de projetos os processos e métodos de design nas suas rotinas, a partir das orientações estratégicas da empresa de consultoria. Nesta empresa, a cultura do design estratégico passou a influenciar a estrutura organizacional além do nível operacional, envolvendo o nível estratégico da organização, que afeta a cultura da organização, tornando-se parte da cultura da empresa. Segundo Desserti e Rizzo (2014), este movimento é necessário para que o design possa atuar de forma efetiva e não ocorre como um processo independente ou paralelo ao contexto organizacional.

No quadro 2, são apresentados os entrevistados no Cliente 1, que são os profissionais que compõem a equipe de projetos, suas respectivas áreas de formação, cargo e tempo de atuação na empresa.

**Quadro 2 - Entrevistas no Cliente 1**

Empresa	Entrevistado	Áreas de Formação	Cargo / Função	Tempo de empresa
	Entrevistado	Graduação em Engenharia Civil	Diretor	15 anos

Cliente 1	EC1TE	com Especialização em Marketing	Técnico	
	Entrevistado EC1C	Graduação em Arquitetura	Consultora de Produto	15 anos
	Entrevistado EC1T	Graduação em Comunicação Social- Relações Públicas Especialização em Cultura Digital	Gerente de Marketing	7 anos
	Entrevistado EC1L	Graduação em Arquitetura	Gerente de Incorporação	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

### 3.2.3 Cliente 2

A empresa denominada como Cliente 2 teve origem em uma empresa familiar fundada em 1987. Atua há 30 anos no mercado de consórcios, estando entre as líderes do mercado nacional. Sua atuação no mercado baseia-se na reputação e credibilidade da empresa controladora que investe em sistemas de gestão e qualidade de atendimento, que se resumem em três premissas: relacionamento, flexibilidade e credibilidade.

Por meio de uma rede própria de franquias, possui cerca de cento e cinquenta pontos de vendas e está presente em 15 estados brasileiros. Nos 30 anos de atuação, tem mais de 177 mil cotas de consórcios comercializadas e cerca de 90 mil cotas contempladas, o que representa aproximadamente R\$ 8,1 bilhões em créditos distribuídos a milhares de consorciados.

Com características herdadas da cultura da empresa controladora, a empresa tem como princípios trabalhar para ter seus clientes satisfeitos, com a obtenção de lucro com sustentabilidade como meio de perpetuação do negócio. Para a empresa, a qualidade e segurança dos serviços que oferece são compromissos de todos e, como forma de se manter competitiva, investe em tecnologia. Valoriza as pessoas e tem a ética como questão de integridade e confiabilidade. De acordo com a visão dos gestores, a imagem da organização é um patrimônio a ser preservado. Em 1991 fizeram mudanças na marca, quando a empresa passou a atuar com estrutura administrativa independente.

Em 2013, o Cliente 2 contratou os serviços da Inteligência Capital devido aos diferenciais da empresa, considerando o momento da empresa, que não buscava apenas um fornecedor para a criação de campanhas publicitárias, mas um fornecedor com conhecimentos para apresentar soluções estratégicas e criativas relacionadas à construção de experiências positivas entre a marca e os clientes. Outro fator que foi decisivo para a contratação da

Inteligência Capital, entre outras empresas, foi o interesse que a empresa de consultoria teve em visitar algumas das unidades de venda para coletar informações e realizar observações de campo, o que possibilitou uma análise inicial do contexto de atuação da empresa como subsídio para a abordagem da apresentação da proposta de trabalho.

Desde a contratação da Inteligência Capital, foram desenvolvidos alguns projetos com a empresa de consultoria, porém está ainda em desenvolvimento um projeto orientado pelo design que tem como objetivo o reposicionamento da marca e o redesenho da experiência dos clientes com o desenvolvimento de novos canais de relacionamento entre a empresa e o mercado. Apoiado nos recursos das novas tecnologias, o desenvolvimento do projeto tem como objetivo a atualização da proposta de valor da empresa ao mercado.

Com características distintas, o Cliente 2 foi selecionado por ser uma organização madura e com cultura conservadora, fundamental para a realização da pesquisa que busca identificar a possibilidade de haver barreiras e resistências à ação da empresa de consultoria, como elementos de inibição à disseminação da cultura do design em um contexto que pode apresentar maior rigidez e apego aos elementos que formam a sua cultura.

No quadro 3, são apresentados os profissionais do Cliente 1 que participaram da pesquisa como entrevistados, suas áreas de formação, cargo e tempo de atuação na equipe da empresa.

**Quadro 3 - Entrevistas no Cliente 2**

Empresa	Entrevistado	Áreas de Formação	Cargo / Função	Tempo de empresa
Cliente 2	Entrevistado EC2C	Graduação em Administração Especialização em Marketing	Gerente Comercial e Marketing	27 anos
	Entrevistado EC2S	Graduação em Comunicação Social Especialização em Marketing	Coordenadora de Marketing	14 anos
	Entrevistado EC2E	Graduação em Comunicação Social Especialização em Marketing	Analista de Marketing	26 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### **3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

O processo de coleta de dados ocorreu em duas etapas, conforme descrito no quadro 4. Na primeira etapa, os dados primários foram coletados a partir das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais que compõem as equipes de projeto das empresas definidas como unidades de análise deste estudo de caso. Nesta etapa, foram realizadas treze entrevistas.

Os dados secundários foram coletados com a realização de uma pesquisa bibliográfica, bem como foram realizadas visitas nas sedes das empresas clientes na mesma ocasião em que ocorreram as entrevistas em profundidade.

As visitas realizadas nas sedes das empresas possibilitaram o conhecimento das estruturas físicas e os recursos utilizados por cada empresa para o desenvolvimento dos processos criativos. Conhecer os ambientes e sentir o clima de cada contexto possibilitou a identificação dos elementos intangíveis dos contextos organizacionais, que, como parte de um sistema, fazem parte da cultura das empresas.

#### **3.3.1 Coleta de dados primários**

Em março de 2016, foi realizado o primeiro contato com a Inteligência Capital para a apresentação da proposta da pesquisa e sondagem quanto ao interesse do gestor da empresa de participarem da pesquisa. Demonstrando receptividade e interesse, neste momento foram feitas sugestões quanto às possíveis fontes para a coleta dos dados primários e secundários, com a indicação dos possíveis clientes que seriam também entrevistados.

Na primeira etapa da pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado, desenvolvido com base no construto teórico resultante da pesquisa bibliográfica realizada. As primeiras entrevistas foram realizadas com os profissionais da equipe da empresa de consultoria em design estratégico Inteligência Capital, indicados pelo entrevistado ICR por desempenharem papéis relevantes nos projetos desenvolvidos pela empresa de consultoria. Esses entrevistados foram os responsáveis pela indicação dos profissionais a serem entrevistados nas empresas Cliente 1 e Cliente 2.

O critério definido para a seleção dos entrevistados nas empresas clientes considerou como premissas que os profissionais selecionados fossem atores da estrutura interna da organização, participassem dos grupos de projetos, independente da especialidade ou área de

atuação e interagissem nos processos criativos conduzidos pela Inteligência Capital. Neste caso, os entrevistados da amostragem foram definidos por saturação, ou seja, foram realizadas novas entrevistas até que o conteúdo delas passasse a ser percebido como repetitivo.

As entrevistas em profundidade contribuíram de forma significativa para a compreensão aprofundada sobre os pontos fundamentais da pesquisa, possibilitando o mapeamento dos processos de design estratégico conduzidos pela Inteligência Capital e a compreensão sobre os efeitos resultantes da ação catalisadora da empresa de consultoria sobre a cultura organizacional das empresas-clientes impactadas pela cultura do design.

### **3.3.2 Coleta de dados secundários**

A coleta de dados secundários foi realizada a partir da pesquisa bibliográfica e dos registros fotográficos dos ambientes e de momentos do processo criativo, possibilitando a observação e análise dos contextos organizacionais onde ocorrem os processos de interação nas distintas fases dos projetos.

Foram considerados também como fontes de dados secundários os materiais de comunicação e marketing criados e produzidos para os projetos dos Clientes 1 e 2, que foram desenvolvidos pelo método do design estratégico.

#### **3.3.2.1 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa qualitativa está apoiada em uma pesquisa bibliográfica para que se possa conhecer, analisar e explicar as contribuições dos autores sobre as questões que compõem o tema explorado na pesquisa, visando à construção de uma “plataforma teórica da pesquisa” (MARTINS; THEOPHILO, 2009, p. 64).

A partir da realização da pesquisa bibliográfica na literatura produzida por alguns dos principais autores da área do design estratégico, foram identificadas proposições sobre os temas que embasam a fundamentação teórica e a discussão dos resultados deste estudo de caso.

As principais referências sobre design estratégico são os autores Ezio Manzini (2006, 2014, 2016), Francesco Mauri (1996), Francesco Zurlo (1999; 2010), Desert e Celaschi (2007) e Anna Meroni, (2008). Os autores Richard Buchanan (2001; 2015) e Deserti e Rizzo (2014) forneceram contribuições relevantes para este estudo com o conhecimento sobre a

relação entre a cultura do design e cultura organizacional, com visões atualizadas ao cenário contemporâneo, cujo tema pode ser destacado como cerne deste estudo.

Na área de gestão do design, Brigitte Borja de Mozota (2003, 2006) e Peter Senge (2014) relacionam design estratégico e diálogo para a aprendizagem nas organizações como fonte de mudanças. Senge (2014) apresenta o diálogo como elemento fundamental na formação da visão sistêmica.

Contribuíram de forma significativa para a realização deste estudo as abordagens de Karl Weick (1995) sobre a criação de sentidos nas organizações, com uma perspectiva social por envolver uma construção de sentidos e propósitos comuns, e Schein (2009), que apresenta um estudo teórico que reúne referências com distintas perspectivas sobre o tema da cultura organizacional. Também contribuíram de maneira relevante, os autores que apresentam perspectivas do design como método de solução de problemas, enfatizando o papel dos instrumentos de design estratégico como Robert Curedale (2013) e Tim Brown (2009).

Além dos autores já mencionados, foram também utilizados como referências autores de outras áreas do conhecimento como Cultura Organizacional, Estratégia Organizacional, Psicologia, Sociologia e Filosofia, considerando que o design é uma área do conhecimento que acolhe uma diversidade de saberes e possibilidades.

A partir do construto formado por essas referências bibliográficas, foram definidas as seguintes perspectivas para o desenvolvimento da fundamentação teórica deste estudo:

1) A primeira perspectiva apresenta uma abordagem do design estratégico como meio de integração entre múltiplos atores, possibilitando a compreensão sobre o papel do design como método de ativação do diálogo transdisciplinar orientado para a construção de sentidos coletivos e novos significados. Neste contexto, está inserido o especialista em design, como facilitador do processo dialógico entre a empresa de consultoria e as empresas consultadas que buscam externamente conhecimentos e métodos para agregar competências para a criação de soluções para problemas complexos.

2) A segunda perspectiva aborda o design estratégico como meio de mudanças das culturas organizacionais, considerando as capacidades do design de catalisar mudanças a partir da interação entre a cultura do design e a cultura das empresas consultadas. Visando a compreensão quanto aos efeitos das interações dialógicas entre múltiplos atores com culturas distintas como relações sociais, mas também como processos cognitivos. Esta perspectiva está relacionada à capacidade de subverter do design, que, segundo Freire (2014), promove



condições para que as empresas possam reinventar a sua visão a partir de novos horizontes e reflexões críticas sobre a situação do contexto existente.

### **3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo visa à compreensão e interpretação das informações a partir da descrição e interpretação dos conteúdos considerados matérias-primas, que chegam ao investigador em estado bruto e necessitam ser processados para facilitar a compreensão, interpretação e inferência que se busca pela análise de conteúdo. Afirma também o autor que os valores e a linguagem do entrevistado e do pesquisador bem como os aspectos culturais e significados influenciam os dados, conferindo à análise de conteúdo uma interpretação pessoal do pesquisador. “[...] a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social, de outro modo, inacessíveis” (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989 apud MOARES, 1999, p. 2).

Por se tratar de uma pesquisa exploratória qualitativa, a técnica usada para a análise de conteúdo foi feita pela triangulação entre a pesquisa bibliográfica, os dados primários e os dados secundários coletados nas respectivas fontes descritos neste capítulo e apresentados na análise e discussão dos resultados, estabelecendo, desta forma, a relação entre a teoria e os resultados práticos da pesquisa.

#### **3.4.1 Categorias de análise**

A primeira categoria de análise aborda conceitos de design estratégico a partir da perspectiva de Manzini (2006; 2014; 2016) que, ao explicitar o potencial da cultura do design como meio para a realização de mudanças nas organizações, estabelece uma relação entre as pessoas, os artefatos e os significados. Na visão do autor (*idem*), o designer está diretamente envolvido nesta inter-relação como ator com conhecimentos especializados em design que utiliza métodos e instrumentos, sendo responsável por provocar e facilitar processos interativos entre os atores como forma de estabelecer as conexões em processos de codesign.

Nesse sentido, Meroni (2008) atribui ao design estratégico a capacidade de proporcionar às organizações um sistema de normas, valores e ferramentas para que possam lidar com os ambientes externos, propiciando não só a evolução organizacional, mas também capacidades para manter e desenvolver identidades próprias, atribuindo, ainda, ao sistema

produto-serviço, o potencial para estabelecer os diferenciais competitivos das organizações. A autora (idem) também relaciona o design estratégico ao codesign e ao diálogo estratégico por envolver múltiplos atores na criação de soluções. Conforme Zurlo (2010), o design estratégico também está relacionado à um sistema dialógico, que orienta a estratégia organizacional e que se manifesta por meio da ação projetual coletiva. Segundo o autor, o design estratégico articula a oferta da organização, fazendo com que a identidade organizacional se manifeste.

Segundo a visão de Mauri (1996), o design estratégico possibilita transformar o conhecimento existente pela passagem do produto em sistema produto, destacando que é, na ação projetual, em que ocorre a interrelação de distintas visões, que se cria algo novo. O autor define como “espaço do saber coletivo” o encontro de conhecimentos multidisciplinares que, ao ir além dos conhecimentos existentes, transforma-se em contexto transdisciplinar.

A relação entre design estratégico e identidade organizacional também está entre os temas abordados por Buchanan (1999; 2007; 2015), que identifica o design estratégico como agente de mudanças, estabelecendo uma relação entre design, cultura organizacional e atitudes, salientando a atitude do designer como um comportamento diferenciado. O autor também associa ao design estratégico a criação de um espaço que possibilita o surgimento de questionamentos e reflexão. Da mesma forma, Deserti e Rizzo (2014) também estabelecem uma relação entre o design estratégico e mudanças nas culturas organizacionais. Segundo esses autores, essas mudanças ocorrem com o desenvolvimento de projetos de inovação em produtos e serviços. Essa visão corrobora a posição de Schein (2009), que afirma que as empresas de consultoria podem contribuir indiretamente para a transformação das culturas organizacionais ao conduzirem processos de inovação em produtos e serviços.

Com abordagens relacionadas à gestão do design, Lockwood (2010) e Mozota (2003; 2006) estabelecem conexões entre design, estratégia, criação de vantagem competitiva, mudanças organizacionais e diferenciação. De acordo com esses autores, organizações que não têm conhecimentos em design podem agregar recursos externos por meio da contratação de empresas de consultoria como forma de agregar a cultura do design à cultura da organização.

**Quadro 4 – Resumo da categoria de análise design estratégico, principais autores e respectivas abordagens.**

AUTOR	ABORDAGENS
<p><b>Manzini</b> (2006ç 2014; 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura do design é um contexto de significados;</li> <li>• Design como agente de mudanças;</li> <li>• Design não mais projetar algo, mas projetar para algo;</li> <li>• Mudança de foco do design, do objeto para processo (forma de fazer/ cultura do design);</li> <li>• Designer especialista. Facilitador e provocador;</li> <li>• <i>Diffuse, expert e emerging Design</i>;</li> <li>• Método de solução de problemas e criação de significados;</li> <li>• Abordagem centrada no ser humano;</li> <li>• Codesign é um processo onde diferentes pessoas com diferentes linguagens e ideias interagem, mas não necessariamente concordam, resultado culturalmente rico;</li> <li>• Design é capacidade de análise crítica e reflexiva. Design é parte de um processo de aprendizado;</li> </ul>
<p><b>Meroni (2008)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design estratégico é um sistema de regras, diretrizes, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo;</li> <li>• Evolução, sucesso e desenvolvimento de uma identidade pessoal;</li> <li>• Sistema produto-serviço é uma solução e diferencial competitivo;</li> <li>• Design Estratégico é evolução, diálogo estratégico, cenários e codesign.</li> </ul>
<p><b>Zurlo</b> (1999; 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design opera por meio de um sistema dialógico, atividade projetual coletiva capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de guiar o desenvolvimento da estratégia;</li> <li>• A estratégia é um processo coletivo de criação de sentidos; Capacidade de leitura de ambientes;</li> <li>• Ver, prever e fazer ver;</li> <li>• Competências do design;</li> <li>• Articulação da oferta da organização é uma manifestação da identidade; Identificação das competências distintivas das organizações e identificação de oportunidades.</li> </ul>
<p><b>Mauri</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema produto;</li> </ul>

<b>(1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço do saber, contexto transdisciplinar. Conexão entre pontos de vista diferentes, interrelação de competências e funções independentes.</li> </ul>
<b>Buchanan (1999; 2007; 2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design é elemento-chave de mudanças culturais. Relação entre design e cultura organizacional oferece consequências significantes;</li> <li>• Propósitos coletivos;</li> <li>• Relações entre comportamentos e resultados de sucesso;</li> <li>• Designers são pensadores, construtores e executores;</li> <li>• Atitude de designer.</li> </ul>
<b>Deserti e Rizzo (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura do design é um sistema de conhecimentos;</li> <li>• Design como agente de mudanças. Promover mudanças nas organizações significa mudar a cultura;</li> <li>• Superação de barreiras e resistências às mudanças;</li> <li>• Problematização da relação entre prática do design e cultura, com a gestão das mudanças nos contextos organizacionais;</li> <li>• Inovações em produtos e serviços resultam em mudanças na cultura das organizações;</li> </ul>
<b>Mozota (2003; 2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do design;</li> <li>• Relação entre design vantagem competitiva e diferenciação.</li> <li>• Incorporação de capacidades e conhecimentos por meio de recursos externos – consultores;</li> <li>• Aproximação entre o design e a formulação de estratégias organizacionais;</li> <li>• Atividade projetual coletiva a partir da identificação de competências distintas.</li> </ul>
<b>Lockwood (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos- chave para transformar uma organização para ser orientada pelo design;</li> <li>• Design agrega valor e transforma os negócios;</li> <li>• Estratégias claras para incorporar e integrar o design;</li> <li>• Design torna estratégia corporativa realidade;</li> <li>• Combinação de recursos internos e externos;</li> <li>• Design estratégico dá sentido às decisões;</li> <li>• Liderança pelo design significa desenvolver vantagem competitiva.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A segunda categoria de análise aborda a relação dialógica que ocorre durante o processo de design estratégico por meio dos instrumentos de design e os efeitos dessa articulação para a criação de significados. Para esta construção teórica, foi utilizada a abordagem filosófica de Krippendorff (2003) que possibilitou fazer as conexões entre design estratégico, como agente de mudanças nas culturas organizacionais, com o diálogo e a linguagem, como elos para a criação de significados. O autor (idem) também destaca a ação

interativa dialógica como meio para o desenvolvimento da consciência coletiva, que resulta da alteridade e da aceitação.

Sob outra perspectiva, Zurlo (in Cautela, 2007, p. 16) afirma que a linguagem é considerada “elemento base de uma estrutura cultural”. Com uma visão pragmática relacionada ao contexto da pesquisa, o diálogo estratégico entre a empresa de consultoria e os seus clientes ocorre por meio da linguagem visual e metafórica dos instrumentos de design. Segundo esse autor, o diálogo como portador de uma cultura ocorre em nível cultural, sendo, a cultura, um dos fatores que pode construir vantagem competitiva para as organizações.

Em relação à cultura do design, esta visão caracteriza o método de *design thinking* como um processo cognitivo e estruturado de design que constrói a condição de um ambiente ativado, onde emergem as habilidades e capacidades do designer de articular o processo de diálogo construtivo em um terreno de confronto entre a cultura do design e as culturas da empresa clientes. O processo dialógico que ocorre por meio do *design thinking* conduz a uma construção estratégica, integrando atores de áreas distintas, do ambiente interno e externo aos contextos das organizações em processos de codesign.

Para Cautela (2007), o significado de método está relacionado à otimização do processo de projeto e inovação como chave da eficiência e eficácia. Também afirma esse autor que, começar um processo de projeto desprovido de um percurso planejado, adaptável às variações das circunstâncias, significa aumentar a entropia da informação. O autor justifica a sua visão afirmando que multiplicar alternativas de projetos sem haver um método que facilite as escolhas faz avançar e retroceder, desse modo preservando a coerência da complexidade entre as diversas fases do projeto.

Também caracterizado como método exploratório para a solução de problemas, segundo a visão de Brown (2009), o *design thinking* é um método de transformação organizacional que conduz à inovação.

Entre os autores que estão relacionados na categoria de análise design estratégico (Quadro 4), Meroni (2008) cita como referência para a sua construção teórica a abordagem de Nardoni e Salvani (2007), que definem o conceito de diálogo estratégico como um processo autorreflexivo que conduz os atores ao desenvolvimento de soluções de problemas pelo autoconhecimento, contribuindo para a compreensão sobre a percepção da autora quanto ao papel do designer relacionado ao de terapeuta. Segundo esses autores, por meio dessa interrelação, ocorre a disseminação da cultura do design no ambiente organizacional das empresas clientes.

**Quadro 5 – Categoria de análise diálogos e significados, principais autores e respectivas abordagens.**

AUTOR	ABORDAGENS
<b>Krippendorff (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar juntos, consciência mútua; Necessidade de compreensão da visão do outro, aceitação;</li> <li>• Interação, compreensão e significados ocorrem pela linguagem;</li> <li>• Criação de significados pela narrativa.</li> </ul>
<b>Nardoni e Salvani (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo estratégico é um processo autorreflexivo; Conhecimento do problema na busca da resolução;</li> <li>• Sucessão de mudanças definidas passo a passo no sentido de reduzir resistências;</li> </ul>
<b>Curedale (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de design para a solução de problemas. Pensamento convergente;</li> </ul>
<b>Cautela (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância de um método que facilite a tomada de decisão para manter a coerência do projeto;</li> <li>Relação entre a cultura do projeto e a cultura da empresa;</li> <li>• Design e inovação como vantagem competitiva.</li> </ul>
<b>Brown (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método exploratório para a solução de problemas. Design thinking;</li> <li>• Ação multidisciplinar;</li> <li>• Transformação organizacional e inovação. Senso de propósito e envolvimento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Entre as principais referências deste estudo, a perspectiva de Zurlo (2010) estabelece uma relação entre design estratégico e o direcionamento da estratégia organizacional. Cautela (2007) também relaciona sua visão sobre os métodos de design com a abordagem de Weick (1995), estabelecendo vínculos entre os instrumentos de design para a criação de sentidos coletivos nas estruturas organizacionais. Desenvolvida a partir das abordagens desses autores, a terceira categoria de análise apresenta uma relação entre visão estratégica e cultura organizacional.

Essa construção teórica parte da proposição de Kay (1993) que relaciona a estratégia ao sucesso corporativo, associando as capacidades distintivas das organizações como

potenciais vantagens competitivas. Também Schein (2009) relaciona os elementos distintivos de uma organização derivados da sua cultura como responsáveis por dar sentido às estratégias organizacionais, propósitos e significados. Para o autor, a construção de sentidos é um processo de diálogo contínuo produzido pelas interações dos indivíduos, também definindo os elementos e níveis que formam a cultura organizacional e que geram reflexos na imagem da organização, quais sejam: os artefatos, os valores e as crenças da organização, conforme apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6 – Categoria de análise estratégia e cultura organizacional, principais autores e respectivas abordagens.**

AUTOR	ABORDAGENS
<b>Kay (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso corporativo;</li> <li>• Agregar valor e geração de vantagem competitiva sustentável relacionada à inovação, arquitetura, reputação;</li> <li>• Capacidades distintivas tornam-se vantagens competitivas quando aplicadas na organização e levadas para o mercado.</li> </ul>
<b>Weick (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de sentidos;</li> <li>• Visão social da criação de sentidos: interação e propósitos comuns;</li> <li>• Sistema de competências, conhecimentos e capacidades, que incluem artefatos, práticas, valores e crenças pertencentes a cultura do design;</li> </ul>
<b>Schein (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de sentidos nas organizações;</li> <li>• Elementos distintivos de uma organização, derivados da sua cultura, responsáveis por dar sentido às estratégias;</li> <li>• Construção de sentidos é um processo de diálogo contínuo produzido pelas interações dos indivíduos;</li> <li>• Estratégia dá significado, propósito e direção à organização;</li> <li>• Sistemas abertos possibilitam diversidade de estímulos;</li> <li>• Elementos e níveis que formam a cultura organizacional geram reflexos na imagem da organização 1) artefatos 2) valores 3) crenças;</li> <li>• As três fases do processo de transformação da cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Cameron e Quinn (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado e transformações na cultura organizacional;</li> <li>• Mudanças individuais como pontos de partida e papel dos recursos humanos;</li> </ul>

---

<b>Senge (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão sistêmica;</li><li>• Organizações que aprendem;</li><li>• Relação entre diálogo e aprendizagem organizacional;</li></ul>
-------------------------	--

---

Fonte: Elaborado pela autora (2016)



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resposta ao problema de pesquisa, este estudo de caso tem como objetivo principal descrever como se manifesta, por meio da ação catalisadora de uma empresa de consultoria, o processo de incorporação da cultura do design estratégico dentro das organizações, ao influenciar um processo coletivo de transformação da cultura organizacional nas empresas.

A abordagem desse estudo está alinhada à perspectiva dos autores Ezio Manzini (2004, 2016) e Francesco Mauri (1996), que atribui ao design o papel de “guardião organizador” de projetos coletivos, devido às suas características relacionadas ao uso da intuição e capacidades de percepção e escuta, busca pela inovação e inconformismo com soluções óbvias, bem como pela capacidade de tornar visível o pensamento, facilitando o diálogo e a compreensão na busca de caminhos para a evolução da organização (MAURI, 1996, p. 45).

A pesquisa também buscou referências nos estudos de Zurlo (1999) que identifica nas capacidades do design estratégico as potencialidades para catalisar e organizar processos de mudanças. Quanto ao design se manifestar como um “*elemento-chave de mudanças culturais*”, Buchanan (2015, p. 9) identifica uma relação sobre o papel do design com a eficiência e a efetividade organizacional, estabelecendo relações entre os comportamentos que moldam as organizações e as iniciativas que resultam em sucesso (BUCHANAN, 2015).

Em relação à disseminação da cultura do design, Deserti e Rizzo (2014) afirmam que este processo ocorre de forma mais natural em contextos organizacionais abertos à inovação, por serem permeáveis à incorporação de novos conhecimentos por desejarem mudanças. Segundo esses autores, em contextos organizacionais, a cultura do design pode atuar como agente de transformação da cultura organizacional. Como contraponto, em organizações com cultura conservadora, poderão surgir barreiras e resistências às mudanças na tentativa de preservação do modelo existente. Por este motivo, em contextos organizacionais conservadores, os limites impostos à disseminação da cultura do design serão fatores de inibição dos movimentos que visam à evolução dessas organizações.

O estudo considerou a hipótese de as organizações não possuírem nas suas estruturas internas profissionais com conhecimentos e habilidades técnicas em design estratégico, necessários para desencadear processos de mudanças com dimensão sistêmica, contando somente com os recursos e conhecimentos existentes nos contextos internos. Contudo esta

limitação deixa de ser um fator restritivo frente à possibilidade de contratação de recursos humanos externos dotados de conhecimentos especializados.

Como tema relacionado à gestão do design, Borja de Mozota (2003) afirma que esta limitação da organização justifica a inclusão de profissionais especializados em design estratégico no contexto organizacional, que, no papel de consultor, pode contribuir para agregar conhecimentos e capacidades inexistentes na estrutura da organização, estabelecendo, desta forma, uma combinação de recursos internos e externos. Também Lockwood (2010) afirma que o design agrega valor e transforma os negócios, mas ressalta a necessidade de haver Estratégias claras para incorporar e integrar o design e sugere a combinação de recursos internos e externos para que uma organização possa desenvolver vantagem competitiva.

Ao atuar no contexto organizacional das empresas-clientes como recurso externo especializado em design, a empresa de consultoria influencia mudanças nos contextos organizacionais dos clientes que são afetados pela ação catalisadora do design, transformando a cultura dessas organizações. A partir das teorias anteriormente apresentadas, foram construídas três categorias de análise: Design Estratégico, Diálogo Estratégico e Transformação da Cultura Organizacional.

#### 4.1. DESIGN ESTRATÉGICO

Nesta categoria de análise, são apresentadas as distintas visões dos entrevistados sobre o conceito de design estratégico e suas capacidades, entre elas, a de integrar os elementos que compõem a oferta da organização ao mercado e articular a relação entre atores, no sentido de catalisar mudanças para transformar contextos, gerando efeitos de sentido e benefícios para as organizações (ZURLO, 2010).

Para o entrevistado ICR, gestor da empresa de consultoria e diretor de planejamento em design estratégico na Inteligência Capital, o design estratégico é um processo relacionado à capacidade de observação do comportamento humano, interpretação e criatividade que permite ao designer estabelecer conexões por meio de um processo reflexivo e análise crítica. De acordo com o entrevistado ICR, os conhecimentos adquiridos com os acertos e erros das experiências individuais anteriores em outras áreas de atuação contribuem para a construção de um repertório profissional mais amplo e maturidade pessoal individual, o que agrega diferenciais significativos para os profissionais que desejam participar de equipes de projetos em design estratégico.

Cross (2004, 2001) considera que a criatividade do designer está relacionada à intuição, resultado do raciocínio abduutivo. Destaca o autor, o design é um processo heurístico, ou seja, usa-se a experiência anterior, além de diretrizes práticas que levam ao designer no caminho possível. Assim, o entrevistado ICR destaca a importância das experiências anteriores de um designer, para que o profissional de design possa estabelecer conexões com o contexto do projeto.

*“O resultado de um projeto de Design Estratégico está diretamente ligado às tuas variáveis e como tu fazes as conexões[...]como tu compreende o processo. Domínio de mercado, aprofundamento do assunto em questão, entender como os outros se comportam [...] A vantagem disso é que essa formação é muito estranha [...] eu me considero um designer, hoje, `em construção`[...] o que eu aprendi com Marketing? O que eu aprendi com Branding? O que aprendi com Propaganda? O que eu aprendi `tomando na cara` com projetos que deram errado? [...] isso nos dá uma carga de maturidade. [...] todo mundo pode aprender Design Estratégico” (ENTREVISTADO ICR).*

Na fala do entrevistado ICR percebe-se um alinhamento ao conceito apresentado por Manzini (2016) sobre profissionais especializados em design, que são “pessoas treinadas para operarem profissionalmente como designers”, dotadas de conhecimentos que os habilitam a atuar de forma competente durante o processo de design, o que significa para o autor:

Usar um conjunto de ferramentas e, principalmente, uma específica cultura do design. Onde ferramentas ajudam o especialista a entender o estado das coisas e sustentar o processo de codesign, em que a cultura do design é necessária para alimentar o senso crítico (do real estado das coisas) e a atitude construtiva (propondo valores e visões com o que alimenta o diálogo sobre o que e como fazer (MANZINI, 2014, p. 97).

Outro aspecto destacado pelo entrevistado ICR como relevante para o profissional de design está relacionado à empatia (OUDEN, 2012) que, segundo o entrevistado, é uma capacidade necessária para que o profissional de design possa perceber e compreender determinadas questões sob a perspectiva dos clientes. Na sua fala, o entrevistado ICR relata como o sentimento que resulta da condição de alteridade com o cliente pode ser usado para perceber se determinadas escolhas são adequadas, pertinentes e oportunas, ou seja, se fazem sentido para o cliente.

A capacidade de observação e interpretação do designer descrita pelo entrevistado são habilidades humanas que alimentam as capacidades de ver do design relacionadas ao pensamento de Zurlo (2010) que afirma que “saber ver permite identificar as exigências tácitas e não expressas das pessoas, que, muitas vezes, podem ser convertidas em

oportunidades de inovação”; para o autor, “a capacidade de ver é um ato criativo”, no qual é preciso realizar uma observação atenta e curiosa a partir da competência técnica e conhecimento da cultura do contexto (ZURLO, 2010).

Porém, o ato de *ver não* se resume apenas ao olhar, mas também em escutar as pessoas e sentir as emoções, para, assim, poder interpretar sob diversas perspectivas, através do conjunto de sentidos humanos aguçados pelas habilidades do designer, o que é relevante para a construção de significados (KRIPPENDORF, 2003; BOHM, 1996). Nesse sentido, a narrativa do entrevistado ICR reforça a importância quanto à capacidade de observação do designer para identificar os aspectos relevantes para a criação dos diferenciais do projeto com vistas à construção de estratégias competitivas sustentáveis e que não poderão ser copiadas pelos concorrentes, por representarem as capacidades distintivas da empresa (KAY, 1993).

*“Mas eu me coloco no lugar do cliente, como de `se te toca`, se te tocou é algo que de fato faz sentido [...] Tu tens uma habilidade, por exemplo, de observação de comportamento humano, uma habilidade que tu tens de interpretação dos códigos visuais [...] Das paletas de cores que estão naquele bairro... isso não está ensinado. Está dizendo assim: ah, mas tu tens que ter uma visão mais antropológica sobre o processo ou sociológica sobre o processo” (ENTREVISTADO ICR).*

Desta forma, a partir da própria experiência, o designer seleciona as novidades naquilo que está sendo observado por ele, no sentido de orientar a sua visão criativa em função dos objetivos colocados no *brief* do cliente como documento direcionador do projeto. Ao interpretar o *brief*, o designer usa a sua capacidade de interpretação e compreensão sistêmica para criar com a sua própria visão possíveis soluções para o projeto, no intuito de apresentar uma proposta de valor original para a empresa (ZURLO, 2010). O entrevistado ICR relata como recebe, seleciona e interpreta as informações contidas no *brief* dos clientes, antes de usá-las como subsídios na etapa seguinte do projeto.

*“Às vezes, tem que fazer o quê? – Filtrar o que a elite está pensando sobre uma coisa, porque, às vezes, tem uma imagem completamente distorcida sobre o foco do trabalho, acha que vai ser uma construção e acaba sendo outra [...] e aí você tem uma visão, digamos, elitizada em relação ao projeto, e então tá! Corta o rabo e a cabeça e o resto é verdade. Tu sempre depois checas se as visões são realmente interessantes” (ENTREVISTADO ICR).*

É a capacidade de ver do design que possibilitará ao designer uma visão multifacetada de projeto, com novas possibilidades a partir das informações dadas no *brief* do cliente que serão usadas para a criação de soluções com dimensões além das previsíveis (MAURI, 1996;

ZURLO, 2010). Conforme afirma o entrevistado ICD, que atua na área administrativa da Inteligência Capital e usa os conhecimentos do design para compreender as diversas perspectivas do trabalho realizado pela empresa na qual realiza as suas atividades profissionais como ator na equipe que opera de forma integrada e orientada pelo design: “*O Design estratégico me fez entender que podemos olhar os projetos, trabalhamos o ambiente de outro ponto de vista, de outra perspectiva, analisar o todo com foco do cliente e não no cliente*” (ENTREVISTADO ICD).

O designer parte de uma necessidade do cliente como um *input* para o início do projeto selecionando o que é relevante, mas, de acordo com a sua visão e sensibilidade, reinterpreta as informações que entende como qualificadas para a proposição de novos significados, usadas para a abertura de um *contrabrief* (ZURLO, 2010). De acordo com a fala do entrevistado ICJ, designer senior na Inteligência Capital, a capacidade do design estratégico de reinterpretar e reformular (Meroni, 2008) o desejo do cliente para a criação de novos significados passa pela ação do designer com a elaboração de um *contrabrief*. Zurlo (2010) identifica o *contrabrief* como um mediador entre os vínculos de partida e de oportunidades amplas, onde são apresentadas as respostas com a visão do designer ao brief do cliente, como oportunidade para a manifestação da interpretação pessoal.

*“[...] para mim essa lógica de pegar algo super subliminar e conceitual e ir sedimentando o conhecimento, para mim é aí que está o Design Estratégico [...] porque ele acha que o que ele precisa é um flyer, um papelzinho, mas a gente está pensando e entregando uma solução ou repensando coisas que ele não pensou antes. O contra-briefing é uma entrega. O cenário é uma entrega. Em momento algum a gente está pensando ou executando algo físico, mas a gente identificou um outro caminho para aquele projeto” (ENTREVISTADO ICJ).*

Relacionada à capacidade do designer de ver está a capacidade de prever, que parte do que é observado sob um olhar crítico e criativo do designer ao interpretar a realidade do contexto e antecipar possíveis soluções viáveis e confiáveis sob as perspectivas tecnológicas, econômicas, sociais e ambientais. A capacidade de prever relaciona-se à dimensão criativa que nem sempre encontra nas organizações contextos favoráveis ou estímulos pelo reconhecimento quanto à contribuição visionária do design, que podem ser afetadas pelas inseguranças relacionadas a algo novo ou às vulnerabilidades do processo decisório (ZURLO, 2010). Ao descrever as etapas do processo criativo, o entrevistado ICR, em sua fala, afirma ser necessário que haja um conjunto de elementos que auxilie no amadurecimento do conceito do processo de design, sem que a insegurança ou o medo de errar interfiram na construção

criativa, bloqueando o surgimento de novas ideias em função das inseguranças que poderão limitar a ação criativa, e, assim, inibam oportunidades de inovações em soluções para os projetos dos clientes.

*“É um processo mental criativo. Todos os dias tu vais vendo aquilo e vai fazendo o seguinte: no primeiro dia tu vai ter uma amostra mais superficial; no segundo tu vai fazer conexões mais complexas sobre aquilo; conforme tudo vai amadurecendo, tu vais tecendo [...]. Dai tu vais para esquerda; dai tu vais para a direita; tu vais para a diagonal; tu comesças a fazer associações muito mais complexas. [...] A tua equipe, as pessoas, o teu ambiente e o teu processo têm que estar aberto a isso. Vai dar um monte de m....? Com certeza! Tem que ter erro. A gente aprendeu a falar isso para os clientes: o erro faz parte do processo. Não pretenda acertar sempre [...] se tu não queres errar ou tem medo de errar... Vai fazer sempre a mesma coisa, vai dar sempre as mesmas respostas” (ENTREVISTADO ICR).*

Segundo Zurlo (2010), como capacidade do design, o “fazer ver” é um instrumento de suporte à estratégia que possibilita que novas ideias sejam visualizadas com o objetivo de habilitar um processo de diálogo estratégico, dando sentido às escolhas de projeto. Os instrumentos de design contribuem para a compreensão do contexto e do que está sendo proposto facilitando a tomada de decisão, dando sentido às escolhas de projeto. Os diferenciais dos serviços da empresa de consultoria em design possibilitam que as proposições e entregas tenham maior assertividade e durabilidade, o que significa valor para os clientes por transcender a momentaneidade das soluções pontuais, mantendo-se, ao longo do tempo, como diferencial dos produtos da empresa. Conforme a fala do entrevistado ICR, é o processo de design que possibilita a obtenção de resultados superiores, por este motivo consideram importante que o processo de design siga o modelo idealizado pela equipe da empresa de consultoria.

*“A gente não abre mão da imposição processual, porque é a raiz para gente poder desenvolver uma entrega de valor para o cliente. Se não fizer dessa forma, se não tiver essa estrutura processual, não flui a entrega como ela tem que ser. Se foi estruturado e tu entrega uma solução mais perene, entendeu? De resultado, de valor no tempo. Não é uma solução... E não é uma entrega efêmera. Ele entrega valores atemporais para a empresa. Ela vai poder usar a mesma estratégia, claro que, sempre monitorando comportamento, ambiente, contexto, porque hoje trazemos muito isso para dentro da empresa e a empresa está focada só na linha produção e na concorrência dela” (ENTREVISTADO ICR).*

Contudo, apesar da Inteligência Capital desenvolver projetos de design para organizações consideradas como empresas de médio e grande porte que atuam em diferentes

segmentos, apresentando culturas organizacionais distintas. Segundo a perspectiva de Kleinsmann (2008), em projetos que envolvem equipes de designers e empresas, as principais barreiras e resistências estão relacionadas às interfaces para as aprovações dos projetos e para a gestão das pessoas. De acordo com o autor, os processos de aprovação das soluções criadas pelos grupos de projetos junto aos gestores das empresas podem levar muito tempo, dificultando o avanço dos projetos e comprimindo o tempo de execução após a aprovação, gerando um clima de pressão e cobranças.

As clientes entrevistadas C1T, C2E e C2S, atuam nas áreas de marketing dos Clientes 1 e 2, respectivamente, e têm percepções similares quanto às contribuições do design estratégico como meio para facilitar a tomada de decisão.

*“Para mim, o Design Estratégico é tentar colocar numa forma racional, estruturada, orientada, os rumos da organização, aonde ela pretende chegar, mas de que forma ela pretende chegar [...] isso deu muita agilidade para o processo, muita clareza, muita agilidade, hoje a gente consegue mapear o processo, a gente vê o processo de uma maneira clara, a gente entende o projeto muito melhor, isso dá agilidade, clareza, dão muita celeridade ao processo como um todo. Deu, enriqueceu o projeto, expandiu o projeto e deu celeridade ao mesmo tempo”. (C1T).*

*“Então, tem um ganho de agilidade e de facilidade na tomada de decisão. Porque isso faz com que a gente consiga dar vazão ao trabalho. O principal ganho é isso, a gente não olha cada situação como única, a gente tem uma definição estratégica e essa definição norteia os desdobramentos das ações do dia a dia”. (C2E).*

*“Decisão tomada, estabelecido o desenho e de que forma se tem que operar, dali para baixo são desdobramentos. Então tem um ganho de agilidade e de facilidade na tomada de decisão. O principal ganho é isso, a gente não olha cada situação como única, a gente tem uma definição estratégica e essa definição norteia os desdobramentos das ações do dia a dia [...]. Te dá norte” (C2S).*

A entrevistada C2S complementa a sua visão sobre design, afirmando que o design estratégico facilita o trabalho da equipe por proporcionar o alinhamento estratégico entre os integrantes da equipe, possibilitando maior segurança e agilidade na tomada de decisão pelos gestores da empresa.

#### **4.1.1 O design estratégico sob a perspectiva da Inteligência Capital**

A Inteligência Capital tem como desafio disseminar a cultura do design no contexto organizacional das empresas clientes, desenvolvendo com o método de design estratégico projetos criativos e inovadores, com novas possibilidades para a geração de valor para os clientes, e assim diferenciando-se de outras empresas de design. A formação em comunicação, marketing e design da equipe, além das experiências e conhecimentos adquiridos com as vivências profissionais anteriores, que foram ampliados com a incorporação de conhecimentos em design estratégico, trouxe para a equipe uma nova visão sobre a forma de “pensar e fazer” projetos de design (MANZINI, 2014). A base de conhecimentos e atitudes da equipe formam o patrimônio intelectual e humano da Inteligência Capital, definindo a identidade e cultura organizacional da empresa orientada pela cultura do design.

Com a visão do design estratégico, a empresa de consultoria conseguiu unir o conhecimento e pensamento criativo à ação, que inicia com a realização de um amplo e minucioso trabalho de observação e pesquisas para a coleta das informações a serem usadas como subsídios para a identificação dos códigos implícitos nos contextos dos projetos para a criação de produtos e serviços que tenham significados, descolados da proposta genérica das empresas de consultoria em design com olhar voltados somente para os aspectos restrito da forma e função dos artefatos. Trata-se, portanto, de uma visão mais ampla e atualizada de projetos de design, com foco no processo de desenvolvimento do sistema produto-serviço, alinhada a perspectiva de Meroni (2008), que descreve o design estratégico como “um conjunto integrado de produtos, serviços e comunicação”.

O método de trabalho contribui para a criação da proposta de valor dos projetos, definidos pela equipe da Inteligência Capital como “valor alvo”, identificado através dos códigos interpretativos que servem como subsídios para o processo criativo.

A abordagem da empresa de consultoria, desenvolvida com a perspectiva do *human center design*, estabelece os diferenciais dos projetos para os potenciais clientes que se identificam com a proposta de valor desenvolvidas a partir do comportamento e hábitos das pessoas, levando em consideração a relevância e o significado das coisas (BUCHANAN, 2001).

Com esse direcionamento, o processo de projeto percorre três etapas distintas: definição do cenário, desenvolvimento da vision e criação do concept. As etapas do processo de design seguem o que Celaschi e Deserti (2007) definem como a etapa metaprojetual, que envolve pesquisa e interpretação dos dados coletados com a “geração de metatendências, que levam à construção de trajetórias de inovação”, e uma fase de construção de cenários, em que



são definidas as “trajetórias de inovação” com a introdução dos achados da fase anterior de pesquisa que levam ao conceito de design, definido como *concept* (DESERTI, 2007 In. CELASCHI; DESERT, 2007, p. 57).

O processo de design estratégico desenvolvido pela Inteligência Capital tonou-se o modelo padrão, usado como estrutura para o desenvolvimento dos projetos em todos os clientes, o que pode limitar o processo criativo para a geração de soluções e identificação de novas possibilidades para uma empresa de consultoria que lida constantemente com múltiplos desafios e necessidades de clientes que atuam em diversos segmentos do mercado.

A fala do entrevistado ICJ, a seguir, descreve as etapas do processo de projeto desenvolvido pela empresa de consultoria em design.

*“Temos as três etapas iniciais para desenvolver o pensamento em conjunto com esse cliente que é cenário, vision e concept [...] a gente criou uma lógica de projeto que, no final desse raciocínio - cenário, vision, concept – a gente cria um manual para aquele produto ou para aquela campanha e esse manual a gente usa para executar tarefas do dia-a-dia [...] a equipe tem um manual para executar de acordo com o que foi desenvolvido[...] os projetos que são mais fáceis de executar são os que têm manual desenvolvido” (ENTREVISTADO ICJ).*

De acordo com as falas dos entrevistados na Inteligência Capital, a definição do cenário é a primeira etapa do processo de projeto, em que a equipe de designers realiza uma imersão no contexto do projeto a fim de coletar informações relevantes que serão usadas como estímulos criativos para as próximas etapas do processo a partir das diversas possibilidades e caminhos estratégicos dos projetos.

Na segunda etapa do processo de design para a Inteligência Capital, ocorre o desenvolvimento da *vision*, que representa a capacidade de prever do design e facilita a compreensão do conceito que será proposto na próxima etapa do projeto. Relacionada à ação criativa, a *vision* estimula as percepções do grupo de projeto, usando os dados coletados na primeira etapa para a criação de possíveis situações em que se imagina o futuro usuário interagindo com o produto. De acordo com a fala do entrevistado ICR, gestor da Inteligência Capital, pode-se afirmar que a *vision* também é um instrumento de diálogo entre atores da equipe de projetos, que possibilita a criação de sentidos por contribuir para o alinhamento de expectativas e direcionamentos da estratégia.

*“Por exemplo, lá no Cliente 1, sempre que vou fazer apresentação de uma Vision está todo o board da empresa mais toda a parte dos líderes que vão fazer o projeto acontecer. Eu tenho o pessoal da Arquitetura, tem o pessoal Comercial, o pessoal do Marketing, tem o Financeiro, tem a Gestão, Diretoria, Engenharia.*

*Antes, o que eu fazia? – Eu fazia primeiro a apresentação da vision e depois, se a vision fosse aprovada, eu fazia de novo a apresentação da vision para os fornecedores. Porque todo mundo sai homogeneizando o conceito do produto” (ENTREVISTADO ICR).*

Segundo a entrevistada C2C, a definição da *vision* possibilita uma imersão e maior envolvimento emocional de todos com a ideia do projeto ao estimular a percepção de forma empática e por fazer com que os atores responsáveis pela tomada de decisão na empresa percebam o conceito sob a visão do cliente potencial, que é quem de fato fará a compra e uso do produto como mercadoria: olhar o projeto com capacidade de se colocar no lugar do cliente.

*“A vision nos coloca para dentro da ideia, porque a vision nos dá o mergulho que a gente faz na parte da alma do negócio, porque aí a gente se envolve com a ideia e compra ela, até como um cliente final, que é assim que a gente se coloca (...). Não só como quem faz parte da empresa, mas eu me coloco no lugar do cliente, como ele vai sentir isso, se isso me toca. É um bom exercício. E é uma empresa que trabalha com a alma do negócio. A gente estabelece esses parâmetros de `se te toca`, se te tocou, é algo que, de fato, faz sentido” (C2C).*

Conforme o processo de projeto da Inteligência Capital, a aprovação da *vision* será o ponto de partida para a etapa seguinte que é a criação do *concept*, que representa o “fazer ver” do design. Usando instrumentos para facilitar a visualização do que está sendo proposto, tem como objetivo habilitar o diálogo estratégico na organização, estabelecendo um meio de trocas de pontos de vistas e interpretações que resultarão na criação de sentidos às escolhas estratégicas dos projetos (ZURLO, 2010; WEICK, 1995).

A capacidade criativa da empresa de consultoria não pode ser refém do modelo organizacional do cliente, pois a eficiência criativa que resultará na eficácia da estratégia virá do espaço que será dado para a empresa de consultoria movimentar-se no contexto do projeto e, com liberdade, identificar o que é relevante para que os designers possam desenvolver soluções inovadoras e criativas.

Conforme a fala do entrevistado ICJ, para a definição do *concept*, é necessário que haja uma abertura por parte do cliente para a compreensão do problema, cuja solução a ser apresentada dependerá do diálogo e sinergia estabelecida entre a empresa de consultoria e o cliente para a compreensão e interpretação do contexto.

*“Eu preciso que haja uma abertura da empresa para entender como é o nosso processo de entrega projetual; mas a entrega do concept eu preciso entender como é a empresa, qual é o problema que tem que ser resolvido e eu entrego*

*customizado na maneira como vai resolver o problema dele” (ENTREVISTADO ICJ).*

Como resultado das três primeiras etapas, é criado o que pode ser descrito como um artefato, que foi criado pela Inteligência Capital, tendo como objetivo reunir e apresentar o conjunto de informações que compõem a base da proposição estratégica de cada projeto. O *brand book* é um guia, materializado em uma peça gráfica, que será usado pela equipe da empresa de consultoria e pela equipe de projeto do cliente como um instrumento de orientação estratégica. Esse material tem como propósito ser a referência para o desenvolvimento de ações básicas do dia a dia da equipe, contendo muitas das respostas às questões previsíveis, que já estão no material, contempladas com algumas possibilidades de soluções anteriores que já estão validadas e aprovadas pelos gestores da organização.

O *brand book* proporciona maior agilidade ao processo, eliminando a necessidade de acionar a empresa de consultoria para orientar a equipe de projeto em questões já definidas anteriormente. De acordo com a percepção dos entrevistados na Inteligência Capital, as definições estratégicas apresentadas no *brand book* reduzem retrabalhos e proporcionam maior velocidade nas entregas da empresa de consultoria aos clientes, aumentando a percepção positiva do cliente sobre o trabalho desenvolvido pela empresa de consultoria por facilitar o andamento das atividades das equipes, sem haver a necessidade do acompanhamento constante por parte da consultoria.

Conforme a fala do entrevistado ICJ, designer sênior na Inteligência Capital, esse artefato contribui também para estabelecer conexões entre os atores envolvidos nos projetos, internos ou externos à estrutura dos clientes, proporcionando coerência entre as ações desenvolvidas durante a execução do projeto até a sua conclusão por conter os conceitos e orientações estratégicas para todas as etapas projetuais, facilitando o trabalho das equipes envolvidas nos projetos.

*“A gente criou uma lógica de projeto que no final desse raciocínio - O processo desenvolvimento de projeto - a gente cria um manual para aquele produto ou para aquela campanha e esse manual a gente usa para executar tarefas do dia a dia, porque a gente cria uma campanha e a gente tem que executar uma peça de uma campanha em agosto, a equipe tem um manual para executar de acordo com o que já foi desenvolvido” (ENTREVISTADO ICJ).*

Os processos de design estratégico liderados pela Inteligência Capital ocorrem com o envolvimento dos clientes durante todas as etapas do projeto. De acordo com a percepção dos entrevistados na Inteligência Capital, poder envolver os clientes nos processos criativos é

fundamental para o alinhamento entre as expectativas dos clientes e as entregas por integrar pensamentos durante todo o processo.

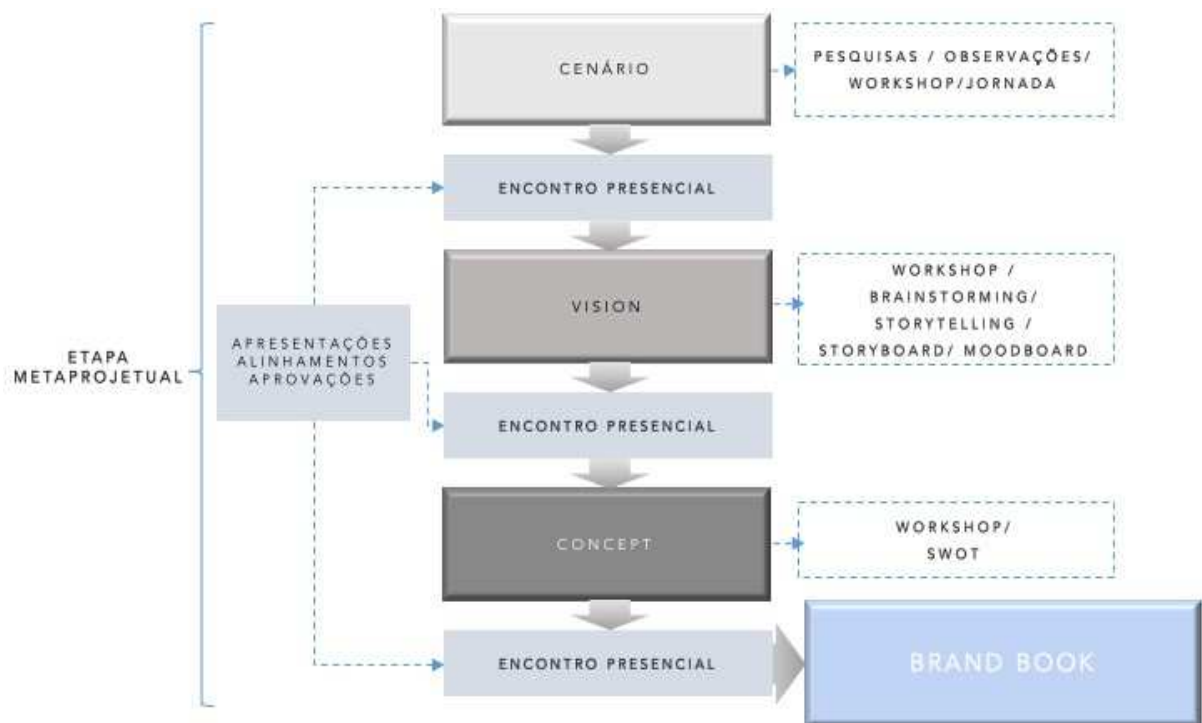
A interação coletiva provoca um processo de diálogo estratégico por meio de instrumentos de design, permeando as relações entre atores para a tomada de decisão na busca de soluções e significados e promovendo o envolvimento das equipes do cliente com o projeto. Nessa perspectiva, a Inteligência Capital e a equipe de projetos dos clientes desenvolvem, em conjunto, o sistema produto (MERONI, 2008) que definem os diferenciais e valor do projeto para todos os atores enquanto partes interessadas.

*“Então a gente coloca o cliente muito dentro do projeto [...] quando a gente desenvolve o cenário, a gente apresenta para o cliente, antes; quando tem pesquisas a gente já pode apresentar para o cliente. O cenário, a gente apresenta para o cliente, a vision, a gente apresenta para o cliente, então o cliente vai homologando aquilo e homogeneizando o conhecimento com a gente. Não é que ele não tenha surpresa, mas ele faz parte do desenvolvimento daquilo [...]. E, a partir dessa definição inicial, desse alinhamento para o cliente, onde ele se sente parte do projeto, porque, essas três etapas permitem que ele seja muito inserido na ideia, então ele se sente muito dono da ideia, então, a partir disso que apresentamos uma campanha e temos total engajamento do cliente porque ele se sentiu parte dessa construção” (ENTREVISTADO ICJO).*

Além dos aspectos relacionados à definição do processo criativo e envolvimento dos clientes nas etapas do projeto, foram agregadas ferramentas de gestão do processo. Os entrevistados ICR e ICJ citam os métodos usados como ferramentas de gestão que possibilitam a organização interna das demandas. Desta forma, a Inteligência Capital, mais uma vez, inovou no sentido de buscar meios para melhorar a performance da equipe para obter eficiência nos processos. Assim, a Inteligência Capital buscou conhecimentos para a gestão dos processos internos para se diferenciar no mercado, não somente sob o ponto de vista criativo, mas na qualidade e prazos de entrega dos projetos de design.

*“[...] a gente tem uma gestão de projetos internos que a gente organiza [...] do Scrum, dos métodos ágeis que a gente implantou, que a gente faz o acompanhamento diário do que a gente faz na empresa [...] os métodos ágeis de TI, a gente usa muito Pareto de Kanbam, para o acompanhamento das entregas e conseguir visualizar tudo que tem dentro da casa, o que a gente está fazendo” (ENTREVISTADO ICR).*

**Figura 4 -** Etapas do processo de projeto da Inteligência Capital



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os entrevistados ICR e ICJ afirmam que a definição de um modelo para o processo de design nas atividades da Inteligência Capital contribui para estabelecer uma relação clara entre a empresa de consultoria e os clientes, demonstrando as etapas e entregas que ocorrem em cada momento. Esta definição facilita a compreensão dos clientes sobre a evolução do processo, proporcionando segurança, o que contribui para estabelecer uma relação de confiança e trocas de conhecimentos que impactam a cultura organizacional das empresas clientes.

A visão dos entrevistados na Inteligência Capital, quanto a importância de haver um modelo para o processo de projeto está alinhada a afirmação de Cautela (2007), que reforça a importância de haver um método que organize o desenvolvimento dos projetos. Porém, cabe salientar, que um modelo deve ser considerado uma referência, e não obrigatoriamente um padrão rígido e limitador que impossibilite o uso dos diversos instrumentos criativos do design estratégico.

#### 4.1.2 O design estratégico sob a perspectiva do Cliente 1

O Cliente 1 é uma empresa familiar com características culturais herdadas dos seus gestores. Reconhecida pelos entrevistados pela cultura organizacional aberta, a empresa proporciona um ambiente que estimula a criatividade e acolhe as manifestações dos atores envolvidos com a organização, sejam eles internos ou externos. A visão do negócio e a personalidade dos sócios, manifestam-se na identidade da organização. Segundo Schein (2009), a cultura de uma organização está relacionada com a história e características dos seus proprietários. Na fala da entrevistada C1L, são evidenciadas as características que definem a identidade organizacional do Cliente 1, descrevendo a forma como os gestores valorizam os profissionais e propiciam, no ambiente da empresa, um clima aberto e estimulante à criatividade da sua equipe.

*“É uma empresa totalmente aberta, dá liberdade, dá espaço para os seus colaboradores. É bem a questão da valorização das pessoas e da inteligência das pessoas; não só da parte da contribuição profissional e técnica, mas trabalha inteligência emocional das pessoas [...] temos total liberdade de propor e sugerir, algumas coisas são aceitas ou não, mas o que não é aceito não é visto como uma forma de tolher. É dado o porquê não está sendo feito” (C1L).*

*“Entregar um produto diferenciado, conceituado e foram, aos pouquinhos, aprimorando e a empresa foi tomando uma proporção e crescendo e muito provavelmente pela nossa consultoria [...] claro que a definição final cabe a diretoria, mas acho que teve um papel sim, com certeza[...] aliou muito o perfil dos donos da empresa que realmente valorizam e prestam atenção nas pessoas que se sentem totalmente engajadas. As pessoas se sentem parte mesmo da empresa, tem orgulho de fazer parte da empresa. Isso é um efeito que é avassalador [...] é transformador e estimulante ver essa forma que, mesmo em momentos difíceis, a gente consegue se agarrar no lado bom das coisas para ir adiante. Eu acho que justamente a disseminação dessa cultura é o principal elemento que faz isso alavancar” (C1L).*

A entrevistada C1C é sócia-proprietária do Cliente 1 e atua na empresa como diretora. A entrevistada reconhece a importância e as contribuições dadas pela Inteligência Capital nos processos criativos e na condução das pesquisas que agregam aos projetos *insights*, proporcionando assertividade devido às técnicas que a empresa de consultoria utiliza para a compreensão dos fatores que são relevantes para os clientes e que influenciam os diferenciais dos projetos. Percebe-se que, para o Cliente 1, a visão centrada no ser humano do design exerce forte influência nos projetos da empresa, que são rapidamente comercializados devido à aceitação por parte dos clientes. De acordo com Celaschi e Deserti (2007), os clientes de uma empresa devem ser os primeiros a serem satisfeitos com as proposições dos produtos por serem estes os seus usuários finais.

Para a entrevistada C1C, a Inteligência Capital contribui com informações relevantes a respeito das novidades do setor, conduzindo os produtos da empresa para uma posição além do que o mercado oferece, tornando-os atrativos e conceitualmente inovadores. Ao identificarem oportunidades para que os produtos da empresa estejam à frente do mercado, a empresa de consultoria contribui para a visão de futuro da empresa, fornecendo métodos e conhecimentos relevantes para os direcionamentos estratégicos que refletem na evolução e crescimento da empresa. Os gestores da empresa desejam que os produtos sejam diferenciados em relação aos concorrentes, pois percebem a importância deste fator para a geração de valor para os clientes e para a projeção de uma imagem positiva da organização. Na sua fala, a entrevistada C1C faz referências à relação de confiança que foi desenvolvida ao longo do tempo com a Inteligência Capital, como consequência dos resultados positivos conquistados com os projetos.

*“Cada vez vemos um crescente nas nossas propostas e como a marca se tornou uma marca-referência em diferenciação no mercado [...] a incorporadora se tornou uma referência em produtos diferentes, bem-conceituados e inovadores [...]. Isso foi uma diferenciação que a Capital conseguiu agregar, são essas coisas novas, frescas que ele traz, as tendências mundiais [...] a ideia e conceituação dos produtos (C1C).*

A fala da entrevistada C1C evidencia o desejo dos gestores da empresa por novidades e diferenciais que reflitam a personalidade inovadora da organização, destacando a importância do design estratégico para integrar conhecimentos e pessoas que atuam nas equipes dos projetos com uma visão multidisciplinar a partir da origem do projeto.

A importância da cultura do design nos projetos do Cliente 1 foram também informadas pelo entrevistado C1TE, diretor da empresa. Segundo o entrevistado, o design estratégico está relacionado à orientação estratégica dos projetos desde a sua origem, o que

possibilita que os empreendimentos imobiliários da empresa sejam mais assertivos e diferenciados. A fala do entrevistado C1TE demonstra a sua percepção quanto às contribuições do design estratégico para a tomada de decisão e os efeitos das escolhas assertivas sobre o fluxo e prazos dos projetos, evidenciando os diferenciais que a cultura do design, disseminado pela Inteligência Capital, agregou para a empresa gerando resultados positivos.

Segundo a percepção do entrevistado, a cultura do design resulta em aprendizado por parte da equipe de projetos da empresa quanto a necessidade de conhecer o comportamento e hábitos dos potenciais clientes para os direcionamentos dos diferenciais dos projetos, reformulando a maneira como a equipe da empresa pensa e desenvolve as suas atividades. Antes da relação como design, os projetos imobiliários da empresa eram desenvolvidos com a visão convencional para definir o perfil de clientes, com análises sobre o perfil sócio-demográfico sem a compreensão a respeito das características da região e comportamentais dos potenciais cliente.

*“Quanto mais cedo a gente traz isso e menos decisões são tomadas no decorrer, mais assertivo a gente é, né? - Por exemplo, muitas vezes a conceituação do empreendimento ela se dava um pouquinho antes do lançamento, né? - Agora a gente já está entrando com isso desde o princípio, desde a definição da metragem até... e daí as coisas vão caminhando de uma forma mais direcionada, assim, né? Antes, a coisa era mais empurrada. Agora, a coisa está mais puxada, assim. E isso começa a fazer sentido porque é pensado antes” (C1TE).*

Para o entrevistado C1TE, uma das características do setor imobiliário, que interfere de maneira significativa no desenvolvimento dos projetos, é o fator tempo, considerando todas as etapas que precisam ser percorridas para a conclusão do empreendimento, preservando os elementos distintivos associados à vantagem competitiva, que necessitam permanecer como diferenciais até a conclusão do projeto. Este fator justifica a necessidade de antecipar a fase em que a Inteligência Capital inicia as suas atividades junto a este cliente, o que proporcionaria mais tempo e envolvimento da empresa de consultoria nos projetos.

Portanto, um projeto de design estratégico para o Cliente 1, além de lidar com as características do setor, sendo capaz de criar e manter os diferenciais estratégicos ao longo do tempo, necessita resultar em um conceito de produto à frente do tempo presente, considerando o longo ciclo percorrido a partir da origem do projeto até a entrega ao cliente. Nessa perspectiva, a inovação de produtos e a reputação da empresa são fatores que serão reconhecidos como capacidades distintivas para que a organização possa alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Nessa perspectiva estratégica, a empresa estabelece um



conjunto de “capacidades distintivas”, o que segundo Freire (2014) deriva o valor da oferta da empresa.

Com a visão do design, o Cliente 1 percebe os resultados do olhar atento do design que possibilitou a compreensão do contexto do projeto, contribuindo para antecipar, propor e influenciar o surgimento de novos significados para os produtos. A abordagem do design estratégico influenciou mudanças no processo de desenvolvimento de produtos e resultou em uma inversão de fluxos, considerando que o conceito do projeto está presente desde a origem, o que facilitou a convergência das etapas e dos elementos que dão sentido ao projeto.

*“Antes, a coisa era mais empurrada. Agora, a coisa está mais puxada, assim. E isso começa a fazer sentido porque é pensado antes” (CITE).*

Em relação ao envolvimento das equipes nos projetos, a fala do entrevistado CITE está alinhada à visão de Mauri (1996) e descreve o processo criativo de design estratégico como uma ação colaborativa multidisciplinar, com capacidade de integrar pessoas com perfis e visões distintas em um processo interativo para a construção de conhecimentos, colocando as pessoas no centro da estratégia. Como objetivo, está a construção de uma proposta de valor da oferta da empresa, integrando diversos pontos de vista para a criação de sentidos comuns. *“[...] vejo isso, hoje, como processo colaborativo do desenvolvimento de um projeto onde várias disciplinas são chamadas para montar um projeto ou para montar um serviço ou para pensar de uma forma diferente alguma proposta” (CITE).*

O entrevistado CITE também observa que projetos orientados pelo design estratégico possibilitam maior abrangência para a criação de diferenciais dos empreendimentos e que esses diferenciais possibilitam a criação dos significados que são relevantes para os clientes. A fala do entrevistado CITE contribui para estabelecer uma relação entre a visão sistêmica dos gestores da empresa sem limitar as possibilidades criativas que acolhem as sugestões das diversas especialidades profissionais envolvidas nas diferentes etapas do projeto. Nesse sentido, para o Cliente 1, a Inteligência Capital contribui para integrar os atores envolvidos nos projetos de design estratégico voltados para o desenvolvimento dos elementos distintivos dos empreendimentos imobiliários, que, orientados pelas proposições da Inteligência Capital, criam as ações de comunicação e as estratégias de venda, dando forma e significado aos projetos, integrando todas as suas etapas.

*“Acho que uma visão mais ampla do todo, né? Acho que uma visão mais sistêmica, a partir do momento que concebe alguma coisa do ponto de vista*

*apenas do mercado, digamos assim, ou apenas da visão de uma pessoa ou apenas sob uma orientação, tu consegues ter insights e quanto mais qualidade esses insights têm as coisas vão convergindo, assim, porque começa a fazer sentido as coisas. É, por exemplo: a bióloga que fez toda a parte de licenciamento ambiental se deu conta que em um determinado local do terreno tem árvores centenárias que fazem sentido com o conceito que a pessoa do marketing está desenvolvendo. - Antigamente o cara do marketing ia lá e desenvolvia o produto e não ouvia, entendeu? - Então eu acho que quando as coisas entram, assim, num escopo maior e numa amplitude maior, assim, de posições eu acho que começa a fazer sentido mais a concepção do produto como um todo” (CITE).*

Para o entrevistado C1TE, o design estratégico também está relacionado ao legado que a organização deseja deixar para uma comunidade em que está inserida, demonstrando a atenção da empresa à interferência que um empreendimento imobiliário pode causar em uma determinada região urbana e a dimensão desse impacto na paisagem da cidade, o que está também relacionado à identidade da organização, pela representatividade dos produtos que são por ela colocados no mercado e os seus efeitos para a imagem da organização (DESERTI, 2007; CELASCHI; DESERTI, 2007).

*“Eu acho que o principal efeito que como a gente vai deixar uma marca na cidade, o principal efeito é o próprio prédio [...] a gente trabalha com uma coisa extremamente sólida e vai ter uma vida útil como poucas coisas [...] é uma coisa que vai ficar e vai impactar no visual das pessoas, impactar no dia a dia, então eu acho que é extremamente importante que a gente seja excelente, que a gente seja campeão. Então eu acho que além do produto em si o mais importante é o legado que a gente vai deixar, assim, e essas questões que vão interferir no dia a dia das pessoas, dos usuários dos nossos empreendimentos [...] diante de uma restrição em termos de código de obra, o plano diretor, a gente tem que deixar um legado para o skyline e eu acho que Design Estratégico, a conceituação de produto, enfim, qualquer metodologia que for usada, é um legado bem importante” (CITE).*

Na visão de Manzini (2016), “o *emerging design* é um modo de interpretar design e projetar o que ainda não é convencional”, o que remete a compressão sobre um momento de transição e aprendizado social em que todas as coisas convencionais necessitam ser reinventadas. O autor também relaciona a sua visão sobre a cultura do design às ferramentas e métodos usados nos processos de projeto, obrigatoriamente relacionadas a discussões que envolvem questões de sustentabilidade, econômicas e sociais.

Nos projetos desenvolvidos pela Inteligência Capital para o Cliente 1, são também realizadas pesquisas qualitativas por meio de entrevistas em profundidade com os potenciais moradores do empreendimento imobiliário e também são realizadas pesquisa etnográficas, como técnicas que possibilitam o conhecimento aprofundado e a observação dos contextos e

comportamentos. Essas técnicas contribuem para compreensão quanto aos hábitos e a maneira como as pessoas usam e se apropriam dos ambientes, possibilitando a compreensão dos fenômenos de consumo das culturas inseridos no seu contexto (TONETTO, 2012).

São usados, ainda, instrumentos de design como recursos visuais. Entre os mais usados pela está o *moodboard* que é um instrumento imagético que cria metáforas como forma de facilitar a compreensão do contexto do projeto e de futuros possíveis. A ferramenta funciona como meio de envolver o designer e a equipe com o tema do projeto, estabelecendo conexões entre a primeira e as próximas etapas do projeto. A função primária do *moodboard* é relacionada a inspiração, tanto do designer quanto dos envolvidos no processo de desenvolvimento e são normalmente utilizados nas etapas iniciais do processo de design. A segunda funcionalidade essencial do *moodboard*, apontada por McDonagh e Denton (2004), é a comunicação. De acordo com os autores, a ferramenta é uma importante plataforma de diálogo entre os envolvidos no processo de design.

A fala da entrevistada C1C descreve a maneira como ocorre o envolvimento da Inteligência Capital com o Cliente 1 e os métodos usados na etapa inicial dos projetos, que têm como objetivo buscar *insights*. A interrelação entre as equipes resultou na incorporação dos instrumentos e linguagem do design pelo Cliente 1, que adquiriu conhecimentos que transformaram não somente a forma de projetar, mas a linguagem e a atitude das pessoas.

*“Acho que são pesquisas, pesquisas antropológicas [...] as tendências em conceito de arquitetura de interiores, porque a gente ainda não conseguiu entrar no começo do processo de arquitetura propriamente dita, mas, referências de arquiteturas de interiores para áreas condominiais[...] então a Capital nos traz referências de espaços comuns, que são áreas condominiais, assim, dentro de uma ideia de público-alvo, o que deve ser pensando, de referências do que as pessoas gostam. E funcionam muito bem, inclusive eles pautam o caminho a ser seguido. Então os moodboards nos dão a ideia de onde a gente deve efetivar e apostar as nossas referências de áreas condominiais” (C2C).*

A Inteligência Capital utiliza os instrumentos de design estratégico como métodos de observação e escuta como estímulo à criatividade, também como parte do processo criativo nos quais estão integrados profissionais de diversas áreas do cliente e designers da equipe em processos criativos coletivos multidisciplinares. O resultado positivo da ação criativa coletiva está na entrega de soluções diferenciadas que resultam do *codesign*. Este método de trabalho é percebido pelos clientes como um dos diferenciais dos serviços da empresa por gerarem respostas assertivas e está alinhado ao conceito de *codesign* de Sanders e Steppers (2007), por

envolverem profissionais com conhecimentos em design e pessoas não treinadas nos processos criativos.

*“Mas como principais diferenciais, eu acho que está essa questão de trazer elementos e informações e conteúdos que não fiquem totalmente focados no setor de marketing, que possam escutar daqui a pouco o pessoal por exemplo, a equipe da assistência técnica, que muitas vezes a gente faz reunião colaborativa, né? De ouvir o pós-uso dele, de entender a questão de ocupação, de daqui a pouco ouvir o pessoal do paisagismo pra ver de que forma a campanha tem a ver com o entorno ou mesmo de entender, por exemplo, de entrar dentro do bairro, ouvir o pessoal do bairro, a gente já fez pesquisa antropológica, a gente já fez várias pesquisas, assim, nos aprofundando disso, então a gente normalmente a gente traz bastante pessoas diferentes, com visões diferentes, para o processo criativo” (CITE).*

A fala da entrevistada CIT destaca também a importância dos meios usados pela Inteligência Capital para a criação do *storytelling* de cada empreendimento, como forma de engajar as pessoas em um diálogo estratégico como um dos diferenciais dos projetos orientados pelo design, criados a partir da qualidade das percepções individuais usadas na construção de sentidos coletivos, que, posteriormente, serão usados na narrativa das ações de marketing do produto. Pounsford (2007) considera que o *storytelling* tem uma habilidade inerente de estimular o diálogo entre o apresentador e a audiência, o que sugere que este instrumento é uma maneira de influenciar uma reação desejada nas pessoas que por ela serão impactadas.

*“Em todos os momentos, está contando a história, quem é esse cara que vai morar nesse prédio, apartamento de dois dormitórios com uma suíte. – `Ah, é um casal novo, tem isso de vida, está assim, assim e assado...` - A gente tenta imaginar se naquele terreno que a gente comprou com aquele público, com essa carência de demanda que a gente tem, é mesmo esse público que vai comprar esse apartamento. - Sabe? - Então com todos os dados, pragmáticos mesmo que a gente pense isso, uma coisa faz sentido com a outra. E aí se faz sentido a história” (CIT).*

O entrevistado CITE afirma que, apesar de a equipe da empresa estar familiarizada e usar as práticas de gestão de projetos por atuarem no setor da construção civil, ela reconhece a relevância do papel da Inteligência Capital para agregar diferenciais e métodos para criação do conceito e estratégias dos produtos. A influência do design estratégico para definição do conceito dos produtos e orientações estratégicas dos projetos são aspectos que foram agregados pela Inteligência Capital como diferenciais. A fala do entrevistado CITE demonstra como o design estratégico possibilitou um envolvimento mais amplo da

Inteligência Capital com os projetos da empresa, contribuindo, de forma criativa, para o desenvolvimento dos projetos integrando distintos conhecimentos e pontos de vistas, além dos conhecimentos técnicos e metodológicos.

*“[...] eu acho que a principal diferença foi essa assim, foi não ter um conceito simplesmente por ter um conceito e sim buscar muito mais embasamento, muito mais informações de diversas fontes e diversas origens e construir uma história em cada empreendimento” (CITE).*

A fala da entrevistada C1L destaca a atenção da equipe de projetos da empresa Cliente 1, orientada pela Inteligência Capital, na definição dos detalhes do projeto como elementos responsáveis por estabelecer as conexões entre a proposta de valor dos projetos da empresa com o “conceito-alvo”, que representa o momento e estilo de vida dos potenciais clientes da empresa. Assim, ao serem impactados pelos elementos de design que definem as características de um projeto, os potenciais clientes se identificarão ou não com empreendimento que terá a sua identidade sintonizada com as peculiaridades dos distintos bairros da cidade.

*“[...] uma coisa que me chamou muita atenção foi exatamente essa preocupação da empresa que vem de encontro com a questão da cultura da empresa, que é de embalar todo o conceito do empreendimento desde o início. Então eu tenho muito isso da concentração, do pensar o todo, entorno, quem é que vai morar, e isso eu achei muito bacana porque o ICR nos traz não só – nem digo o público-alvo, mas o conceito- alvo, o que estamos intencionando atingir naquele empreendimento, as pessoas que se identificam vão para lá independentemente de idade. Acho que mudou um pouco esse conceito: não é público-alvo, é o conceito-alvo, o que a gente quer realmente entregar para as pessoas, que legado que queremos deixar para cidade” (C1L).*

Com a evolução da relação entre a Inteligência Capital e o Cliente 1, a área de marketing da empresa cliente assumiu um novo papel na condução dos projetos, ampliando a importância desta área da empresa e da profissional, que passou a ser internamente a responsável pela operação com a Inteligência Capital. De acordo com a fala da entrevistada C1T, gerente de marketing no Cliente 1, o design estratégico contribuiu para resignificar o papel da área, que passou a ser responsável pela integração entre o contexto interno e externo da empresa.

*“A área de marketing numa empresa de construção civil ela é importante no momento de fazer a propaganda na hora de vender o empreendimento. Aqui no Cliente 1 a área de marketing é importante porque é ela que insere todo o início*

*do projeto, então é ela que apresenta essa parte do design pra todas as pontas do projeto [...] Ficou dentro da minha área, então junto com essa empresa de design a gente inicia as pesquisas [...] o marketing que é o hub com todas essas áreas” (CIT).*

Afirma a entrevistada CIT que o design estratégico propiciou, para a empresa, um ambiente mais inspirador e integrado e também contribuiu para organizar e estabelecer um direcionamento estratégico para a equipe, proporcionando uma visão mais ampla sobre os propósitos e significados dos projetos. Complementa o seu pensamento, destacando a aproximação entre as equipes envolvidas nos processos de desenvolvimento de produtos que anteriormente atuavam de forma segregada. A entrevistada CIT também atribui ao design um processo de aprendizado coletivo pelas trocas de conhecimentos resultando na criação de algo novo a partir da integração de conhecimentos entre as equipes envolvidas nos projetos, configurando um contexto de projeto transdisciplinar.

*“[...] o design veio organizar nossa vida, veio organizar os nossos projetos assim. Hoje a gente consegue ter um desenho de como nascem os nossos produtos e de como nasce a nossa forma de fazer o nosso negócio[...]Hoje, a gente tem uma organização de pensamento, de concepção de produto, de negócio e até de marca, muito mais organizado e muito mais inspirador depois que a gente conheceu a forma nova que nos foi apresentada através do design estratégico [...] estamos mais educados depois que a gente foi apresentado a essa maneira de fazer, de desenhar [...] De organizar pensamento, de pensar o pra que, o porque, o como, pra quem [...] Além da organização, eu acredito que proporcionou uma maneira assim muito mais abrangente de pensar o projeto e de integrar diversos públicos pra pensar esse projeto” (CIT).*

Considerados como os principais aspectos evidenciados pelos entrevistados no Cliente 1, relacionadas as contribuições do design estratégico para a organização, manifestam-se as capacidades do design como processo capaz de construir sentidos para não só orientar o desenvolvimento das estratégias da organização (ZURLO, 1999 apud FREIRE ,2014), mas também influenciar mudanças de pensamentos e atitudes, dando novos significados ao papel das pessoas e da organização (SCHEIN, 2009; WEICK, 1995).

Nas falas dos entrevistados se percebe de forma explícita que a equipe do Cliente 1 reconhece a importância do papel da empresa de consultoria sobre as mudanças que ocorreram na empresa e nos seus projetos, resultantes da incorporação da cultura do design disseminada pela Inteligência Capital. Os conhecimentos que foram transmitidos às pessoas não foram direcionados intencionalmente com o objetivo de provocarem mudanças na cultura da empresa, mas foi um processo que ocorreu naturalmente com a evolução e crescimento da

empresa, conforme a Inteligência Capital foi conquistando a confiança dos múltiplos atores que interagem neste contexto organizacional.

#### **4.1.3 O design estratégico sob a perspectiva do Cliente 2**

Definida pelos entrevistados como uma organização com cultura conservadora, conforme apresentada no subcapítulo 3.2.3, a empresa Cliente 2 pertence a uma holding que surgiu a partir de uma empresa familiar. A relação de subordinação com a empresa controladora vincula os valores organizacionais do grupo de empresas com o Cliente 2. Apesar de buscar construir uma personalidade própria no sentido de se adequar ao seu mercado de atuação, algumas características marcantes da cultura que originou a empresa não podem ser desvinculadas. Ao descrever o perfil da empresa, o entrevistado C2C evidencia a relação de dependência entre a cultura da região na qual estão localizadas as empresas do grupo empresarial com a cultura organizacional que orienta os valores das empresas.

*“Nós estamos na Serra Gaúcha, uma empresa mais conservadora [...] ela é dentro de um grupo conservador [...] A indústria é conservadora, então ela tem esse cacoete. Pelo negócio, ela tende a não ser tão conservadora quanto [...] nosso negócio é assim. O serviço é assim [...] se for muito conservador tu não consegues sobreviver no mercado. Mas, sim, ela tem uma tendência muito mais conservadora, mas dentro dos negócios da organização como um todo é a mais descolada” (C2C).*

Como gestor das áreas Comercial e Marketing no Cliente 2, o entrevistado C2C percebeu a necessidade de atualizar a proposta de valor da empresa, dando outro sentido às ações de marketing para torná-las mais estratégicas buscando caminhos para reposicionar a marca por entender que a empresa necessitava estabelecer um nível superior de relacionamento com os clientes. Nesse momento de necessidade de mudanças, o gestor identificou a oportunidade de contratar os serviços da Inteligência Capital. O Cliente 2 tem uma estrutura administrativa independente da holding e a relação com a Inteligência Capital é conduzida pela área de marketing, que é composta por pessoas com formação em Comunicação e Marketing.

Os assuntos relacionados à marca e as ações de marketing, anteriormente voltados para as demandas da área de vendas, passaram a ter outra dimensão à medida que a equipe gradativamente passou a compreender os processos de design estratégico. Como processo de aprendizado, a equipe passou a ser menos operacional para ter uma visão mais estratégica a partir da contratação da Inteligência Capital. De acordo com a fala do entrevistado C2C, o

Cliente 2 necessitava de soluções além de ações publicitárias usando os meios de comunicação tradicionais que não apresentavam as soluções desejadas pelos gestores da empresa que perceberam que os recursos que utilizavam e os fornecedores contratados não tinham o conhecimento necessário para desenvolverem as estratégias necessárias para levar a empresa a um patamar superior em termos de relacionamento com os clientes. Perceberam também que teriam que identificar outro perfil de fornecedor que tivesse conhecimentos para agregar diferenciais nos processos de transformação que a empresa buscava e, cientes de que este conhecimento não estava também na equipe da organização, buscaram os recursos externamente.

*“O consumidor, o mercado é o que dita as regras. Então eu tenho que fazer ele experimentar comigo. E pra `mim fazer` isso eu tenho que repensar periodicamente o meu negócio, a forma como eu me posiciono, a forma como eu coloco. Mas parte também do planejamento estratégico. Mas o envolvimento das pessoas, as mudanças começam de dentro pra fora[...] tem que começar de dentro pra fora [...] aí tu tem as pessoas, né? - Aí tu tem que ver as pessoas que tem no teu time, quem que tem essa visão e essa competência pra fazer isso. - Que aí pode ser interno ou pode contratar alguém. Nós contratamos alguém”(ENTREVISTADO C2C).*

Insatisfeitos com as soluções geralmente apresentadas pelas agências de propaganda, perceberam no design estratégico o diferencial que buscavam não só para agregar novos conhecimentos e habilidades técnicas voltados para o desenvolvimento de novas soluções de comunicação, mas também para aportar na empresa competências do design para o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados à uma nova visão estratégica e inovadora. Esse momento da empresa descreve o que Deserti e Rizzo (2014) afirmam como oportunidades de mudanças nas organizações que necessitam inovar, com a transformação de produtos e serviços, mas principalmente promovendo transformações em conhecimentos, competências, habilidades e processos que são reflexos da cultura organizacional. Os entrevistados C2E e C2C descrevem o momento de questionamentos internos e busca por novas soluções e caminhos, que foram decisivos para a contratação da Inteligência Capital.

*“[...] estávamos buscando, sim, soluções não só para aquela continuidade, onde nós vimos na Capital essa troca e, inclusive, até complemento da expertise de uma agência, de uma inteligência desse fornecedor, desse parceiro, mas com essa inteligência importante para o nosso negócio [...] Eles trouxeram realmente um método, foi por isso que a gente até optou”. (C2E).*



*“Quando nós buscamos uma nova agência, eu não queria uma agência de comunicação mais-[...] como é comunicar. Está tudo certo? Eu não preciso de alguém para ficar contratando meios de comunicação para ficar fazendo propaganda, não é isso. É o que nós tínhamos [...] cria uma campanha... aquela coisa trivial” (C2C).*

As entrevistadas C2E e C2S atuam na área de marketing do Cliente 2 há mais de uma década e, com as mudanças, assumiram a gestão dos projetos que a empresa passou a desenvolver com a orientação da Inteligência Capital. A relação de confiança que se estabeleceu entre a Inteligência Capital e o Cliente 2 possibilitou o envolvimento gradativo da empresa de consultoria em movimentos de transformação dos processos, rotinas e atitudes da equipe, contribuindo para a organização dos recursos e, conseqüentemente, para a evolução da empresa Cliente 2 em conhecimentos e habilidades em design estratégico. As falas das entrevistadas C2E e C2S evidenciam a percepção de cada uma delas sobre a definição de design estratégico e as suas contribuições para a organização e direcionamento estratégico da organização (MAURI, 1996; ZURLO, 1999; 2010).

*“Então é como estratégia mesmo, a gente usar o design de uma forma estratégica, que é um planejamento, uma organização, um alinhamento e definição de caminhos para resultados, resultado que se pretende e, com isso, quais são as formas e de que jeito vamos chegar lá”. (C2E).*

*“Para mim, o Design Estratégico é tentar colocar numa forma racional, estruturada, orientada, os rumos da organização, aonde ela pretende chegar, mas de que forma ela pretende chegar. Que passa por uma análise de cenários, uma análise de mercado, análise da situação atual da empresa, da sua estrutura e condição técnica em termos de conhecimento também, financeira, mas, basicamente, esse desenho é a tradução, ele diz `como eu devo chegar` em determinado local e isso está baseado em estratégia da empresa” (C2S).*

Com o início das atividades da Inteligência Capital como consultoria especializada em design estratégico junto ao Cliente 2, foram realizadas mudanças que impactaram na forma de a equipe da área de marketing da empresa trabalhar. Desde então, a equipe passou a atuar de forma mais planejada e integrada, tanto com os demais atores da empresa envolvidos nos projetos, estabelecendo diálogos com as outras áreas da empresa, como na relação com a Inteligência Capital. A partir desse momento, a equipe da área de marketing do Cliente 2 passou a atuar de maneira menos reativa e operacional, como descrevem as entrevistadas C2E e C2S nas suas falas, como uma atitude mais reflexiva e atenta às questões pertinentes à construção da estratégia organizacional.

A fala da entrevistada C2S possibilita a compreensão quanto às transformações que resultaram em maior eficiência e eficácia por parte da equipe, que teve o seu escopo de atuação ampliado a partir do momento em que a área de marketing passou a ter a responsabilidade em promover internamente na organização a articulação dos atores internos e externos conforme a nova forma de projetar.

*“Eu preciso de uma solução e vou para a execução. A partir de uma estratégia, objetivo, enfim, tudo o que temos como empresa, eu partia já para uma execução ali mais operacional dando uma solução para aquela situação. Com o Design Estratégico, com a nossa atuação com a Inteligência Capital é justamente o nome: Inteligência. – Eu vou primeiro montar uma inteligência integrada do que se pretende, da estratégia da empresa, do objetivo, de uma meta, de um resultado para alcançar” (C2E).*

*“Acho que tem mudança em vários ângulos. Quando a gente olha internamente, a gente tem uma mudança até de funcionamento da própria equipe [...] a gente gasta mais tempo planejando, pensando, e depois a execução é mais rápida; então tem uma mudança do funcionamento da equipe onde tu consegue ter um papel muito mais de consultório para esses terceiros para essa rede de vendas, esse é o ganho bem significativo que facilita [...] não é cada caso é um caso, então não precisa ficar o tempo inteiro pensando `será que vou por aqui ou vou por ali, já tem um caminho trilhado” (C2S).*

Na fase inicial da relação entre as duas empresas, a equipe interna do Cliente 2 demandou maior proximidade da Inteligência Capital no início de cada projeto, para que desta forma a empresa de consultoria pudesse acompanhar a realização das etapas e o cumprimento das atividades estabelecidas como prioritárias de acordo com a estratégia dos projetos. A fala da entrevistada C2E demonstra o pensamento do cliente quanto a necessidade de haver um acompanhamento mais próximo e frequente da empresa de consultoria na fase inicial dos projetos, ou seja, conforme define Mauri (1996), no papel de “guardião do projeto”.

Frente a necessidade do Cliente 2, a empresa de consultoria precisou auxiliar de maneira mais intensa e próxima a equipe de projetos da empresa, ajudando, também, na gestão dos recursos, a fim de evitar possíveis desvios do foco por parte da equipe.

*[...] quando a inteligência não está muito colada ou muito próxima da execução. – Por quê? – Claro um desdobramento que tem inteligência, pensado por aqui e depois o desdobramento nosso. Tem uma série de caminhos. Isso tem que estar muito afinado. Por várias vezes a gente sai da curva” (C2E).*

O direcionamento estratégico da Inteligência Capital possibilitou a integração entre as diversas áreas da empresa, que, até então, tinham foco direcionado prioritariamente para as

demandas relativas às questões comerciais. Os gestores do Cliente 1 sempre estiveram atentos às questões relacionadas à evolução das tendências do setor em que a empresa atua, mas sem observarem de maneira mais específica as questões que envolvem a experiência e expectativa dos clientes. Nesse sentido, a Inteligência Capital passou a contribuir estrategicamente para a identificação de oportunidades de melhorias e desenvolvimento de produtos com um olhar sobre essas questões com a visão do design, envolvendo diversas áreas da empresa, além da área de marketing (ZURLO, 1999).

Para tornar possível a disseminação da cultura do design no contexto do Cliente 2, a Inteligência Capital estruturou um processo de diálogo para promover a interação coletiva, envolvendo vários profissionais das equipes internas do Cliente 2 como especialistas dos produtos e serviços da empresa, para atuarem de forma colaborativa. Foram selecionados, entre os profissionais da empresa, pessoas com um perfil mais aberto, por entenderem que, na relação que se iniciava, seria necessária a presença de pessoas que tivessem capacidade de se ajustarem à nova forma de projetar.

Além de integrar aos projetos pessoais das equipes de diferentes áreas do Cliente 2, a Inteligência Capital contribuiu para despertar nesses profissionais a consciência sobre a importância de aprenderem a pensar de maneira diferente, demonstrando que o comportamento, necessidades e desejos dos clientes mudam e que a empresa necessita conhecer essas transformações do mercado para poder atualizar a sua proposta de valor como forma de estabelecer sua vantagem competitiva para se colocar à frente dos concorrentes. Por perceberem que o Cliente 2 desejava estabelecer sua vantagem competitiva para o mercado não apenas com base em estratégias de diferenciação de produtos (PORTER; 1996, 1998), iniciaram as atividades para a construção de caminhos que pudessem conduzir o desenvolvimento de soluções para promover movimentos de inovação nos serviços ofertados aos clientes com o uso da tecnologia e estrutura adequadas, apoiados na credibilidade e reputação da organização (KAY, 1993).

Com uma proposta de trabalho distinta, a Inteligência Capital propôs ao grupo de projetos do cliente a realização de um *workshop* para a apresentação da empresa e da forma como passariam a trabalhar em conjunto. O início da relação entre as empresas deflagrou um processo de aprendizado no cliente, que passou a atuar orientado pela empresa de consultoria que transformou processos que influenciaram mudanças de comportamentos e atitudes na equipe do cliente. A fala da entrevistada C2E evidencia a ação catalisadora da Inteligência Capital com a intenção de influenciar mudanças na forma de pensar, fazer e agir dos profissionais que compõem a equipe do Cliente 2, que, de forma similar a um processo de

aprendizado, despertou na equipe uma visão mais reflexiva e menos operacional sobre a forma de desempenhar as atividades durante os processos interativos.

Esta mudança na equipe pode ser relacionada com o processo epistemológico prático que Schön (2000) define como “reflexão-na-ação”, no qual ocorre uma conversação reflexiva com a situação em que o profissional está engajado e que estimula um processo de questionamento que, redirecionando as ações do profissional, resulta em novas descobertas e significados; contudo principalmente relacionada à contribuição do design para a definição da identidade da organização, que inclui a conduta das pessoas que nela trabalham e a maneira como se relacionam com os demais atores que interagem no ambiente organizacional, o que resulta em processo de aprendizado para a construção de um “senso de identidade” relacionado aos valores da organização como parte da sua cultura.

*“A Capital trouxe mais disso. Vamos respirar um pouco mais, vamos abrir e vamos tentar! Vamos mexer essa nossa parte que nos compete porque é o nosso negócio [...] ajudou e foi o que acabou puxando muito mais essa visão, esse `temos que pensar diferente sim, porque é um negócio diferente, não é porque a empresa quer ser diferente das outras`. Porque o negócio está necessitando disso”(C2E).*

Na fala do entrevistado C2C estão descritas as percepções do entrevistado sobre as contribuições do design estratégico, em que demonstra a sua expectativa em relação à criação de soluções inovadoras para o redesenho da experiência dos clientes para agregar valor e estabelecer uma relação em um patamar superior ao existente entre a empresa e os seus clientes como forma de reposicionar a marca para torná-la mais atrativa e atualizada. Em relação às contribuições do design para definição da identidade organizacional como uma necessidade declarada pelo entrevistado C2C, Zurlo (2010) afirma ser esta a primeira contribuição prática do design estratégico, semelhante ao design da comunicação e da imagem corporativa. Estabelece que a identidade de organização esteja presente no seu modelo de negócio e no conjunto das qualidades distintivas da organização.

*“Nós buscamos alguém que pudesse nos ajudar a olhar o seguinte: olhar para esse negócio aqui estrategicamente. E como é que eu devo ser visto lá na ponta. Como é que eu devo ser atualizada, me atualizar para que eu possa ser visto lá na ponta? (...) O consumidor que eu quero entrar, ele tem que começar a me experimentar antes dessa história toda de ele saber que... Ele tem que experimentar a minha marca antes de ele consumir, antes de ele comprar” (C2C).*

*“E eu acho que hoje nós temos que ir mais além. Nós estamos num momento que o consumidor é quem dita as regras, é que diz como queres me procurar, começa*

*a dizer quando que ele quer ser procurado também, enfim, o poder está muito mais na mão do consumidor do que na mão das organizações [...] E aí nós buscamos alguém que pudesse nos ajudar[...] olha para esse negócio aqui estrategicamente [...]. Como é que eu devo me atualizar para que eu possa ser visto lá na ponta? [...] achamos a Capital, aí veio o Design Estratégico, que é entendimento um pouquinho da experiência do consumidor, `como que é que nós temos que nos posicionar`, analisar como e onde que nós devemos nos posicionar melhor, de que forma, a marca conversa ou não conversa com esse novo público? Então ele faz desenho – não só de uma campanha – e, sim, uma estratégia de colocação da marca no mercado que tu definir” (C2C).*

A visão do entrevistado C2C, quanto à necessidade de se redesenhar a experiência dos clientes a partir das possibilidades de inovação que envolve a criação de uma plataforma de relacionamento direto entre a empresa e os clientes, influenciou a decisão dos gestores do Cliente 2 quanto à importância de se promover mudanças no modelo de negócio da empresa. Por entenderem que esta mudança faz parte de um movimento do mercado que cada vez mais está usando a tecnologia como ferramenta de operação e instrumento de relacionamento. Na visão de Buchanan (2015), o princípio do design que está por trás de movimentos de transformações na cultura de uma organização está relacionado não só à qualidade das experiências dos atores internos envolvidos na concepção e entrega dos produtos e serviços de uma organização ao mercado, como também no olhar para a experiência dos clientes, que são afetados externamente pelas estratégias da operação da empresa.

Entretanto, as mudanças no modelo do negócio que ocorrerão como resultado desta proposta de transformação trarão consequências para o relacionamento entre a organização e os seus parceiros de negócio, gerando impactos negativos na atual estrutura comercial da empresa. Formada por uma rede de vendedores ligados à empresa desde a sua origem, estes vendedores terceirizados sentirão os efeitos negativos do projeto que afetarão o seu papel no processo de venda e relacionamento com os clientes.

Os entrevistados no Cliente 2 consideram que a cultura da organização tem perfil conservador, o que pode ser um fator de inibição de movimentos que levam a empresa a fazer transformações radicais. O entrevistado C2C percebe que projetos como este dependem de mudanças expressivas na forma como a empresa se relaciona com a sua rede de vendedores e clientes, e que este é um desafio que envolve mudanças na cultura da organização. Nesta perspectiva, Deserti e Rizzo (2014) afirmam ser necessário haver na organização resiliência, que descrevem como “uma capacidade para continuamente antecipar e ajustar às mudanças que ameaçam seu setor ganhando poder, para mudar antes que essa necessidade se torne desesperadamente óbvia” (DESERTI E RIZZO, 2014, p. 36).

Para redesenhar o processo e propor um novo conceito de relacionamento com clientes para o Cliente 2, a Inteligência Capital realizou o mapeamento da jornada do cliente com o objetivo de identificar as etapas de contato entre os clientes e a empresa, buscando compreender as percepções dos clientes como subsídios para o redesenho do processo. A fala do entrevistado C2C demonstra que o gestor da empresa está atento ao comportamento dos clientes e consciente quanto à importância de realizar as mudanças necessárias para atualizar a forma como a empresa se relaciona com o mercado.

*“[...] eu estou falando de uma tendência de o consumidor te procurar diretamente, sem um intermediário. Isso é uma questão de mercado agora. [...]isso aí tu participando a rede, mostrando que é assim mesmo, que não vão ser eles que vai mudar, que não vamos ser nós que vamos mudar o mundo [...] é isso aí que o consumidor está buscando. - Então tu faz trabalhos em campo, conversa em algumas reuniões, nós temos algumas convenções que nós fizemos procurando passar esse tipo de conceito. Nós precisamos ser referência no digital, no segmento que atuamos [...], Mas como é o meu consumidor? Isso até hoje. Mas é assim? Aí tu começa a discutir todo o teu modo de operar. Muda tudo”(C2C).*

A fala do entrevistado C2C representa a preocupação da empresa que se depara com um momento de incertezas e mudanças de comportamento dos clientes. Em relação a este contexto de mercado, Mauri (1996) refere-se ao comportamento do consumidor e a vulnerabilidade da relação entre as empresas e os clientes que estão mais seletivos para as suas escolhas e, com o uso da tecnologia, mais informados:

O consumidor está certamente mais seletivo, exigente e tem à disposição maiores informações para orientar as suas escolhas. A maior consciência e a hipergama de ofertas dão a possibilidade de mudar, experimentar e conduzir uma busca pessoal em direção à qualidade que, evidentemente, não é única, mas se refere a diferentes qualidades: a confiabilidade, a estética, a compatibilidade (MAURI, 1996, p. 19. TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Os entrevistados no Cliente 2 percebem os limites impostos pela cultura da *holding* à qual estão subordinados como um obstáculo à inovação; porém, apesar desse relevante fator limitante, os gestores da empresa contam com o apoio da alta liderança da organização, que acompanha os movimentos dos gestores do Cliente 1, dando a eles relativa liberdade para que possam realizar as ações necessárias para a atualização do modelo de negócio da empresa. Esta demonstração de confiança evidencia que a alta liderança da organização percebe a importância desse movimento da organização em direção à inovação que envolve a quebra de paradigmas com dimensões sistêmicas. Em relação à criação de uma compreensão compartilhada em projetos de *codesign* nas organizações, fica evidente que a comunicação e

as interfaces usadas entre o grupo de projetos e os líderes da organização durante o processo de projeto facilitam a relação entre os atores, contribuindo para proporcionar maior agilidade na tomada de decisão e o avanço do projeto como uma primeira solução para o enfrentamento de barreiras e resistências.

Os avanços das proposições dos projetos no Cliente 2 evidenciam uma certa flexibilização de pensamento dos líderes da organização, o que demonstra uma abertura na cultura da organização. Na fala da entrevistada C2S, são citadas questões relativas aos contrastes culturais entre o Cliente 2 e a Inteligência Capital. A entrevistada cita o que entende ser as características necessárias para a equipe da Inteligência Capital conduzir a relação e agir percebendo o momento certo de avançar com propostas inovadoras em um contexto organizacional conservador como o da empresa na qual atua.

*“[...] a Capital, ela conhece a nossa cultura. Ela sabe até onde ela pode ir. Ela sabe até onde ela pode avançar [...] existem coisas que estão muito atreladas ao estilo da empresa, a cultura da empresa; aquilo que muitas vezes é intangível, então, assim, não podemos desconsiderar o universo onde estamos incluídos, estamos no meio das indústria, embora sejamos uma empresa de serviços, então a Capital sabe até onde ela vai poder trazer algo muito louco, muito inovador e até onde ela tem que dar uma freada porque aqui não vai rolar [...] esse know-how que ele (ICR) tem, a segurança que ele passa, faz com que cada vez que ele traga algo diferente não se olha atravessado, se esteja aberto; mas ele sabe os limites da empresa. Ele sabe até onde ele pode avançar. E, claro, ele sempre vai dar uma esticadinha na corda” (C2S).*

Contudo, no contexto de projeto do Cliente 2, deve ser observado o que os entrevistados definem como projeto multidisciplinar. Inicialmente, constata-se que nem todos os atores envolvidos no processo em questão participam do grupo de projeto, que não representam de forma completa o sistema da organização, estando assim, com uma visão parcial do contexto do projeto que pretende ser um projeto de codesign. Portanto, como barreira ao avanço desta proposição de projeto, considerado relevante para a sustentabilidade da empresa, deve ser considerada a possibilidade de reconfiguração da equipe de projeto do Cliente 2, uma forma de estabelecer uma relação de diálogo estratégico, entre as partes do sistema que compõem a organização.

Em relação ao desenvolvimento de uma visão sistêmica (SENGE, 2014) na organização, seria oportuno que o grupo de projeto do Cliente 2 repensasse a sua abrangência, revendo a sua formação, identificando quais atores desempenham um papel relevante no contexto da organização que poderiam passar a integrar a equipe. Esta abertura da equipe de projeto poderá contribuir para o desenvolvimento de uma nova solução com a participação de

profissionais de outras áreas da organização e de fora dela, incluindo atores da rede de vendedores, como parte do sistema operativo da organização.

A possibilidade de ampliação da equipe de projeto, incluindo outros profissionais, além da área de marketing e comercial interna, tornará a equipe de projeto uma equipe multidisciplinar (MAURI,1996). Quanto ao envolvimento de atores da rede de vendedores externos na criação de soluções, será relevante à medida que estes poderão contribuir para resignificar o papel desses profissionais no sistema operativo da organização como forma de agregar valor para os clientes da organização, e também minimizar os efeitos negativos que serão gerados pelas mudanças, tendo como objetivo principal a sustentabilidade da organização.

Normann e Ramirez (1994) consideram que o ambiente competitivo atual passa por mudanças, e as novas tecnologias possibilitaram novas formas de criar valor, estando junto com as oportunidades as incertezas, com as quais as organizações devem não somente agregar valor, mas reinventá-lo. A partir dessa perspectiva, o problema de projeto do Cliente 2 assim como a visão da empresa sobre criação colaborativa podem ser repensados (SANDERS; STAPPERS, 2008) com vistas à reconfiguração da área de vendas para a criação de soluções que sejam alinhadas aos objetivos da organização, mas que tenham, na sua essência, uma visão inovadora a partir das premissas pré-concebidas para o projeto como uma das alternativas e não como único cenário possível. Com uma visão metaprojetual sobre o problema de projeto do Cliente 2, a possibilidade de projetar por cenários pode contribuir para a geração de oportunidades de inovação (DESERTI, 2007 In. CELASCHI; DESERTI, 2007).

#### **4.1.4 O design estratégico e o contexto de projeto multidisciplinar**

As percepções dos entrevistados sobre o aspecto multidisciplinar do contexto de projeto em design, cujas diferenças são estabelecidas pelas características e efeitos resultantes da interação entre múltiplos atores, estão alinhadas aos conceitos propostos pelos principais autores da Escola italiana, que abordam essas diferentes perspectivas com a visão do design estratégico. Entre as referências citadas neste estudo está Francesco Mauri (1996), que define como multidisciplinar a ação coletiva no contexto do projeto que integra diferentes áreas do conhecimento e pontos de vista. Contudo, partindo-se dessa mesma situação e contexto, a ação coletiva se transforma em transdisciplinar a partir do momento em que ocorre o aprendizado recíproco entre atores, com resultado da interrelação de conhecimentos de um grupo na ação projetual que tem como efeito a criação de algo novo a partir dessa relação. Na



mesma linha de pensamento, Anna Meroni (2008) define a multidisciplinaridade como característica do design estratégico por integrar múltiplos atores em projetos de codesign, enquanto processo criativo coletivo e sistemático, envolvendo na criação e implementação da solução aqueles que são afetados pelo problema.

Na Inteligência Capital, a equipe de designers é interna, mas, dependendo das necessidades e características de cada projeto, são contratados externamente profissionais especializados para atuarem em demandas específicas a fim de agregar conhecimentos complementares à equipe do projeto. A fala do entrevistado ICR relaciona o papel do designer como orquestrador (VERGANTI, 2012) do contexto multidisciplinar, exemplificando a forma como a empresa de consultoria flexibiliza a sua estrutura para agregar diferentes conhecimentos com profissionais especializados. Como orquestrador e responsável pelo projeto, o designer ativa a rede de atores externamente sempre que for necessário inserir especialistas nos projetos liderados pela Inteligência Capital.

*“O processo e formato da empresa permite ela ser quase que orgânica na demanda do cliente. Então, o que acontece? – Eu não preciso ter todo o talento dentro de casa, mas eu sei orquestrar o talento, eu sei qual é a demanda necessária para que aconteça determinada coisa. (...) como já temos a coerência estratégica da empresa, dos produtos, do posicionamento, é muito mais fácil a gente tangibilizar isso em valores visuais também, em práticas mercadológicas e entender a situação da empresa para dar sugestões” (ENTREVISTADO ICR).*

Ao contratar profissionais externos, ativados na fase da “pesquisa contextual”, a Inteligência Capital desenvolveu para o Cliente 1 uma rede de atuação multidisciplinar para a fase conhecida como o “ver” do design, reunindo conhecimentos especializados externos, que, ao interagir com os conhecimentos da equipe de projetos da empresa, criaram novos conhecimentos que foram usados para alimentar o projeto e gerar valor (ZURLO, 2010; FRANZATO, 2011).

As informações coletadas pelos especialistas foram interpretadas pela equipe da Inteligência Capital e foram usadas no processo criativo, que envolveu outros atores em um processo de codesign (MERONI, 2008; SANDERS; STAPPERS, 2008).

Descrito pelo entrevistado ICR como um o modelo de atuação orgânica, possibilita integrar atores externos com atores internos das organizações, profissionais independentes ou de outras estruturas organizacionais que podem ser incorporados a equipe do projeto, ativando o que Castells (2009) define como sistema de rede de projetos, possibilitando a ativação de atores sempre que necessários. No modelo de redes de negócio, as equipes de projeto operam de forma colaborativa criando um conhecimento para a organização que Levy (2011)

denomina de inteligência coletiva. Paralelamente, com um olhar para dentro das organizações, o designer articula a atuação das equipes nos ambientes internos dos clientes. Com o olhar para dentro da organização, a Inteligência Capital foi contratada para desenvolver projetos estruturando processos interativos a partir da formação de equipes de projetos dentro das organizações clientes, reunindo profissionais de especialidades e visões distintas, conforme as falas dos entrevistados C1TE e C2C.

*“[...] a maioria das vezes que acontece algum tipo de processo de Design Estratégico, seja desenvolvimento de produto ou de algum serviço, eu sou muito mais ouvido como um colaborador. Então eu acho que o principal é interface[...] como processo colaborativo do desenvolvimento de um projeto onde várias disciplinas são chamadas para montar um projeto ou para montar um serviço ou para pensar de uma forma diferente alguma proposta. Eu vejo muito essa questão da colaboração, vejo bastante a questão da multidisciplinaridade [...] a visão de engenharia tem um pouco do design também” (C1TE).*

*“Design estratégico é um processo colaborativo de criação multidisciplinar, pessoas diferentes, visões diferentes, é a visão sistêmica(...)envolve todo mundo, todo mundo faz parte da construção” (C2C).*

No Cliente 1, a equipe de projetos é formada por diretores, arquitetos, engenheiros e profissionais de outras áreas da organização que agregam de forma complementar os seus conhecimentos especializados aos projetos. Nesse contexto, que opera como um sistema aberto, a Inteligência Capital estabelece as conexões entre atores com a área de marketing que opera como um *hub* para articular internamente a relação entre os atores internos e externos. No Cliente 1, a ação da consultoria em design estratégico contribui para organizar processos interativos, colaborando na definição de papéis e responsabilidades dos atores envolvidos nos projetos, estabelecendo o diálogo transdisciplinar entre os profissionais das equipes, conforme a fala da entrevistada C1T.

*“Antes da gente trabalhar dessa maneira muito, cada profissional pensando projeto na sua área. A partir do momento que a gente começou a pensar nessa maneira design orientado digamos, a gente conseguiu ser muito multidisciplinar [...] A gente conseguiu unir diversos profissionais cada um pensando na sua área, mas pensando na área do outro também, então hoje a gente quando vai pesquisar alguma coisa para contribuir para o projeto, o profissional de comunicação tem o olhar da arquitetura, o arquiteto tem o olhar comercial, o engenheiro tem o olhar da comunicação, sabe? A gente vai para desenhar um projeto juntos, né? E aqui é muito interessante porque o design está vindo muito da comunicação e a comunicação baliza todos os outros membros do projeto assim. Então eu vejo que aproximou muito os públicos envolvidos no desenvolvimento desse projeto, que era muito segregado, não tinham isso antes” (C1T).*

De acordo com as entrevistas realizadas no Cliente 1, a cultura do design está incorporada à cultura da organização, e também à maturidade projetual da empresa, que pode ser percebida na forma como a organização se relaciona com os atores internos e externos. Conseqüentemente, pelo envolvimento dos múltiplos atores nas definições das estratégias dos projetos e o sucesso obtido como resultado dessas escolhas são compartilhadas e atribuídas as trocas de conhecimentos resultantes do trabalho da equipe, configurando a atuação multidisciplinar característica de um ambiente ativado (ZURLO, 2010).

Complementando este pensamento, o entrevistado CITE destaca na sua fala que a empresa Cliente 1 tem em sua cultura um pouco do design, em função da herança processual do setor da engenharia civil, que historicamente, envolve especialistas de diversas áreas no desenvolvimento de projetos.

*“[...] eu vejo muito essa questão da colaboração, vejo bastante a questão da multidisciplinaridade e é isso assim, a visão de engenharia tem um pouco do design também porque a gente está toda hora projetando [...] com reunião de projetista elétrico, projetista estrutural, projetista de instalações [...] quando vai desenvolver um produto a gente envolve imobiliária, a gente envolve o paisagista, a gente envolve o arquiteto, a gente envolve o setor de custos da empresa. A gente envolve às vezes o corretor, a gente envolve todo mundo para montar um produto”(CITE).*

Ao descrever como ocorre a construção e a disseminação das proposições estratégicas da Inteligência Capital no contexto organizacional do Cliente 2, a entrevistada C2S, que é gerente de marketing na empresa, relata a forma eventual com que os demais setores são envolvidos devido à delimitação do foco de atuação da empresa de consultoria que ainda está focada nas questões relacionadas ao setor de marketing como o responsável por intermediar as relações entre os atores internos e externos.

Nesse contexto, o design estratégico possibilita a integração de atores de diferentes áreas da organização em um espaço de questionamentos e reflexão, confronto e negociação, onde a dialética dá sentido ao design, que contribui para a identificação do que factível e viável, mas que, acima de tudo, faz sentido com o desejado, o que é determinante para o valor do projeto (BUCHANAN, 2015).

Na sua fala, a entrevistada C2S reconhece a importância dos métodos do design para a articulação do diálogo e para construção estratégica por proporcionar os subsídios e fundamentos necessários para a tomada de decisão coletiva, facilitando a compreensão da equipe para a continuidade das iniciativas relacionadas aos projetos.

*“Existem momentos em determinadas situações onde a gente chama os parceiros, chamamos o comercial, chamamos a gestão para a construção das ideias, para gente ter um norte, um alinhamento. Depois a execução fica, via de regra, com o marketing, e envolvemos em algum momento essas áreas para uma aprovação; mas existe sim um diálogo, essa aproximação, esses encontros, esses workshops para que a gente possa pegar as percepções dessas pessoas – que elas são fundamentais para nós – e depois traduzir isso nesse design estratégico; então esse é o processo [...] No momento que eu tenho que reportar isso, eu não atuo somente no âmbito interno, tem que atuar junto a uma rede de vendas, a gente consegue mostrar, provar e ter argumentos, fatos, dados, para provar o porque estamos escolhendo por esse caminho” (C2S).*

As informações sobre a atuação multidisciplinar das equipes, citadas nas falas dos entrevistados na Inteligência Capital e nos Clientes 1 e 2, demonstram aparente similaridade. Porém, a análise detalhada evidencia a existência de divergências conceituais relacionadas a significado de multidisciplinariedade, perceptíveis a partir da forma como cada uma das empresas passou a realizar os processos interativos entre os múltiplos atores, envolvendo as equipes internas e externas às organizações.

Na Inteligência Capital, o processo multidisciplinar ocorre pela incorporação de profissionais de outras áreas de conhecimentos que ocorre de forma pontual conforme a necessidade, pertinência e relevância para os objetivos do projeto, trazendo contribuições que resultam da soma de conhecimentos.

No Cliente 1, da mesma maneira, a interação multidisciplinar resulta em algo novo (Mauri,1996), característica da transdisciplinaridade por gerar novos conhecimentos a partir dos existentes na organização como subsídios para a diferenciação dos produtos, e também pela influência da cultura do design para a incorporação de novos métodos, linguagem e atitudes das pessoas.

Contudo, no Cliente 2, apesar do desejo dos gestores e sinais de abertura para a realização de mudanças, os efeitos da relação multidisciplinar ainda estão situados nas questões relacionadas à gestão dos processos.

#### 4.2 O PROCESSO DE DIÁLOGO ESTRATÉGICO

Para Manzini (2014), o design não é somente um método de solução de problemas, mas de construção de sentidos. Com papéis interdependentes durante o processo, o design estratégico ativa o diálogo entre atores como resultado da capacidade de os designers usarem

conhecimento e métodos para delimitar o problema, simplificar a compreensão e unificar as oportunidades de projetos coordenando a interação entre as partes, e sobretudo, conduzir a ação de forma reflexiva, estimulando a geração de novas ideias e provocando discussões que envolvem possibilidades além das imaginadas.

Nesta categoria de análise, são apresentados os recursos usados pela Inteligência Capital para articular a relação dialógica entre a empresa de consultoria e os clientes, onde ferramentas são usadas como aliadas dos designers como especialistas com habilidades e cultura do design para a compreensão dos contextos e situações, como suporte à estratégia e processos de codesign. Como tal, a transformação da Inteligência Capital em empresa de consultoria especializada em design estratégico desencadeou mudanças não só na forma de a empresa desempenhar as suas atividades a partir da incorporação de novos conhecimentos e habilidades, mas também nas interfaces utilizadas para intermediar a relação entre a empresa e os clientes. Um dos desafios iniciais era criar uma maneira de facilitar a compreensão dos clientes em relação aos serviços que seriam por eles contratados. A solução encontrada foi desenvolver um modelo para o processo de projeto, com etapas e entregas definidas em cada uma das etapas.

A fala do entrevistado ICR demonstra a importância de apresentar para os clientes o processo e os meios que a empresa passou a utilizar para o desenvolvimento de projetos de design estratégico. Ter um processo definido passou a ser um dos diferenciais da Inteligência Capital, no sentido de influenciar positivamente a percepção dos clientes quanto ao valor dos serviços prestados pela empresa de consultoria. *“Eu tive que criar ferramentas para tangibilizar essa entrega. Esse, talvez, seja o pulo do gato hoje” (ENTREVISTADO ICR).*

Em um contexto de projeto de design estratégico, o diálogo tem como propósito integrar múltiplos atores e conhecimentos com o objetivo de estimular um processo reflexivo para nutrir debates construtivos. Os instrumentos do design estratégico utilizados durante o processo de projeto são meios que facilitam o diálogo coletivo, possibilitando a troca de conhecimentos entre os atores internos e externos. Brown (2009) considera que o conhecimento de um grupo é maior do que o conhecimento individual, portanto, o resultado a ser conquistado em um projeto reside na capacidade de integrar pessoas e conhecimentos de um grupo.

A fim de estabelecer uma dinâmica de diálogo contínuo nos processos interativos com os distintos contextos de projeto com os quais interagem, a equipe da Inteligência Capital incorporou ao seu processo técnicas do design estratégico com o objetivo integrar outras especialidades profissionais que sejam complementares aos projetos. Este movimento tem por

objetivo agregar conhecimentos e habilidades distintas das existentes nas equipes para a construção dos diferenciais dos projetos.

Como parte do processo de diálogo entre atores, a Inteligência Capital realiza uma apresentação para a sua equipe com as possíveis soluções ao *brief* do cliente, antes da apresentação da proposta aos clientes. Este momento é considerado importante para a equipe da Inteligência Capital, porque possibilita que os integrantes da equipe que não participaram do processo criativo de uma determinada solução possam conhecer todos os projetos desenvolvidos pela empresa. O compartilhamento dos projetos com a equipe interna é percebido como uma forma de estimular a integração e a criatividade da equipe da Inteligência Capital, que, ao conhecer as novas ideias criadas pelos colegas, são estimulados a também a fazer suas contribuições.

Na sua fala, o entrevistado ICJ destaca a importância desse momento de interação para estimular o diálogo interno como forma de compartilhar ideias para nutrir o espírito criativo dos profissionais da equipe e também como meio de disseminação de conhecimentos.

*“Quando a gente inicia o projeto ali, as pessoas que executam, às vezes não são as mesmas que criam e executam a estratégia do projeto, então acaba tendo uma integração de forma de pensar diferente [...] uma apresentação de desenvolvimento de cenário, vision e concept para a gente desdobrar ali dentro da empresa. A gente consegue interagir muito, porque é uma empresa pequena, conversando e apresentando isso para toda a equipe [...] E aí ele (ICR) faz uma apresentação para a equipe interna, e, assim, como ele faz para a equipe interna, ele faz para a equipe do cliente. É um keynote, é power point, com todo o caminho que foi transcrito para chegar naquela solução” (ENTREVISTADO ICJ).*

As atividades realizadas entre os profissionais da equipe, que têm por objetivo estimular processos interativos no início dos projetos, contribuem de forma efetiva para proporcionar maior envolvimento entre atores, possibilitando a criação de um clima criativo e de comprometimento coletivo. Como instrumento de diálogo, Curedale (2013) destaca que as reuniões iniciais realizadas com as equipes têm como objetivo principal contribuir para a identificação dos fatores motivadores para os profissionais que participam dos projetos, como também, para o alinhamento das expectativas dos *stakeholders* à proposta do projeto; ou seja, a realização de apresentações para as equipes internas e externas na fase inicial do projeto trazem benefícios para as etapas seguintes dos projetos por estabelecer para os objetivos dos projetos.

De acordo com a fala do entrevistado ICJ, esta etapa é importante para facilitar e evolução do projeto, principalmente, por proporcionar o alinhamento entre as equipes. O

entrevistado considera que a importância do alinhamento inicial está também relacionada ao fato de os designers terem uma linguagem própria, a linguagem do design, que deverá ser incorporada pelos integrantes da equipe do cliente como uma linguagem do projeto, que, se não for incorporada pela equipe dos clientes, dificultará o andamento do projeto.

*“Hoje a gente trabalha com um modelo onde a gente procura estabelecer um nível de conhecimento entre as áreas, uma espécie de treinamento inicial onde os envolvidos estejam pelo menos falando a mesma linguagem. Daí a gente consegue manter esse equilíbrio, mas num primeiro momento é bem complicado... é uma espécie de treinamento mesmo de como a gente atua, de como funciona o negócio para que as pessoas tenham o básico, principalmente quando a gente inicia um projeto, a gente tem que fazer o alinhamento entre as equipes porque senão fica bem... o que a gente não faz bem de início a gente tem bastante dificuldade depois” (ENTREVISTADO ICJ).*

Compreender a linguagem do design não está somente na decodificação das palavras e expressões, usadas por designers como códigos para a materialização de artefatos, mas na compreensão do “pensar e fazer” (MANZINI, 2016) de forma não linear e com perspectivas abertas. Compreender e incorporar a linguagem do design possibilita a manifestação das potencialidades do design, mas principalmente compreender não o que o design é, mas o que faz (BRASSET; MARENKO, 2015).

Na fala do entrevistado ICJ, é possível perceber o aprendizado por parte da equipe dos clientes, que gradativamente adotam a linguagem do design como linguagem comum dentro e fora das atividades do projeto e também ao usarem as proposições da Inteligência Capital e os instrumentos de design como ferramentas de trabalho para o compartilhamento das orientações estratégicas para outros atores que não estão envolvidos diretamente nas atividades das equipes de projeto.

*“Quando a gente chega nos clientes acaba levando ferramentas, eventos que a gente executa ou workshops que a gente executa, acaba vendo que tipo de pessoas que acabam entrando, aproveitando e aprendendo aquilo com o tempo...é mais com o tempo que tu consegues ver as pessoas que aderem ou não [...] são pessoas que trabalham na área de marketing ou na área de produtos, e aí tu começa a desenvolver os workshops ou começa a conversar com essas pessoas [...] na reunião seguinte ela está usando termos e querendo fazer ações que tu já tinhas falado para ela [...] a gente fala em cenário com os nossos clientes, tem clientes que chegam... e aí? Qual é o cenário deste projeto? Eles incorporam a linguagem e o modo de pensar também [...] acabam se descobrindo ali dentro e falando a linguagem do design estratégico, uma linguagem comum. Daqui a pouco eles pegam um fornecedor e apresentam essa apresentação que a gente faz, o conceito do produto está ali. Eles apresentam isso para um terceiro. Eles incorporam” (ENTREVISTADO ICJ).*

Na perspectiva da gestão do projeto, Best (2006) considera que eliminar todas as barreiras existentes na relação com os clientes e na tomada de decisão para estabelecer entre as partes uma relação de empatia, é importante para o andamento do projeto e essencial para estabelecer um bom nível de trabalho. O diálogo por meio dos instrumentos do design estratégico permite a transposição de barreiras por possibilitar a imersão dos atores no contexto do projeto é facilitar a busca de *insights* e identificação dos códigos interpretativos, fundamentais para o processo criativo coletivo.

*“(...) o diálogo existe durante todo o projeto e ele tem várias entregas. Então a gente coloca o cliente muito dentro do projeto que quando a gente desenvolve o cenário a gente apresenta para o cliente, a vision a gente apresenta para o cliente, então o cliente vai homologando aquilo e homogeneizando o conhecimento com a gente. Não é que ele não tenha surpresa, mas ele faz parte do desenvolvimento daquilo” (ENTREVISTADO ICJ).*

O entrevistado ICJ afirma na sua fala que os instrumentos de design facilitam o desenvolvimento dos projetos por serem formas de envolver o cliente em todas as etapas do processo não somente como ator com poder de influenciar escolhas e tomar decisões, mas também como parte do processo criativo.

*“Às vezes, a gente chega lá e apresenta um vídeo que a gente monta internamente que mostra a marca e uma história, é um vídeo, eles não precisam saber que aquilo ali é uma vision e que é uma etapa do todo. Eles veem o vídeo e dizem: eu gostei e eu entendi. Uma das ferramentas que a gente usa nas apresentações é o vídeo porque tudo que tu precisas está ali, tem música, tem as imagens, tem o texto e a gente consegue transformar numa linguagem comum, algo que a gente teria que explicar como uma vision de um produto? Com imagem e vídeo tudo se torna mais fácil, é uma linguagem comum, o cliente senta e vira espectador, que é o que eles fazem” (ENTREVISTADO JASON).*

Em relação aos conhecimentos adquiridos pelos clientes por meio do convívio com a cultura do design, o entrevistado ICR afirma, em sua fala, que os processos de diálogo em projetos de design estratégico proporcionam aprendizados para as organizações. No entanto, o entrevistado considera que a maturidade de cada organização está relacionada à forma como esta se apropria e usa os conhecimentos adquiridos para que possa, futuramente, desenvolver projetos de design contando somente com recursos próprios. A apropriação dos conhecimentos em design pela equipe interna da organização transforma processos,



comportamentos, atitudes e produtos, ou seja, o resultado da incorporação da cultura do design gera efeitos que resultam em mudanças na cultura da organização.

*“Depende de que fase de maturidade o cliente está acostumado com a tua forma projetual, ok? – No início, a tua dependência de orquestrar os fornecedores é maior. Conforme vai passando o tempo, tu terceirizas isso dentro da equipe, porque eles já sabem como fazer. Eles se apropriam, é deles [...]. É um processo de educação”. (ENTREVISTADO ICR).*

Os aspectos relacionados ao papel do diálogo estratégico para a transformação da cultura organizacional são apresentados no subcapítulo seguinte sob a perspectiva do diálogo como meio de um processo de criação de sentidos coletivos. Tanto a abordagem com a visão social de Weick (1996) como a que relaciona o design para criação de sentidos para o direcionamento estratégico de Zurlo (1999) não apresentam de forma profunda as questões que relacionam o diálogo para a criação de sentidos coletivos.

#### **4.2.1 O diálogo estratégico para a criação de sentidos coletivos**

Conforme a percepção dos entrevistados na empresa de consultoria e nos Clientes 1 e 2, o design estratégico está relacionado à organização e integração dos atores da organização de forma abrangente, direcionando estratégias e pensamentos para a criação de sentidos comuns.

Ao contribuir para a organização dos recursos da empresa, o design estratégico estabelece meios que facilitam o diálogo, o que faz com que as ações sejam desenvolvidas de forma orientada, voltadas para o desenvolvimento de soluções com a visão do mercado, estabelecendo vínculos entre atores para direcionar a estratégia da organização. Esta perspectiva está alinhada ao pensamento de Zurlo (2010) que atribui ao design a capacidade de criar sentidos. Nesse sentido, as falas das entrevistadas C1T, C2E corroboram esta visão. *“Hoje, a gente tem uma organização de pensamento, de concepção de produto, de negócio e até de marca, muito mais organizado e muito mais inspirador depois que a gente conheceu a forma nova que nos foi apresentada através do design estratégico” (C1T).* *“A gente usar o design de uma forma estratégica, que é um planejamento, uma organização, um alinhamento e definição de caminhos para resultados, resultado que se pretende e, com isso, quais são as formas e de que jeito vamos chegar lá” (C2E).*

Nesse processo de diálogo, estão os instrumentos de design, usados pelos designers como métodos visuais e interativos usados para a criação colaborativa entre pessoas na busca

de soluções inovadoras, que, de forma empática, possibilitam a integração de pontos de vista distintos atuando na solução de problemas. Como instrumentos de diálogo, usam a linguagem visual para facilitar a compreensão dos contextos. De acordo com a percepção da entrevistada C1T, o design estratégico contribuiu para o Cliente 1 articular ideias, dando o direcionamento e sentido às escolhas dos projetos.

*“E funcionam muito bem. Inclusive eles pautam o caminho a ser seguido. Então os mood boards nos dão a ideia de onde a gente deve efetivar a apostar as nossas referências diárias e condominiais. A vision nos coloca para dentro da ideia, porque a vision nos dá o mergulho que a gente faz na parte da alma do negócio, porque aí a gente se envolve com a ideia e compra ela, até como um cliente final, que é assim que a gente se coloca” (C1T).*

Como processo estruturado, o diálogo estratégico no Cliente 1 possibilita, para os projetos, o alinhamento da cadeia de valor (PORTER, 1985), que possibilita evidenciar aos clientes finais os elementos que compõem a proposta de valor dos produtos e que representam também os valores e a cultura da organização.

Na visão de Deserti (2007), somente um sistema organizacional estruturado é capaz de se beneficiar das sugestões de uma empresa de consultoria responsável por desencadear processo de inovação. O autor define como ‘processo de inovação contínua *“a capacidade da organização de compreender e seguir as fases de um processo que envolve desde a produção até a entrega do produto ao mercado, sendo capaz de replicar o processo sucessivamente”* (DESERTI, 2007 In. CELASCHI; DESERTI, 2007 p. 71. TRADUÇÃO PRÓPRIA),

A fala da entrevistada C1T relata que a equipe de projeto do Cliente 1 aprendeu com a Inteligência Capital a ter um olhar mais crítico sobre os projetos, sendo capaz de atribuir valor e diferenciação em todas as etapas que envolvem os clientes finais, iniciando no momento de sensibilização à entrega do produto. Desta forma,

*“A gente faz o produto para valor-alvo, então públicos dos mais diversos, faixas etárias, renda, localização, são atingidos pelos nossos produtos, desde que tenham um valor-alvo em comum. (...) A gente busca entregar dentro desse produto esse valor que a gente conquistou o cliente e a gente entrega isso lá na ponta, no momento de fazer a entrega e a gente faz de tudo para que o cliente perceba” (C1T).*

Também relacionado à construção de sentidos para a alinhamento estratégico (Zurlo, 2010), o diálogo estratégico no Cliente 1 passou a acontecer em momentos de discussões que anteriormente eram restritos à diretoria, que se tornaram espaços abertos à participação de

outros profissionais. A mudança fez com que o ambiente da organização passasse a ser receptivo às contribuições de outros atores. Além dos que impactaram positivamente nos projetos do Cliente 1, a abertura ao diálogo provocou mudanças também na percepção dos gestores quanto à importância desta iniciativa, conforme revela a fala do entrevistado C1TE:

*“[...] antigamente a gente fazia reunião e participava à Diretoria, e a Diretoria hoje participa da reunião, quando eu vejo que tem alguém, `o que está fazendo aqui? `[...], o cara que cuida do `não sei o quê` que não tem nada a ver com a conceituação de produto, mas que daqui a pouco tem uma razão de estar ali e depois faz sentido; mas antigamente a gente fazia uma reunião, participava a diretoria, o dono da agência, o pessoal do planejamento, enfim [...]E era isso. Então ficava muito mais reduzido em termos de insights, né? [...] acho que sem dúvida, é mais democrático, acho que se ouve mais gente” (C1TE).*

Com a abordagem multidisciplinar do design estratégico, a Inteligência Capital estabelece o diálogo entre os atores do projeto usando a linguagem do design, integrando pensamentos entre atores internos e externos, com o objetivo de criar sentidos comuns e relacionar as pessoas aos propósitos dos projetos. A aplicabilidade dos instrumentos do design estratégico, como ferramentas facilitadoras do processo de integração e geração de empatia entre atores, facilita o comprometimento da equipe do projeto e influencia positivamente o contexto de mudanças, reduzindo a possibilidade de barreiras e resistências ao aprendizado organizacional (OUDEN, 2012).

A relação de confiança que a Inteligência Capital desenvolveu ao longo do tempo com os clientes foi importante no momento da mudança para a manutenção dos clientes da empresa, entre eles o Cliente 1. Nos seis anos de trabalho da Inteligência Capital como empresa de consultoria de design estratégico, foram realizados treze projetos para os empreendimentos imobiliários desse cliente. A entrevistada C1C, sócia-diretora da empresa Cliente 1, descreve, na sua fala, os efeitos da transformação da Inteligência Capital para a sua empresa, referindo-se às contribuições assertivas resultantes dos conhecimentos e métodos usados para a criação da proposta de valor dos projetos, proporcionando uma visão à frente do que o mercado de construção civil oferece.

*“Eu acho que de lá para cá, o ICR tem um domínio total do tema [...] as questões que envolvem um lançamento imobiliário, a conceituação de um lançamento imobiliário, então, além de uma empresa que faz a comunicação, hoje ele nos ajuda a criar uma ideia sobre o produto [...] todo nosso produto parte da origem – do processo de compra do terreno para depois a gente entender, depois ele passa por um estudo de incorporação do que pode ser feito naquele terreno, a área que isso abrange, aonde estamos situados, onde se situa esse novo mercado,*

*quais as expectativas do mercado naquele local e muito ligado em tendências [...] Eu vejo um trabalho com muita integração, isso faz um trabalho bacana, assertivo” (C1C)*

A entrevistada C1L, arquiteta responsável pelo gerenciamento dos projetos no Cliente 1, relata que, antes de ingressar na empresa, não conhecia o design estratégico. A entrevistada faz uma comparação entre o processo de desenvolvimento de projetos que usam na empresa como a orientação da Inteligência Capital com as suas experiências profissionais anteriores, destacando as diferenças. A entrevistada C1L percebe o design estratégico como um método de trabalho capaz de dar sentido ao projeto e direcionar a ação da equipe. De acordo com a fala da entrevistada, esses fatores são determinantes para a criação dos diferenciais dos produtos da empresa.

*“Porque a gente tem muitos intervenientes, então se a gente está com a equipe já formatada, já pensou nesse conceito, tudo mundo está no consenso em relação à ideia que a gente quer entregar no final [...] O quanto antes isso entrar é um benefício incrível, não tenho dúvida alguma [...] temos buscado inserir o ICR bem antes, quando a gente compra o terreno, então, por mais que eu não tenha participado, pela minha visão, a minha experiência profissional anterior, o contato com outras construtoras, meu deus, é uma coisa que nos deixa lá na frente” (C1L).*

A entrevistada C1L relata também, que nas suas experiências profissionais anteriores em outras empresas, não havia a conexão entre o projeto e os elementos de composição da identidade dos projetos, como a criação da marca e as ações de comunicação, que, quando apresentadas, estavam distantes das expectativas dos responsáveis pelos projetos. A distância entre as áreas envolvidas deixava lacunas no processo, gerando retrabalhos e, conseqüentemente, atrasos e frustrações tanto para a equipe como para os clientes. Portanto, de acordo com a percepção dos clientes da Inteligência Capital, o design estratégico e o trabalho da empresa de consultoria contribuíram para a satisfação dos seus clientes, que refletiram positivamente na imagem das empresas, conforme a fala da entrevistada C1L.

*“Envolvimento de todo mundo, fazer parte, da gente ter uma assertividade do resultado do empreendimento, não promover retrabalho posteriores de todos, equipe interna, equipe externa, todos esses benefícios, assim, da gente realmente ter um objetivo, uma meta, ter um intervalo de tempo que a gente tem que trabalhar e botar esse produto na rua e estar com todos os colaboradores engajados desde o início. Senão a gente... é retrabalho!” (C1L)*

No Cliente 2, a área de marketing faz a interface entre a empresa e a Inteligência Capital; as outras áreas da organização enviam ao marketing as suas demandas, especialmente a área comercial. Para o Cliente 2, o diálogo estratégico passou a ser um meio para facilitar o envolvimento das pessoas com as ideias como forma de engajá-las às proposições estratégicas dos projetos (ZURLO, 2010). Usado como um instrumento para transpor possíveis barreiras e resistências em relação às propostas por parte de outras áreas da empresa, o diálogo é percebido pelos entrevistados no Cliente 2 como valor por propiciar o alinhamento entre os atores (MOZOTA, 2007).

A fala da entrevistada C2S relata como ocorre o processo de diálogo com as outras áreas e a importância para a construção de soluções com a participação das pessoas fazendo suas contribuições e manifestando as suas percepções.

*“Existem momentos em determinadas situações onde a gente chama os parceiros, chamamos o comercial, chamamos a gestão para a construção das ideias, para gente ter um norte, um alinhamento. Depois a execução fica, via de regra, com o marketing, e envolvemos em algum momento essas áreas para uma aprovação; mas existe sim um diálogo, essa aproximação, esses encontros, esses workshops para que a gente possa pegar as percepções dessas pessoas – que elas são fundamentais para nós” (C2S).*

Complementando a visão da entrevistada sobre as contribuições do diálogo estratégico para uma relação construtiva, a entrevistada destaca a importância do processo em situações que envolvem mudanças significativas. O diálogo possibilita a compreensão, o que leva ao consenso e não à necessidade de imposição de somente uma visão.

*“Principalmente quando a gente tem um processo de mudança maior, é a gente trazer e conseguir convencer, porque, por mais que a gente não precise fazer um processo de venda da ideia, não precisa em termos técnicos, em termos contratuais que eu posso dizer `vai ser assim`, a gente tem muito mais ganho se a gente conseguir engajar as pessoas” (ENTREVISTADO ICR).*

Portanto, segundo a percepção dos entrevistados nas empresas clientes, o diálogo estratégico ocorre por meio dos processos de design, por meio do diálogo estratégico. Assim, a Inteligência Capital proporciona aos clientes os métodos para o desenvolvimento de capacidades criativas e reflexivas, que contribuem para a identificação e compreensão de questões relevantes, possibilitando o olhar sistêmico sobre a organização, proporcionando meios para a construção de soluções de forma coletiva e integrando pessoas dos diversos níveis da organização para dar sentido aos projetos (MANZINI, 2016).

### 4.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E AS MUDANÇAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Neste subcapítulo, é apresentada a análise da pesquisa empírica com a discussão dos resultados sobre os efeitos gerados na cultura organizacional das empresas pesquisadas a partir da ação catalisadora do design. O universo da pesquisa envolve a ação da empresa Inteligência Capital e dois clientes da empresa que foram impactados pela cultura do design, possibilitando a compreensão sobre a forma como a empresa de consultoria catalisou mudanças na cultura dessas organizações por meio da disseminação da cultura do design,

Em um primeiro plano, está a empresa de consultoria Inteligência Capital que, desde 2010, passou por um processo de transformação a partir da incorporação de conhecimentos em design estratégico, deixando de atuar como agência de propaganda e passando a atuar como empresa de consultoria empresarial especializada em design estratégico. Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa sobre as transformações que ocorreram nas organizações Cliente 1 e Cliente 2 que, ao contratarem os serviços da Inteligência Capital, foram impactadas pela ação transformadora do design estratégico.

As transformações que ocorreram como efeitos da ação catalisadora do design, nesses contextos organizacionais, podem ser consideradas como esperadas, porque foram iniciativas decorrentes das estratégias deliberadas das empresas que desejavam fazer mudanças e buscaram recursos externos por meio da empresa de consultoria para a criação de soluções diferenciadas.

Portanto, as duas empresas que são as unidades de estudo deste estudo de caso têm em comum o fato de terem percebido o potencial do design estratégico como forma de desenvolver competências organizacionais para a geração de resultados. Indo além dos conhecimentos e métodos para a solução de problemas ou desenvolvimento de projetos relacionados à inovação de produtos e serviços, o design estratégico ganha uma dimensão sistêmica ao impactar os diversos níveis das organizações provocando mudanças nas suas culturas (DESSERTI; RIZZO, 2014; BUCHANAN, 2015).

As duas empresas passaram por processos de mudanças, que independente do tamanho ou dimensão, são movimentos que impactaram os elementos que formam a cultura organizacional dessas empresas. Segundo Deserti e Rizzo (2014), independente da dimensão,

qualquer mudança no contexto de uma organização provoca efeitos sobre a cultura da organização e, de acordo esta perspectiva, são desenvolvidos os subcapítulos seguintes.

#### **4.3.1 Mudanças da cultura organizacional do Cliente 1**

Neste subcapítulo, são apresentados os resultados da pesquisa e a análise das entrevistas realizadas com os profissionais da equipe de projetos e gestores do Cliente 1. A partir das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais da empresa, informações publicadas nas redes sociais e site da empresa e observação dos ambientes na sede da empresa, foram identificados os elementos que compõem a cultura da organização e que evidenciam os efeitos da ação do design estratégico, resultantes da relação entre a Inteligência Capital e o Cliente 1.

O Cliente 1 é uma empresa familiar que tem os proprietários como gestores e, apesar da relação próxima com a equipe, preservam um clima de profissionalismo na organização que valoriza o aprendizado, a atualização e a busca por novos conhecimentos como fatores que enriquecem o desenvolvimento do trabalho. Os gestores da empresa são receptivos às sugestões das equipes e valorizam as relações com os fornecedores, propiciando, no ambiente da organização, um local de diálogo que nutre o comprometimento, a integração e as trocas de conhecimentos, com iniciativas positivas para a criação do patrimônio intelectual da organização e renovação da sua cultura. A fala do entrevistado C1TE demonstra a sua percepção quanto à importância das características da empresa para o sucesso da organização.

*“É uma empresa muito aberta inclusive em ouvir as pessoas, assim. É uma empresa aberta e, com isso, muito acessível, uma empresa que começou muito pequena e deu um salto muito rápido, muito grande” (C1TE).*

Os entrevistados definem a cultura do Cliente 1 como aberta e flexível, o que transparece na identidade da empresa que cultiva o espírito jovem da organização. Essas características derivam da personalidade dos sócios-proprietários que têm uma atitude receptiva às sugestões da equipe que é predominantemente formada por pessoas jovens que trabalham motivadas em um ambiente permeável à ação do design. Segundo Zurlo (2010), a identidade de uma organização é “resultante da soma e da negociação das identidades dos seus fundadores e de seus membros, assim como de um sistema complexo de atores enquanto partes interessadas”. A fala da entrevistada C1C demonstra a receptividade dos gestores da empresa às contribuições dos funcionários, que são acolhidas independente do cargo que o profissional ocupe na estrutura organizacional.

*“Às vezes, por exemplo, o gerente comercial manda uma foto de uma fachada de referência, ou o outro manda uma planta lá do produto que viu, sei lá, em São Paulo, ou seja, a partir do momento que todo mundo entra, cada um traz um pouquinho, não existe uma coisa fechada, assim, em termos de - 'ah, não, tu é gerente comercial e tu participa só falando no momento da reunião'; tem essa flexibilidade, a gente é bem aberto”. (C1C).*

A entrevistada C1C relata, também, como foram desenvolvidas internamente algumas rotinas para o compartilhamento de informações entre os profissionais da equipe de projetos, como espaços de discussões que muitas vezes podem gerar divergências. De acordo com a percepção da entrevistada, situações de conflitos são construtivas, na medida em que estabelecem trocas de pontos de vista. Como um instrumento de diálogo, a conversação virtual proporciona a interatividade da equipe e tem como finalidade integrar pensamentos e visões distintas. Apesar de eventuais conflitos que possam surgir com as divergências, esta iniciativa é percebida como uma atividade construtiva e foi incorporada à rotina devido à facilidade de acesso aos recursos da tecnologia da informação que são usados como ferramentas de conversação, conforme a entrevistada C1C relata na sua fala. *“[...] a gente troca e-mail em relação a isso e tem bastante embate, assim, que é saudável, tem bastante... tem bastante troca de opiniões e enfim, é um debate bem construtivo assim” (C1C).*

Nesse contexto organizacional aberto ao diálogo, os profissionais da equipe de projetos do Cliente 1 interagem de forma descontraída, mas comprometidos com os objetivos da organização. A iniciativa, que surgiu naturalmente, demonstra a necessidade de instrumentos que facilitem a articulação do diálogo entre os profissionais, evidenciando os aspectos funcionais da solução e utilidade do processo que evidencia também questões relacionadas à predisposição da equipe ao diálogo e abertura do ambiente à ação do design. Zurlo (2010) relaciona a ação estratégica do design às suas capacidades. Afirma o autor que o design opera em âmbitos coletivos como suporte à ação estratégica por meio das suas capacidades na geração de efeitos de sentido.

Em relação aos projetos da empresa, o entrevistado E1TE atribui às características da cultura da organização, a receptividade às soluções apresentadas pela Inteligência Capital. De acordo com a sua percepção, considera que os métodos do design estratégico, que foram incorporados pela equipe de projetos da empresa, contribuíram de forma significativa para o reposicionamento da marca da empresa. O entrevistado E1TE considera que a marca da empresa conquistou uma posição de destaque no seu mercado de atuação, devido aos produtos



que são considerados inovadores para o setor da construção civil e que ganharam visibilidade gerando resultados em função da assertividade dos conceitos desenvolvidos para os projetos.

Na visão do entrevistado E1TE, os produtos da empresa passaram por uma transformação conceitual relevante com um olhar sobre as pessoas proporcionado pela visão do design estratégico, que agregou ao processo de desenvolvimento de produtos a realização de pesquisas etnográficas para a identificação dos hábitos e significados das coisas, que foram interpretados e incorporados aos produtos como diferenciais para a geração de valor.

*“Acho que uma visão mais sistêmica, a partir do momento que concebe alguma coisa do ponto de vista apenas do mercado, digamos assim, ou apenas da visão de uma pessoa ou apenas sob uma orientação, tu consegue ter insights e quanto mais qualidade esses insights têm as coisas vão convergindo, assim, porque começa a fazer sentido as coisas [...] Antes a coisa era mais empurrada. Agora a coisa está mais puxada, assim. E isso começa a fazer sentido porque é pensado antes, né?” (ENTREVISTADO C1TE).*

A relação de confiança entre as duas empresas possibilita a ação estratégica da Inteligência Capital no desenvolvimento do conceito dos projetos que são disseminados para os atores internos e externos envolvidos nas etapas do processo de projeto, conforme apresentado no capítulo 4. Com a relação de confiança que se estabeleceu entre as equipes da empresa de consultoria e os gestores da empresa, e também pelos resultados conquistados que se refletiram no crescimento da empresa, a Inteligência Capital passou a atuar de forma mais ampla, integrando a atuação dos atores internos e externos por meio do design estratégico no contexto da empresa, conforme a fala da entrevistada C1TE.

*“Então eu acho que foi basicamente se abrindo pra ideias inovadoras como o próprio design que a gente foi se tornando grande (...) então não é à toa que a gente chegou nisso, mas claro, a gente tem pessoas, é uma empresa muito jovem com pessoas muito jovens, e eu acho que por isso a inovação, por isso o `estar aberto`, mas, ao mesmo tempo, muito comprometida, as pessoas são muito comprometidas, tem a responsabilidade da inovação, entende? Tem muita responsabilidade na inovação” (C1TE).*

Evidentemente, o objetivo do Cliente 1 é a conquista de resultados, mas inovar em produtos e soluções foi a opção estratégica do Cliente 1 para proporcionar diferenciais para a organização como forma de expressão da marca da empresa, coerente ao sistema-produto que a representa (Zurlo, 2010). Portanto, no caso do Cliente 1, a cultura organizacional se manifesta como uma aliada à estratégia por facilitar e estimular a inovação, não sendo um obstáculo a ser transformado para que a organização possa evoluir.

*“Eu acho que eles têm mais facilidade em propor o trabalho e a gente é muito aberto a isso, talvez isso seja alguma coisa que dê bastante liga, né? Talvez se o cliente não fosse tão aberto ele não deixaria que a metodologia fluísse tanto, se a metodologia não fluísse tanto teria restrições assim, não poderia ser usada a pleno, então eu acho como eu disse a nossa abertura, nossa flexibilidade, a gente saber do que está acontecendo e estar muito ligado em tendência(...) mas eu acho que a nossa abertura, a nossa juventude, porque ter reunião com o pessoal de agência muitas vezes para uma construtora pode ser uma quebra de paradigmas de conceito, que estão avaliando muitas vezes na frente, numa tendência, numa coisa que muitas vezes não aconteceu e a pessoa pode estar estagnada, ou pode estar com os pés, com raiz total no presente e no passado” (CITE).*

Os direcionamentos assertivos da Inteligência Capital para a construção da proposta de valor para os projetos desenvolvidos com o Cliente 1 refletiram nos resultados da empresa e na velocidade com que os produtos passaram e ser comercializados, consequência da aceitação pelo mercado consumidor. Os resultados positivos das estratégias criadas para os projetos geraram, no ambiente da organização, uma percepção positiva quanto às capacidades do design (ZURLO, 1999; FREIRE, 2014). Ao gerar valor para os clientes e resultados econômicos positivos para a empresa, a ação da Inteligência Capital orientada pelo design contribuiu para o crescimento e evolução sustentável da empresa, o que estimulou a integração dos colaboradores da empresa com a cultura do design em um movimento *top down*, desencadeado pelos sócios-proprietários e incorporado pela equipe de forma natural, conforme as falas dos entrevistados C1C e C1TE.

*“Eu acho que tudo aconteceu de uma forma muito tranquila, não foi uma coisa tipo `começamos`. Não houve uma ruptura. Eu senti como uma coisa muito natural, como uma onda que todos embarcaram. E, assim, como tudo o que acontece aqui [...] nós temos um meio de comunicação que é o Elo, dentro do possível, todas as pessoas que participam dessa cadeia de produtos” (C1C, 2016).*

*“Não sei exatamente quando foi a linha de corte, assim. Acho que foi uma coisa adaptativa, ou se teve alguma linha de corte não foi impactante em relação a essa inovação, sabe? Eu acho que foi acontecendo naturalmente e não teve nenhum impacto em relação a prazo, em relação a dificuldade, eu acho que ela simplesmente aconteceu” (CITE, 2016)*

Com a orientação do design estratégico, a Inteligência Capital influenciou mudanças na atitude dos profissionais que integram a equipe de projetos do Cliente 1, trazendo para a equipe o que Buchanan (2008) define como atitude de designer, ou seja, uma atitude curiosa e criativa que foi estimulada a partir das trocas de conhecimentos com a empresa de

consultoria. Os profissionais da equipe de projetos do Cliente 1 consideram que a relação entre as empresas proporcionou acesso a conhecimentos que possibilitaram a criação de uma *expertise* no desenvolvimento de projetos inovadores no setor da construção civil.

A fala da entrevistada C1T descreve a forma como a Inteligência Capital promoveu os processos interativos que resultaram em aprendizado para equipe a partir da compreensão de todos sobre a forma como seriam conduzidos os processos de design estratégico e os benefícios que poderiam ser conquistados.

*“[...] acho que foi bem de educação mesmo da consultoria com a diretoria e comigo, assim; porque, no início, antes da gente integrar as equipes multidisciplinares [...] Eram sempre os quatro e eu, no máximo o gerente comercial [...] então essa forma de conhecer as coisas, de entender, sempre foi muito a consultoria conosco e sempre foi assim, ‘temos uma técnica nova de fazer isso, vamos entender de que forma isso funciona’; e aí ele sentava e explicava, questionava, pegava os dados, montava e ensinava. - Foi muito didático. Nos dois primeiros projetos foi muito didático, sabe? - E digamos assim: ‘Ah, vamos começar outro projeto, o que precisamos fazer?’, nós precisamos fazer aquilo, aí sentava todo mundo e: - ‘Mas quando é que vai me entregar tal coisa?’; ‘Eu não vou te entregar aquilo se tu não sentar primeiro comigo e fazer isso. Então foi muito passo a passo, até reeducar. Hoje é muito senso comum, todo mundo já sabe que antes de entregar isso a gente tem tantos passos antes(...). Hoje é sentido coletivo, mas foi educação” (C1T).*

Conforme afirma a entrevistada C1L, os profissionais especializados que trabalham para setores do mercado como o da construção civil, como arquitetos e paisagistas que não atualizam o seu discurso estão perdendo espaço. Na visão da entrevistada, os profissionais precisam demonstrar que estão sintonizados com as tendências do mercado, e o design estratégico tem sido incorporado por este segmento como forma de atualizar as propostas desses profissionais que incorporam a linguagem do design estratégico às suas atividades projetuais.

*“(...) eu percebo que esses escritórios do pessoal mais antigo que estão perdendo espaço em função disso, eles mesmos estão renovando o seu grupo com pessoas que sejam mais ligadas nessas tendências, inclusive, até, nem com profissionais da arquitetura, profissionais que realmente tenham alguma pegada de Design Estratégico fazendo alguma consultoria, enfim, indo atrás para realmente corresponder a essa nova batida aí que está pegando” (C1L).*

#### **4.3.2 Mudanças da cultura organizacional do Cliente 2**

O Cliente 2 é uma empresa que atua no setor de consórcios e integra um grupo de empresas controladas por uma holding que pertence a uma família de empresários. A cultura organizacional do Cliente 2 é percebida pelos entrevistados como conservadora, vinculada à personalidade e à história dos proprietários da organização (ZURLO, 2010).

Frente às transformações do mercado, os gestores do Cliente 2 estão em um processo *bottom up* de revisão das estratégias da organização. Um dos gestores da empresa, identificado como entrevistado C2C, percebeu na proposta de trabalho da Inteligência Capital as diferenças que buscavam para agregar métodos e conhecimentos aos seus. A fala do entrevistado C2C demonstra a visão do gestor da empresa a respeito da necessidade de atualização da proposta de valor dos serviços oferecidos aos clientes e sua busca por novas perspectivas para o redirecionamento das estratégias da organização. A expectativa do gestor era envolver também questões relacionadas à imagem da marca e um olhar sobre a experiência dos clientes, mas que não fossem apoiadas somente no desenvolvimento de ações de comunicação.

Apesar de não conhecerem o design estratégico como método de solução de problemas complexos, tampouco o potencial da abordagem para a construção de estratégias organizacionais (ZURLO, 2010), perceberam o potencial da Inteligência Capital para agregar à empresa novos conhecimentos e soluções.

*“[...] nós buscamos alguém que pudesse nos ajudar. Olhar o seguinte: olha para esse negócio aqui estrategicamente [...] como é que eu devo [...]. Ser visto lá na ponta. Como é que eu devo [...] me atualizar para que eu possa ser visto lá na ponta? E aí nesse conceito que nós começamos a procurar [...] achamos a Capital, aí veio o Design Estratégico, que é entendimento, um pouquinho da experiência do consumidor [...] como que é que nós temos que nos posicionar, analisar como e onde que nós devemos nos posicionar melhor, de que forma; a marca conversa ou não conversa [...] com esse novo público. Então ele faz o desenho, não só de uma campanha, e sim, uma estratégia de colocação da marca no mercado” (C2C).*

Segundo a visão do entrevistado ICR, os gestores do Cliente 2 perceberam rapidamente a proposta diferenciada do trabalho da Inteligência Capital. Apesar de desenvolverem projetos para o Cliente 2 há três anos, o entrevistado reconhece que estão ainda em uma fase inicial do trabalho, porém afirma que, durante o período, conseguiram realizar importantes avanços considerando a cultura da empresa.

*“Nos contrataram com 4 reuniões. Eles necessitavam uma entrega superior porque se deram conta que... A grande vantagem de uma estrutura conservadora*

*é que ela consegue reconhecer erro, ela consegue reconhecer fragilidades. Então eles reconheceram que eles precisavam mudar. (...) até se acostumar tem os acertos das `melancias` do processo, porque é uma estrutura que tem 20 e tantos anos; pessoas com muito tempo de empresa que trabalham sempre daquela forma, mas a gente vai conseguindo colocar umas sementinhas de uma visão inovadora o tempo todo. (...) eles estão nos vendo como agentes de mudança para esse novo... inovador e, de indústria para serviços a quebra é quase que radical". (ENTREVISTADO ICR).*

Para o Cliente 2, a Inteligência Capital iniciou desenvolvendo projetos para a área de Marketing, setor responsável pela contratação dos serviços da empresa de consultoria. Inicialmente, a relação entre as duas empresas resultou em mudanças da visão da equipe de marketing da empresa em relação ao desenvolvimento de projetos, que passou a ter um direcionamento estratégico e integrador. Anteriormente, as soluções eram desenvolvidas de forma pontual, como respostas às solicitações dos outros setores, principalmente da área de vendas. A equipe tinha uma atitude operacional e reativa, e as iniciativas eram desenvolvidas sem uma discussão aprofundada.

Segundo Manzini e Jégou (2003), o papel do designer é o de facilitador em um processo de aprendizado, fornecendo o apoio para a disseminação de conhecimentos e habilidades com a provocação de discussões de forma participativa, usando instrumentos para gerar ideias e possibilidades de soluções de forma colaborativa envolvendo uma multiplicidade de atores em um objetivo único. Com esta visão, em um primeiro momento, as mudanças afetaram os processos que foram redesenhados conforme o modelo da Inteligência Capital que prevê o desenvolvimento de etapas anteriores ao projeto. O que afetou a atitude da equipe da área de marketing, como atores internos responsáveis pela interação com a empresa de consultoria, foi que passaram a seguir o modelo de atuação da Inteligência Capital com o desenvolvimento das etapas de definição de cenários, criação da *vision* e definição do *concept*, compondo a fase metaprojetual (CELASCHI; DESERTI, 2007).

A entrevistada C2S relata as mudanças de processos realizadas com o trabalho da Inteligência Capital e os avanços que o design estratégico proporcionou para a tomada de decisão, facilitando o andamento das etapas dos projetos que seguem as orientações definidas previamente conforme a estratégia do projeto.

*“Mas é isso, é a tradução de uma estratégia de uma forma organizada, estruturada em um modelo mental que seja compreensível para as pessoas [...] baseada justamente na decisão estratégica, então a gente não volta a discutir a decisão. Decisão tomada, estabelecido o desenho e de que forma se tem que operar, dali para baixo são desdobramentos [...]. Então tem um ganho de agilidade e de facilidade na tomada de decisão[...] faz com que a gente consiga*

*dar vazão ao trabalho. O principal ganho é isso, a gente não olha cada situação como única, a gente tem uma definição estratégica e essa definição norteia os desdobramentos das ações do dia a dia” (C2S).*

Partindo para perspectivas mais amplas relacionadas às potenciais contribuições do design estratégico, os gestores do Cliente 2 identificaram duas questões relevantes que precisavam ser avaliadas antes da realização das mudanças que pensavam ser necessárias: uma relacionada à identidade e a marca, a outra relacionada à estrutura da organização. Para a realização dessas mudanças, os gestores da empresa perceberam a necessidade de contratar recursos externos que pudessem orientar a realização das mudanças. Devido à relevância dessas questões, as propostas são desenvolvidas pela equipe de marketing com os gestores da empresa, que apresentam as suas proposições aos diretores e controladores da  *Holding* para que esses possam tomar a decisão final. A fala da entrevistada C2E exemplifica os limites de autonomia e responsabilidades dos gestores e da equipe de marketing referentes aos projetos desenvolvidos com a Inteligência Capital.

*“Não é só uma questão de campanha. Campanha, posicionamento, isso aí, nós temos a nossa autonomia para a nossa condução mesmo. Nesse caso, a marca, nós temos uma marca hoje que foi determinada ainda no contexto bem mais antigo que assinava com a marca da holding, e é uma marca das empresas, então é, simplesmente, a nossa autonomia de construir. E aí foi... vai para holding, vai para a família, vai para as instâncias mais... E por isso, claro, que demandou aí, tem esse tempo de validação mais estratégica em termos de gestão. Mas aprovamos, né?” (C2E).*

Em relação à identidade do Cliente 2, a Inteligência Capital desenvolveu uma proposta para a marca da empresa, que foi aprovada após um período de negociação interna. Na proposta da nova marca, não há o endosso da marca da holding, o que é o padrão da organização. Na opinião dos gestores do Cliente 2, este movimento foi uma conquista importante e sinaliza uma oportunidade de abertura para a realização de outras mudanças que também consideram necessárias, mas que, conseqüentemente, dependem da independência da cultura conservadora da organização que restringe a desvinculação.

Sobre a identidade organizacional, Bonsiepe (2011) ressalta a relação entre a identidade da organização com o  *branding*, definido como a “soma de todas as características que tornam uma marca ou uma empresa inconfundível e singular” (PAUIMANN, 2005 apud BONSIPE, 2011, p. 55). Segundo Bonsiepe (2011), essa interpretação sobre identidade tem duas características que se manifestam, uma de maneira fixa, relacionada à constância estática, e outra mutável, relacionada à flexibilidade e troca de identidade. Segundo o autor,

paralelamente relacionado a esses aspectos, está o aspecto da mudança permanente, que significa que nada pode se manter estático, “tudo é mutável”, diferentemente do perfil fechado da cultura conservadora da organização e das necessidades de mudanças impostas pela atualização da empresa para manter-se competitiva.

Atentos às mudanças que estão acontecendo no setor de atuação da empresa, os gestores do Cliente 2 percebem a relevância de desenvolverem um projeto voltado para a criação de novos canais de relacionamento. Este movimento está alinhado à estratégia da organização que visa à aproximação da empresa com os seus clientes, o que inclui também estabelecer um novo papel para os vendedores com o desenho de um novo modelo para a estrutura de vendas. *“Até hoje nós olhávamos um número aqui. Vamos fazer o contrário agora. Que tipo de serviços, que tipo de tratamento, como que nós podemos conduzir melhor a nossa carteira de clientes, como é que... vamos inverter agora o negócio”* (C2C).

Em relação à estrutura da organização, Celaschi e Deserti (2007) identificam os três elementos que a compõem, que são os mecanismos operativos, descritos como os procedimentos e instrumentos usados nas atividades; as pessoas e o esquema organizativo, que representa a hierarquia definida em função dos objetivos, recursos e história. Como gestor do Cliente 2, o entrevistado C2C afirma que a atualização da estrutura necessita acompanhar a evolução do mercado e identifica e experiência do cliente com os serviços um fator de diferenciação fundamental para a imagem da empresa.

O Cliente 2 possui uma estrutura tecnológica própria, voltada para a gestão administrativa do negócio e para o relacionamento com a rede de franquias que integram a estrutura de vendas. A empresa também não utiliza recursos tecnológicos para o gerenciamento das informações dos clientes, porém, a venda dos serviços e o relacionamento com os clientes são intermediados por uma rede de franquias que pertence ao Cliente 2, que terceiriza a sua força de vendas por meio desta estrutura.

Essas são questões consideradas relevantes para o relacionamento da empresa com o mercado frente à mudança de comportamento dos clientes, que passaram a acessar diretamente os serviços das empresas sem a intermediação de vendedores. Apesar de reconhecerem a importância da experiência do cliente para a imagem da marca da empresa, o relacionamento e os vínculos estabelecidos com os clientes são realizados de maneira indireta, dependentes de atores que intermediam esta relação.

Conforme a fala do entrevistado C2C, o gestor reconhece que o design estratégico pode contribuir para transformar a relação da empresa com o mercado, com novas perspectivas utilizando-se da capacidade do design para estabelecer o diálogo entre atores

(MERONI, 2008), proporcionar meios para romper paradigmas e superar possíveis resistências às novas proposições (KLEINSMANN, 2008). *“Estamos discutindo várias coisas, e não só se vai ser jornal [...], mas sim, posicionamento [...] de que forma vai te relacionar com o teu público. Eu acho que isso quebrou pouco o paradigma do convencional”* (C2C).

Considerando que o setor de consórcios usa a tecnologia da informação como principal recurso para a gestão da operação e relacionamento com os clientes, os gestores do Cliente 2 sentem que se essas mudanças não forem realizadas, a empresa estará em situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes o que afeta a competitividade da empresa. O projeto de redesenho da estrutura de vendas envolve questões complexas, porque a empresa tem um forte relacionamento com a rede de franqueados, que trabalham com a empresa desde a sua fundação. Como ponto de partida para o projeto de desenvolvimento de canais de relacionamento com os clientes, a Inteligência Capital desenvolveu um estudo para identificar os perfis dos clientes, o que foi interpretado e usado para o desenvolvimento das *personas*<sup>1</sup>. A proposição foi apresentada para a área de vendas, que incorporou o trabalho às suas atividades como conhecimentos para o direcionamento e assertividade da abordagem dos vendedores, que passaram a adequar de forma mais eficaz a oferta de produtos ao perfil dos clientes.

*“Foi a aproximação da consultoria, da agência, no caso, com esses públicos. Porque eu preciso entender esse contexto; não há cem por cento de verdade de nenhum lado. Então, no momento que fizemos a aproximação, a rodada desse nosso parecer com a rede de vendas e uma escuta onde se percebeu que existe uma intenção, uma aproximação nossa para entender quais eram as necessidades. A gente já quebrou um primeiro paradigma. A gente já desconstruiu um pouco dessa resistência. Então foi um passo primordial que é essa aproximação”* (C2S).

*“Então, assim, a gente faz uso, às vezes, de algumas técnicas que elas não estão descritas e precisamos criar aliança sempre. Então a gente vai criando alianças com a área Comercial, a gente vai conversando e plantando uma sementinha aqui, outra ali”* (C2S).

A relação entre a Inteligência Capital e a equipe que conduz internamente os projetos no Cliente 2 evolui conforme outras empresas do grupo também contrataram os serviços da

---

<sup>1</sup> “Uma persona é um personagem padronizado que representa um grupo de usuários em um determinado papel que compartilham objetivos comuns, atitudes e comportamentos quando interagem com um determinado produto ou serviço. Não são pessoas de fato, mas ao sintetizadas diretamente a partir das observações de pessoas reais” (Cooper, 1998 apud Curedale, 2013).



empresa de consultoria, mas algumas barreiras e resistências surgem durante o processo. Na sua fala, a entrevistada C2S reconhece o valor das sugestões criativas e a abertura que precisam proporcionar para a empresa de consultoria poder manifestar as suas ideias, mas demonstra certa preocupação com a viabilidade prática das proposições. “[...] *eu percebo que essa é uma das grandes dificuldades que a gente tem [...] são extremamente criativas, isso é ótimo, mas alguém tem que pegar e colocar no lugar. Porque senão a gente fica no campo das ideias [...] e a gente não consegue trabalhar na execução*” (C2S).

Considerando a necessidade de se reduzir a distância entre o *brief* e o *contrabrief* do projeto, será necessária a criação de um senso comum como caminho para a execução das ideias. Apesar de a entrevistada C2S reconhecer que o Cliente 2 terá que fazer alguns movimentos de ruptura com a forma como faziam anteriormente, pondera que a Inteligência Capital deveria ser um pouco mais flexível para adequar as proposições ao que é considerado exequível.

*“Então você tem que ter capacidade de se abrir e desconstruir. Tem que ter essa ruptura em relação ao que era feito, mas tem que ter também capacidade de `ok, esse é o caminho? Então, tá! – Esquece o que a gente fez e vamos fazer dessa forma` - ou não! - `Vamos adequar o que a gente fazia para esse caminho, mas agora vamos colocar isso numa forma ordenada de ideias”* (C2S).

Na visão de Meroni (2008), o *contrabrief* é um instrumento que permite ao designer reformular as tarefas solicitadas, sendo parte da definição do problema de design. Segundo a autora, o designer estratégico trabalha além do que é dado pelo cliente. Na visão de Zurlo (2010), o *contrabrief* permite ao designer fazer as suas contribuições de forma estratégica, colocando de modo crítico as suas percepções sobre os pedidos do cliente, que fará uma análise para compreender os motivos que geraram a demanda. Zurlo (2010) afirma que cabe ao designer, preservar a realidade das situações com as quais se envolve, mas tem implícito no seu papel o dever de “levar uma contribuição específica, uma visão pessoal própria, mesmo se não for convidado” (ZURLO, 2010. Tradução própria).

Considerando o propósito que motivou a contratação da Inteligência Capital pelo Cliente 2, que reside na busca da empresa por novas ideias e estratégias para a renovação da proposta de valor e reposicionamento da marca, justifica-se a atitude da equipe da empresa de consultoria que está adequada ao papel de um designer estratégico. Para Manzini (2014), o papel do designer é de provocador de um processo de reflexão e aprendizado, que corrobora Mauri (1996), que atribui ao designer o papel de catalizador de mudanças.

Como agente de mudanças, o design desafia a manutenção de uma situação existente, onde residem os conflitos entre a cultura do design e a cultura das organizações. Nesse sentido, Deserti e Rizzo (2014) afirmam que contradições são fontes de mudanças para o próprio desenvolvimento, o que refletirá em mudanças na cultura da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso múltiplo tem como objetivo principal descrever como a ação catalisadora de uma empresa de consultoria influencia um processo coletivo de transformação da cultura organizacional nas empresas.

O processo de mudança da cultura organizacional no Cliente 1 iniciou pela inovação e criação de diferenciais nos produtos. Os empreendimentos imobiliários da empresa passaram a ser desenvolvidos com a visão centrada nos hábitos e comportamentos dos clientes potenciais, a partir de pesquisas e observações orientadas pela empresa de consultoria Inteligência Capital. Os conhecimentos e métodos de design passaram ser usados para proporcionar subsídios para o desenvolvimento dos conceitos dos produtos.

Seguindo a orientação estratégica da Inteligência Capital, a equipe de projetos do Cliente 1 passou a atuar de forma integrada às outras áreas da empresa, direcionando os seus recursos para o desenvolvimento do sistema-produto. A equipe de projetos do cliente incorporou a linguagem e os métodos do design às suas atividades, passando a compartilhar os novos conhecimentos com os demais atores que passaram a se relacionar com a empresa na ação projetual. Também foram aperfeiçoados os processos internos como forma de estimular a interação coletiva, tornando o ambiente ainda mais receptivo às contribuições das pessoas.

A partir da relação com a empresa de consultoria em design estratégico, as estratégias do Cliente 1 passaram a ser direcionadas para a diferenciação de produtos, que passaram a ter conceitos inovadores. Os gestores do Cliente 1 consideram a reputação da marca da empresa como um valor, e, entre os objetivos da organização, está o legado que deixará para a sociedade como uma das principais incorporadoras da cidade.

No Cliente 1, os projetos de design estratégico têm a cultura organizacional da empresa como aliada, por ser esta aberta e permeável à cultura do design que influencia as três dimensões da cultura organizacional. O contexto permeável às mudanças possibilita que o desenvolvimento de projetos possa fluir de forma natural e dentro dos prazos planejados, contribuindo de forma rápida para a geração de resultados para a empresa.

No caso do Cliente 2, os gestores da empresa percebem que os seus clientes passam por um momento de mudança de comportamento, concomitante às transformações radicais que estão acontecendo nos setores de comunicação e de recursos tecnológicos. Percebem também que essas mudanças influenciam a forma como os clientes se relacionam com as empresas prestadoras de serviços de consórcios, reconhecendo que essas mudanças são

oportunidades para o desenvolvimento de projetos voltados para a experiência dos clientes como forma de aproximá-los da empresa.

A pesquisa evidencia que o contexto organizacional do Cliente 2 é limitado pela cultura conservadora, o que poderá afetar em curto prazo a posição da empresa no mercado, que ocupa atualmente uma posição de destaque entre as atuais líderes do mercado nacional. Os limites impostos pela cultura da organização restringem os movimentos que poderiam deflagrar a realização de mudanças no modelo do negócio da empresa, o que é um aspecto negativo, considerando-se que as mudanças são necessárias para a atualização da proposta de valor da empresa.

Outra questão relevante, que também resulta da cultura conservadora da empresa, é o tempo e o caminho que os gestores precisam percorrer para a tomada de decisão com relação a projetos mais complexos. Por serem dependentes da decisão dos gestores da *holding* que detém o controle acionário da empresa, os gestores não têm autonomia para tomarem decisões sobre projetos que envolvam mudanças radicais, limitando, dessa forma, os projetos de inovação. No Cliente 2, as capacidades do design estratégico se manifestam como um conjunto de instrumentos de apoio à estratégia, mas não como sua orientadora. A cultura conservadora da empresa se manifesta como barreira à disseminação da cultura do design.

A cultura conservadora permite ao designer usar a sua capacidade de ver, o que possibilita a compreensão sistêmica do contexto. Também permite ao designer a capacidade de prever, ou seja, interpretar e criar a partir da sua visão sobre o *brief* do cliente; no entanto, a cultura organizacional conservadora não permite que a empresa de consultoria realize o que Zurlo (2010) define como a “contribuição visionária” do design, o que é dependente das condições do contexto. A empresa com cultura organizacional conservadora enfrenta no seu contexto organizacional barreiras e resistências que dificultam a evolução organizacional por limitar os movimentos que provocam mudanças e possibilitam a inovação. As barreiras necessitam ser transpostas para que as empresas possam se tornar receptivas às contribuições do design; desta forma, as organizações estarão internamente cultivando um ambiente aberto ao diálogo contínuo.

Diante dos resultados proporcionados pela pesquisa realizada nos contextos organizacionais que compõem este estudo de caso, conclui-se que a pesquisa apresentou as respostas aos objetivos propostos, demonstrando não só que o design estratégico pode contribuir para a evolução das organizações que estiverem receptivas e dispostas a realizarem mudanças, mas também, que a cultura organizacional conservadora limita a ação do design. A pesquisa evidenciou a importância do papel da empresa de consultoria em design estratégico

como ator externo ao processo de mudanças para agregar novos conhecimentos e métodos inexistentes nas empresas clientes.

Este estudo não pretende ser conclusivo, mas, sim, apresentar contribuições positivas para o desenvolvimento de estudos futuros no campo do design estratégico com outras abordagens sobre este tema, a partir dos seguintes *insights* que surgiram durante a realização da pesquisa:

1) A empresa de consultoria utiliza um modelo de processo para o desenvolvimento de projetos, independente da cultura organizacional do cliente. Quais etapas poderiam ser flexibilizadas para tornar o processo de projeto adaptável ao perfil do cliente?

2) A possibilidade de o processo de projeto ser flexível e adaptável ao perfil do cliente poderia contribuir para melhorar a compreensão por parte dos clientes em relação ao papel do designer e as potencialidades do design estratégico?

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: A Theory as action perspective*. USA. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1978
- BOHM, D. **Diálogo: Comunicação e redes de convivência**. São Paulo. Palas Athena Editora, 2005.
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo. Blucher, 2011.
- BROWN, T. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. Harper Collins. New York. 2009.
- BUCHANAN, R. *Design research and the new learning*. **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.
- BUCHANAN, R. *Introduction: design and organizational change*. **MIT Press Journals**, Massachusetts, 24 ago. 2008.
- BUCHANAN, R. *Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture*. **She Ji: The Journal of Design**, Economics, and Innovation, v. 1, n. 1, p. 5-21, 2015.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CAUTELA, C. *Strumenti di design management*. FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2007.
- CIURANA, E. Complexidade: Elementos para uma definição, 2001 In: CARVALHO, E.; MENDONÇA, T. (Org.) *Ensaio de Complexidade II*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- CELASCHI, F. Dentro **al progetto: appunti di merceologia contemporanea**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma. Carocci. Editore, 2007.
- CROSS, N. *Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science*. Massachusetts Institute of Technology. **Design Issues: Volume 17, Number 3 Summer 2001**.
- CROSS, N. **Observations of teamwork and social process in design**. *Design Studie* 16 n. 2. Elsevier Science Ltda. Great Britain, 1995.
- CUREDALE, R. **50 Selected design methods to transform your design**. *Design Community College Inc*. Topanga, USA, 2013.
- DELEUZE, G. **Deleuze e design**. *Deleuze Connections*. Edinburgh University Press Ltd. 2015.
- DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma: Carocci Editore, 2007.
- DESERTI, A.; RIZZO, F. *Design and the Cultures of Enterprises*. Massachusetts Institute of

Technology. *Design Issues*. V. 30, Number 1. Winter 2014

DORST, K. *Frame Innovation. Create New Thinking by Design*. **The MIT Press Journals**. Cambridge, Massachusetts, London. England, 2015.

FELDMAN, J. AND BOULT, J. *Third-Generation Design Consultancies: Designing Culture for Innovation*. *Design Management Review*, 16: 40–47. doi: 10.1111/j.1948-7169.2005.tb00006. x. 2005.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. *Strategic Design Research Journal*, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico. *Redige*, v. 2, n. 1, 2011, p. 50-62. Disponível em: <http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewArticle/72>

FREEMAN, E; HARRISON, J; WICKS, A. PARMAR, B; COLLE S. *Stakeholder Theory: The state of the art*. Cambridge University. **Press The Edinburgh Building**, Cambridge CB2 8RU, UK. 2010.

FREIRE, K. **Design estratégico: origens e desdobramentos**, p. 2815-2829. In: Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [= Blucher Design Proceedings, v. 1, n. 4]. São Paulo: Blucher, 2014.

GENTES, A. *Mood boards as a tool for the “in-discipline” of design*. IASDR, Nov 2015, Brisbane, Austrália. Proceedings of IASDR 2015, 2015. <hal- 01246049

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/designpro-ped-01074 GORNICK, N, S. Convergence: New Management Imperatives and Their Effect on Design Activity. University of Dundee. **Design Management Review**, Vol 17. Issue 2, pages 34 – 43. 2006.

KAY, J. *Foundation of Corporate Success*. **Oxford University Press Inc**. New York. United States. 1993.

KOLKO, J. *Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis*. *Design Issues*, 26(1), 15–28, 2010.

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. *Barriers and enablers for creating shared understanding in codesign projects*. *Partners in Perspective, Netherlands*. Elsevier. 2008.

KRIPPENDORFF, K. *The Dialogical Reality of Meaning*. *The American Journal of Semiotics*, 19 (1/4), 17-34. [http:// dx.doi.org/10.5840/ajs2003191/41](http://dx.doi.org/10.5840/ajs2003191/41). 2003.

KRIPPENDORFF, K. *Discourse and materiality of its artifacts*. In T.R. Kuhn (Ed), *Matters of communication: Political, cultural, and technological challenges to communication theorizing* (p. 23-46) New York, NY: **Hampton Press**. Retrieved from [http:// repository.upenn.edu/asc\\_papers/259](http://repository.upenn.edu/asc_papers/259). 2011.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: para uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

LOCKWOOD, T. **Transition: becoming a design-minded organization.** In: T. Lockwood (Ed.) *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer, Experience, and Brand Value.* New York: Allworth Press, 2010.

MANZINI, E. *Design Culture and Dialogic Design. The question of culture is virtually absent from the debate on. 2016 Massachusetts Institute of Technology. Design Issues: Volume 32, Number 1 Winter 2016.* Disponível em [www.mitpressjournals.org/doi/pdf/.../DESI\\_a\\_00364](http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/.../DESI_a_00364).

MANZINI, J. **Design de cenários.** In BERTOLA, P; MANZINI, E. *Design Multiverso/ Notas de fenomenologia do design.* Milano. Edizione POLI. Design, 2006.

MANZINI, E. *Design in a changing, connected world. Strategic Design Research Journal,* volume 6, number 2, May-August 2014.

MANZINI, E. *Design, When Everybody Designs: An introduction to Design for Social Innovation.* USA: MIT Press, 2015.

MARTIN, R. L. **Design de Negócios:** por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAURI F. **Progettare progettando strategia. Il design del Sistema prodotto.** Dunod, Milão. 1996.

MERONI, A. *Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal,* v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAN, J.; BRIGHTMAN, B. **Leading organizational.** Published in *Career Development International,* Volume 6 Number 2, 2001.

MORIN, E.; PRIGOGINE, E et ALL. **A Sociedade em Busca de Valor:** Para fugir a alternativas entre o ceticismo e o dogmatismo. Lisboa: Instituto Piaget. Um mundo a reinterpretar, 1998.

MOZOTA, B. **Design e Estratégia:** Transformação por meio do design. 2003.

MOZOTA, B. **Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation.** 2003. Allworth Press. New York, 2003.

MOZOTA, B. **The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management.** Português. Brasil, 2006.

NARDONE, G; SALVANI, A. **The Strategic Dialogue. Rendering the Diagnostic Interview, a Real Therapeutic Intervention.** Londres. Karnac Books Ltd. 2007.



- NONAKA, L E TAKEUCHI, H. *The knowledge on company: How Japanese companies create the dyn of innovation*. New York: **Oxford University Press**, 1995.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. **Harvard Business Review**, n. 71, 1993.
- OUDEN, E. *Innovation Design. Creating Value for People, Organizations and Society*. Springer – Verlag. Londres, 2012.
- PEREIRA, Taís Vieira. Mood board como espaço de construção de metáforas. 2010. Disponível em: [repositorio.jesuita.org.br](http://repositorio.jesuita.org.br)
- PORTER, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: **Free Press**, 1985. (Republished with a new introduction, 1998).
- PORTER, MICHEL E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**. 74.6 (1996): 61-78.
- POUNSFORD, M. *Using storytelling, conversation and coaching to engage*. Melcrum Publishing, 2007.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. *Co-creation and the new landscapes of design*. *Codesign*, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710880701875068#.UHEZ3NJWySo>
- SCHEIN, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass. San Francisco, USA, 2009.
- SCHÖN, D.A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 30a Ed. – Rio de Janeiro. Best Seller, 2014.
- TENNITY, M. (2003), *What clients want in consultants*. **Design Management Journal** (Former Series), 14: 10–14. doi: 10.1111/j.1948-7169.2003.tb00046.
- TONETTO, Leandro Miletto. **A perspectiva cognitiva no design para emoção: análise de concerns em projetos para a experiência**. *Strategic Design Research Journal*, 5(3), 2012.
- VERGANTI, R. *Design, Meanings, and radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda*. 2008.
- VERGANTI, R. *Design-driven Innovation*. Mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo. Canal Certo. 2012.
- YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Tradução Ana Thorell. 4a edição. Porto Alegre. Artmed. 2010
- ZURLO, F. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**

### **ROTEIRO DAS ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / CATEGORIAS DE ANÁLISE**

#### **1) DESIGN ESTRATÉGICO**

- Como você define design estratégico?
- Quais são os principais diferenciais da metodologia?
- Quais são os principais benefícios que a metodologia agrega à empresa e aos projetos?
- Se fizermos uma comparação entre a fase anterior ao design estratégico e posterior, o que mudou?

#### **2) DIÁLOGO ESTRATÉGICO TRANSDISCIPLINAR**

- Qual o perfil das pessoas que formam as equipes de projeto nas atividades da consultoria? E na empresa cliente?
- Como ocorre a integração entre os múltiplos atores da empresa de consultoria e dos clientes?
- Como se estabelece o diálogo entre os múltiplos atores durante o desenvolvimento dos projetos?
- Quais são os processos usados para promover o diálogo entre a equipe da empresa de consultoria e a equipe da empresa cliente, considerando as diferentes culturas dessas organizações?
- Como ocorre a evolução do diálogo durante o desenvolvimento do projeto?
- Como o design estratégico pode criar sentidos coletivos?
- Quais são os instrumentos de design usados pela consultoria para facilitar a integração e a troca de conhecimentos entre distintas culturas organizacionais?

#### **3) CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Como disseminar a cultura do design no ambiente organizacional da empresa cliente da consultoria?
- Como promover a integração entre as culturas das organizações?

- Considerando a empresa de consultoria e clientes, quais são os aspectos relevantes da cultura das organizações que podem influenciar na forma como ambas interagem?

#### 4) PROCESSO DE MUDANÇAS

- Como o design estratégico pode promover trocas de conhecimento entre os atores internos e externos?
- Como se manifestam os efeitos gerados a partir da integração de distintas culturas no ambiente organizacional?
- Como a cultura da empresa de consultoria é afetada a partir da interação com a cultura do cliente?
- Como a cultura da empresa cliente é afetada a partir da interação com a cultura da empresa de consultoria?
- Como se manifestam as barreiras às mudanças na cultura das organizações com perfil conservador?
- Como o design estratégico pode contribuir na identificação das possíveis barreiras e resistências?
- Como o design estratégico pode minimizar os efeitos das barreiras e resistências às mudanças na cultura das organizações?
- Como acontecem os processos de mudança considerando-se as seguintes perspectivas:
  - Tempo / Prazo – curto/médio/longo?
  - Abrangência – parcial / sistêmica?
  - Movimento hierárquico – *top down* / *bottom up*?
  - Investimento – dependente / não dependente?
  - Quais são os conhecimentos adquiridos?