



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

O DESIGN (COMUNICAÇÃO VISUAL) COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES FUNCIONAIS

Gabriela Canielas Gonçalves *

RESUMO

Este artigo investiga a contribuição do design no desenvolvimento de equipes funcionais, com o olhar da Gestão Estratégica de Pessoas. Através da revisão bibliográfica da literatura, identificou-se atividades, procedimentos e práticas que contribuem com uma comunicação assertiva com os Stakeholders. Em um cenário competitivo essa comunicação é percebida como parte da estratégia das organizações, integrando suas propostas de valores e seu planejamento estratégico. Assim o Design vem sendo utilizado como ferramenta estratégica para muitas organizações, pois permite o entendimento global do negócio, buscando soluções integradas, desenvolvidas por diversas pessoas, mas que aspiram resultados palpáveis. Toda essa integração promove uma melhoria significativa no ambiente organizacional e conseqüentemente na qualidade de vida dos funcionários pois a ferramenta propicia um ambiente mais descontraído onde o erro é encarrado apenas como mais uma tentativa de se encontrar a melhor solução. Ademais, soma-se a isso o fato que cada colaborador, pode se tornar um cliente, um usuário e até mesmo um agente propagador do Marketing da sua organização.

Palavras-chave: Design. Gestão de Pessoas. Gestão de estratégias corporativas. Desenvolvimento de equipes funcionais estratégicas. Inovação.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching sob orientação do Prof^ª. Dr^ª. / MSc. Bia Simonassi

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mecanismo dos modelos de negócio das organizações sofreu inúmeras alterações. Uma das mais significativas foi à valorização do capital humano como objeto de mais valia entre organizações. Os modelos de gestão, principalmente de equipes, se tornaram mais competitivos.

Se antes as pessoas se conformavam em obter com o trabalho apenas o sustento da família, garantindo assim suas necessidades básicas de fisiologia e segurança (Maslow), há muito tempo essa condição foi ultrapassada e hoje, grande parte da população, está preocupada em suprir suas necessidades de auto realização.

As transformações vividas pelas organizações a partir das inovações é um dos reflexos determinantes na vantagem competitiva. Se somarmos a isso o fator comunicação interna (colaboradores) e externa (clientes) podemos pensar que qualquer organização que alinhe essas características está apta para liderar o mercado que ocupa.

Essa linha de pensamento vai ao encontro ao de Icoграда (2014 apud SILVA JÚNIOR 2015) quando aborda o Design Gráfico como uma atividade intelectual, técnica e criativa, que lida com a produção de imagens, análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação.

Cabe expressar que a palavra Design utilizada aqui vem ao encontro à equação expressa por Mozota (2011): "DESIGN = INTENÇÃO + DESENHO" onde se configura não apenas as etapas de planejamento além de suas etapas de execução de tarefas.

Esse cenário permite que o Design seja visto como elo integrador entre os elementos acima elencados bem como estratégia para o desenvolvimento de equipes funcionais uma vez minimiza os problemas de comunicação e aproxima os membros da equipe de sua liderança.

O objetivo do presente trabalho é investigar o nível de contribuição do design, enquanto elemento inovador no desenvolvimento de equipes funcionais, segundo a teoria vigente da Gestão Estratégica de Pessoas.

Para alcançar esse objetivo, foi feita uma revisão bibliográfica da literatura vigente: primeiramente coletou-se dados por meio de revisão bibliográfica em plataformas digitais como bibliotecas digitais de teses e dissertações, anais de congressos especializados, revistas digitais e até mesmo plataformas independentes. É importante frisar que se elegeu esse *modus operandi* principalmente por permitir investigações através de palavras chave (dados secundários).

Na sequência, analisou-se e interpretou-se o levantamento de modo a identificar procedimentos e práticas que possam contribuir com os objetivos elencados na pesquisa, dentro das organizações.

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se os aspectos relevantes quanto a Administração e Gestão de Pessoas, a seção três proporciona uma análise sobre a Estratégia e Inovação no universo das organizações; na seção quatro apresenta-se a questão da Semiótica e Comunicação; na quinta seção é apresentado o universo do Design e finalmente, na sexta seção as conclusões que o estudo permitiu.

2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Administração

A Revolução Industrial foi um marco na esfera da Administração e Gestão de Pessoas. Segundo Paladini (2000), após essa Revolução, a matéria Administração surgiu para tentar organizar as empresas (que vinham crescendo desordenadamente) para alcançarem objetivos, racionalizar seus recursos e objetivar suas preocupações com eficiência e produtividade. Esta abordagem possui duas grandes correntes principais: a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, que contribuem para a formulação do modelo global de gestão.

Para Chiavenato (2003), a Administração Científica, teve como seu maior representante Frederick Taylor (EUA) e destacava as tarefas dos operários, com uma abordagem operacional, de modo que se eliminasse o desperdício nas indústrias americanas. Importante na formação dos preços.

Segundo o mesmo autor, a Teoria Clássica da Administração cujo protagonista foi Henri Fayol (Europa) evidenciava a estrutura organizacional, sua abordagem é resumida, global e universal, com uma visão física e estrutural da empresa. Pode-se dizer que a partir daqui nasceu o Planejamento Estratégico nas Organizações.

Outra importante referência deste conceito é Henry Ford. Segundo Paladini (2000), Ford foi um dos importantes fundadores da escola clássica da Administração. Em 1915 instituiu o salário mínimo e a jornada diária de 8 horas; desenvolveu um sistema de produção concentrado vertical e horizontalmente, da matéria-prima ao produto acabado e criou um processo complementar da atividade industrial, com métodos de vendas diretas ao cliente e assistência técnica ao consumidor. Esse conjunto somado a alguns princípios operacionais forma uma estrutura definida denominada "projeto administrativo de Ford" (ou Fordismo) caracterizado pela produção em série ou "em massa" baseado, fundamentalmente, na simplicidade.

Chiavenato (2003) cita Harrington Emerson como importante no processo histórico da Administração por desenvolver os empenhos iniciais para gerar o processo seletivo e o treinamento de recursos humanos. Fixou remuneração proporcional ao trabalho, normas padronizadas para as condições de trabalho e entre outros, incentivos ao maior rendimento e à eficiência. Também enfatizou a importância de definir e atuar com base nos objetivos da empresa, antecipando-se, portanto, à Administração por Objetivos, proposta por Peter Drucker, nos anos 60.

Mota; Yonemoto (2010) destacam o trabalho do cientista social australiano Georges Elton Mayo (1880 – 1949), cujo Experimento Hawthorne fez brotar a Teoria das Relações Humanas. Essa experiência, caracterizou-se como um movimento de resposta contrária à Abordagem Clássica da Administração. A partir daqui o foco da administração é deslocado para os grupos informais e suas inter-relações. O indivíduo passa a ser visto como "homem social".

De acordo com Bueno (2002) após 2ª Guerra Mundial, as pesquisas do psicólogo americano Abraham Maslow (1908 - 1970) influenciaram profundamente o pensamento administrativo. A mais famosa delas definiu um conjunto de cinco necessidades descritas em uma pirâmide e cada um tem que "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a auto realização profissional que somente poderá ser plenamente atingida através da criatividade e inovação.

Pereira (2006) aponta Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) como autoridade absoluta nos destinos da administração mundial, através de ideias modernas, arrojadas e inovadoras. Segundo o mesmo autor, Drucker constatou que maior parte dos trabalhadores produzem através do conhecimento e não mais da atividade braçal. E que o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e a economia em geral. Desenvolveu o conceito de administração por objetivos (APO) que aborda uma tentativa de alinhar metas dos funcionários com a estratégia do negócio, otimizando a comunicação e a relação entre o corpo tático operacional da organização. Era um processo participativo de planejamento que promovia a descentralização das decisões e a definição das prioridades em geral. Drucker foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do ativo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual que ele apelidou de "pós-capitalista".

Para Bueno (2002) outro importante nome na História da Administração foi do Psicólogo, consultor, professor universitário americano Frederick Herzberg (1923 - 2000). Autor da Teoria dos dois fatores que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria ele afirmava que: a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo - fatores motivacionais. Herzberg acreditava que os fatores motivacionais envolviam sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Logo, a insatisfação no cargo seria função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo - fatores higiênicos. Fatores esses que abordavam condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos e as oportunidades existentes entre outros.

Chiavenato (2003) aponta que a partir de 1990, com o avanço extraordinário das tecnologias de informação (TI's), a quantidade de informações e possibilidades de geração de conhecimento através da internet e a popularização das ferramentas disponibilizadas nela permite que o mundo se torne uma "verdadeira aldeia global".

Para Neto et al. (1996), Philip Kotler (1931) é reconhecido como uma das maiores autoridades mundiais em marketing atualmente. Fundamental para as organizações por reunir conceitos de marketing estratégico como ciclo de vida do produto, segmentação do mercado, posicionamento e aferição das atitudes de compra do consumidor.

Conforme os autores De Souza; Da Silva Pereira; De Jesus Maffei, (2004) Jack Welch (1935) em seu período (1981-2001) como CEO da General Eletric (GE) ficou famoso pelo modo como gerenciava. Ele acreditava que a mudança era um mal necessário e todo o ano classificava seus funcionários de acordo com a performance. Dessa maneira, todo ano demitia 10% dos funcionários da GE. Isso além de criar uma competição (ninguém queria ficar entre os piores) estimulava as pessoas a darem seu melhor.

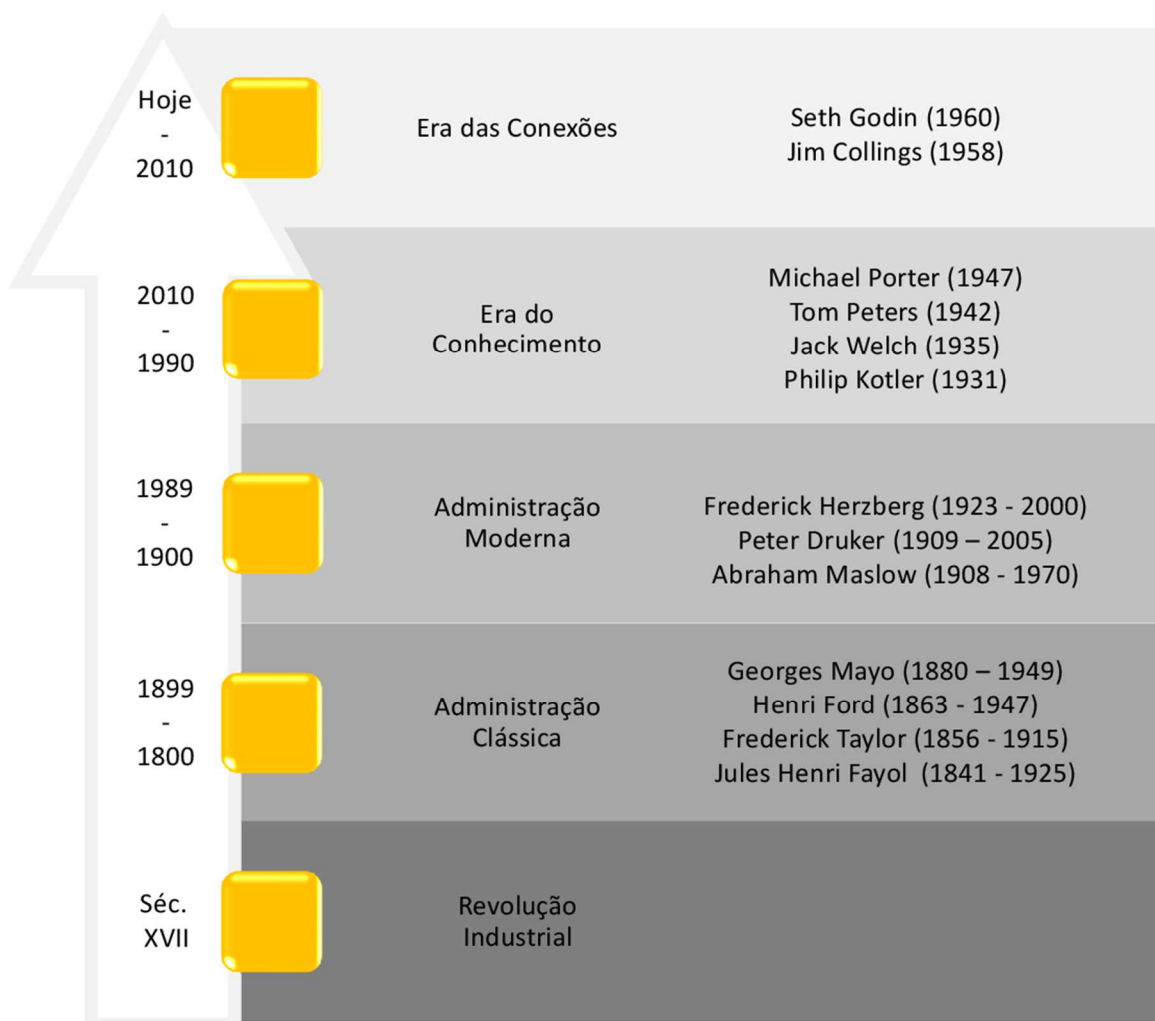
Segundo Lima (2008) Tom Peters (1942) ficou famoso pelo livro *A busca pela excelência*. Mas esse não é somente o título de seu primeiro grande livro como também se tornou sua marca registrada. Para ele a paixão pelo trabalho, a pró atividade e o aprendizado proporcionado através da ação. Segundo ele, só se aprende errando, portanto é importante criar uma fase de testes rápidos, falhas rápidas e ajustes rápidos.

Michael Porter (1947) é um dos maiores especialistas mundiais em competitividade estratégica e planejamento empresarial. Criador da matriz as Cinco Forças de Porter, essa matriz reúne as cinco forças competitivas que moldam a estratégia e destina-se à análise da competição entre empresas. Refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado. (AZEVEDO, et al. 2002.)

Para Borges (2006) a partir dos anos 2000, a velocidade invadiu o mundo dos negócios. Conexões rápidas, redes sociais, networking tornam-se palavras chaves. Com isso, um outro lado fica descoberto: a ausência de análise e reflexão.

O Esquema 1 abaixo ilustra as Etapas da história da Administração através dos tempos identificando as algumas principais referências de cada momento.

Esquema 1 – Etapas da História da Administração e suas referências



Fonte – da autora (2016)

Segundo Jim Collins (2001), uma das maiores batalhas das organizações atualmente é a carência de reflexão. Em circunstâncias que a inovação e a aceleração de mutações de consumo acontecem, fazer tudo no piloto automático torna-se extremamente perigoso. Para o autor, não basta inovar e inovar para ganhar o mercado. O mais importante é associar criatividade e disciplina junto a escala dos produtos e serviços que se entrega para os clientes.

Com esse argumento de inovação, outro nome destacado mundialmente é o de Seth Godin (1960) que inverte a lógica marqueteira que muitas organizações estabelecem - se atingir o maior número possível de clientes - para focar em pequenos segmentos que realmente possuem interesse no produto que essas organizações vendem. Godin introduz o storytelling – a arte de contar histórias – para reforçar a visão de mundo das pessoas e introduzir o marketing de permissão. (BORGES, 2006)

Conforme explanado pelos autores citados, o estilo de gestão administrativo, assim como as organizações, vem sofrendo mutações no decorrer da história. Nesse sentido são pertinentes as opiniões de D’Ajuz (2016) quando aborda que o estilo de gestão seguido pela corporação reflete em sua composição organizacional.

Para Maximiano (1995), os gestores de qualquer organização podem ser agrupados em 3 categorias principais: alta administração, média gerência e supervisores de primeira linha.

D’Ajuz (2016) sugere o aperfeiçoamento dos procedimentos através da gestão de conexões entre os níveis hierárquicos abraçando uma postura democrática nas decisões operacionais, celeridade na gestão da informação e a integração das diferentes áreas. A autora afirma que para se obter uma gestão de sucesso é necessário o monitoramento constante da performance empresarial.

2.2 Gestão de Pessoas

Chiavenato (2003), define gestão ou administração como a condução coerente dos procedimentos de uma organização, sendo resultado deste ato a sua existência, sobrevivência e sucesso. Sendo que cada organização promove, de forma quase exclusiva, sua estratégia, sua coordenação de atividades, a forma como conduz e avalia seus funcionários, como determina seus objetivos e como obtém e aloca seus recursos. O termo gestão possui sinônimos como administração e gerenciamento.

Para Maximiano (1995), a gestão ou administração é a arte de decidir os objetivos da organização e o emprego de recursos garantindo a eficiência e a eficácia de um sistema.

A Gestão de Pessoas integra a Administração. Nas organizações ela incide através da participação, capacitação, inclusão e desenvolvimento de funcionários de uma empresa. O capital humano tem sido cada vez mais apreciado pelas organizações, pois elas começaram a entender que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia. (CHIAVENATO 2008)

Legge (2005) define Gestão de Pessoas como a área que direciona as condutas dos servidores no trabalho. A conexão deles aos procedimentos adotados por determinada organização ocorre por meio da Gestão de Pessoas. Por esta razão, esta área interfere diretamente nas relações organizacionais da empresa. O mesmo autor defende que políticas apropriadas em Gestão de Pessoas promovem o sentido de comprometimento dos colaboradores para o alcance da excelência das organizações para as quais trabalham. Colaboradores qualificados e bem informados são essenciais, sobretudo para a oferta de produtos e serviços de valor agregado.

De acordo com Búrigo (2011), a disciplina Gestão de Pessoas, foi redefinida a partir de 1990 e ocorreu em função da alteração do modelo da Administração clássica, que definia a Administração de pessoas, para um novo paradigma, que considera a Administração com as pessoas.

Segundo Legge (2005) parte destas transformações aconteceram graças às revoluções na norma produtiva e no mercado de trabalho, além da migração da economia de manufatura para de serviços, que acarretou em novos perfis de trabalhadores. Isto, conseqüentemente, alterou também o papel da antiga área de Recursos Humanos. A crescente informatização da produção e queda na produção física da mão-de-obra contribuiu para o surgimento de trabalhadores mais intelectualizados, além de inserir a mulher do mercado de trabalho.

Chiavenato (2014) relaciona Gestão de Pessoas ao cumprimento de metas da organização, pois é através do seu público interno que essas metas serão ou não alcançadas. Essa condição transforma os funcionários de uma organização em elemento essencial no planejamento e concepção estratégica da empresa.

Portanto, de acordo com os autores supracitados, é natural conceber que os colaboradores, empregados, público interno, funcionários ou qualquer outro nome que se dê para as pessoas além de serem o ativo mais importante de uma organização também se comportam como agentes de transformação cultura e organizacional.

2.2.1 Cultura das Organizações

Para Mintzberg e Quinn (2001), cultura organizacional envolve as tradições, valores e crenças que distinguem uma organização de outra. É justaposta na esfera das organizações empresariais e se caracteriza pela concentração nas decisões, precária inovação, altos níveis de competição internos, pouca ou nenhuma preocupação e consideração às questões da qualidade de vida no trabalho e mão de obra alienada por salário anódino.

O conceito de cultura organizacional explora o lado humano das organizações abrangendo suas práticas, símbolos, valores, comportamentos, políticas, tornando-a mais flexível. É ela que orienta indiretamente os membros da organização tal como diretrizes que direcionam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura organizacional de uma empresa é singular e exclusiva pois cada organização possui características distintas (FREITAS, 1997).

De acordo com Pickina (2008) uma cultura organizacional saudável e vigorosa é capaz de proporcionar vários benefícios como: vantagem competitiva derivada de inovação e serviço ao cliente; maior desempenho dos empregados; coesão da equipe; alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos. Devido ao seu papel na tomada de decisões, os gerentes e executivos são significativamente responsáveis pela propagação da cultura organizacional dentro das empresas. Entretanto, como a maioria dos empreendimentos não pode sobreviver sem o apoio dos funcionários e uma dedicação a valores fundamentais, todos contribuem para a cultura organizacional do local que trabalham.

Ressalta-se que como a cultura é fundamentada em um conjunto de valores, sua evolução tem se mostrado complexa e, muitas vezes mais lenta do que evoluções estratégicas possam demandar. Não é fácil uma organização mudar sua cultura, se não tiver sua existência definida pela relação com o mercado ou que o retorno financeiro seja seu elemento sustentador. (FREITAS, 1997)

Para Kotler (2010) existem quatro tipos de valores corporativos, enfatizados na relação empresa x funcionários. São eles: a) Permissão para atuar. Este seria o padrão básico de conduta que os empregados devem ter quando ingressam na empresa. b) Aspiração. Aqueles que embora ainda não tenham, a empresa almeja alcançar. c) Acidentais. Resultado das características de personalidade comuns dos empregados. d) Essenciais. Seriam os mais relevantes valores corporativos. Constituem a verdadeira cultura corporativa que norteia as atitudes dos empregados.

O mesmo autor divide valores das organizações em dois tipos, aquelas compostas pelos valores essenciais e aquelas compostas pelos valores acidentais. Para ele, desenvolver a cultura corporativa é necessário alinhar estas duas partes, refletindo a missão da empresa.

Portanto, de acordo com os entendimentos dos autores citados, principalmente Pickina (2008), é possível verificar que uma organização que possui valores sólidos essenciais, além de atrair e reter bons empregados também agrega benefícios em vários aspectos como: vantagem ao competir por talento, empregados mais produtivos e representativos da empresa, saber lidar com diferenças internas.

2.2.2 Liderança

A psicologia social considera que a liderança é a influência social recíproca e cooperativa, que envolve uma relação entre o líder, os seguidores e o grupo a que eles pertencem. Liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. (HUNTER, 2006, p. 18).

Trata-se de um estilo gerencial que além de planejar e estruturar, alocar recursos e controlar as atividades operacionais, relaciona-se com subordinados,

inspirando-os para um alvo comum. O engajamento da equipe é um dos fatores mais importantes para a produtividade, e segundo Gaudêncio (2004 apud MARTINS 2004) isso se consegue por meio da valorização de pessoas e pelo respeito à sua autonomia, não podendo trabalhar sob um sistema métrico e desmotivante. Para ela um líder estimula a equipe a reagir, opinar, e promove discussões sobre adesões a novas práticas. Este estilo de gestão consegue comprometimento.

Segundo a mesma autora, a atitude que o líder adota é de vital importância na sua relação com os colaboradores no trabalho, para que os objetivos e resultados que a organização se propõe a alcançar, sejam atingidos. O estilo de liderança promove a união do time quando capaz de estimular, promover e agilizar as atividades naturalmente, motivando um comprometimento automático, decorrentes da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados.

Geralmente um líder é “aquele que motiva a equipe para aceitar oportunidades de desenvolvimento profissional e incentiva a agir em prol da instituição” (CARVALHO, 2011, p.96). Caberá ao líder promover uma cultura voltada para a inovação, erguer um ambiente adequado, disponibilizar soluções, institucionalizar metodologias, estabelecer parcerias, reconhecer e recompensar sua equipe em função dos resultados alcançados.

Para Tidd e Bessant (2015) é necessário assumir uma postura inovadora! Companhias altamente inovadoras tem uma cultura que reflete a personalidade e o comportamento dos líderes, ou seja, líderes inovadores marcam suas condutas pessoais como processos no interior da empresa.

2.2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Outro fator de vital importância depois do equilíbrio entre valores pessoais e corporativos, é a felicidade no trabalho. O jornal de negócios norte-americano GALLUP expõe diversas pesquisas que medem possíveis interferências nas relações de trabalho. Uma delas afirma que colaboradores felizes lidam melhor com relacionamentos, estresse e mudanças (O'BOYLE; HARTER, 2013). Segundo eles, esses estudos vêm sensibilizando economistas e os induzindo a desvendar de que maneira aspectos emocionais comprometem o papel das pessoas nas organizações.

Somado a isso afirmam que as empresas que estão procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus colaboradores para alcançarem maior equilíbrio nessas relações, têm conquistado atmosferas de maior engajamento.

Segundo os mesmos autores, existem três tipos de funcionários: os engajados são cerca de 30% e além de exercer suas atividades com paixão sentem uma profunda conexão com a empresa, são pessoas inovadoras e levam a organização para frente; os não engajados são cerca de 50% e meramente passam pelo trabalho, despendem tempo e não possuem energia ou entusiasmo pelo trabalho; e os ativamente desengajados que são cerca de 20% e tratam-se daqueles que não são apenas infelizes no trabalho mas se ocupam trabalhando a própria infelicidade e atormentam os colegas engajados. Para os autores, há uma busca contínua para o engajamento dos colaboradores nas organizações.

A Figura 1 ilustra os três tipos funcionários de uma organização e suas características mais marcantes de acordo com a pesquisa Gallup.

Figura 2 – Os três tipos de funcionários de uma organização.



Fonte - da autora (2016), baseado em dados da pesquisa Gallup.

Os resultados da pesquisa Gallup confirmam que os supervisores, gerentes ou chefes imediatos exercem um papel decisivo na satisfação e no envolvimento dos seus subordinados. E que, portanto, as organizações devem treinar gerentes para assumir um papel ativo na construção de planos de engajamento com seus empregados. Essa descoberta indica que um bom relacionamento com o supervisor tem um efeito importante no engajamento; sugere, também, que pessoas com alto nível de engajamento no trabalho têm, substancialmente, melhores relacionamentos com seus colegas de trabalho. (O'BOYLE; HARTER, 2013)

Essa pesquisa conclui ainda que o aumento do engajamento leva a um lucro maior por ação. Em empresas com maior número de funcionários engajados se recuperaram em de recessões em um ritmo mais acentuado. Em um recente estudo, a Gallup analisou 49 empresas de capital aberto com dados e descobriu que as organizações com uma massa crítica de trabalhadores envolvidos superaram sua concorrência, em comparação com aquelas que não maximizam o potencial dos seus empregados.

Witters; Sangeeta (2015) através da plataforma Gallup Healthways desenvolveram uma definição abrangente, baseada na investigação de bem-estar dos funcionários. Ela engloba cinco requisitos que inter-relacionados tornam-se essenciais para a qualidade de vida no trabalho. São eles: objetivo, social, financeiro, comunidade e bem-estar físico. Juntos, estes elementos fornecem informações importantes sobre senso de propósito, as relações sociais, a segurança financeira, a relação com sua comunidade e saúde física dos indivíduos.

Quando questionados como se encontrava sua vida em relação aos requisitos elencados acima os entrevistados poderiam responder como próspera, lutando e sofrendo em cada elemento de acordo com a forma como eles classificam essa faceta particular de bem-estar em suas vidas.

Segundo os mesmos autores, descobriu-se que os funcionários engajados e têm alto bem-estar são: 42% mais propensos a avaliar suas vidas em geral positivamente; 27% mais propensos a relatar como "excelente" seu desempenho no trabalho; 27% mais propensos a relatar "excelente" performance pela sua organização; 45% mais propensos a relatar altos níveis de adaptabilidade

na presença da mudança; 37% mais propensos a relatar sempre recuperando "totalmente" após a doença, lesão ou dificuldades; 59% menos propensos a procurar um emprego com uma organização diferente nos próximos 12 meses e 18% menos propensos a mudar de emprego em um período de 12 meses.

Portanto, para os autores mencionados nesta parte, é notório que as organizações devem se beneficiar substancialmente pela adição bem-estar para os seus programas de engajamento. Ao ignorar o bem-estar, ou concentrando-se em programas de bem-estar físico sozinho, empregadores perdem oportunidades importantes para melhorar o desempenho do empregado.

3 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Marketing nas Organizações

Para Kotler (1996) o marketing consiste em:

“Determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes”. [...] “É um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros”. KOTLER (1996, p. 25)

Para o mesmo autor, o marketing assumiu como função, além da pesquisa de mercado, o gerenciamento da relação público-alvo e as variáveis de mercado, o tradicional composto de marketing, 4p's: produto, preço, praça e promoção.

Esses conceitos, resumidamente, segundo o autor supracitado compreendem:

- **Produto:** instrumento básico do composto que contém benefícios que satisfazem o público-alvo. Representa a oferta tangível, incluindo qualidade, design, características, marca e embalagem. Os consumidores favorecerão produtos que oferecerem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras.
- **Preço:** determina o lucro e consiste em tudo que o comprador paga pelo produto. A estratégia de preço está sujeita à elasticidade da demanda, ou seja, reduzindo-se os preços, as vendas sobem e aumenta a rentabilidade

da empresa. A política dos preços é estabelecida segundo os objetivos da estratégia de marketing e ciclo de vida.

- **Praça:** são os canais usados para o produto chegar ao consumidor. Pode ser direta (venda em rede, representantes, franquias, agentes; o contato com o consumidor facilita o ajuste do marketing mix); e/ou indireta (quando envolve intermediários e varia conforme a ênfase dada à exposição do produto).
- **Promoção:** são métodos de divulgação do produto, tais como: propaganda (paga), publicidade (não paga), venda direta, cupons de desconto, sites na Internet, relações públicas, que influenciam comportamento de compra e incentivo ao consumo. Além de considerar o público-alvo e seus hábitos, a promoção trabalha num sistema integrado de comunicação para garantir o posicionamento da organização perante o seu público-alvo.

Entretanto, a partir de 2012, começou-se a falar em “um novo marketing”, marketing moderno onde conceitos foram “atualizados”. Segundo Kotler; Keller (2012). Os 4p’s agora são: pessoas, processos, programas e performance. Eles se resumem dessa maneira:

- **Pessoas:** considera uma forma mais humana de perceber as organizações. Sem os ensejos capitalistas e lucratividade exagerada. Reconhece que todo negócio é elaborado por pessoas – funcionários/colaboradores – para pessoas – clientes/consumidores.
- **Processos:** aborda a orientação que é dada pelas organizações às atividades internas. Programas e atividades que garantam a criatividade, disciplina e outros fatores importantes para o desenvolvimento da empresa. Um conjunto de processos aprimorados garantem insights preciosos e um relacionamento melhor com o mercado. As inovações, muitas vezes, acontecem quando os processos são bem elaborados, entendidos e orienta a todos em como proceder.
- **Programas:** aqui é onde se entende e busca a somatória de ações voltadas para os múltiplos objetivos de uma organização. Dentro de programas o consumidor é o foco e tudo deve ser pensado para levar

valor até ele. Entregar o melhor produto, com o preço adequado, nas praças corretas e principalmente, utilizando promoções coerentes.

- Performance: todos os esforços aqui serão voltados para os resultados. Deve-se mensurar, avaliar e buscar tudo o que for possível.

A Figura 2 ilustra os conceitos supracitados bem como sua relação com a gestão de pessoas.

Figura 2 – Os elementos do marketing e do novo marketing



Fonte - da autora (2016), baseado nos conceitos de marketing.

Baseado nas informações do autor supracitado, é possível verificar que se pode utilizar os novos conceitos em todos os departamentos das organizações o que

inevitavelmente favorecerá a comunicação e integração de esforços de todos os departamentos.

Conforme demonstrado, os autores mencionados consideram as pessoas como elemento norteador de toda e qualquer atividade dentro e fora das organizações. Aquelas pessoas que são vistas pela organização como colaboradores também são vistas pelo mercado como consumidores e vice-versa.

3.2 Estratégia nas Organizações

Segundo o DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO palavra *estratégia* possui origem grega. Provém do grego *strategos*, que significa a ciência do general. No início, estava relacionada com posicionamento militar para derrotar inimigos em batalhas. O general se distanciava de sua tropa para observar do alto o inimigo, o campo de batalha e aumentar seu potencial de escolha sobre as melhores posições e quais ações que deveria fazer para vencer a batalha. Por isso que estratégia possui atrelamento com os conceitos de planejamento e tomada de decisão.

Porter (1986) definiu estratégia como a combinação dos objetivos que uma organização persegue e os meios que utiliza para atingi-los. Pode-se dizer que a essência da estratégia está na maneira como a organização escolhe realizar suas atividades.

No setor organizacional, alguns autores como Quinn e Mintzberg (2001) definem estratégia como o padrão ou plano integrador de principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização. Uma estratégia bem estabelecida subsidia a ordem e a alocação dos recursos de uma organização para um caráter individual e viável, baseada nas suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1986) simplifica a estratégia em:

Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente. (PORTER, 1986, p. 86).

A figura 3 foi desenvolvida para ilustrar os 5 passos que englobam o conceito de estratégia.

Figura 3 – Os 5 passos da Estratégia



Fonte - da autora (2016), baseado no conceito de estratégia.

De acordo com Prahalad, (1995 apud MARTINS 2004), hoje é preciso exercitar a filosofia da intenção estratégica. Esta consiste em colocar organizações no centro da formulação da estratégia, objetivando a transformação das regras do jogo com a criação de novos espaços concorrenciais. Esta filosofia se baseia em duas hipóteses: a perseguição de uma visão (ambiciosa e de longo prazo), e o desenvolvimento de um portfólio de competências centrais. Esta abordagem integra na sua formulação, um parâmetro inteiramente novo: o movimento. A corporação

deverá, para ser bem-sucedida, harmonizar, por um lado, vantagens competitivas múltiplas e não duráveis, e por outro lado, o principal objetivo da estratégia que não é mais a adaptação às condições da concorrência, mas a sua transformação e renovação.

Mintzberg; Quinn (2001) expandem o conceito de Porter e decompõem as estratégias em cinco grupos gerais, que apresentam uma hierarquia lógica, embora não se desenvolvam necessariamente nesta ordem: localizar; distinguir; desenvolver, estender e reconfigurar a essência do negócio.

3.3 Inovação nas Organizações

Segundo Bahiana (1998), a inovação é um elemento que decorre da competitividade e efeito da criatividade e do conhecimento técnico, uma das maneiras de se agregar valor nos produtos e serviços das companhias. Inovar na produção provoca condições de competitividade.

Para Drucker (1985 apud TIDD; BESSANT 2015), a inovação é definida por:

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada. (DRUCKER, 1985).

Para os mesmos autores, “a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de uma maneira melhor que os outros é uma vantagem significativa.” (TIDD; BESSANT 2015, p.9)

Balem (2014) pondera que a inovação é o componente que impulsiona o dinamismo e a competitividade, e de essencial valor para uma empresa se cultivar e desenvolver no mercado. As necessidades das pessoas se alteram, mudam os produtos, se transformam os processos e os negócios. Tudo isso provoca evolução nas organizações e seus métodos de trabalho.

O conceito de inovação determinado aqui vem ao encontro a proposta de Carvalho (2011) na área Organizacional. Onde, são aplicados novos métodos para

espalhar conhecimento dentro da empresa e para reduzir faltas dos funcionários, além das novas operações de abastecimento e das novas práticas que levam a maior participação dos funcionários nas decisões organizacionais. O foco primordial desse tipo de inovação são as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências.

Segundo Kolopoulos (2011 apud BALEM, 2014) as empresas inovadoras são as que tornam a inovação uma atividade ininterrupta, concentrando-se em suas competências essenciais.

Neumeier (2009) entende que as transformações estão hoje em todos os setores, principalmente na economia. Os panoramas econômicos, estabelecem das empresas uma velocidade para criar diferenciação. Isso é manifestado pela competitividade, pela abertura de mercados mais dinâmicos, pela agilidade no desenvolvimento de tecnologias enfim, tudo tem impactado de modo contundente nas organizações. Portanto, competências de inovação são imprescindíveis em todas as áreas e em todos os níveis. Por isso as organizações estão, cada vez, apreciando a inovação como uma competência estratégica.

De acordo com Lorenzini, et al. (2011) as inovações agregam valor a produtos, serviços e negócios, auxiliando as empresas a sobreviver em um cenário de crescente rivalidade. As inovações vêm combinadas de utilidades múltiplas: acesso a novos mercados, aumento dos lucros, aumento da competitividade, desenvolvimento de emprego e renda, fortalecimento de marcas, etc.... Prerrogativas estas, que são fator crucial no mundo globalizado.

Serafim (2008) diz que organizações inovadoras tendem a possuir maior lucratividade, sendo que o grau de inovação destas é um fator determinante para sua competitividade.

No procedimento de criar de inovações e resolver numerosos desafios estratégicos, existem vários fatores que compõem essa dinâmica, a cultura, por exemplo é um deles. A inovação vem das margens, dos conflitos, da discordância e não de uma voz dominante estabelecida. Novas ideias são encontradas fora do Mainstream, no surgimento de novas expressões culturais (BALEM, 2014).

Conforme exposto pelos autores citados saber lidar com as diferenças, com um espectro maior de diversidade pode vir a ser muito enriquecedor para as organizações. Para tanto, antes de tudo se faz necessário possuir valores sólidos essenciais, que além de seduzir e reter bons servidores compensaria em diversos aspectos como: benefício ao competir por talento, funcionários mais produtivos e representativos da empresa, saber lidar com diferenças internas.

Para Kolopoulos (2011 apud BALEM, 2014) o conceito de inovação não advém da criatividade. Inovação não é invenção. Inovação é um processo de gestão.

4 COMUNICAÇÃO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES

4.1 Comunicação

Para Silva (2000) a comunicação é:

[...] um processo de interação no qual compartilhamos mensagens, ideias, sentimentos e emoções, podendo influenciar o comportamento das pessoas que, por sua vez, reagirão a partir de suas crenças, valores, história de vida e cultura.

Segundo o Michaelis (2016) a Comunicação é definida pela ação que abrange a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através da linguagem oral, escrita ou gestual, por meio de sistemas convencionados de signos e símbolos.

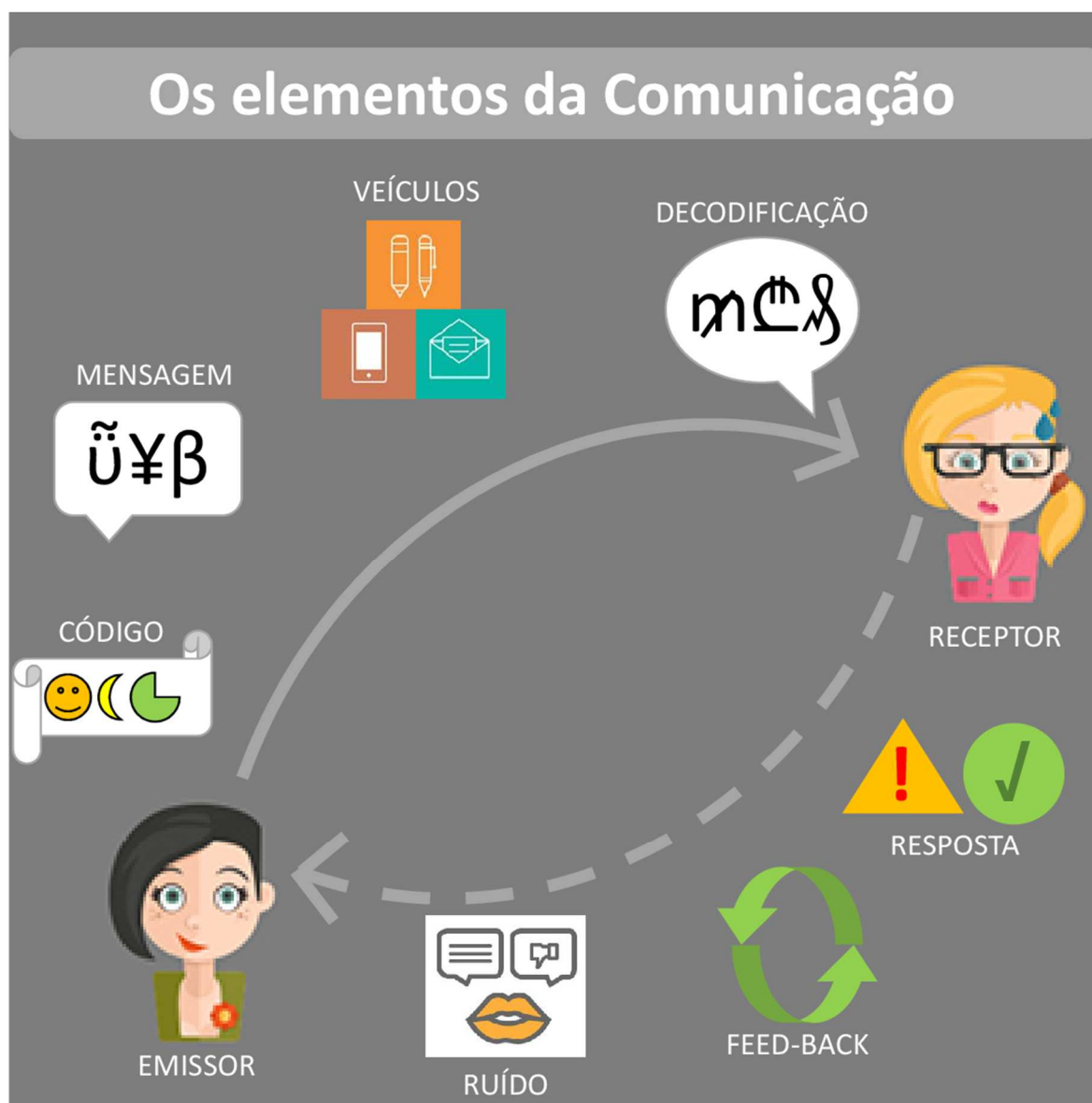
Silva (2000) aponta que existem duas formas de realizar a comunicação: a forma verbal e/ou a forma não-verbal. A comunicação de forma verbal externa o indivíduo social e a não-verbal o indivíduo psicológico. A principal função da comunicação não verbal é a manifestação dos sentimentos.

Para Kotler (2002), ao longo do tempo foi amadurecido um padrão de comunicação que enfatiza os fatores-chave para uma comunicação eficiente, ele contempla as seguintes informações: emissor (quem emite a mensagem); codificação (processo de representar o pensamento); mensagem (conjunto de símbolos transmitidos pelo emissor); veículos (canais de comunicação de emissão da mensagem para o receptor); decodificação (metodologia que atribui significado ao símbolo pelo receptor); receptor (quem recebe a mensagem/ audiência/ destino);

resposta (Reações após recepção da mensagem); feedback (resposta que retorna ao emissor); e ruído (distorção durante o processo).

A figura 4 foi desenvolvida para ilustrar o modelo de comunicação supracitado abordado por Kotler que engloba os elementos da comunicação.

Figura 4 – Os elementos da Comunicação



Fonte - da autora (2016), baseado no conceito de estratégia.

Ainda para Kotler (1996), é imprescindível que os emissores saibam quais as audiências e respostas a atingir, assim como codificar mensagens considerando como a audiência alvo as codifica. O desafio para o comunicador é projetar uma mensagem que ganhe a atenção apesar das distorções em sua volta garantindo a inexistência de ruídos e estimulando a prática do feedback.

De acordo com Cardoso (2006), a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes no desenvolvimento das estratégias empresariais e no próprio progresso das organizações. Por isso é fundamental perceber a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Pois, atualmente os acontecimentos são efêmeros e os contextos cada vez mais complexos o que obriga as organizações a procurar novas posturas de gestão para enfrentar a concorrência.

4.2 Comunicação visual

Silva (2000) assinala que a comunicação não-verbal deslumbra os seres humanos desde seus primórdios, pois abrange todas as manifestações de conduta não propagadas por palavras, como os gestos, expressões faciais, orientações do corpo, as posturas, a relação de distância entre os indivíduos e, ainda, organização dos objetos no espaço. Pode ser observada na pintura, literatura, escultura, entre outras formas de expressão humana. Está presente no nosso dia-a-dia, mas, muitas vezes, não temos consciência de sua ocorrência e, nem mesmo, de como acontece.

Para Meneses (2003) desde os tempos mais remotos nossos ancestrais já ilustravam nas paredes das cavernas tintas retiradas da natureza, com objetivo de descobrir a configuração ideal de representar sua mensagem por meio da imagem.

De acordo com Gomes Filho (2009) foi a partir do século XIX com a escola de Psicologia Experimental de Von Ehrenfels que relevantes estudos no campo da teoria da forma contribuíram para a desenvolver o campo da percepção humana de modo geral. Surgia então o movimento gestaltística.

O mesmo autor revela que o princípio da teoria geral da Gestalt, é que enxergamos as coisas sempre inseridas em um conjunto de relações. E esse fato colabora para transformar nossas percepções sobre elas. Sintetizando, o ser humano enxerga primeiramente o todo, o macro e somente em um segundo momento nossos olhos são capazes de perceber os componentes que fazem parte desse conjunto maior.

Ainda no século XIX a descoberta da fotografia revolucionou a história da comunicação visual bem como todo o processo ou campo de conhecimento que pudesse se favorecer do registro real de um momento. (MENESES 2003)

A figura 5 foi desenvolvida para ilustrar os conceitos da Gestald e da Comunicação Visual.

Figura 5 – A comunicação visual ilustrando ideias.



Fonte - da autora (2016), baseado nos conceitos da Gestald e da Comunicação Visual

No século XX surgiram o computador e a internet. Com eles o mundo se tornou cada vez menor e as fronteiras entre nações foram desaparecendo progressivamente. A vida em sociedade se tornou cada vez mais globalizada, resumida se explica por si só o que torna a comunicação extremamente visual. A

linguagem “olhada”, pode narrar a mesma coisa em tantas línguas diferentes e expor tantas coisas numa mesma língua. (PANIZZA 2004)

Para os autores citados a comunicação visual não possui limites, ultrapassa os contornos da língua, do tempo e do espaço. É um meio insubstituível e assertivo para se passar, entre transmissor e receptor, informações, sentimentos e ordens pois é extremamente objetivo. Por isso se torna tão importante entre gestores e equipes de organizações engajadas com resultado.

4.3 Semiótica

De acordo com os autores mencionados até agora, a comunicação é um processo de troca de informações entre um emissor e um receptor. Um dos aspectos que pode interferir nesse processo é o código, a linguagem a ser utilizada, que deve ser entendível para ambos. E que toda comunicação se dá através de códigos verbais ou não. Quando falamos com alguém, lemos um livro ou revista, estamos utilizando a palavra como código. Esse tipo de linguagem é conhecido como linguagem verbal, sendo a palavra escrita ou falada, a forma pela qual nos comunicamos. Certamente, essa é a linguagem mais comum no nosso dia a dia. A outra forma de comunicação, que não é feita nem por sinais verbais nem pela escrita, é a linguagem não verbal. Nesse caso, o código a ser utilizado é a simbologia.

PANIZZA (2004) afirma:

Os elementos constitutivos de uma mensagem, em um processo de comunicação, provêm de dois conjuntos inter-relacionados: um conjunto fundamental de sinais e um conjunto fundamental de mensagens admitidas a partir desses sinais. Combinando esses dois conjuntos obtêm-se códigos baseados em regras combinatórias que garantem, minimamente, a construção de sentido, visto que um mesmo sinal pode transmitir um grande número de mensagens. Este processo, no entanto, ocorre sem que emissor e receptor tenham consciência de sua existência. PANIZZA (2004, p. 37)

De acordo com Volli (2007): “Semiótica é a disciplina que se ocupa dos signos, do sentido e da comunicação. ” (VOLLI, 2007, p.13). Ela parte da primeira máxima da comunicação que afirma que tudo comunica-se ininterruptamente.

Conforme Zecchetto (2002), a semiótica trata sobre a reflexão, a estrutura e o funcionamento da comunicação. E seu raio de ação não abrange apenas os conceitos de signo e significado e sim seus comportamentos em contextos sociais e culturais.

Para Pignatari (2004), a semiótica é “uma ciência que nos ajuda a ler o mundo” (PIGNATARI, 2004, p.15). De acordo com o autor, o nome deriva do grego *semeion* cujo significado é signo. Entende-se aqui por signo toda e qualquer coisa que se organize ou tenda a se organizar sob forma de linguagem, verbal ou não.

Segundo Santaella, semiótica é a ciência dos signos, ou a ciência geral de todas as linguagens. Linguagens são todas formas de comunicação: idioma, imagens, gestos, música, gráficos, olhares, cheiros e uma infinidade de outras possibilidades.

Jung (1964) afirma que:

O sinal é sempre menos do que o conceito que ele representa, enquanto o símbolo significa sempre mais do que o seu significado imediato e óbvio. Os símbolos, no entanto, são produtos naturais e espontâneos. JUNG (1964. P.55)

Para Pignatari (2004) os signos são classificados de acordo com sua relação com os objetos. São chamados de ícone todos os signos que mantêm uma relação de analogia com seu objeto exemplos dessa relação seriam um objeto, um desenho, um som. Índice são todos os signos que possuem uma relação direta com seu objeto como por exemplo pegadas na areia ou uma perfuração de bala. E finalmente símbolo são signos que possuem uma relação convencional com objeto e o melhor exemplo disso seria o próprio alfabeto.

A figura 6 foi desenvolvida para ilustrar os conceitos básicos da Semiótica de acordo com o autor supracitado: a) Ícone – signo que se assemelha a um produto de alguma maneira, no caso o desenho da guitarra é semelhante ao produto guitarra; b) Índice é um signo ligado a um produto que compartilha uma propriedade, os fones são índices da música pois possuem o som como propriedade comum; c) Símbolo é um signo que se relaciona com o produto por meio de convenções, as notas musicais são convencionadas para a leitura da música.

Figura 6 – Conceitos de signo de acordo com Pignatari (2004)

SIGNO



Ícone



Índice



Símbolo

Fonte - da autora (2016), baseado em nos conceitos de Ícone, Índice e Símbolo de Pignatari (2004).

A semiótica, portanto, segundo os autores citados, faz a ligação entre os diversos códigos utilizados na nossa forma de comunicar principalmente na comunicação não verbal. A partir de agora, as ideias, as ordens não precisam ser expressas através da linguagem verbal para possuírem significado.

5. DESIGN

Quanto à palavra, design, no dicionário Michaelis (2016): “Design (dizáin) (ingl) sm 1 Concepção de um projeto ou modelo; planejamento. 2 O produto deste planejamento. 3 Desenho industrial. ”

O conceito de Design foi utilizado pela primeira vez em 1588, havendo três definições para o termo. A primeira delas, diz que o design é um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado. A segunda define design como o primeiro projeto gráfico de uma obra de arte. Finalmente, a definição de que o design seria um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras (BURDEK, 2006).

Para Bahiana (1998), design é a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais de produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários, sendo um dos principais instrumentos de competição nos mercados nacional e internacional.

Para Fontoura (2002), o processo de desenvolvimento de um projeto de design sempre se difere de outros que possuam a mesma natureza.

“As abordagens ao problema são sempre diferentes e estão sujeitas às concepções, aos entendimentos, conhecimentos, experiências do designer e à orientação dada por ele ou pela equipe de projeto. Elas servem apenas como orientações, jamais como caminhos fixos e invariáveis”. FONTOURA (2002, p. 88)

O autor coloca, ainda, que uma das diferenças entre o design e ciência é a flexibilidade no uso dos métodos, muitas vezes não considerados no julgamento de um projeto – o design é julgado por seus resultados e não pelo caminho adotado pelo designer.

Segundo Silva et al. (2012) O termo “design” é originário do inglês e começou a ser utilizado a partir da Revolução Industrial entre os séculos XVII e XIX. Contudo, ganhou seu significado atual a partir da Segunda Guerra Mundial.

O design evoluiu a partindo do artesanato, passando para o desenvolvimento das manufaturas em pequenas séries e mais adiante com a industrialização. Durante esse período tudo era desenvolvido de maneira generalizada durante o trabalho. A partir daí surgiu a necessidade de estabelecer o design como uma etapa específica do processo produtivo e de encarregá-la a um trabalhador especializado fazendo parte da implantação de qualquer sistema industrial de fabricação (DENIS, 2000).

A figura 7 foi desenvolvida para ilustrar, de modo pragmático e humorado a história do design.

Figura 7 – A história do Design



Fonte - da autora (2016), adaptado de Brandão (2016).

A partir da Revolução Industrial, através da produção industrial, surgiram demandas de projetos de design de maneira mais abrangente e completa. Entretanto, com o crescimento da indústria, os produtos sofreram uma queda no padrão de qualidade. Para solucionar essa questão foi criada a Escola de Artes de Weimar na Alemanha que após a Primeira Guerra Mundial passou a se chamar *Das Staatliches Bauhaus* (casa estatal da construção) conhecida em todo o planeta apenas por Bauhaus. (Silva et al. 2012)

Segundo Caristi (1997 apud SILVA ET AL. 2012) a Bauhaus conectou artesãos e artistas, adicionando múltiplas percepções de movimentos artísticos. Seu objetivo era apropriar a produção em série conceitos de movimentos artísticos

anteriores. Com isso, seu desafio foi unir o mundo artístico e industrial através da fusão entre arte e técnica.

Sua contribuição para a disseminação do design se espalhou por todo o mundo e várias outras escolas surgiram em vários países, inclusive a *Hochschule für Gestaltung* (HfG – Escola Superior da Forma, em Ulm, considerada a sucessora oficial da Bauhaus. (SILVA et al. 2012)

5.1 Gestão de Design

Para Mozota (2002), a Gestão de Design acompanha as evoluções da gestão, que passou de um modelo taylorista para uma organização inteligente, flexível, que encoraja a tomada de decisões de risco, autonomia e a iniciativa, orientada ao usuário, o gerenciamento por projetos e a qualidade total, ajudando a mudança da cultura organizacional.

De acordo com a mesma autora o Design agrega valor aos produtos e serviços e tem se tornado um forte diferencial competitivo para organizações, pois parte da diferenciação e inovação. Estas estratégias promovem a criatividade como recurso fundamental ao seu desenvolvimento.

A característica distintiva da Gestão de Design é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa. É, em outras palavras, o desdobramento do design na empresa para ajudá-la a construir a sua estratégia (MOZOTA, 2002), o que implica dois aspectos:

- A gestão da integração do design na empresa em nível operacional do projeto, organizacional ou tático (função) ou estratégico (missão);
- A gestão do sistema de design da empresa.

Segundo Wolf (1998 apud MARTINS, 2004, p.95), a Gestão de Design objetiva “planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados”.

O Manual de Gestão de Design (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações),

documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. Aponta ainda que, introduzir a cultura de Design numa empresa, é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou um consultor externo. Significa, primeiramente, enfatizar a ideia de integração e coordenação de tarefas no processo e na sequência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, em curto prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos.

Nonaka e Takeuchi (2008 apud SILVA JÚNIOR 2015) ponderam sobre as fases de relações entre organizações e funcionários que dão fundamentação no debate acerca da relação entre Gestão, Design e ambiente organizacional. Na primeira etapa, batizada internalização do conhecimento, existe uma migração do conhecimento disponibilizado pela empresa para aquele vivido pelos seus colaboradores. Este é o momento em que ela compartilha suas estratégias com seus colaboradores. E a segunda fase, denominada disseminação do conhecimento, que consiste em propagar as estratégias anteriormente internalizadas através da socialização do conhecimento compartilhado.

Segundo Mozota (2011), o Design pode ser incorporado de forma estratégica, tática e operacional na empresa. Estas abordagens se chamam níveis de utilização do Design. Para sua utilização na internalização de estratégias, cabe a verificação quanto aos seus níveis de aplicação. Para admitir o debate acerca da função do Design na relação entre processos de gestão, internalização e disseminação de estratégias, torna-se necessária a escolha de algumas de suas perspectivas de abordagem. Para a autora os planos de comando dos níveis de utilização do Design são abordados da seguinte maneira:

Estratégico: definir o que fazer usando pesquisas de mercado, concorrência, clientes. Aqui é incorporado o conceito de Gestão de Design, que aproxima o Design da Administração e responde pelas decisões estratégicas que definem os rumos da organização amparando a concepção de missão, visão e valores e a cultura da empresa.

Tático: busca alinhamento entre as decisões gerenciais do primeiro nível e a operação do último nível determinando o modo de fazer, encarregando-se das funções e ações que deverão ser executadas fazendo a ponte entre o nível Estratégico e o nível Operacional e utilizando para isso atores dos diferentes setores

da organização, especialmente com aqueles responsáveis pelas pessoas: Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Operacional: torna compreensível os conteúdos na forma de imagens ou produtos. Concretiza o Design através das suas atividades. É o fazer na prática.

A figura 8 foi desenvolvida para ilustrar o conceito de Gestão de Design mencionado acima.

Figura 8 – Gestão do Design



Fonte - da autora (2016), baseado em Mozota (2011).

Segundo Mozota (2002), a Gestão de Design se retroalimenta com os conceitos da Gestão abrindo passagem para um gerenciamento pelo design. Relaciona a realidade percebida com a desejada, projetada através do design. O

procedimento de concepção, de avaliação, de decisão e de escolhas é o novo comércio intelectual das culturas e disciplinas científicas, o que, na visão da autora, induz a possibilidade de criar uma ciência do design.

Design Council (2014 apud SILVA JÚNIOR 2015) define a Gestão de Design como uma atividade completa de Design, partindo da elaboração e organização do desenvolvimento de novos produtos e serviços até a Administração e melhoria do desempenho da organização. Esta definição, permite incluir uma possível relação entre a Gestão de Pessoas e de Design para o benefício da performance organizacional.

Para Silva Júnior (2015), a Gestão de Design como estratégia está pautada na visão da organização (design estratégico), no entanto, a performance das capacitações do design sobre os setores compõe-se da função e ação conjuntamente (design tático e operacional), porque sua ação é um meio para se conseguir os fins – a diferenciação como vantagem competitiva, percebida na imagem da empresa de uma forma geral.

Gorb (1990 apud SILVA JÚNIOR 2015), defende que a Gestão de Design não se restringe ao desenvolvimento de produtos, mas envolve também a identificação e proposição de soluções para problemas de ordem gerencial das organizações.

5.2 Design Estratégico

Para Magalhães (1997), design estratégico é um modo de ação orientado para a Gestão de Design nas empresas, associando produtos e imagem. Tudo que a organização faz, determina ou compartilha transforma-se em impressões integradas com seus objetivos. Associa o design na estratégia da organização, utilizado como estímulo concentrado e dissipador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

No nível Estratégico é que se define a orientação do negócio. É onde compõe-se missão, visão e valores da empresa. Para atuar aqui, é necessária visão sistêmica da organização e conhecimento de como ela se conecta com suas partes (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Best (2012) comenta que neste nível as iniciativas de Design são planejadas:

Nesse estágio, a Gestão de Design insere o pensamento de Design nas estratégias da organização, identificando oportunidades para o Design, interpretando as necessidades dos consumidores e olhando para como o Design pode contribuir com todo o negócio. BEST (2012, p.84)

A figura 9 foi ilustra o conceito do Design Estratégico segundo os autores supracitados.

Figura 9 – Design Estratégico



Fonte - da autora (2016).

Costa e Scaletsky (2011 apud SILVA JÚNIOR 2015) trazem uma nova denominação: Design driven (ou orientação para o Design), que se baseia em duas vertentes: respeito a cultura do projeto como competência principal de Design e a localização desta competência no centro das tomadas das decisões estratégicas das

organizações. Este é o elo que liga o Design com Marketing, Gestão e Comunicação e até mesmo Gestão de Pessoas por exemplo.

Segundo Mozota (2011), Design Estratégico é um elemento de propagação dos princípios de uma marca para seu público alvo. Somado a isso, confere visibilidade a uma estratégia e se relaciona com a Gestão por ser uma metodologia sistemática, lógica e ordenada. A autora defende que Design Estratégico pode recuperar os princípios da organização, através da influência mútua entre empresa e funcionários e que, por este motivo, o segmento torna-se decisivo no engajamento entre organização e colaborador. Esse engajamento é promovido através de três vertentes conforme a identidade da organização:

a) Foco no líder. Todos se identificam com o presidente, interna e externamente.

b) Foco na atividade empresarial. Os diretores e os colaboradores se veem como especialistas em determinado setor.

c) Foco no comportamento, seja burocrático, concentrando atividades administrativas determinadas, seja flexível, atentando para a desenvoltura e celeridade a novas tarefas e ocupações.

Para Costa e Scaletsky (2011 apud SILVA JÚNIOR 2015) o Design Estratégico estimula e inspira as pessoas, promove a troca de informações e integra os atores dos diversos departamentos em torno de um plano comum. Os autores afirmam que o Design também ajuda na construção de uma missão beneficiando o intercâmbio estratégico na equipe estratégica central.

Segundo Mozota (2011), o Design Estratégico contribui para a construção de uma imagem externa que seja harmônica com a imagem interna da empresa. Ela justifica que Design Estratégico colabora para os objetivos de Marketing como de Endomarketing, uma vez que distingue as necessidades ou transforma as percepções de valor dos colaboradores.

Em virtude do exposto com base nos autores mencionados, verifica-se que o Design pode assumir em qualquer organização um papel de propagação de estratégias pois é denominador comum na comunicação com os stakeholders.

Nesse sentido as atividades do Design Estratégico devem empreender a identidade da empresa, seus valores para assim reforçar sua imagem junto aos colaboradores. Podemos destacar: operações de alinhamento estratégico de cooperadores, exercícios de avaliações e planejamento estratégico, atividades de fundamentação do negócio, práticas que auxiliem na visão sistemática do negócio e alinhem a imagem da marca aos seus produtos e serviços.

5.3 Design Tático

Para Martins (2004) enquanto o Design Estratégico determina o que fazer de acordo com o planejamento estratégico da organização, o Design Tático aponta para o como fazer, como implantar as ações determinadas no nível Estratégico.

Na Organização, neste plano, estão os gerentes que possuem como responsabilidades a criação de programas de ação a serem executados por suas equipes (CHIAVENATO, 2014). É no nível Tático que toda a articulação dos subsistemas da empresa deve ser feita garantindo alinhamento Estratégico entre todos os níveis.

O Design Tático assume várias frentes podendo-se agregar a qualquer outra área da empresa para implantar programas de internalização de práticas corporativas baseadas nos objetivos Estratégicos da organização. Torna-se uma tática para inclusão de estratégias dependendo da maturidade dos líderes e suas equipes para a promoção de uma cultura organizacional participativa e engajada (MOZOTA, 2011).

A mesma autora assegura que a identidade é a alma da organização e perceber seus valores é responsabilidade de todos dentro dela. Em virtude disso, os profissionais de Recursos Humanos são agentes primordiais deste processo.

A cultura organizacional torna-se o principal agente deste movimento. Para incorporação de estratégias é necessário incluir a identidade da empresa nela. Visando facilitar esse trabalho, Mozota (2011) defende ações de intercâmbio entre Design e RH como:

- a) estabelecer parcerias e provocar envolvimento com outras funções;

- b) relacionar a marca com a missão e a visão corporativas;
- c) elaborar mensagens dirigidas para os colaboradores;
- d) contrabalançar orçamento entre execução externa e implantação interna das necessidades.

A figura 10 foi desenvolvida para ilustrar o conceito de Design Tático segundo os autores supracitados.

Figura 10 – Design Tático



Fonte - da autora (2016), baseado em Martins (2004), Chiavenato (2014) e Mozota (2011).

Outras ações cultivadas no ambiente de trabalho idealizadas e planejadas pelo meio da parceria entre Design Tático e Gestão de Pessoas: técnicas múltiplas como o monitoramento e revisão de práticas (auditorias), treinamentos (conferências, workshops, cursos), divulgação e troca de informações (reuniões, painéis, debates, discussões, fóruns) além de eventos corporativos diversos. Sem o envolvimento dos colaboradores nessas ações, o Design Tático se inviabiliza. Por isso é extremamente necessário que todas as ações corporativas, se pautem na estratégia da organização e se desdobrem em serviços e produtos (SILVA JÚNIOR 2015).

No Design Tático as atividades consistem em estimular a geração de ideias como reuniões de Brainstorm, mapas mentais voltados ao ambiente de trabalho, discussões, eventos corporativos e reuniões. Exercícios que promovam a cultura de inovação, por meio da conexão com a Gestão de Pessoas, revigorando a identidade da organização.

5.4 Design Operacional

Para Silva Júnior (2015) enquanto o Design Estratégico percebe, cria e define o projeto, desde sua concepção até as demais etapas e o Design Tático indica parcerias com outras áreas, para desdobramentos de atividades estratégicas, o Design Operacional executa o projeto, como etapa final e não como concepção. Trata-se de um trabalho solitário, ainda que se conecte com outras áreas.

Segundo Mozota (2011), o Design Operacional assume a etapa final do processo de Design. Ele se encarrega de tornar visíveis as metas corporativas a todos os colaboradores da organização, desenvolvendo perfeitamente o produto, isto é, observando todos componentes relacionadas à sua fabricação.

Martins (2004), Mozota (2011) e Silva Júnior (2015) trazem bons exemplos para ilustrar esse nível que seriam composições de apresentações, mapas, infográficos, tabelas, relatórios, ilustrações, dentre outros. Seu foco está em solucionar a necessidade do usuário final e em virtude desse entendimento sua premissa segue a máxima da Bauhaus que afirma que a forma deve seguir a função.

No Design Operacional as atividades devem ilustrar e promover o entendimento e a comunicação assertiva das táticas e estratégias delimitadas pelos níveis anteriores, tais como: itens editoriais, canais de comunicação, atividades de formatação, editoração e diagramação de imagens, apresentações, gráficos, infográficos, planilhas, mapas, protótipos, maquetes, entre outras.

5.5 O Universo do Design, da Comunicação Visual e não verbal no contexto organizacional

Design Gráfico e Comunicação são assuntos frequentemente debatidos por autores como Frascara (2005), Mozota (2011) e Villas-Boas (2008). Eles incluem a Comunicação como uma das atribuições do Design Gráfico.

Mozota (2011) é uma autora que, quando conceitua o Design Gráfico, menciona termos como: elementos de comunicação, inteligibilidade da mensagem e interface com a comunicação interna da empresa:

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

Para Silva Júnior (2015) a informação é acessível e fugaz e por isso as empresas precisam ter coerência de valores. O Design surge neste contexto, como ferramenta elucidativa para uma comunicação mais clara e assertiva. Dessa maneira os stakeholders se aproximariam da organização potencializando o valor intangível da marca.

Para Brown (2010), a concepção de inovação nas organizações é extremamente promovida pelo cultivo do Design. Por outro lado, não se pode punir o funcionário quando o mesmo falha. A inovação não pode ser “cínica” por parte das organizações. Por isso o ambiente de trabalho necessita estar isento de censuras e os colaboradores incentivados para dialogar, repensar e debater ideias. Partindo desse pressuposto, de acordo com a autora, é possível se pensar que qualquer organização que adquira esse compromisso assuma a dianteira da concorrência em virtude do conjunto de produtos e serviços inovadores e diferenciados, e também porque em seu ambiente de trabalho possui maior qualidade.

Com relação aos níveis de atuação do Design na Organização ilustramos na figura 12 comandos e ações que possam vir a servir de exemplo.

Figura 12 – Exemplos de comandos e ações de design



Fonte - da autora (2016), baseado em Mozota (2011).

A imagem acima exhibe exemplos de circunstâncias de inclusão do Design dentro das organizações conforme os níveis de atuação elencados anteriormente.

6. CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, é possível verificar que o presente trabalho investigou o nível de contribuição do design, enquanto elemento inovador no desenvolvimento de equipes funcionais, segundo a teoria vigente da Gestão Estratégica de Pessoas, cumprindo assim seu objetivo.

Essa investigação permitiu observar que a competição faz com que a Comunicação assertiva com os Stakeholders signifique mais que uma forma de disseminar informações aos colaboradores ou uma forma de Marketing para os clientes. Ela se tornou parte relevante da Estratégia das Organizações, integrando suas propostas de valores, seus planejamentos estratégicos.

Neste cenário, o Design já está sendo utilizado como ferramenta estratégica para muitas organizações, pois permite o entendimento global do negócio, de dentro para fora – visão do funcionário para o cliente – e vice-versa, buscando soluções integradas, desenvolvidas por diversas pessoas, mas que aspiram resultados palpáveis.

Obviamente, para essa ferramenta funcionar da maneira correta é necessária uma mudança de paradigmas organizacionais o que pode inibir ou se tornar um obstáculo tanto por parte da alta direção quanto dos colaboradores. Entretanto, treinamentos adequados e a implantação de um projeto de gestão voltado para o Design faseado e com divisão de metas proporcionais deve reduzir o nível de ameaça inicial dos colaboradores. A estratégia para convencer a alta administração, contudo, é distinta. Deverá partir de uma premissa comercial, do olhar dos clientes para a marca, de fora da organização para dentro dela. E a manutenção do Design como ferramenta estratégica logrará êxito a partir dos benefícios mapeados pela organização além dos resultados financeiros proporcionados.

Do debate do Design sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas é importante lembrar que, cada colaborador, pode se tornar um cliente, um usuário e até mesmo um agente propagador do Marketing da sua organização. Soma-se a isso uma melhoria significativa no ambiente organizacional e conseqüentemente na qualidade de vida dos funcionários pois a ferramenta propicia um ambiente mais

descontraído onde o erro é encarrado apenas como mais uma tentativa de se encontrar a melhor solução.

Constatou-se chances de contribuição do Design nos três níveis: Estratégico, Tático e Operacional.

No Design Estratégico, com práticas que auxiliem na visão sistemática e que empreendam a identidade da empresa para reforçar sua imagem junto aos colaboradores.

No Design Tático, com exercícios que promovam a cultura de inovação, por meio da conexão com a Gestão de Pessoas, revigorando a identidade da organização.

No Design Operacional, ilustrando e promovendo o entendimento e a comunicação assertiva das táticas e estratégias delimitadas pelos níveis anteriores.

Finalmente, a aproximação do Design e Gestão de Pessoas proposta aqui, colabora para fortalecer o elo entre gestores, empresários, estudiosos ou quaisquer outros que tenham interesse nestas áreas, ajustando a mútua instrumentalização destes saberes, instigando a criação de ambientes de trabalho mais benéficos para colaboradores e organizações.

TÍTULO: El diseño (comunicación visual) como estrategia para el desarrollo de equipos funcionales**ABSTRACT**

Este artículo investiga la contribución del Diseño en el desarrollo de equipos funcionales, con la mirada de la Gestión Estratégica de Personas. A través de la revisión bibliográfica de la literatura, se identificaron actividades, procedimientos y prácticas que contribuyen con una comunicación asertiva con las partes interesadas. En un escenario competitivo esa comunicación se percibe como parte de la estrategia de las organizaciones, integrando sus propuestas de valores y su planificación estratégica. De esta forma, el Diseño es utilizado como herramienta estratégica para muchas organizaciones, ya que permite la comprensión global del negocio, en la búsqueda de soluciones integradas, desarrolladas por varias personas, pero que anhelan resultados tangibles. Todo esta integración promueve una mejora significativa en el entorno de la organización y, por consiguiente, la calidad de vida de los empleados, ya que la herramienta favorece un ambiente más relajado, donde el error es visto sólo como más un intento de encontrar la mejor solución. Además, añade el hecho de que cada colaborador, puede convertirse en un cliente, usuario e incluso un agente propagador del Marketing de su organización.

Palabras clave: Diseño. Gestión de personas. Gestión de las estrategias corporativas. Desarrollo de equipos funcionales estratégicas. Innovación.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Guilherme de M. et al. **Dissuasão de entrada, teoria dos jogos e Michael Porter: convergências teóricas, diferenças e aplicações à administração estratégica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 01-15, 2002. Disponível em: <http://guilhermeazevedo.com/public/dissuacaodeentr.PDF>. Acessado em 28 jul.2016

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.

BALEM, FRANCIELI REGINA. **iDe: A construção de uma ferramenta aplicada à inovação a partir do design em organizações**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. - Florianópolis, SC, 2014. 145 p.

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

BORGES, J. D. As mutações do marketing. **GV-executivo**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 74-78, jan. 2006. ISSN 1806-8979. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34306>. Acesso em: 26 Jul. 2016.

BRANDÃO, F. **17 Ilustrações satíricas questionando se realmente houve uma evolução**. Portal R7. Disponível em: <http://www.tudointeressante.com.br/2016/02/evolucao-17-ilustracoes-satiricas-para-celebrar-o-aniversario-de-charles-darwin.html>. Acesso em: 12 set.2016

BROWN, T. **Dossiê pensamento de design**. HSM Management, n.79, ano 14, vol.10, p. 68-76. 2010. Entrevista concedida a Matthew Budman.

BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, 2002. Disponível em: http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf. Acesso em: 18 jul. 2016

BURDEK, B. E. **História, Teoria e Prática do Design de Produtos**. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006

CARVALHO, H.G. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- _____. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- _____. **Administração nos Novos Tempos**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. Gulf Professional Publishing, 2001.
- DENIS, R. C. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- D'AJUZ, M. C. L. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?** Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/modelo-de-gestao-artigo-maria-cristina.html>. Acesso em; 27 jun 2016.
- DE SOUZA, M. T. S.; DA SILVA PEREIRA, R.; DE JESUS MAFFEI, P. A. **Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa** DOI: 10.5585/rai.v1i1. 21.RAI: revista de administração e inovação, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79026>. Acessado em: 27 jul. 2016.
- DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. Disponível em: <http://www.dicionarioetimologico.com.br/estrategia/>. Acesso em: 20 jul. 2016
- DRUKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FONTOURA, Antônio M. **EdaDe - Educação de crianças e jovens através do design**. Florianópolis, 2002. 337 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: sedução e carisma?** 1997. Tese de Doutorado.
- _____. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext. Acessado em: 21 jul.2016
- GODIN, Seth. **Marketing de permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOMES FILHO, J. **Gestalt do Objeto Sistema de Leitura Visual da Forma**. 2009. Disponível em <http://www.joaogomes.com.br/7-TEORIA%20GERAL%20%26%20LEIS%20DA%20GESTALT-2009.pdf> . Acesso em 01 ago. 2016.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor – os princípios de Liderança de O monge e o Executivo**. Trad. de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUNG, C. G. **O Homem e seus Símbolos**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1964.

LORENZINI, Giana Carli et al. Inovação através da gestão de design: estudo de caso em uma empresa moveleira da Serra Gaúcha. In: **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** - 14ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2012

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

_____, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MARTINS, R. F. F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Florianópolis: 2004.

MENESES, Ulpiano T. Fontes visuais, cultura visual, história visual: balanço provisório, propostas cautelares. **Revista brasileira de história**, v. 23, n. 45, p. 11-36, 2003.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTA, C. A; YONEMOTO, H. W. **A importância da evolução do processo de gestão de pessoas para o crescimento das organizações**. ETIC - Encontro de Iniciação Científica, 2010. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2510/2035>. Acesso em: 17 jul. 2016

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

_____, B. B. **Design management**. Paris: Éditions d'Organization, 2002.

NETO, Antonio Dimas Mancebo et al. **Marketing internacional**. 1996. Disponível em:

http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/eIUswDOT8KOg0S6_2015-1-30-16-3-12.pdf. Acesso em: 26 jul.2016

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente**. Bookman Editora, 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

O'BOYLE, E.; HARTER, J. State of The american Workplace. **Gallup Management Journal**. 2013. Disponível em: <<http://gmj.gallup.com>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PANIZZA, J. F. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual**. 2004. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, I. M. **Peter Drucker e a legitimação do capitalismo tardio: uma análise crítica do discurso**. 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PICKINA, T. A. de M. Cultura Organizacional: **Contexto de mudança organizacional**. Brasília, 2008.

PIGNATARI, D. **Semiótica e Literatura**. 6ª. Ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2004.

PORTAL GESTÃO. **A Diferença entre Organizações Tradicionais e Organizações Empreendedoras**. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6213-a-diferen%C3%A7a-entre-organiza%C3%A7%C3%B5es-tradicionais-e-organiza%C3%A7%C3%B5es-empresendedoras.html?highlight=WyJvcmdhbml6YVx1MDBIN1x1MdBmNWVzliwidHJhZGljaW9uYWl3liwib3JnYW5pemFcdTAwZTdcdTAwZjVlcyB0cmFkaWNpb25haXMiXQ> Acesso em: 10 mar. 2015.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harward Business Review**, [S.l.]: v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.

SEMIÓTICA, O QUE É. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=AIDwRcyb4rw> Acesso em: 03 ago. 2016

SIMONASSI, Bia. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Disponível em: https://issuu.com/treebookgallery/docs/peopleware_8bf65c1cf88859 Acesso em: 05 mar. 2015.

SILVA, et al. João Carlos Riccó Placido da Silva. **O futuro do design no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

SILVA, L.M.G.da; BRASIL, V.V.; GUIMARÃES, H.C.Q.C.P.; SAVONITTI, B.H.R.A.; SILVA, M.J.P.da. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.

SILVA JÚNIOR, J. E. da. **A Contribuição do Design para a Gestão de Estratégias Corporativas**. Florianópolis: 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

VOLLI, U. **Manual de Semiótica**. Edições Loyola. São Paulo. 2007.

ZECCHETTO, V. **La danza de los signos: nociones de semiótica general**. Ediciones Abya-Yala. Quito. 2002

WITTERS, D; AGRAWAL, S. Well-Being Enhances Benefits of Employee Engagement. **Gallup Management Journal**. 27 out 2015. Disponível em: http://www.gallup.com/businessjournal/186386/enhances-benefits-employee-engagement.aspx?g_source=quality%20life%20%20work&g_medium=search&g_campaign=tiles. Acesso em: 15 jul. 2016.