

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

JULIANA WOLFARTH

**A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA: A PERSPECTIVA DO DESIGN
ESTRATÉGICO COMO APOIO À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

São Leopoldo

2015

Juliana Wolfarth

A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA: A PERSPECTIVA DO DESIGN
ESTRATÉGICO COMO APOIO À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Design,
pelo Programa de Pós-Graduação em Design
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba

São Leopoldo

2015

Ficha catalográfica

W853t Wolfarth, Juliana
A tangibilização da estratégia : a perspectiva do Design estratégico
como apoio à execução da estratégia empresarial / por Juliana
Wolfarth. – 2015.

155 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
Programa de Pós-Graduação em Design, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba.

1. Estratégia. 2. Design estratégico. 3. Execução. 4. Tangibilização. I.
Título. II. Borba, Gustavo Severo de.

CDU 7.05

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

Juliana Wolfarth

A TANGIBILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA: A PERSPECTIVA DO DESIGN
ESTRATÉGICO COMO APOIO À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Design da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlo Franzato – Unisinos – PPG Design

Prof. Dr. Guilherme Vaccaro – Unisinos – PPG Engenharia de Produção e Sistemas e PPG
Gestão e Negócios

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba (Orientador) – Unisinos – PPG Design

AGRADECIMENTOS

Nestes dois anos de muitas renúncias, de muita ansiedade e de tantas perguntas sem resposta, algumas pessoas estiveram ao meu lado para transformar esse percurso em um caminho sem volta em direção ao amadurecimento e à evolução como pessoa e como pesquisadora. O mestrado é realmente uma experiência transformadora. A todas essas pessoas, deixo o meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Gustavo Severo de Borba, por me dar a oportunidade de ser sua orientanda. Agradeço pelo aprendizado que me proporcionou e pela confiança nas minhas ideias, mas agradeço principalmente por sua visão prática e objetiva, que me ajudou a desenvolver o que eu mais precisei durante o processo do mestrado: FOCO.

Aos professores do mestrado, pelo ensino, pelos estímulos e pela convivência, em especial ao Prof. Carlo Franzato, pela ajuda na construção do projeto para ingresso no mestrado, e pelas valiosas contribuições na banca de qualificação; ao Prof. Leandro Tonetto, por suas precisas dicas para a construção da metodologia; e ao Prof. Filipe Campelo, por compartilhar de forma muito generosa sua experiência e seus conhecimentos durante o estágio docente.

À minha família, em especial aos meus pais Célio e Ignez por definirem sempre a educação como maior prioridade, e por não medirem esforços para ajudar na conquista dos meus objetivos. Meus irmãos, irmã, sobrinhos/afilhados, por entenderem os momentos de ausência e pelo apoio em toda trajetória.

Ao Raphael, meu grande amor, amigo, companheiro e incentivador, por me dar todo o suporte, carinho, compreensão e motivação que precisei durante todo esse percurso.

À Unisinos, instituição que escolhi para fazer toda minha formação, por me acolher como aluna, como funcionária e como pesquisadora.

A todos os amigos e colegas do mestrado, da minha e de outras turmas, pela convivência e amizade durante todo o curso. Obrigada por compartilharem as angústias, as dúvidas, mas principalmente o crescimento e as alegrias.

À minha cunhada e amiga Sophia, pela ajuda na confecção dos materiais para o workshop. E a todos os designers, demais profissionais e colegas da Unisinos que participaram do workshop realizado como uma das fases da pesquisa, em especial à Prof. Mirela Rosa, por toda sua dedicação e por compartilhar sua experiência como facilitadora.

Esse caminho me ensinou que a pesquisa é um processo social, ou seja, não se faz pesquisa sozinho(a), por isso todos foram fundamentais.

Eram cinco homens do Hindustão inclinados para aprender muito,
Que foram ver o Elefante (Embora todos fossem cegos)
Que cada um, por observação, poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante, e aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado imediatamente começou a gritar:
“Deus me abençoe, mas o Elefante é semelhante a um muro”

O Segundo, pegando na presa, gritou,
“Oh! O que temos aqui Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro esta maravilha de elefante é muito semelhante a
uma lança!”

O Terceiro aproximou-se do animal e aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos. Assim falou em voz alta:
“Vejo”, disse ele, “o Elefante é muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso e apalpou em torno do joelho.
“Com o que este maravilhoso animal parece é muito fácil, disse ele:
“Está bem claro que o Elefante é muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,
E disse: “Até um cego pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder, esta maravilha de Elefante é muito parecido com um
leque!”

O Sexto, mal havia começado a apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava e veio ao seu alcance.
“Vejo”, disse ele, o “Elefante é muito semelhante a uma corda!”

E assim esses homens do Hindustão discutiram por muito tempo,
Cada um com sua opinião, excessivamente rígida e forte.
Embora cada um estivesse, em parte, certo, todos estavam errados!

John Godfrey Saxe (*apud Mintzberg et al., 2000*)

“A estratégia é um elefante, e somos todos o homem cego do provérbio agarrando
diferentes partes e fingindo entender o todo.” **Mintzberg et al. (2000)**

RESUMO

O estudo a seguir tem como objetivo discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar a execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização. Para tanto, aborda-se a temática da estratégia, tipicamente tratada pela área da administração, através da perspectiva do design estratégico. Sob essa perspectiva, estratégia envolve a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades distintivas da organização que criam um mix único de valor, sob a forma de um sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido. O design estratégico ressignifica o conceito, subtraindo qualquer definição temporal, mas conferindo um agir estratégico de forma contínua e indefinida. Tangibilizar a estratégia, ou contribuir para sua execução, portanto, envolve a criação coletiva e criação de sentido entre o que é declarado e o que é executado como estratégia empresarial. É com base nesses pressupostos que o trabalho busca responder ao seu objetivo, por meio de uma pesquisa-ação que tem como unidade de análise uma universidade do segmento de educação superior privado. A metodologia contemplou um ciclo de pesquisa-ação com quatro etapas, em que foram utilizadas várias formas de coleta de dados, os quais foram analisados por meio de análise de conteúdo, possibilitando triangulação. Os resultados foram construídos ao longo de todo o ciclo de pesquisa-ação. A partir do diagnóstico sobre o processo da estratégia na empresa, levantou-se uma série de informações que fomentaram a estruturação de uma ação projetual, a qual resultou em três propostas de apoio à execução da estratégia. Dessas três propostas, a melhor avaliada pela empresa foi evoluída e apresentada como solução conceitual possível para responder ao objetivo do trabalho. Os resultados apontam, ainda, as potencialidades do design estratégico para atuar na formação e execução da estratégia empresarial, em especial com foco para questões de envolvimento e engajamento do público interno.

Palavras-chave: Estratégia. Design estratégico. Execução. Tangibilização.

ABSTRACT

This study discusses how a strategic design-based approach can support strategy execution, contributing to its tangibilization. To do so, it is reviewed the concept of strategy, typically addressed by administration area, through strategic design approach. In that perspective, strategy means the way the company presents itself to the market through a set of distinctive organizational activities that create a unique mix of value, in the form of a value creation system that operates in the generation of meaning effects. Strategic design resignifies the concept, subtracting any temporal resolution, but giving it a continuously and indefinitely strategic act. Tangibilize strategy, or support its execution, therefore, involves collaborative meaning creation between what is avowed as strategy and what is executed. Based in these assumptions, this study seeks to attend its objective, through an action research whose unit of analysis is a private university. The methodology contemplate one action research cycle with four steps, in which diverse data collect technique were used, allowing data triangulation. The results were built over all the action research cycle. Starting from a diagnosis of strategy process in the company, many information were raised to foment a design process, which resulted in three purposes on strategy execution support. The three purposes were evaluated by the company, and the best evaluated was evolved until a conceptual solution to respond the study objective. The results also point to strategic design potentialities to act in strategy elaboration and execution, specially having focus on workforce engagement and involvement.

Keywords: Strategy. Strategic Design. Execution. Tangibilization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Revisão de Literatura.....	19
Figura 2 - Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico.....	24
Figura 3 - Espiral da inovação dirigida pelo design.....	31
Figura 4 - Resumo do ciclo de pesquisa-ação.....	65
Figura 5 - Triangulação dos dados.....	66
Figura 6 - Estrutura organizacional da Unisinos.....	73
Figura 7 - Mapa estratégico da Unisinos.....	77
Figura 8 - Texto de alinhamento.....	91
Figura 9 - Espiral da inovação adaptado.....	108
Figura 10 - Proposta de um programa de construção coletiva da estratégia.....	115
Figura 11 - Layout de Apresentação do Programa na Plataforma Minha Unisinos.....	125
Figura 12 - Layout de Divulgação.....	125
Figura 13 - Layout “Apresentação” do programa.....	126
Figura 14 - Layout “Dimensões da estratégia”.....	127
Figura 15 - Layout “Dimensões da estratégia - zoom”.....	128
Figura 16 - Layout “Entenda o mapa estratégico”.....	129
Figura 17 - Layout “Construa seu próprio mapa”.....	130
Figura 18 - Layout “Convide seus colegas”.....	131
Figura 19 - Layout “Visualize o mapa colaborativo”.....	131
Figura 20 - Layout “FAQ”.....	132
Figura 21 - Resumo da implementação.....	134

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Diário de campo.....	64
Fotografia 2 - Grupos trabalhando no WS	97
Fotografia 3 - Grupo 1 - Refletindo sobre o problema.....	100
Fotografia 4 - Grupo 2 - Refletindo sobre o problema.....	101
Fotografia 5 - Grupo 3 - Refletindo sobre o problema.....	102
Fotografia 6 - Detalhamento da proposta do Grupo 3	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do trabalho de Porter	41
Quadro 2 - Síntese dos conceitos-chave	57
Quadro 3 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Exploração da instituição	61
Quadro 4 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual.....	62
Quadro 5 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Ação projetual	64
Quadro 6 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Seminário de Avaliação.....	65
Quadro 7 - Apresentação e descrição das categorias de análise.....	70
Quadro 8 - Resumo da Fase de Exploração da Empresa.....	85
Quadro 9 - Relatório de pesquisa contextual.....	88
Quadro 10 - Perfil dos grupos no WS	95
Quadro 11 - Evolução do Briefing de projeto	96
Quadro 12 - Resultados Grupo 1	110
Quadro 13 - Resultados Grupo 2	111
Quadro 14 - Resultados Grupo 3	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO CRÍTICA DE LITERATURA	19
2.1 A PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO	20
2.1.1 Conceito de Design Estratégico	22
2.1.2 Design Estratégico na Empresa: cultura de projeto e cultura da empresa.....	27
2.1.3 Abordagem Metaprojetual: uma das faces do design estratégico.....	28
2.1.4 Instrumentos de Design Estratégico: colocando em prática as capacidades	32
2.1.5 Design Estratégico, o Fazer Ver e o Fazer Sentido: a capacidade de tangibilização	37
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	39
2.2.1 Estratégia como Posicionamento Baseado na Criação de Valor.....	41
2.2.2 A Estratégia na Visão do Design Estratégico.....	47
2.2.3 Desdobramentos da Estratégia: da formulação à execução	51
2.3 RESUMO E FECHAMENTO DA REVISÃO DE LITERATURA	55
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 TIPO DE ESTUDO – PESQUISA-AÇÃO	58
3.2 O CICLO DE PESQUISA-AÇÃO E AS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	60
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	65
3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	66
3.5 RELAÇÃO ENTRE PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E OBJETIVOS.....	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO.....	71
4.1.1 Estratégia.....	71
4.1.1.1 Conceito de Estratégia	71
4.1.1.2 Processo de Estratégia	72
4.1.1.3 Estratégia Declarada	75
4.1.2 Lacunas.....	80
4.1.2.1 Lacuna entre Planejamento e Execução	80
4.1.2.2 Lacuna da Falta de Clareza.....	82
4.1.3 Design.....	83
4.2 AÇÃO PROJETUAL	86
4.2.1 Pesquisa Contextual	87

4.2.2 Alinhamento Conceitual	91
4.2.3 Planejamento do Workshop	93
4.2.4 Processo	97
4.2.4.1 Exploração do Problema.....	98
4.2.4.2 Redefinição do Problema.....	103
4.2.5 Competências	105
4.2.5.1 Cultura de Design	105
4.2.5.2 Dimensão Metaprojetual.....	107
4.2.5.3 Tangibilização	109
4.2.6 Soluções dos Grupos na Ação Projetual	110
4.3 SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO	114
4.3.1 Avaliação dos Resultados.....	116
4.3.2 Possibilidades de Implementação.....	117
4 DISCUSSÃO	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM	144
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES DA UNISINOS .	145
APÊNDICE C - RELATÓRIO DE PESQUISA CONTEXTUAL.....	146
APÊNDICE D - CONVITE PARA O WORKSHOP	153
APÊNDICE E – TEXTO DE ALINHAMENTO	154
APÊNDICE F - APRESENTAÇÃO DA DINÂMICA DA AÇÃO PROJETUAL	157
APÊNDICE G - APRESENTAÇÃO DO SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO	158

1 INTRODUÇÃO

Entende-se o conceito de design estratégico em uma perspectiva processual, cujo ecossistema de atuação envolve o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente. Assim, é considerado e desenvolvido no âmbito das diversas relações instauradas em uma perspectiva processual, a qual nomeia-se ação projetual. Zurlo (2010) conceitua o design estratégico como uma atividade de projeção, em que o objetivo é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação (sistema-produto-serviço) com o qual uma empresa se apresenta para o mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia.

Assumindo o meio organizacional como espaço de atuação, o design estratégico desempenha um papel de articulador do diálogo de uma série de atores que contribuem para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Torna-se fundamental a capacidade de tornar as estratégias visíveis para todos os atores de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva. Dessa forma, do processo de design estratégico resulta um percurso para elaborar, exercitar e, então, fazer evoluir as estratégias organizacionais. (UNISINOS, 2014b). Tomando como pressuposto esse entendimento, propõe-se o design estratégico como uma abordagem para apoiar a execução da empresa, contribuindo para a sua tangibilização.

No âmbito da administração, assume-se que o termo estratégia é amplamente empregado no vocabulário corporativo e acadêmico, tendo, por vezes, seu significado e abrangência reduzidos ao senso comum. Estratégia pode ter diversos significados: por vezes é confundida com as táticas, às vezes apresentada com conceitos amplos e genéricos de visão, perspectiva e previsão. O conceito de estratégia tem passado por um processo intenso de maturação, principalmente a partir dos anos sessenta, quando se acentuou o debate e quando se principiaram a formar escolas de pensamento sobre esse campo de estudo. (MINTZBERG *et al.*, 2000). Mais recentemente, muitos apontam a importância do design estratégico com foco interno e externo nas abordagens de gestão. (ERLHOFF; MARSHALL, 2007).

Diante disso, este trabalho aborda a estratégia sob a perspectiva do design estratégico, cujas bases teóricas estão fundamentadas nas visões complementares de Porter (1996), Kay (1993), Norman e Ramirez (1993), Weick (1995) e Zurlo (2010). Para Porter (1996), estratégia é a forma como a empresa se apresenta ao mercado. Trata-se de uma escolha da organização por executar uma ou mais atividades diferentemente da concorrência. Mais importante do que fazer bem cada uma das atividades, é fundamental que elas estejam inter-relacionadas. Essas atividades devem ser desempenhadas de forma única a produzir valor diferenciado, e assim formam a essência da estratégia.

No campo do design, Mauri (1996) explica que, diante da complexidade em que vivemos, o conceito de estratégia foi ressignificado, subtraindo qualquer definição temporal: não se trata de planificar, nem de predeterminar, mas de proceder uma série contínua e indefinida de aproximações, de composições, decomposições e recomposições, seguindo em tempo real a chegada de informações e o surgimento dos eventos. O autor ressalta, ainda, que é importante levar em conta o paradoxo de projetar a estratégia. Isso significa que a exposição da organização a tensões contraditórias e imprevisíveis, e a mudanças bruscas, impõem adaptações contínuas e a reorganização do sistema, agindo de acordo com as informações sobre a estratégia.

Zurlo (2010) confirma a relação entre design e estratégia, quando explica que o design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às suas capacidades e finaliza a operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando esse resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, em um sistema-produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia. A dimensão de valor, ou proposta de valor, faz parte da estratégia e mobiliza a organização em direção a um espaço comum, possibilitando concluir que há um espaço para o design na formulação e na execução da estratégia. Assim, além de projetar artefatos, o design estratégico envolve-se também com o desenvolvimento de estratégias e filosofias, sendo reconhecido como um agente que contribui para a orientação dos rumos estratégicos das empresas. (MORITZ, 2005; CELASCHI, 2007; MAURI, 1996).

Ressalta-se, ainda, o caráter interpretativo do design estratégico. É na ação projetual que o design estratégico desenvolve sua capacidade de leitura e interpretação dos sinais, considerando que lida com a instabilidade desse ecossistema. Nesse sentido, o design estratégico, assim compreendido, permite a configuração da forma, função, valor e sentido da proposta integral de uma organização para a sociedade e para o mercado. Portanto, o design estratégico vem contribuir para agregar valor às empresas, na medida em que tem o papel de projetar o valor. Assim compreendido, o design estratégico organiza e continuamente reorganiza as relações e as atividades que são desenvolvidas no ecossistema das organizações. (UNISINOS, 2014b).

A discussão sobre estratégia empresarial sob a ótica do design estratégico importa na medida em que lacunas teóricas acerca da execução da estratégia empresarial abrem espaço para a atuação de outras áreas do conhecimento além da área da Administração. Hrebiniak (2006) e Bossidy e Charan (2005) explicam que existem teorias na literatura de gestão sobre os requisitos de um bom planejamento e formulação da estratégia. No entanto, as abordagens

apresentadas até então focam em ferramentas de gestão que ficam somente ao alcance da alta administração da empresa, e não em algo que seja de fácil entendimento de todos e que represente a estratégia em todos os níveis da organização.

Entre o que é declarado como estratégia e o que é executado, existe um número grande de atividades e pessoas que se envolvem nos processos de uma organização. Trata-se de um ambiente complexo e rico em inter-relações. Entende-se como execução da estratégia todos esses processos para entregar a proposta de valor da empresa. Mesmo sendo de conhecimento das empresas que é preciso traçar uma boa estratégia para alcançar bons resultados, muitas ainda falham na sua execução. É o que descreve um estudo realizado no início de 2013 pela associação mundial *Project Management Institute* (PMI) em parceria com a unidade de inteligência da *The Economist*. Dos 587 executivos globais seniores entrevistados, 88% reconhecem a importância de entregar resultados baseados no plano estratégico. Nos últimos três anos, no entanto, 44% dos planos estratégicos delineados por eles não foram bem sucedidos. Tanto que 61% admitem que suas empresas precisam se esforçar para preencher a lacuna entre a elaboração da estratégia e sua execução no dia-a-dia. (MELO, 2013).

Bossidy e Charan (2005) confirmam que a típica lacuna que as empresas enfrentam atualmente é entre as promessas e os resultados. Além disso, há muitas empresas que não tem clareza em relação à própria estratégia. Collins e Rukstad (2008) contam que poucos executivos conseguem resumir a estratégia de sua empresa em poucas palavras. Ainda, os autores relatam que os dirigentes das empresas se surpreendem quando o que avaliavam ser uma estratégia adequada acaba nunca sendo implementada. Isso ocorre porque partem do princípio de que as ações descritas no processo anual de planejamento estratégico por si só irão garantir o sucesso competitivo. E não percebem a necessidade de formular uma declaração de estratégia simples, clara e sucinta que toda pessoa possa internalizar e usar como bússola na hora de tomar decisões. Uma declaração de estratégia que todos entendam tem o mesmo efeito em uma empresa: alinha a conduta de todos, permitindo que cada decisão tomada reforce as dos demais. (COLLINS; RUKSTAD, 2008).

Hrebiniak (2006) afirma que formular uma estratégia é difícil, mas fazer uma estratégia funcionar – executá-la em toda a organização – é ainda mais. O autor explica que a execução da estratégia não constitui uma parte comum do trabalho administrativo, ela define a sua essência. A execução exige comprometimento e paixão pelos resultados, independentemente do nível da administração. Enfatiza, ainda, que se sabe muito mais sobre planejamento do que sobre realização, sobre a criação da estratégia, do que sobre o seu funcionamento.

De acordo com os autores anteriormente referidos, pode-se inferir que a estratégia é declarada e planejada pelas empresas, mas não é sempre executada plenamente. Assim, percebe-se a necessidade de repensar a forma como a empresa enxerga e lida com o processo da estratégia, assim como a forma como ela é desdobrada, como está sendo proposto neste trabalho. Nesse sentido, é possível introduzir e discutir a contribuição da disciplina do design estratégico para a tangibilização da estratégia, em uma abordagem que apoie a sua execução.

Existem poucos estudos relacionando o processo de design – mais especificamente a abordagem do design estratégico – a formulações de estratégias, ou como apoio à execução da estratégia. Em pesquisa realizada na plataforma de periódicos da Capes/MEC (2014) em toda a base de dados e sem limite de datas, obteve-se como resultados à busca com os termos “*strategic design*” e “*strategy*” dezesseis artigos, o quais são brevemente descritos a seguir. O critério para a busca foi que a origem das publicações fosse de periódicos revisados por pares. O resultado original trouxe dezenove artigos, mas foram excluídos alguns repetidos e outros que não se caracterizavam como artigos.

Do total de artigos encontrados, muitos deles não tratam exatamente de design e estratégia, mas surgem nos resultados das buscas devido aos termos utilizados. Oito deles, por exemplo, utilizam o termo design para se referir a desenho de arquiteturas organizacionais, ou seja, estruturas organizacionais das empresas. Esses não fazem parte da temática deste trabalho. De forma semelhante, um outro artigo utiliza o termo da mesma forma, mas para referir-se ao desenho da cadeia de valor de uma organização. Outros três artigos abordam uma temática relacionada a sistemas de informação. Nesse contexto, o termo design surge de forma semelhante aos artigos anteriormente mencionados. Além disso, três artigos relacionados nos resultados das buscas abordam estratégias para o desenvolvimento de novos produtos, nos quais o design aparece na perspectiva de produto ou de design industrial.

Por fim, apenas um trabalho pode ser relacionado à temática que está sendo proposta nesta pesquisa. O artigo de Lietdka (2010), intitulado “*Does your strategy really stand up? Design thinking can make it work*” explica que não é fácil expressar a estratégia de uma empresa nas formas tradicionais, como em apresentações, reuniões, etc. A autora acredita que é preciso é algo mais concreto, uma estratégia desenvolvida como um protótipo que mostre como seria o sucesso quando a empresa tiver atingido seus objetivos. Outras buscas realizadas indicaram o trabalho de Holloway (2009) – utilizado como base para Lietdka – que propõe a utilização do *design thinking* para a tangibilização da estratégia, com o artigo “*How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*”.

Dessa forma, a maioria dos artigos encontrados abordam o design com um viés mais instrumental, ou ainda como desenho, na sua forma tradicional da palavra em inglês. Embora haja um resultado para a busca de artigos que abordem os temas design estratégico e estratégias empresariais, compreende-se que há uma carência de estudos que relacionem o design estratégico com formulações de estratégia, ou como apoio à execução e tangibilização da estratégia. Importa ressaltar que, para além das buscas realizadas, os autores da escola italiana foram referência para este trabalho, mesmo não tendo surgido nesses resultados.

Buscando problematizar as discussões sobre estratégia na perspectiva do design estratégico, e conferindo caráter teórico-aplicado a este estudo, escolheu-se o setor de educação superior privado para orientar a discussão.

As Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil vivem em um ambiente de transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas conhecidas estratégias. Tais transformações, com origem na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, somadas à consequente abertura de um mercado com uma elevada demanda reprimida, criaram um ambiente de oportunidades no mercado de ensino superior que se tornou progressivamente competitivo no setor privado. Na construção do novo cenário desse mercado, a flexibilização acadêmica e a autonomia adquirida pelas IES na criação, manutenção e disponibilidade de vagas e de seus processos seletivos tornaram-se os pontos-chave para o entendimento do dinamismo do segmento. (MEYER JR; MUGNON, 2004; TEIXEIRA, 2005);

Inseridas num contexto competitivo, as IES privadas se veem forçadas a buscar alternativas para se adaptar e sobreviver aos desafios e ameaças de um ambiente instável, imprevisível e em permanente mudança. Para vencer os desafios necessitam desenvolver estratégias com o objetivo de superar dificuldades, enfrentar as ameaças e explorar oportunidades no ambiente em que atuam. Assim como as empresas, as IES superior privadas também necessitam de estratégias para atuarem num ambiente turbulento e competitivo.

Teixeira (2005) questiona sobre como trazer a perspectiva de mercado para um setor como o educacional, em que tanto a aplicação dos meios produtivos como o resultado da produção são intangíveis. Questiona, ainda, sobre como garantir a execução da estratégia em um negócio em que a execução é totalmente descentralizada da gestão. E qual seria o ponto de partida para a percepção do público em relação às suas qualidades diferenciadoras? Tais perguntas provocadas pelo autor também são consideradas nesta pesquisa.

Souza *et al.* (2012) explicam que a relevância em focar a discussão sobre estratégia em uma IES reside no fato de se caracterizarem como um tipo distinto de organização, que possui peculiaridades de organização e de dinâmica setorial. Nesta dissertação de mestrado, assume-

se que as características de natureza das IES envolvem o processo da estratégia nas mesmas. Como consequência da regulamentação governamental, observa-se na dinâmica das IES a presença de um isomorfismo institucional, que de acordo com DiMaggio e Powell (1983), é um movimento capaz de condicionar as unidades organizacionais de uma população a se parecerem umas com as outras ao enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Dessa forma, a regulamentação impõe às IES procedimentos que, de certa maneira, limitam o contexto gerencial, como, por exemplo, a formação da estratégia empresarial. Em resumo, por força da regulamentação, as IES estão condicionadas a planejar suas estratégias segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ministério da Educação (MEC). Dessa maneira, o processo estratégico é conduzido com base em critérios definidos *a priori*, em um contexto afastado da realidade das organizações nas quais é aplicado.

Diante do exposto, importa ressaltar que há dois pontos principais que aproximam o setor de educação superior privado à temática proposta neste trabalho. Em primeiro lugar, a crescente competição entre as IES e a dinâmica do setor as torna parecidas entre si, tornando-se necessária um alinhamento de todas as frentes da empresa com a estratégia empresarial, na busca por uma posição competitiva única e sustentável, de forma a torná-la clara e tangível. O segundo motivo diz respeito ao papel do design em colocar em prática sua capacidade de fazer ver a estratégia. No momento em que, para o setor, a proposta de valor é intangível e a concorrência reside em pequenos detalhes, o design estratégico surge como uma alternativa para tangibilizar a estratégia.

Com base nessa contextualização, é possível refletir sobre as potenciais contribuições da disciplina do design estratégico para a lacuna entre planejamento e execução, e a consequente tangibilização da estratégia em uma IES privada (MELO, 2013; BOSSIDY; CHARAM, 2005; COLLINS; RUKSTAD, 2008). Portanto, esse projeto de qualificação de mestrado propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa: **De que forma a perspectiva do design estratégico pode apoiar a execução da estratégia empresarial, contribuindo para a sua tangibilização?**

Como objetivo geral pretende-se discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar e execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização. Os objetivos específicos envolvem:

- Investigar e problematizar a temática da estratégia na perspectiva do design estratégico;
- Analisar o processo de estratégia na IES estudada sob a ótica do design estratégico;
- Desenvolver uma ação projetual, baseado na abordagem do design estratégico, com vistas a apoiar a execução da estratégia empresarial.

- Discutir, com a lente teórica do design estratégico, as contribuições da ação projetual realizada, buscando apoiar a execução da estratégia empresarial.

Nesse contexto, a implementação de uma abordagem para a tangibilização da estratégia empresarial na visão do design estratégico poderá contribuir na compreensão das potencialidades do design estratégico no âmbito da estratégia empresarial. Para esse estudo, está sendo proposto um método de natureza exploratória, por meio de uma pesquisa-ação em uma universidade privada do Rio Grande do Sul – a Unisinos.

Justifica-se a escolha do tema e uso do método proposto por três motivos principais. Primeiramente, essa discussão importa na medida em que “estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra.” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.17). Para executar plenamente a estratégia e tangibilizá-la, é necessário que ela esteja fundamentada na negociação, diálogo e confronto com múltiplos atores, como propõe o design estratégico. O segundo motivo está relacionado com a área de concentração do Programa de Pós-Graduação (PPG) no qual a pesquisa é desenvolvida. O PPG em Design da Unisinos enfoca o design em uma dimensão de processo; dessa forma, o design estratégico atua como um espaço de construção de valor na perspectiva do sistema-produto-serviço, visando o aumento de competitividade das organizações. Assim, estabelece-se um elo entre a pesquisa científica e aplicação dentro do contexto das organizações. O terceiro e último motivo está relacionado com a lacuna teórica identificada e a importância da abordagem do design estratégico na tentativa de contribuir com o seu preenchimento.

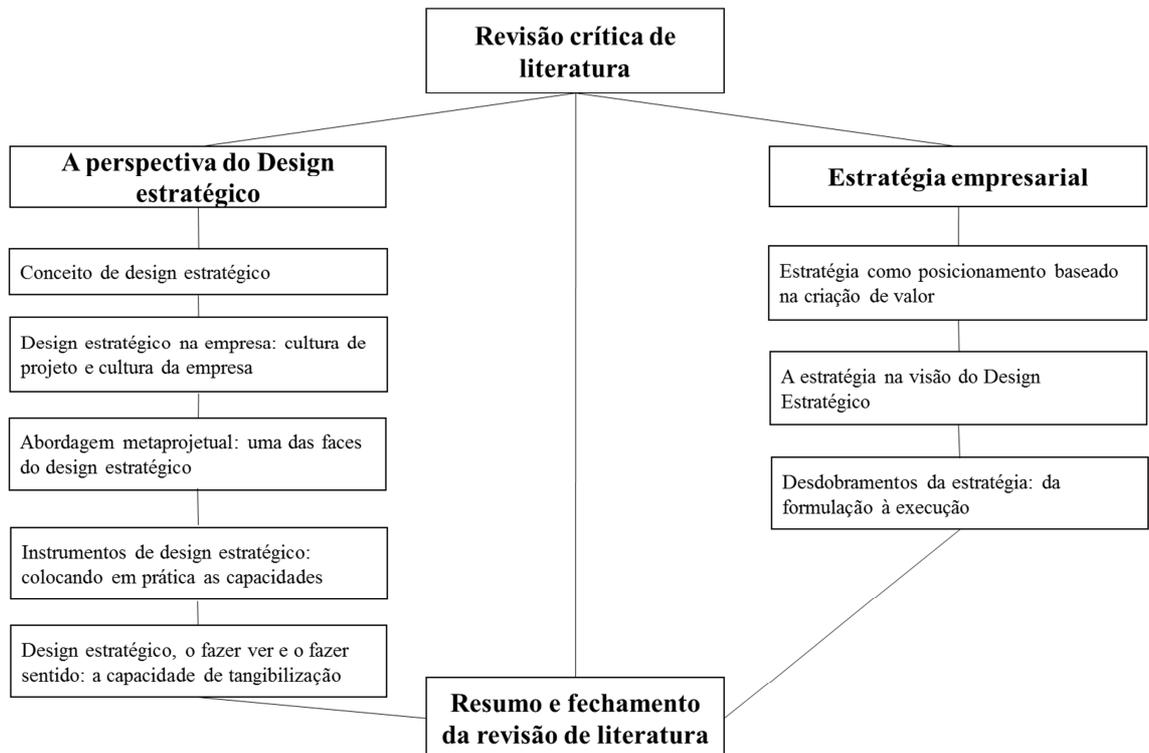
Sendo assim, na tentativa de responder ao problema de pesquisa construído, bem como aos objetivos geral e específicos, buscou-se mapear o estado da arte sobre o tema para a construção teórica do estudo. Nesse sentido, o presente estudo, além deste capítulo introdutório, apresenta uma revisão crítica de literatura, o método utilizado e os resultados alcançados, assim como a discussão teórica e algumas considerações finais.

2 REVISÃO CRÍTICA DE LITERATURA

O capítulo que segue apresenta uma revisão crítica de literatura, bem com o posicionamento das principais teorias que dão suporte a esse estudo. Esta revisão é composta por dois grandes eixos teóricos: design estratégico e estratégia.

De forma inicial, será discutido o conceito de design estratégico e sua atuação no âmbito da empresa. Será abordada também a relação entre design estratégico e tangibilização, assim como a abordagem metaprojetual e os instrumentos tradicionalmente utilizados por esta disciplina projetual. Como principais referências, destacam-se os autores da escola italiana, especialmente do *Politecnico di Milano*, onde residem as bases da linha de pesquisa do design estratégico praticada dentro do PPG em Design da Unisinos. Em seguida, discute-se sobre o conceito de estratégia, tendo como base a visão de Porter (1996), Kay (1993), Norman e Ramirez (1993) e Weick (1995). A escolha desses autores justifica-se na medida em que são autores que embasaram o conceito de design estratégico. Também será apresentada a visão de estratégia sob a ótica do design estratégico, retomando-se a visão dos autores da escola italiana, especialmente Zurlo (2010). Por fim, será dissertado sobre os desdobramentos da estratégia até sua execução. A Figura 1 representa como está estruturado o capítulo.

Figura 1 - Estrutura da Revisão de Literatura



Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 A PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO

Existe um vultoso conjunto de descrições e análises das estruturas sociais emergentes que destacam o fato de as sociedades contemporâneas estarem sendo palco de extraordinárias transformações econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas nos últimos anos. Tais transformações fizeram emergir um novo paradigma social, descrito como sociedade da informação ou sociedade em rede, alicerçada no poder da informação. Esse novo paradigma social é a de uma sociedade globalizada, altamente tecnizada, com a ênfase da produção econômica recaindo sobre o setor de serviços e com utilização intensiva do conhecimento através das inovações tecnológicas oferecidas pela microeletrônica, pela informática e pelas novas tecnologias de comunicação. (CASTELLS, 2009).

O impacto dessas transformações no campo das organizações torna-se relevante para este trabalho. O referido autor explica que não há mais separação entre produção e consumo, mas sim uma relação mais próxima entre os processos sociais de criação e manipulação de símbolos (a cultura da sociedade) e a capacidade de produzir e distribuir bens e serviços (as forças produtivas). A principal mudança, no âmbito das organizações, são os processos, e não os produtos.

Na medida em que as novas tecnologias possibilitam que o diferencial competitivo das empresas seja baseado na forma como os produtos e serviços são pensados e desenvolvidos, o design surge para impor uma visão mais abrangente, não focando apenas no produto, mas em toda a sua cadeia de valor - o consumidor e sua experiência, o mercado, a comunicação. O uso do design como um ativo estratégico para as empresas é fruto de uma evolução da área, tornando evidente o agir estratégico. O adjetivo “estratégico” qualifica esta disciplina projetual como algo não (apenas) operacional, mas relacionado às grandes decisões das empresas. (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE, 2014).

Nesse sentido, é possível introduzir a reflexão sobre como o paradigma da rede influencia o design estratégico, ou seja, como esse novo paradigma proporciona ao design uma visão de ação estratégica.

Segundo Castells (2009), no novo paradigma as grandes empresas vivem uma constante interação entre a crise organizacional e a transformação das novas tecnologias da informação, surgindo uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede. (CASTELLS, 2009).

Considerando que nas empresas em rede os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam a estrutura dos meios, Castells (2009, .p.191) apresenta sua definição

de empresa em rede: “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”.

Empresas organizam-se em redes, tanto internamente como em seus relacionamentos. Castells (2009) explica que as características da empresa em rede envolvem uma cultura organizacional flexível sem as velhas burocracias verticais centralizantes, preservando a autoridade no convívio com a produtividade; um caráter multifuncional do corpo técnico, apto a lidar com as novas tecnologias da informação em rápida difusão.

Em suma, surge a empresa em rede como alternativa maleável para o mundo contemporâneo complexo. Assim, as ideias de Castells (2009) ganham destaque neste trabalho na medida em que ele afirma que a empresa em rede apresenta uma visão evolucionística, não no planejamento, mas na ação estratégica. É este o ponto-chave para a discussão que está sendo proposta.

O novo paradigma da rede, apresentado por Castells (2009) implica uma mudança por parte das empresas em suas lógicas organizacionais. Essa lógica organizacional é que irá determinar o agir estratégico da empresa, mas deve contemplar características que favoreçam tal paradigma. A empresa precisa se organizar por processos, ter uma estrutura mais horizontal que favoreça adaptações à mudança, e uma visão sistêmica do todo.

Com essa nova lógica organizacional, surge um novo papel para o designer que atua nessa empresa, ou seja, constrói-se uma emergência de um designer estratégico, que atue conforme essa nova lógica. Ser estratégico, no entanto, não se refere somente a um adjetivo, mas a uma justificativa frente ao novo paradigma.

Toda essa complexidade do paradigma em rede é apoiada pelo design estratégico, que opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades e finaliza a própria operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando esse resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um sistema-produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia. Assim, consolida-se o agir estratégico. (ZURLO, 2010).

Em suma, o paradigma da rede impõe que as empresas se adaptem a uma nova forma de se posicionar de forma competitiva. Na medida em que as novas tecnologias já não se configuram como um elemento de diferenciação, o que permitirá a geração de um diferencial competitivo é a forma como os produtos e serviços são pensados e desenvolvidos, assim como seu respectivo valor agregado. Nesse sentido, o design surge para impor uma visão mais abrangente, não focando apenas no produto, mas em toda a sua cadeia de valor - o consumidor e sua experiência, o mercado, a comunicação. O uso do design como um ativo

estratégico para as empresas é fruto de uma evolução da área, cujos principais conceitos serão apresentados a seguir.

Freire (2014) explica as formas como o design e sua dimensão estratégica são tratados por diferentes pesquisadores. Para a autora, há duas vertentes; uma delas possui uma matriz de pensamento proveniente da gestão que atribui o papel estratégico do design para as empresas, mas confere uma leitura instrumental à atividade de design. Por outro lado, a escola italiana aborda esse mesmo papel estratégico do design, mas a partir da matriz de pensamento da cultura de projeto. É nesta segunda vertente que este trabalho busca suas bases teóricas.

2.1.1 Conceito de Design Estratégico

Ao estudar o design, é necessário entender que não há uma única definição, seu significado é amplamente discutido em eventos e publicações científicas da área. Por essa razão, importa trazer o posicionamento de algumas referências no que tange a esse conceito.

Flusser (2007) explica que design pode ser entendido como substantivo e como verbo. Como verbo significa simular, planejar, esquematizar, proceder de modo estratégico. Como substantivo está relacionada a plano, intenção, meta.

De forma preliminar, é possível resumir que a essência do design é projetar, mas também se pode pensar no design como uma maneira de raciocinar e de ver o mundo. Neste sentido, estamos falando de algo mais amplo do que projeto ou projetar. Essa “maneira design de raciocinar” pode também ser utilizada para resolver problemas que não são necessariamente problemas de design. A expressão ‘maneira design de raciocinar’ é apresentada como a tradução do termo proposto por Cross (2011) como *‘Designerly ways of knowing’*. A partir desses conceitos, acredita-se que existiria uma maneira de entendimento própria do design que seria diferente das maneiras mais difundidas, acadêmicas e científicas. A essa maneira de entendimento própria do design, dá-se o nome de Cultura de Projeto.

Além disso, é necessário compreender que o design é uma atividade que é, por natureza, social e não puramente individual, pois envolve mais do que apenas o trabalho feito por designers. (FORTY, 2007). Com isso, fica evidente o caráter coletivo da atividade de design, incluindo também a participação de pessoas não treinadas em design no processo.

Na etimologia da palavra “design”, constata-se que tem sua origem no latim ‘de’ + “signare”. Nesse sentido, tem como objetivo construir algo que tenha algum significado, ou seja, “*make sense of things*”, ou “dar sentido às coisas”. (KRIPPENDORFF, 1989). Assim,

considera-se design como uma ação de produzir e projetar algo que apresente um significado, uma dimensão de valor para alguém. É com base nisso que esse estudo será conduzido.

Em complemento, Kolko (2010) explica que os designers, bem como aqueles que pesquisam e descrevem o processo de design, descrevem continuamente o design como uma forma de organizar a complexidade ou encontrar clareza no caos. Durante a síntese, os designers tentam organizar, manipular, suprimir, filtrar dados em uma estrutura coesa para a construção de informações. A síntese revela uma coesão e sentido de continuidade; a síntese indica um impulso para a organização, para a redução, e para a clareza.

A síntese, por sua vez, é um processo abduutivo de *sensemaking*. Através de esforços de manipulação de dados, organização, poda e filtragem, os designers produzem informação e conhecimento. De forma abstrata, entende-se *sensemaking* como um motivado e contínuo esforço para entender as conexões (que pode ser entre as pessoas, lugares e eventos), a fim de antecipar as suas trajetórias e agir de forma eficaz. Tal definição coloca o *sensemaking* como um processo orientado para a ação, em que as pessoas integram suas experiências em busca da compreensão do mundo à sua volta. Trata-se de identificar e estabelecer conexões, encontrar relações e padrões entre os elementos. (KOLKO, 2010).

Acompanhado do adjetivo “estratégico”, o design assume que possui uma ampla operação no âmbito da estratégia. O adjetivo qualifica esta disciplina projetual como algo não (apenas) operacional, mas relacionado às grandes decisões das empresas.

Ao conceituar design estratégico, Zurlo (2010) o faz sob a perspectiva da complexidade. Ele fala que essa é uma “palavra-problema”, visto que é um sistema aberto que inclui múltiplos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e diversas perspectivas disciplinares. Em complemento, Meroni (2008) fala da amplitude do conceito de design estratégico, mas destaca que o design estratégico é uma abordagem ao estabelecimento e à resolução de problemas em contextos incertos e turbulentos. A leitura sobre design estratégico não pode ser única, mas os aspectos que aparecem recorrentes, segundo Zurlo (2010), são: sua dimensão situada (dependente da operacionalidade dos objetivos das circunstâncias da ação); a capacidade de habilitar, com as próprias capacidades, um processo dialógico entre vários atores; a exigência em satisfazer necessidades diferentes obtendo resultados de valor. Esses aspectos recorrentes são os ingredientes principais da estratégia e do seu fazer.

Neste sentido, o design estratégico vem contribuir para agregar valor às empresas, na medida em que tem o papel de projetar o valor. (CELASCHI; DESERTI, 2007). Cautela e Zurlo (2006) apresentam uma leitura evolutiva do design na empresa, em que o design

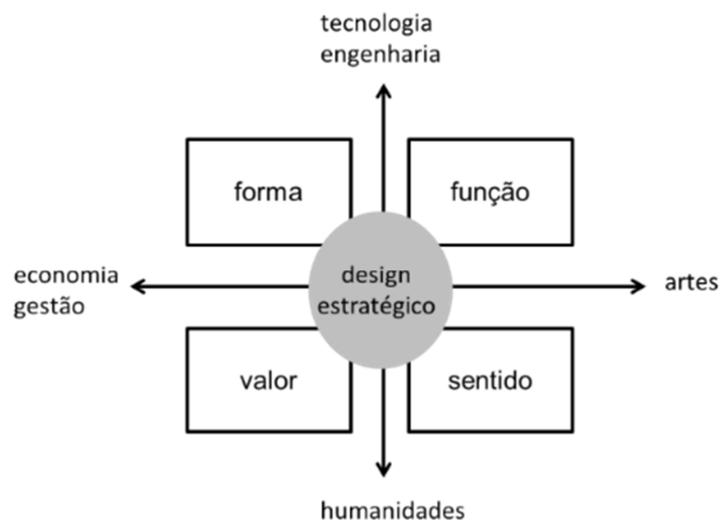
estratégico visa projetar produtos, serviços, comunicação e experiências, o que contribui para se distanciar de algo apenas estético e funcional.

Esses diferenciais, ou seja, o valor agregado aos produtos e aos serviços, tornam as empresas preocupadas em se destacar no mercado. As organizações necessitam criar vantagens competitivas de forma que suas atividades – produtos e serviços – se diferenciem das demais empresas. Segundo Celaschi e Deserti (2007), o design está envolvido na construção de estratégias desde a concepção da ideia até a finalização de um projeto.

Da mesma forma como a estratégia se revela em diversos âmbitos - militar, político, econômico e social - o design estratégico atua também em âmbitos coletivos e pode habilitar processos dialógicos entre múltiplos atores. Nessa perspectiva, é através da transdisciplinaridade que busca a capacidade relacionar áreas aparentemente distintas, dentro e fora da empresa. A abertura do espaço para a integração de diversos conhecimentos é facilitada pelo diálogo, possibilitando assim uma visão mais completa do todo e das partes.

A Figura 2 ilustra o cruzamento entre os diferentes saberes articulados do design estratégico, conforme a proposta de Celaschi (2007).

Figura 2 - Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico



Fonte: Celaschi e Deserti (2007).

De acordo a figura, a área da tecnologia/engenharia colabora para a definição das características físicas de um sistema-produto-serviço, articulando com a economia/gestão a sua função; e com as artes, a sua forma. À área de economia/gestão, compete a tarefa de contribuir para a dimensão do custo, do preço, da distribuição e do mercado. Ao se relacionar com a área das humanidades, configura o valor para a empresa e para consumidores. As humanidades fornecem a produção do significado, devido à sua dimensão cultural. As artes,

por sua vez, versam sobre a produção e distribuição das linguagens. Dessa forma, o encontro com as humanidades gera o efeito de sentido. Assim, a capacidade de articulação, síntese, integração de estímulos e oportunidades do design estratégico consegue unir função, forma, valor e sentido. (CELASCHI, 2007).

Portanto, percebe-se o design como um articulador de diversas frentes conduzindo para a construção de algo de valor, o que Zurlo (2010), considera a geração de um efeito de sentido. Segundo o autor (2010, p.2), este resultado torna-se em “sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.” Para Cautela e Zurlo (2006), tal articulação, denominada sistema-produto, envolve o processo projetual dos produtos, serviços, comunicação e das experiências que as empresas constroem para dar forma às suas estratégias.

Pretende-se ressaltar que o design estratégico é uma atividade que diz respeito ao sistema-produto-serviço, ou seja, o corpo integrado de produtos, serviços e estratégias de comunicação que um ator ou uma rede de atores concebe e desenvolve para obter resultados estratégicos específicos. (MERONI, 2008).

O que vinha sendo tratado como objeto, agora se manifesta como sistema. O conceito de produto foi reinterpretado na área de fronteira entre a cultura projetual e a interpretação de mercado, emergindo na configuração de um sistema-produto, que é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos. (MAURI, 1996).

Nessa mesma linha de raciocínio, Meroni (2008) comenta que o foco da inovação que antes era no produto passa para um foco no sistema-produto-serviço, orientada a produzir soluções. Os produtos e os serviços sempre estiveram conectados, mas essa conexão era efêmera, casual. A novidade é que essa conexão agora é concebida e projetada desde o início, de acordo com uma estratégia de integração. Essa mudança se encaixa sob o guarda-chuva que chamamos de complexidade, o que, para as empresas contemporâneas, significa segmentação, *just in time*, personalização, imprevisibilidade, globalização e demanda turbulenta. Estas questões exigem que a estratégia esteja clara em toda a organização.

Também baseado no pensamento complexo, Mauri (1996) discute o projeto do sistema-produto-serviço como um saber criativo que se expressa em uma dimensão de ação relacional; não é concebido como um ato realizado que precede a execução, mas uma ação suscetível à contínua modificação.

Em complemento, Mauri (1996) explica a compreensão de produto como oferta total (comunicação, serviço, distribuição, identidade) que leva a uma reflexão sobre o projeto: é necessário projetar a oferta global; é necessário projetar, coordenar e orientar todos os

aspectos imateriais, de relação, de serviço, de distribuição, de imagem e de comunicação com o mercado. Dessa forma, o design, ou o designer atua como um maestro de uma orquestra.

O design contemporâneo passa a projetar especialmente a integração e a articulação entre produtos, serviços e comunicação de uma empresa, ou seja, o seu sistema-produto-serviço. Assim, assume-se que o design pode exercer o papel de elo entre as empresas e a sociedade, tendo necessariamente que assumir novas responsabilidades dentro das empresas. (FRANZATO, 2010).

Em resumo, adota-se para esse trabalho a perspectiva de Zurlo (2010), segundo a qual o design estratégico é uma atividade de projeção, em que o objetivo é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação (sistema-produto-serviço) com o qual uma empresa se apresenta para o mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia. Assim, a estratégia surge como produção de sentido, ou seja, a construção de algo de valor.

Essas oportunidades apontadas pelo design estratégico tornam o profissional de design capaz de atuar como articulador estratégico. (CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008). Nesse sentido, a diferença entre o design estratégico e o design está relacionada com a preocupação em compreender as relações simbólicas das mercadorias com os desejos e necessidades dos usuários e das organizações como um todo, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).

Assim, o design é envolvido nestas construções estratégicas por conta de suas capacidades funcionais ao agir estratégico, que de acordo com Zurlo (2010) são as capacidades de ver, prever e fazer ver:

- Capacidade de ver: trata de observar e interpretar o ambiente em que a empresa está inserida, mas observar muito além da superfície visível. Ver permite compreender, com maior precisão, os quadros de referências culturais de todos os envolvidos no processo estratégico. Essa competência colabora para que as pessoas se tornem mais flexíveis e não tenham qualquer tipo de julgamento no que está sendo visto. Assim, dentro das organizações, torna-se mais fácil extrair a essência dos seus ambientes para novas oportunidades. (ZURLO, 2010).
- Capacidade de prever: está correlacionado com a competência anterior, uma vez que aquilo que se observa alimenta a criação de possíveis futuros. Está voltada ao desenvolvimento de cenários futuros para um projeto. É considerada uma dimensão criativa, pois interpreta e antecipa algo que pode vir a acontecer. (ZURLO, 2010).
- Capacidade de fazer ver: é a capacidade que suporta a ação estratégica, visto que torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão. Transforma ideias e conceitos em algo concreto por meio de diversos artifícios e níveis de

abstração, imagens de referência, protótipos ou imagens de experiências reais. (ZURLO, 2010).

Diante do referencial teórico apresentado até então, assume-se para este trabalho, o design estratégico em uma perspectiva processual, alinhada ao que propõe Zurlo (2010). Além disso, de acordo com o embasamento exposto até aqui, torna-se possível compreender que o design estratégico tem contribuições estratégicas importantes no âmbito da estratégia, na medida em que consegue reunir habilidades e competências exigidas para liderar equipes e projetos que visam contribuir para configurar sentido à estratégia empresarial.

2.1.2 Design Estratégico na Empresa: cultura de projeto e cultura da empresa

O design é abordado também como sinônimo da expressão “cultura de projeto”, que significa a forma de operar e a forma de pensar daqueles envolvidos no processo de projeto, considerando as características, o construto de conhecimentos e as competências envolvidas nessa cultura. Diante disso, admite-se que a cultura de projeto é aquela guardada pelo design, e cultura de empresa é guardada pela administração.

Ao aplicar o conceito de cultura no contexto das organizações, entende-se que cultura da empresa diz respeito a um sistema de conhecimento, valores, crenças e costumes compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, e que diferencia uma organização das demais. Em resumo, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos. Ao mesmo tempo, a cultura da empresa exprime a sua identidade. Já em relação ao termo “cultura de projeto”, Franzato (2010) explica que é utilizado pela comunidade científica italiana em substituição a “design”, devido às suas afinidades semânticas. A cultura de projeto desenvolveu um construto original de conhecimentos e competências particulares que constituem a ação do projetista.

Para entender a relação entre a cultura da empresa e a cultura de projeto, Cautela e Zurlo (2006) e Franzato (2010) explicam que essa relação é constituída por três elementos: o design, a empresa, e a estratégia. O design, deve ser percebido como o processo que utiliza a visualização como instrumento para negociar, dirigir e assumir escolhas, decisões e soluções. O segundo elemento é a empresa, principalmente aquela que possui alto envolvimento com o design, ou seja, que relaciona o design de maneira abrangente às dinâmicas e aos processos empresariais. Por fim, a estratégia, que pode ser considerada como o elemento principal dessa relação, é vista como um "conjunto" de forma racional, deliberada e estruturada, que consiste

na determinação de determinados objetivos e metas - uma espécie de etapas e passos necessários no ciclo de vida do negócio. (CAUTELA; ZURLO, 2006).

Cautela e Zurlo (2006) explicam ainda que o confronto entre cultura de empresa e de projeto faz parte da história do design. Um confronto às vezes hostil por conta da diferença de linguagem, pelas diversas finalidades, pelas modalidades operacionais e instrumentais que caracterizam os dois âmbitos. Franzato (2010) explica que foi nos anos 60 que a cultura de empresa e a cultura de projeto perceberam as possibilidades estratégicas do design e as evoluíram. Em circunstâncias de reformas socioeconômicas alimentadas pelo consumo, e mesmo na posterior saturação produtiva, a cultura de projeto foi chamada a auxiliar a cultura de empresa no desenvolvimento de novas formas de mercadoria que apresentassem diferenciação e competissem numa nova forma de mercado. Já nos anos 90, a cultura de projeto começou a operar em uma abordagem inovadora, que levou à rápida e abrangente difusão da expressão “design estratégico”. Também nos anos 90, com o estabelecimento de novos padrões competitivos entre as empresas, a cultura de projeto sentiu a necessidade de se estruturar para contribuir de forma mais intensa e eficaz na projeção, no desenvolvimento e na implementação das novas estratégias necessárias para enfrentar os cenários da globalização. Essa análise dos contextos nos quais a relevância estratégica do design se manifestou, tomou forma e se estruturou confirma a sua estreita correlação com a competição.

De acordo com o autor, nos anos 90 a comunidade científica italiana evoluiu a temática para um pensamento que enxerga o design como um protagonista no desenvolvimento das estratégias em cenários complexos e de extrema competição. Este pensamento associa-se ao conjunto de estudos internacionais sobre a relação entre design e administração empresarial, sendo decisivo para o surgimento do que passou a ser chamado de “design estratégico”. Franzato (2010) ressalta ainda que o termo design estratégico pode ser considerado redundante, dada a forte relação entre design e estratégia. Essa redundância é necessária, pois a percepção da importância estratégica do design pelas empresas é recente.

2.1.3 Abordagem Metaprojetual: uma das faces do design estratégico

Para cumprir com sua ação estratégica, entende-se que o design estratégico propõe-se, também, a entender o contexto e a realidade na qual as organizações estão inseridas, em uma abordagem chamada de metaprojeto. De forma simplificada, uma vez que não se trata de um processo linear, pode-se dizer que a abordagem metaprojetual parte de um problema de design, passa pelo emprego de diferentes tipos de instrumentos de design e é finalizado na

definição de um concept (proposta conceitual) para o projeto a ser desenvolvido. Assim, o design estratégico interpreta uma realidade por meio do metaprojeto.

Finestralli e Reyes (2010) explicam que, no momento em que o processo passa a ganhar centralidade no design na perspectiva estratégica, então é preciso uma abordagem que permita a reflexividade em ação. Vinculado à ideia de estratégia, é necessário projetar para além das certezas atuais. Com isso, é necessário construir uma noção de reflexão a respeito do próprio projeto. A essa ação, Celaschi (2007) dá o nome de metaprojeto.

Semanticamente, o significado principal do prefixo “meta” do termo metaprojeto remete à mudança de lugar, ordem ou natureza. Historicamente, desde os anos 60, o termo metaprojeto – tradução de metadesign – vem sendo utilizado para evidenciar as possibilidades de “designing the design” ou “projeto do projeto”. Nas últimas duas décadas, a ideia de metaprojeto tem sido abordada tanto como uma questão teórica, quanto como uma questão metodológica. Entretanto, destaca-se que como um conceito mantém-se isolado, sem produzir nem uma abordagem estabelecida, nem uma teoria coerente. (GIACCARDI, 2005).

A referida autora explica que o desenvolvimento de um conceito de metaprojeto pode ser categorizado como um pensamento crítico e reflexivo sobre os limites e alcances do projeto. Abordando a multiplicidade de definições de metaprojeto, a autora estabelece as bases do conceito como uma cultura de design emergente.

Ao propor uma revisão sobre as origens do metaprojeto, Giaccardi (2005) percebe que alguns elementos são cruciais, tais como: foco sobre a concepção de estruturas e de processos em geral, em vez de objetos fixos e conteúdo; a necessidade de métodos e técnicas fluídas, ao invés de prescritivos; a atenção para ambientes que podem evoluir e a necessidade de configurações relacionais que permitem que os sistemas sejam com base em um processo mútuo e aberto para afetar e ser afetado.

Em seus estudos, Giaccardi (2005) revela que as teorias e aplicações sobre metaprojeto não são unidirecionais. De um lado, o metaprojeto tem sido considerado um modelo de design em rede, visando o refinamento do produto, personalização e customização em massa. De acordo com essa abordagem, o metaprojeto é considerado uma nova prática de design que é pouco questionadora. Por outro lado, a autora destaca que o metaprojeto tem sido concebido como uma co-criação: um esforço compartilhado de projeto que visa sustentar a emergência, a evolução e a adaptação. De acordo com esse desenvolvimento, os termos operacionais precisam ser colocados em uma prática mais reflexiva do design. Em suma, a autora explica que o metaprojeto pode ser visto não somente como uma abordagem de design que informa uma metodologia específica para o desenvolvimento do projeto, mas também

como uma forma de estratégia cultural que informa e integra diferentes domínios. Ao invés de um novo modelo de design, o metaprojeto representa um modo construtivo de design: um aprimoramento do processo criativo na convergência de "arte" e "ciência".

Moraes (2010) apresenta novas nuances sobre o conceito ao afirmar que o metaprojeto é como um espaço de reflexão disciplinar e de elaboração dos conteúdos da cultura do projeto. Assim, vai além do projeto, pois transcende o ato projetual. Seu trabalho nasce da necessidade de uma plataforma de conhecimentos que sustente e oriente o projeto em um cenário fluido e em constante mutação, possuindo um caráter holístico e abrangente.

Pelo seu caráter dinâmico, o metaprojeto desponta como um modelo que considera todas as hipóteses possíveis dentro das potencialidades do processo de design. Destaca-se que este processo não produz *output*, ou seja, um modelo projetual único e de soluções técnicas preestabelecidas. Para o autor, o metaprojeto é uma alternativa posta ao design, contrapondo os limites da metodologia projetual tradicional, ao se posicionar como etapa de reflexão e de suporte ao desenvolvimento do projeto em um cenário mutante e complexo.

Moraes (2010) fala ainda sobre repensar a metodologia de design, mas não propõe uma nova metodologia porque considera que o metaprojeto revela-se de forma ampla, como uma plataforma de conhecimentos. O autor destaca que o metaprojeto produz um articulado e complexo sistema de conhecimentos que serve de guia durante o processo projetual. Também ressalta que o metaprojeto não vem antes ou depois do projeto, mas em outro plano. Por isso, o autor salienta que o metaprojeto é aquele “que vai além do projeto, que transcende o projeto, que faz reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto.” (MORAES, 2010, p.28).

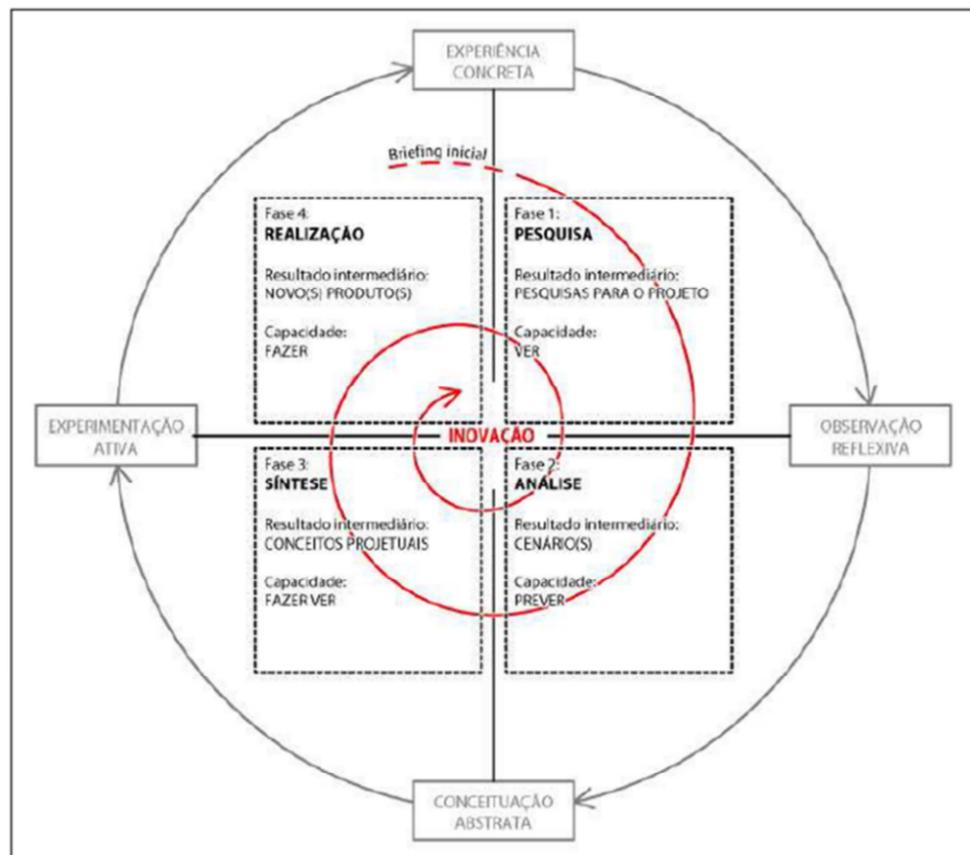
As ideias de Moraes alargam o conceito de metaprojeto, propondo que este pode localizar-se em outro plano que não o do projeto, articulado como sistema aberto e de plataformas de conhecimento. Fica claro que o autor assume o contexto de atuação do design como algo complexo. Ao falar da processualidade do metaprojeto, afirma que não é exigida uma sequência lógica, única, linear e objetiva. Assim, o autor rompe com a ideia de etapas.

Franzato e Celaschi (2012) apresentam outra visão, indicando que o metaprojeto é apropriado para o desenvolvimento de processos empresariais orientados para repensar a atuação de uma organização e definir suas estratégias. Dessa forma, compreende-se que o metaprojeto pode contribuir para a tangibilização da estratégia empresarial.

Os autores complementam que mesmo podendo ser visto como uma plataforma de conhecimentos, também pode ser percebido como um processo de reflexão contínua. Abordam o metaprojeto como uma atividade transdisciplinar embasada na pesquisa e tencionada para dentro do projeto ao longo das diversas fases do processo de design. O

metaprojeto estimula uma reflexão posterior, que é incumbida para a conscientização dos diversos atores envolvidos no projeto para compreensão do seu significado. Além disso, o processo ocorre de forma paralela e para além do projeto, não submetendo o trabalho a etapas rígidas e preestabelecidas. Baseando-se em pesquisadores das áreas de aprendizagem organizacional, processos criativos, tomada de decisão e solução de problemas, os autores propõem o espiral da inovação orientada pelo design como um modelo metaprojetual, em que quatro fases do processo projetual podem ser identificadas. O formato em espiral visa a esclarecer que as fases não são lineares, conforme modelo na Figura 3.

Figura 3 - Espiral da inovação dirigida pelo design



Fonte: Franzato e Celaschi (2012).

Os referidos autores explicam ainda que na segunda fase, os resultados das pesquisas devem ser analisados e reinterpretados para prospectar novos cenários, e identificar trajetórias. Já na terceira fase são concebidos os conceitos projetuais, que concretizarão as trajetórias de inovação, ou seja, é a fase em que a capacidade de fazer ver, ou de tangibilizar, deve se sobressair. Nesta fase, os designers expressam a sua maneira peculiar de agir sinteticamente, dando, virtualmente, forma aos novos produtos, ou às novas ideias,

modelando-as e visualizando-as, ou, como está sendo referido neste trabalho, tangibilizando-as. A quarta foca na implementação dos resultados, em que alguns dos conceitos projetuais são detalhados, prototipados e, eventualmente, produzidos e comercializados.

Diante do exposto, assume-se para este trabalho o conceito de metaprojeto alinhado com o que propõem Franzato e Celaschi (2012), não o reduzindo apenas a uma metodologia. Trata-se, portanto, de uma atividade transdisciplinar que envolve um processo de aprendizagem empresarial, embasada na pesquisa, considerada apropriada para repensar a atuação de uma organização e definir suas estratégias futuras. Dessa forma, entende-se o metaprojeto como um espaço para o diálogo estratégico.

2.1.4 Instrumentos de Design Estratégico: colocando em prática as capacidades

Para o desenvolvimento de uma abordagem metaprojetual, ficam à disposição dos designers e não-designers que participam do processo diversos instrumentos de projeto, que chamamos neste trabalho de instrumentos de design. Neste momento, serão abordadas alguns deles, aqueles que entende-se que sejam tipicamente utilizados na abordagem metaprojetual.

Os instrumentos de design estratégico surgem como elementos de visualização, que, conforme sugere-se neste trabalho, podem exercer um papel na tangibilização da estratégia empresarial, como um apoio à execução da estratégia. Best (2006) explica que a habilidade de representar ideias visualmente é chave para o sucesso de um processo de design. Representações visuais podem assumir diversas formas, desde miniaturas e esboços de ideias iniciais, até desenhos de representação acabados de um produto ou conceito gerados por computador. A capacidade de representação é útil para quem precisa comunicar algo abstrato.

De acordo com a definição de abordagem metaprojetual deste trabalho, entende-se que os instrumentos de design estratégico não seguem uma ordem lógica e linear de utilização. Apenas que a abordagem parte de um problema de design, passa pelo emprego de diferentes tipos de instrumentos de design e é finalizado na definição de um concept para o projeto a ser desenvolvido. Para a discussão, foram eleitos alguns desses instrumentos.

De forma inicial, o projeto de design contempla o *briefing* de projeto, que pode ser tensionado para um *contrabriefing*. O *briefing* é um instrumento utilizado em diversas áreas, funcionando como um veículo entre uma demanda ou um problema e a busca por uma solução, podendo estar relacionado a marketing, comunicação, consultoria ou design. Phillips (2008) aborda esse instrumento no âmbito do design, discutindo-o como um instrumento de gestão estratégica do design. Ao falar sobre o conceito de *briefing*, o autor afirma que pode

parecer uma discussão óbvia e pouco importante, mas o autor apresenta diversos exemplos que indicam que não há entendimento da verdadeira utilidade desse instrumento.

O autor deixa clara a importância de ter o perfeito conhecimento do problema a ser solucionado, por isso a importância deste instrumento. Nesse sentido, importa ressaltar a abordagem de Dorst (2003), segundo a qual os problemas de design possuem natureza aberta e complexa; ou seja, um dos grandes problemas é justamente definir o problema. Nesse sentido, o briefing deve abrir espaço para um questionamento do problema, no momento em que há uma co-evolução do problema e da solução.

O *contrabriefing* surge deste questionamento do problema, assumindo grande importância para o design estratégico no momento em que há espaço para uma reinterpretação ou uma redefinição do problema. Entende-se que o *briefing* é o instrumento considerado o ponto de partida para o processo de qualquer abordagem do design estratégico. No entanto, entende-se também que não há momento certo para o *contrabriefing*; este pode surgir logo após o *briefing* ou após a utilização de outros instrumentos. Assim, entende-se que o *contrabriefing* é uma questão de diálogo estratégico.

O caráter estratégico que o *briefing* deve carregar dá ao designer alguns desafios: é preciso, além de dominar o projeto, pensar em termos estratégicos, e dominar a linguagem dos negócios. Só assim o *briefing* abrangerá todas as informações necessárias para a compreensão do problema. (PHILLIPS, 2008).

Também é um instrumento bastante utilizado o *brainstorming*. É um método amplamente utilizado para a geração de novas ideias, e que tradicionalmente não precisa de apresentações. Embora haja variações locais na forma como é conduzido, o *brainstorming* é fundado sobre uma série de ideais básicos, incluindo a suspensão do juízo crítico durante a sessão, permitindo e incentivando ideias de todos os tipos, e com base nas ideias de outros. Ele é de uso comum em inúmeras práticas de design. (MATTHEWS, 2009).

Além disso, o processo de design faz uso de diversas pesquisas, que tem como objetivo alimentar o projeto com informações e inspirações. Uma delas é a pesquisa do tipo contextual. A pesquisa contextual teria a função de analisar e interpretar os vínculos do ambiente empresarial. Deserti (2007) fala da pesquisa contextual como um sistema de informações úteis, com o propósito de interpretar como seria possível derivar do ambiente em operação (contexto, empresa, atores) informações sobre o que seria possível fazer ou evitar.

Deserti (2007) afirma que este tipo de pesquisa contempla três grupos de análise: empresa, usuários e mercado. Em relação à empresa, deve-se investigar: *know-how*, recursos disponíveis, tipologia de produtos, identidade e marca, orientação estratégica, modelo de

organização, sistema logístico, cadeia de valor, etc. Sobre os usuários, pesquisa-se: processo de compra, situações de uso dos produtos, necessidades e desejos, percepção em relação à empresa, etc. Por fim, é analisado o mercado: setor onde a empresa atua, concorrentes, dados de participação de mercado, potencial de crescimento, etc.

Este tipo de pesquisa tem como principal premissa obter um completo conjunto de informações sobre a situação contextual que circunda o problema, podendo aliar técnicas de observação, pesquisa documental, entrevistas, entre outras. Serve-se, também, de técnicas típicas da área da administração, tais como a análise SWOT.

Entende-se que a pesquisa contextual configura um espaço fundamental para a tangibilização da estratégia empresarial, uma vez que possibilita uma espécie de revisão de todos os itens que envolvem essa pesquisa. Revisando-os, será possível explorar se o discurso da empresa está alinhado com o que ela executa.

Além da pesquisa contextual, os participantes do processo de design podem utilizar um tipo de pesquisa que chama-se não contextual, ou pesquisa *blue sky*. Trata-se de um processo aberto de busca de informações, tendências e trajetórias de inovação, e tem o objetivo de trazer insights e ideias criativas ao desenvolvimento do projeto (DESERTI, 2007).

Celaschi (2007) afirma que este tipo de pesquisa busca direções e oportunidades que não mantém vínculo direto de dependência em relação ao problema. Trata-se de uma busca organizada por elementos que favoreçam caminhos em direção à inovação. Essencialmente, é uma pesquisa que envolve a busca por imagens, mesmo não sendo restrita a elas.

A pesquisa *blue sky*, ou pesquisa não-contextual envolve a coleta e organização de referências visuais que provoquem no designer o raciocínio por metáforas, permitindo uma aproximação do problema de forma indireta, por associação de ideias, favorecendo o processo criativo. Além disso, contempla também a interpretação de sinais, oriundos da observação da evolução dos comportamentos, da sociedade, dos mercados, das tecnologias etc. Em geral, as tendências trabalhadas pelo design estratégico são de natureza transversal, de outros paradigmas que não o da empresa trabalhada. (DESERTI, 2007).

Fraser (2012) propõe uma série de instrumentos de design que formam um modelo que visa a ampliar a compreensão da estratégia empresarial a partir de elementos como a empatia. Desses instrumentos, destacam-se: mapa de atores e *persona*.

Fraser (2012) explica que o mapa de atores busca identificar todos os atores que importam ao projeto e como eles se relacionam e influenciam uns aos outros. Considerando a estratégia como um sistema de produção de valor que envolve as competências da empresa,

esse instrumento poderia ser utilizado na compreensão de todos os atores envolvidos na estratégia de uma organização.

Persona é um instrumento utilizado para descrever um ator importante no projeto e colocar suas características em destaque. São personagens fictícios, mas que utilizam como base informações de pessoas reais, podendo ser definido como o ponto de alavancagem de um sistema. (FRASER, 2012). Tomando como exemplo o tema dessa pesquisa, a utilização do instrumento *persona* poderia ser utilizado para definir o ponto de alavancagem do sistema da estratégia empresarial.

Outro instrumento utilizado é o *storyboard*, um instrumento de construção e representação gráfica de narrativas. Com esse propósito, Fischer, Scaletsky e Amaral (2010) abordam o *storyboard* como um meio que promove o dialogo reflexivo entre o designer e o projeto, além de ter a qualidade de ser facilmente compreensível por não especialistas que também participam do processo.

Esse instrumento de design foi primeiramente utilizado em outras áreas como, a publicidade e o audiovisual. Com heranças vindas das histórias em quadrinhos, passa de um elemento destinado ao leitor e se transforma em um elemento de bastidor, de cunho preparatório, visando à projeção de um produto (audiovisual, publicitário ou de design), estes, sim, destinados ao público. Especificamente na publicidade, o *storyboard* exerce um papel duplo: é instrumento de projeção, e também se apresenta como peça publicitária. (FISCHER; SCALETSKY; AMARAL, 2010).

Ao introduzirem a discussão do *storyboard* no âmbito do design, os autores demonstram que, no design, esse instrumento tem duplo papel, ou seja, como elemento de geração e simulação de ideias, e de comunicação com os outros atores envolvidos no processo de projeto. Sua importância para o design é explicada pela possibilidade de se contar uma história graficamente, agregando-se o fator tempo.

Os referidos autores afirmam ainda que o uso desse instrumento torna-se essencial para a construção de projetos de design portadores de valores intangíveis e de forte significação. Seu uso pode surgir tanto como elemento de bastidor, quanto como forma comunicacional. Trata-se, de fato, de mais uma oportunidade para a consolidação da competência de fazer ver através dos instrumentos do design estratégico.

Com o objetivo de organizar graficamente e representar o conhecimento, os mapas conceituais são ferramentas que incluem conceitos, geralmente fechados em círculos ou caixas de algum tipo, e as relações entre os conceitos indicados por uma linha que liga que liga dois conceitos. (NOVAK; CAÑAS, 2008).

Além de ser um instrumento utilizado no design, os autores indicam que os mapas conceituais podem ser utilizados para ajudar os alunos a aprender, para ajudar os pesquisadores a criar novos conhecimentos, os administradores a desenvolver uma melhor estrutura e gerenciar organizações, escritores a escrever, e os avaliadores avaliar a aprendizagem.

Também bastante utilizados como instrumentos de design estratégico, os cenários, com origem na área da administração, servem como base para a tomada de decisões das empresas. No âmbito do design, o cenário é orientado para a criação. Cenários, portanto, são diferentes imagens e alternativas aceitáveis que representam diferentes caminhos para que sejam avaliados e selecionados de acordo com a necessidade estratégica das empresas. (REYES, 2011; VAN DER HEIJDEN, 2004).

Falar sobre a temática dos cenários implica resgatar suas origens e explicar suas diferentes vertentes e metodologias. No entanto, este trabalho não foca sua discussão neste instrumento, mas sim o apresenta como potencial de utilização durante a abordagem metaprojetual. Assim, neste trabalho importa ressaltar que os cenários podem dar suporte ao processo da estratégia de uma empresa, que necessita visualizar diferentes situações para serem colocadas em prática. Em outras palavras, determinadas situações são analisadas pelos gestores das empresas, e o trabalho envolvendo cenários pode ser considerado como um processo de ensaio para o futuro, segundo Van Der Heijden (2004).

Sendo assim, o objetivo do uso de cenários pelas empresas não é prever ou selecionar um futuro ideal, mas sim ter a visão do todo, através de alternativas que apresentam as melhores condições para o posicionamento da estratégia empresarial.

Por fim, os projetos de design estratégico podem ser entregues no formato de *concepts* (proposta conceitual). Na prática profissional, é geralmente entendido como intermediário no processo de design. De forma mais específica, é considerado a representação de uma ideia de design, comumente expressa de forma visual, com o objetivo de comunicar uma ideia, a expressão de estratégias. No entanto, o *concept* pode ser utilizado também para especular e propor novas ideias, com o propósito de visualização e representação sobre a mesma. (FRANZATO, 2011).

O autor destaca ainda que o *concept* pode ser interpretado como um processo experimental, de reflexão, com uma única preocupação: de gerar um significado. Com esse instrumento, os designers podem explorar um problema, e para isso possuem liberdade na exploração do potencial reflexivo do design.

Dessa forma, entende-se que a utilização da abordagem metaprojetual, apresentada como uma das possibilidades do processo de design, aliada aos diferentes instrumentos de design estratégico, pode contribuir para o objetivo desse estudo, de tangibilizar a estratégia empresarial.

2.1.5 Design Estratégico, o Fazer Ver e o Fazer Sentido: a capacidade de tangibilização

Além das competências apresentadas, um processo design pode resultar em algo que dá forma à estratégia empresarial. Mais do que isso, o design como um processo de resolução de problemas pode auxiliar a empresa a dar forma e moldar a estratégia empresarial. (BEST, 2006). É nisso que este trabalho está focando, ou seja, no apoio à execução da estratégia empresarial, visando a sua tangibilização.

Entende-se o termo ‘tangibilização’ em uma perspectiva de construção de sentido, ou seja, a estratégia é tangibilizada quando ela é reconhecida nos produtos e serviços de uma empresa, e quando é incorporada nas práticas de todos que fazem parte da organização. Esse entendimento está associado ao próprio conceito de estratégia, que envolve uma construção coletiva de valor. Dessa forma, quando se fala em tangibilizar a estratégia, se fala em enxergar, mesmo que de forma metafórica, o valor que a empresa quer entregar. Mesmo assim, explora-se o termo de forma conceitual a seguir.

Holloway (2009) considera que números são ineficazes em comunicar o que poderia ser; retóricas, narrativas e histórias são necessárias para transmitir essas possibilidades. O autor argumenta que as narrativas perdem sua eficiência na medida em que elas se movem dentro da organização. Assumindo que eles não são simplesmente referenciados de passagem durante discussões sobre portfólio e planejamento de recursos, os documentos relacionados à estratégia podem realmente criar mais confusão do que alinhamento. É com a melhor das intenções que as partes interessadas dentro da empresa irão interpretar ativamente esses documentos. Mas a cada interpretação, a resolução está perdida e a coesão dá lugar a partes constituintes de uma estratégia.

Holloway (2009) faz alusão ao jogo de telefone sem fio, em que a evolução da mensagem na medida em que ela é passada adiante reflete os erros que resultam de interpretações repetidas e re-síntese da mensagem original. Em suma, os seres humanos não fazem um bom trabalho de manter detalhes, mesmo quando nos pedem para interpretá-los. Independentemente de como a empresa documentar sua estratégia, as pessoas terão de interpretar sua narrativa. Depois de todas as reuniões, apresentações, a equipe irá escolher

suas ferramentas e começar a trabalhar, e eles vão, no curso de seu trabalho, interpretar ativamente a estratégia da empresa, como se fosse um jogo de telefone sem fio. O autor propõe, então, um questionamento, alinhado com a proposta desse trabalho: E se você pudesse expressar sua estratégia não em números ou quadros, nem em uma narrativa retórica, mas em algo concreto? (HOLLOWAY, 2009, p. 50).

Geralmente, a tangibilidade refere-se às propriedades físicas de um produto e a forma como uma pessoa pode experienciar essas características através dos sentidos. Por exemplo, uma maneira de aumentar a qualidade percebida de um bem é a tangibilização de atributos intrínsecos garantidores de qualidade. Entende-se que a estratégia é um ativo intangível da empresa. Da mesma forma que para aumentar a qualidade percebida de um produto, uma maneira de aumentar o entendimento da estratégia empresarial é a sua tangibilização. Estudos que abordam a intangibilidade focam nessa dimensão como uma característica da oferta de serviços, em oposição aos bens materiais. O significado essencial e a natureza da intangibilidade envolve sua existência incorpórea, ou seja, não existe em um corpo físico e não pode ser sentido por características sensoriais. Ser impalpável também é uma característica de algo intangível, mas a impalpabilidade considera o entendimento de algo que está em mente. (MITTAL, 2002).

A ideia de tangibilização de atributos intrínsecos com foco em bens foi divulgada pela primeira vez por Levitt (1985), no qual a tangibilização de atributos intrínsecos é tida como a colocação de elementos visíveis no bem que representem o principal efeito prometido por esse bem, aumentando assim a credibilidade desse efeito. As referências apresentadas sobre tangibilização advêm da área do marketing e do design, na tentativa de tangibilizar atributos de produtos e serviços. No entanto, a visualização não pode ficar limitada à propaganda ou a serviços promocionais, deveria envolver todas as atividades da empresa e suportar a criação de valor, que é a essência da estratégia. Dessa forma, propõe-se o design estratégico como meio para tangibilização da estratégia.

Na medida em que as empresas seguem em frente e se deparam com o surgimento de novas tecnologias, modelos de negócios, a globalização, e a integração de fatores emergentes, os métodos tradicionais de definição e transmissão de estratégias empresariais estão rapidamente caindo no esquecimento. Diminuir a distância entre a empresa e o cliente é a chave para assegurar que a empresa pode fornecer a eles as experiências esperadas. O ritmo de mudança dos negócios requer tempos de resposta mais rápidos e de maior eficácia organizacional. Esta realidade só aumenta a necessidade de garantir a todos em sua

organização que possam reconhecer e compreender a sua estratégia, algo que é fundamental para o alinhamento e sucesso interno qualquer estratégia. (HOLLOWAY, 2009).

No entanto, como está sendo proposto neste trabalho, falar sobre tangibilização implica retomar alguns aspectos-chave do design estratégico apresentados, como a geração de um efeito de sentido, o também chamado *sensemaking*. No momento em que o design se ocupar no entendimento de algo que está em mente, ou seja, na tangibilização de uma ideia, irá gerar um efeito de sentido. Além disso, retoma-se também a capacidade do design estratégico de fazer ver, ou seja, transformar ideias e conceitos em algo concreto por meio de diversos artifícios e níveis de abstração, imagens de referência, protótipos ou imagens de experiências reais. Trata-se, essencialmente, da tentativa de tangibilizar algo.

Diante do exposto, entende-se que a tangibilização da estratégia pode estar relacionada a duas abordagens, também relacionadas às lacunas apresentadas na introdução deste trabalho. Em primeiro lugar, a tangibilização da estratégia pode estar relacionada a questões internas à empresa, ou seja, seus funcionários e público interno, de modo que a estratégia se torne clara para todos os funcionários a garanta a sua execução. Em segundo lugar, é possível pensar na tangibilização da estratégia para fora da empresa, ou seja, que o mercado reconheça a estratégia na oferta da empresa e identifique uma dimensão de valor. As duas abordagens serão consideradas neste trabalho, visto que a perspectiva do design estratégico considera a estratégia como um todo, tanto dentro como fora da empresa. Eventualmente, durante a realização da pesquisa-ação, é possível escolher por um ou outro caminho por questões de foco ou de escolhas metodológicas.

Tendo discutido os principais conceitos e pontos de vista relacionados à perspectiva do design estratégico, a próxima seção busca uma aproximação do conceito de estratégia através da perspectiva do design estratégico.

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No âmbito da administração, a estratégia é um dos conceitos que apresentam um desenvolvimento fragmentado e não linear. As dificuldades que caracterizam esse desenvolvimento residem na forma como o debate ocorre nesse campo dentro da academia, quase nunca consensual.

A palavra estratégia existe há muito tempo, é amplamente utilizada e não há uma definição única e universalmente aceita. (MINTZBERG *et al.*, 2000; WHITTINGTON, 2002). Mintzberg *et al.* (2000) explicam que vários autores e profissionais usam o termo de

forma diferente: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. Mesmo assim, os autores ressaltam que o reconhecimento explícito das definições múltiplas podem ajudar as pessoas a moverem-se nesse campo.

Erlhoff e Marshall (2007) explicam que o termo estratégia, originalmente utilizado em contextos militares para referir-se à arte de ganhar uma batalha, teve seu significado mais relacionado a um plano de longo prazo ou a um guia para atingir uma tarefa competitiva. Mais recentemente, muitos apontam a importância do design estratégico com foco interno e externo nas abordagens de gestão.

Martin (2014) fala sobre algumas armadilhas que envolvem as definições de estratégia. O autor dá o nome de “armadilha do conforto” à visão de estratégia como planejamento. Para o autor, toda vez que a palavra “estratégia” é usada, ela aparece ao lado da palavra “plano”, como no processo de “planejamento estratégico” ou no resultado de um “plano estratégico”. No entanto, o autor alerta que planejamento e estratégia são conceitos diferentes, embora as diferenças sejam sutis.

Planos estratégicos tendem a ser muito parecidos, e geralmente contêm três partes principais: uma visão ou uma declaração da missão que define uma meta relativamente grandiosa e desejável; uma lista de iniciativas que as organizações promoverão ao perseguir a meta; e a conversão das iniciativas em resultados financeiros. Nesse sentido, o plano encaixa-se no orçamento anual e, por isso, comumente aparecem como uma introdução do orçamento e contêm uma projeção de contabilização financeira de médio prazo. (MARTIN, 2014).

Essa prática, conforme discorre Martin (2014), não deve ser confundida com estratégia. O planejamento estratégico geralmente não é claro quanto ao que a organização decide não fazer e por quê, e não questiona hipóteses. Sua lógica dominante é a viabilidade financeira. O plano consiste em fazer com que quaisquer iniciativas se ajustem aos recursos da empresa. Assim, entende-se que confundir planejamento com estratégia é um erro comum.

Dessa forma, mesmo parecendo tratar-se de um conceito sólido, um pouco de atenção à forma como a palavra é usada permite perceber que não existe uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Se para uma leitura superficial esse fato não traz transtornos, no âmbito acadêmico ou mesmo para os gestores que têm por função definir ou redefinir estratégias e implantá-las nas organizações, a definição rigorosa do conceito é o primeiro passo para o êxito dos seus esforços.

Schneider *et al.* (2009) destacam que dois temas fundamentais estruturam a evolução do pensamento sobre estratégia: atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como

proceder a mudanças organizacionais e estratégicas. Nesse sentido, Michael Porter surge como um autor importante nessa discussão.

2.2.1 Estratégia como Posicionamento Baseado na Criação de Valor

Um estudo bibliométrico feito por Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), concluiu que Michael Porter representa uma importante contribuição para o estudo sobre competitividade e estratégia, concluindo que seus estudos possuem uma influência predominante na pesquisa desse tema. Em complemento, Bignetti e Paiva (2001) afirmam que Porter tem sido um autor dominante e recorrentemente citado por pesquisadores para a análise da competitividade nas empresas. Binder (2003) intitula Porter como um “artesão” da estratégia moderna, ao afirmar que discutir suas ideias significa discutir estratégia empresarial, devido à sua alta projeção e relevância. Também Aktouf (2002) argumenta que, no final da década de 1970 e início dos anos 1980, o pensamento porteriano começou a influenciar os escritos, o ensino, as práticas e as consultorias. Como resultado, Michael Porter apresenta-se como um autor com grande influência nas pesquisas acadêmicas de estratégia. Dessa forma, Schneider *et al.* (2009) destacam que tornou-se usual compreender a estratégia empresarial como o posicionamento, conforme as ideias de Porter.

Pode-se dizer que o trabalho de Porter foi elaborado em quatro movimentos. Primeiro, o da teoria do “posicionamento estratégico”. O segundo consagra um dos principais pilares do porterismo: a noção de “cadeia de valores integrados”. O terceiro refere-se a uma generalização dos trabalhos fundamentais para políticas nacionais de desenvolvimento, e o quarto foca em solução de problemas sociais. (AKTOUF, 2002; SCHNEIDER *et al.*, 2009).

Quadro 1 - Fases do trabalho de Porter

Fase	Foco	Framework e conceito	Trabalho fundamental
1	Vantagem competitiva pelo posicionamento.	5 forças e estratégias genéricas	Porter (1980).
2	Vantagem competitiva e contribuição das atividades.	Cadeia de valor	Porter (1985).
3	Competitividade das localizações, cidades e nações.	Diamante	Porter (1990).
4	Solução de problemas sociais, como a saúde.	Competição baseada em valor	Porter e Teisberg (2006).

Fonte: Schneider *et al.* (2009, p. 302).

Neste trabalho, o foco se dá na primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento, em que a filosofia de base era a adequação estratégica, que pressupunha dois

princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao meio envolvente como condição para a sobrevivência e a construção e defesa da vantagem competitiva como ferramenta obrigatória para o sucesso. Em seguida, ainda nessa fase, propõem-se as estratégias genéricas que conduzem a organização a uma posição dominante, direcionando os estudos sobre estratégia para as formas principais de criação de valor: liderança pelos custos, diferenciação e enfoque. A estratégia competitiva de custo pressupõe que a empresa concentre seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos, tendo, no preço, um dos principais atrativos para o consumidor. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual a empresa se especializará atendendo a segmentos específicos. E, por fim, a opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com o fim de criar diferenciais para o consumidor. (PORTER, 1980).

No entanto, Zurlo (1999 *apud* FREIRE, 2014, p.3) estabelece que,

no contexto da complexidade e das redes de coprodução de valor, as estratégias organizacionais precisam ser definidas à luz de conceitos que não estejam associados a lógica da competição, mas sim como resultado de um mix de capacidades distintivas que podem levar a empresa a construir estratégias competitivas e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Freire (2014) referencia Kay (1993) como base para as ideias do design estratégico, segundo o qual a estratégia é o resultado de um mix de capacidades distintivas que podem levar a empresa a construir estratégias competitivas e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a empresa deve constantemente buscar informações sobre o ambiente, reavaliar seu sistema organizacional e gerar conhecimento, em um processo constante de aprendizagem organizacional.

Para Kay (1993), o tema da estratégia analisa a relação da empresa com o ambiente em que ela está inserida, e a estratégia empresarial é como um esquema moldado para suportar todas essas relações. Esse esquema, segundo o autor, deve ser articulado como uma sequência de eventos que formam um comportamento empresarial, que também pode ser entendido como a cultura organizacional. Além disso, ele explica que a estratégia não se preocupa somente com a motivação dos funcionários, ou com as finanças, ou com a contabilidade, ou com programação de produção e controle de estoque, embora estes possam influenciar a estratégia da empresa e ser influenciados por ela. Nas duas últimas décadas, as pretensões e prestígio do tema da estratégia tem sido tanto que os estrategistas salientam não só a

importância central das questões de que tratam, mas também a relevância da estratégia para todos os aspectos de comportamento empresarial. Pelas mesmas razões, todos os envolvidos no negócio têm afirmado o direito de contribuir para o processo de estratégia.

Entende-se que a visão de Kay (1993) é complementar à evolução da ideia de Porter, visto que é na estratégia competitiva por diferenciação que o autor evolui seu trabalho. Porter deixa de lado a ideia de competitividade para trabalhar as competências internas da empresa. Em seu artigo '*What is strategy?*', Porter (1996) estende a filosofia descrita em seu livro *Competitive Advantage*, para a compreensão da vantagem competitiva sustentável. Nesse artigo, o autor defende a criação de uma vantagem competitiva que seja sustentável, e demonstra como o conceito evoluiu, abandonando as perspectivas teóricas sobre estratégia dos anos 80, e sugerindo que a estratégia seja vista como a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

O autor defende que estratégia envolve fazer escolhas, ou seja, escolher o que fazer e o que não fazer. Essa escolha envolve executar uma ou mais atividades de forma diferente da concorrência. A estratégia, de forma mais ampla, significa a forma como a empresa se apresenta ao mercado, conforme suas escolhas. Assim, o diferencial surge tanto da seleção de atividades como da forma como são realizadas. O autor aponta as atividades da empresa como as unidades básicas da vantagem competitiva.

Kay (1993) concorda com Porter (1996) quando afirma que uma estratégia de sucesso é difícil de ser copiada pelos concorrentes, pois se baseia nas competências internas da empresa. Essas competências, por sua vez, não são criadas, mas sim definidas e identificadas pela empresa. Apesar de ser possível criar competências distintivas para uma empresa, o autor comenta que o sucesso se baseia mais na exploração dessas competências que a empresa já desfruta. Assim, a estratégia começa com o entendimento de quais são essas capacidades.

Outra questão importante abordada por Porter (1996) é o fato da competição baseada meramente em eficiência operacional ser mutuamente destrutiva. Quanto mais benchmarking é feito pelas empresas, mais elas se assemelham. Quanto mais as concorrentes terceirizam atividades, mais genéricas essas atividades se tornam. A medida que as concorrentes imitam as melhorias umas das outras em termos de qualidade, tempo de ciclo ou parcerias com fornecedores, as estratégias convergem e a competição se torna uma série de corridas em pistas idênticas, onde não há vencedora. Nesse sentido, retoma-se o ponto já colocado na introdução deste trabalho, citado por DiMaggio e Powell (1983), que é a presença de um isomorfismo institucional nas IES, um movimento capaz de condicionar as unidades

organizacionais de uma população a se parecerem umas com as outras ao enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Em relação ao fato da estratégia basear-se em atividades singulares, o autor enfatiza que “estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um mix único de valor” (PORTER, 1996, p.64). Além disso, mais importante do que fazer bem cada uma das atividades, é importante que elas estejam inter-relacionadas. Essas atividades devem ser desempenhadas de forma diferente da concorrência, e assim formação a essência da estratégia: “[...] a essência da estratégia está nas atividades [...], do contrário, nada mais é do que um slogan de marketing que não resiste à concorrência.” (PORTER, 1996, p.64).

Zurlo (2010) aproxima o processo de criação de estratégias da proposição do modelo de constelação de valor de Norman e Ramirez (1993). Esses autores apresentam a estratégia como a arte de criar valor, e propõem uma mudança na lógica de criação de valor: daquela baseada na cadeia de valor para uma criação ou reinvenção de valor baseada na constelação, ou seja, um sistema de criação de valor que rege o negócio. Para eles, estratégia relaciona-se com a arte de criar valor. A estratégia, para eles, fornece os quadros intelectuais, modelos conceituais e ideias direcionadoras que permitem aos líderes das empresas identificarem oportunidades que tragam valor aos consumidores. Nesse sentido, estratégia é a forma como a empresa define seu negócio e conecta os recursos que importam atualmente na economia: conhecimento e relações; ou seja, as competências da organização e seus clientes.

A mudança de lógica em relação ao valor tem como embasamento as mudanças que alicerçam essa nova lógica. Para eles, o pensamento tradicional sobre valor é baseado nos pressupostos da economia industrial, sendo que essa visão deve ser repensada. Diante de um mundo de mudanças, de um ambiente competitivo complexo e volátil, surgem novas formas mais qualitativas de valor. Dessa forma, a análise da estratégia foca não mais na empresa, mas no sistema de criação de valor, que engloba diferentes atores: fornecedores, parceiros, aliados, clientes, e outros, que trabalham juntos para produzir valor.

Nesse ponto, importa ressaltar a estreita relação dessa visão com o que propõe Zurlo (2010) sobre o design estratégico. O sistema de criação de valor que abordam Norman e Ramírez (1993) tem muitas similaridades com o sistema-produto-serviço apresentado por Zurlo. Ainda, Zurlo (2010) confirma a relação entre design e estratégia, quando explica que o design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades e finaliza a própria operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando esse resultado em sistemas de oferta mais do

que em soluções pontuais, um sistema-produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.

A mudança de contexto apresentada por Norman e Ramírez (1993) também é percebida no âmbito do design por Mauri (1996). No design, o que vinha sendo tratado como objeto, agora se manifesta como sistema. O conceito de produto foi reinterpretado, emergindo na configuração de um sistema-produto, que é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos.

Norman e Ramírez discutem sobre a transformação na forma como o valor é criado. Mas qual é essa nova lógica? Quais são as implicações estratégicas? Eles mesmos colocam essas questões, e a resposta está, segundo eles, na própria natureza de um produto ou serviço: trata-se de um conjunto complexo de atividades. O que enxergamos de um produto ou de um serviço são manifestações concretas das relações entre os atores do sistema. Assim, eles preferem chamar de ofertas, uma vez que a própria distinção entre produto e serviço já não faz mais sentido. Aí enxerga-se mais uma vez a relação com o design estratégico.

Quando se fala na criação de valor, é importante retomar a discussão sobre produção de sentido. É intrínseco à abordagem do design estratégico a produção de sentido; está na própria etimologia da palavra (“*make sense of things*”, ou “dar sentido às coisas”). (KRIPPENDORFF, 1989). Considerando-se o design como uma ação de produzir e projetar algo que apresente um significado, ou uma dimensão de valor para alguém, importa destacar outro autor que teve influência na teoria do design estratégico: Weick (1995).

Para Zurlo (2010), o que aproxima a cultura de design da formulação das estratégias é a dimensão da criação de sentido. O design, por seu caráter transdisciplinar, é capaz de conectar pontos de vista diferentes, tecendo competências e funções interdependentes.

Ao considerar as organizações como espaços de criação de efeitos de sentido, Zurlo (1999 *apud* FREIRE, 2014), afirma que um desdobramento importante da ação estratégica é a atividade de organizar os recursos. O autor toma como embasamento Weick (1995), que diz que organizar significa criar um sentido, um contexto, uma plataforma que seja válida para todos os sujeitos envolvidos na produção de valor. Assim, na construção dessa plataforma, se constrói o sentido que apoia a tomada de decisão de todos os envolvidos na constelação de valor. Para esses autores, o design é visto não apenas como uma função na empresa, mas sim como um processo integrado dentro de uma comunidade organizada capaz de gerar e transformar conhecimento dentro de dinâmicas complexas que envolvem toda a empresa.

Weick (1995) discorre acerca do fenômeno da construção de sentido nas organizações, o que ele chama de *sensemaking*. A partir dessa perspectiva, o autor apresenta uma forma de

analisar as organizações, tornar o desconhecido em conhecido, mediante um framework de significados compartilhados pelos sujeitos nas organizações. Para o autor, essa construção de sentido envolve aspectos cognitivos e de ação em dado contexto organizacional, resultando em significados e definição dos propósitos da organização. A construção de sentido é o processo de criar, manter e dissolver a coletividade social, a organização.

A construção de sentido nas organizações é permeada por elementos próprios como linguagem, crenças, signos, símbolos e, o *sensemaking* busca compreender o como, o porquê e os desdobramentos da construção de sentido. Nesse contexto, a construção de sentido é tida como algo contínuo, em construção, de modo que o *sensemaking* nunca começa, é sempre uma constante, uma atividade contínua presente nas rotinas organizacionais. (WEICK, 1995).

Montenegro (2011) fala sobre a aplicação do *sensemaking* no contexto educacional. A autora explica que, compreendendo que as pessoas inseridas em uma realidade educacional compartilham significados e constroem conhecimentos, procurar entender como isso se dá e quais elementos compõem essa realidade, apresenta-se como algo bastante enriquecedor, pois ao tratar de estratégia, por exemplo, muito do que é criado e compartilhado pelos atores reflete em decisões e ações referentes ao direcionamento estratégico da instituição.

Portanto, entende-se que o conceito de *sensemaking* destaca-se como uma base analítica para se compreender diferentes fenômenos organizacionais, como a estratégia. Além disso, está bastante alinhado com os pressupostos do design estratégico. Para se desenvolver um conhecimento profundo sobre a estratégia empresarial, se faz necessário considerar os sentidos e significados estabelecidos e compartilhados entre os sujeitos e grupos inseridos no contexto organizacional. De modo que as organizações só podem ser investigadas, sob esta perspectiva, tendo como base de análise os sujeitos em ação, que criam, sustentam e são capazes de modificar a interpretação da realidade objetiva. (WEICK, 1995).

Também relaciona-se as ideias de Weick (1995) com a perspectiva de Porter (1996), pois “criar sentido diz respeito às formas como as pessoas geram o que elas interpretam” (Weick, 1995, p. 13). Assim, o posicionamento da empresa deve ser interpretado para que gere valor.

Para ajudar a responder as questões anteriormente postas, Norman e Ramirez (1993) explicam que esse novo tipo de sentido ou valor é mais qualitativo, mais denso. Por densidade, eles entendem como uma medida da quantidade de informação, conhecimento e outros recursos para a criação de valor.

Em suma, as ideias de Norman e Ramirez (1993) relacionam-se com o design na medida em que há consenso sobre a necessidade de compreender o produto como oferta total

(comunicação, serviço, distribuição, identidade), o que leva a uma reflexão sobre o design e a estratégia: é necessário projetar a oferta global; é necessário projetar, coordenar e orientar todos os aspectos imateriais e as relações. Dessa forma, o design tem espaço para atuar como um maestro de uma orquestra.

Retomando a ideia de Porter (1996), entende-se que ela está relacionada com a visão de Norman e Ramirez (1993) e de Weick (1995), mas também Zurlo (2010) e com o design estratégico, visto que: “A estratégia envolve todo um sistema de atividades, não uma coleção de partes. Sua vantagem competitiva origina-se do modo como as atividades se encaixam e reforçam umas às outras.” Com essa afirmação, Porter (1996, p.70) indica a importância da adequação, que conduz tanto à vantagem competitiva quanto à sustentabilidade. Por adequação, o autor entende a complementação entre as atividades, afetando-as umas às outras e criando uma cadeia. Nesse sentido, ele alerta para o fato de que muitas empresas focam seus esforços em competências essenciais ou fatores-chave de sucesso, enquanto o que ele propõe é que a atenção deve ser voltada para o todo.

O principal aspecto que envolve a adequação é que o valor competitivo das atividades individuais não pode ser separado do todo, ou seja, as atividades específicas não podem ser separadas da estratégia. Assim, posições estratégicas deveriam ter um horizonte de uma década ou mais, e não de um único ciclo de planejamento. (PORTER, 1996).

A definição de Porter sugere essencialmente a estratégia como elemento de diferenciação. Ao assumir que a essência da estratégia é optar por executar atividades de forma diferente das rivais, o papel do design está em projetar essas atividades, assim como os produtos e serviços de forma articulada. Trata-se de olhar para o todo e pensar soluções integradas, como se propõe, na abordagem do design estratégico.

2.2.2 A Estratégia na Visão do Design Estratégico

Aqueles que falam sobre o design estratégico destacam algumas invariantes recorrentes: o design estratégico acontece sempre dentro de uma empresa, e muitas vezes tem a ver com questões de competitividade do mercado. Mesmo a estratégia tendo sua própria casa, ou seja, a empresa, justifica-se o interesse do perito científico e pragmático da organização e da gestão, que busca ampliar o conhecimento geral sobre o processo de estratégia, com repercussões para além do âmbito dos negócios, em filosofia, sociologia, psicologia e outras áreas, como o design estratégico. (CAUTELA e ZURLO, 2006).

A partir das ideias de Cautela e Zurlo (2006), emerge uma relação multidimensional, de natureza funcional, cognitiva e organizativa, entre o pensamento estratégico e os processos de design, que se desdobra na gestão de uma organização empresarial. O pensamento estratégico é influenciado pelas visões que emergem dos processos e atividades de design.

A etimologia da palavra estratégia tem um forte potencial evocativo. A primeira referência clara quando se trata de estratégia é o da guerra. Mas é a raiz da palavra que emerge outro elemento de reflexão: um sentimento de prostração. É como se já na raiz da palavra estratégia estivesse o risco inerente de escolher, o desconforto de escolha. Os autores mencionam Morin, que diz que estratégia é um modelo cognitivo e pragmático que o homem usa para enfrentar uma realidade complexa e imprevisível. (CAUTELA E ZURLO, 2006).

Em complemento, os referidos autores abordam a estratégia como um processo interpretativo, um processo que lida com problemas abertos, que são refinados ao longo do tempo, onde os objetivos são incertos, as respostas são amplas e não há nenhum procedimento certo para gerar soluções. Da mesma forma, o design enfrenta problemas mal estruturados. No campo teórico, conceitualmente, o adjetivo estratégico ao design é uma redundância, um adjetivo que não adiciona ao substantivo, apenas ajuda a clarificar seu conceito. Na prática, a estratégia, em sua operacionalidade, preserva ainda uma considerável dimensão preditiva, e portanto, contribui no diálogo com o design, a identificar possíveis rotinas e práticas para a inovação e a criação de vantagens competitivas para as empresas. Em suma, a estratégia interpreta a sociedade e o mercado, visualiza e materializa os novos artefatos.

Da compreensão de Zurlo (2010) sobre o processo de definição de estratégias como resultado de aprendizagem organizacional, Zurlo (2010) identifica uma capacidade do design útil a criação das estratégias: a sua capacidade de leitura dos ambientes, interpretando a complexidade, capturando dela estruturas de sentido; indicando caminhos, tornando-o visível; e sabendo comunicar e gerir os processos de compartilhamento de escolhas da organização.

Mas a estratégia também é um processo iterativo, explicam Cautela e Zurlo (2006). Importa ressaltar o que propõe Mintzberg *et al.* (2000) sobre a identificação de tipos de estratégia: a estratégia intencional, que contém precisamente a intenção do tomador de decisão, a deliberada que altera a intenção porque interage com as estratégias emergentes de outros decisores pequenos ou grandes dentro e fora da organização, e finalmente a estratégia realizada. Portanto, a estratégia é um fenômeno realizado com a sucessão de eventos e que continua a sofrer com a situação espacial e temporal da ação. (CAUTELA e ZURLO, 2006).

No campo do design, Mauri (1996) explica que a estratégia é uma palavra-chave no discurso projetual, surgindo como produção de sentido. A configuração de sentido faz parte

da estratégia e mobiliza a organização em direção a um espaço comum; possibilitando concluir que há um espaço para o design no processo da estratégia.

Cautela e Zurlo (2006) se interessam pelo âmbito operacional da definição de estratégia, e limitam um campo bem definido para a operacionalidade do conceito da estratégia: o âmbito da empresa. Estratégia pode significar diversas coisas, às vezes confundido com as táticas, às vezes apresentadas como conceitos amplos e genéricos de visão, perspectiva e previsão. Os autores veem a estratégia como aspecto estruturante e constitutivo daquilo que é a “cultura da empresa”: uma dimensão ao mesmo tempo organizacional e funcional, cognitiva e pragmática.

Em complemento, Mauri (1996) explica que o conceito de estratégia introduz duas questões intimamente ligadas e importantes para o conceito de projeto. Conjugando arte e ciência, considerados opostos no pensamento ocidental, postula um saber criativo, que compara com uma situação de mudança descontínua em uma dimensão de agir relacional. O autor complementa seu posicionamento ao afirmar que a estratégia vista como planejamento aborda um processo conservador, válido apenas em condições de estabilidade ambiental.

Cautela e Zurlo (2006), Mauri (1996) e Meroni (2008) adotam também a definição de Edgar Morin, em que a estratégia não é um programa pré-definido, mas uma série de ações sucessivas dirigidas por cenários que podem ser selecionados, modificados e refinados de tempos em tempos, de acordo com as respostas ao ambiente.

As competências de design podem e devem ser utilizadas para ajudar na visualização da estratégia do negócio, através da criação de mapas e outras ferramentas visuais que tornem claros os objetivos estratégicos. No design, a estratégia é produção e organização de conhecimento, de significados, de escolhas que investem os diferentes e múltiplos momentos projetuais de um produto, em um processo autopoietico (constantemente em organização). (MAURI, 1996).

Zurlo (2010) explica que a estratégia é tanto causa quanto efeito de um processo coletivo e um ato interpretativo para modificar a realidade. É diálogo e conversação, confronto e negociação entre múltiplos atores e visa a alcançar alguma forma de sucesso (um resultado que tem sentido para alguém): vencer uma batalha, impor uma marca no mercado, atingir um objetivo profissional, construir harmonia dentro de uma família ou de uma pequena comunidade, encontrar a própria identidade. A modificação da realidade é uma ação concreta: é aquilo que se faz e não o que se diz. Esses pressupostos, relativos à estratégia, confirmam e esclarecem os aspectos recorrentes mencionados: o design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades e finaliza a própria

operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando esse resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.

A partir do exposto, o design estratégico opera no âmbito coletivo da organização, uma estrutura organizada que contém uma base de valores, de conhecimentos, e de modalidades operacionais, base essa que Zurlo (2010) chama de modelo. O modelo corresponde à filosofia da organização, sendo causa da estratégia. Explicitar o modelo, assim como ajudar a definir a identidade, é um primeiro âmbito prático para o design estratégico. (ZURLO, 2010).

Zurlo (2010) sugere ainda que um designer estratégico pode ser um agente externo à organização que pode definir a identidade da empresa. Para ele, a identidade é um problema de conflito e de interpretação. Com o exemplo de uma foto, ele explica que uma pessoa – ou uma organização – não reconhece a si mesmo em uma foto, porque seu modelo mental, sua ideia de si, não coincide com o que é realmente. Para um fotógrafo – nesse caso, um agente externo – é mais fácil captar a essência das pessoas com a lente da câmera. Essa analogia indica que um agente externo é mais capaz de capturar aqueles elementos peculiares e distintivos da organização.

Zurlo (2010) também relaciona suas contribuições com a visão de Porter (1996) sobre estratégia. Ambos enxergam a vantagem competitiva ligada a um posicionamento, ou seja, uma identidade clara que é eficaz se fizer a diferença, se permitir distinguir-se, atrair e interessar aos clientes. Zurlo (2010) propõe que a identidade interna refere-se ao modelo organizacional, enquanto a identidade externa refere-se ao posicionamento empresarial. Ambas são condição necessária para o sucesso; no entanto, dissonâncias ou falsidades – declarar-se aquilo que não é – podem gerar rejeição.

Em complemento, a pesquisa de um efeito de sentido – que o autor chama de identidade eficaz – assim como a coerente e correta expressão dessa identidade através do sistema-produto, são objetivos do design estratégico.

Projetar uma estratégia, portanto, significa colocar a disciplina do design a favor e na atuação da estratégia, ou seja, a estratégia deixa de ser um plano e passa a ter o papel de configurar sentido. Essa ressignificação conduz no sentido de mover-se sob o terreno da mudança, incerto e imprevisível, explorando e reconhecendo para poder projetá-la. Considerando a complexidade do sistema-produto, projetar a estratégia é algo mais do que a simples soma ou coordenação de vários pontos de vista: é o sentido transformativo da ordem existente. (MAURI, 1996).

O design estratégico surge como articulador dos saberes da empresa para colocar em prática, através de formas predominantemente visuais, a articulação dos elementos do sistema-produto-serviço, que é a representação da estratégia.

Assim, entende-se que o design assume um papel estratégico no momento em que dialoga diretamente com quem toma decisões e contribui para a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado. O design estratégico faz parte desse sistema porque tem capacidades integrativas e de apoio a atividade estratégica do gestor e do empreendedor. Ainda, a atividade de design estratégico se configura como um processo social dentro da empresa, uma vez que não existe uma pessoa que faz o design estratégico, mas sim um grupo que, graças às capacidades da ação projetual, configuram uma atividade de design estratégico. (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE, 2014).

Assim, podemos afirmar que foco da operação do design estratégico são os ambientes culturais, físicos e relacionais nos quais uma empresa apresenta o sentido (a sua razão de existir) e entrega seu valor para os diversos públicos. Considerando o processo de formulação das estratégias como um processo social da organização, em que a empresa define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, a partir de uma série de análises. É possível identificar uma forte aproximação do pensamento projetual ao pensamento estratégico. (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE, 2014).

Entende-se que o projeto coletivo da estratégia, por ser baseado na diversidade dos saberes e competências, requer uma figura que desempenhe o papel de catalizador e organizador do projeto. O design, por sua cultura projetual e suas competências pode ser essa figura. Mauri (1996) sugere que o design pode assumir esse papel, por conta de suas competências peculiares: uma disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética; uma capacidade de escuta, de imaginação, de pesquisa de recusa pela solução óbvia. E pela sua habilidade de tornar o pensamento visível. A partir da leitura e interpretação da realidade, a ação projetual sugere caminhos possíveis a partir dessa interpretação e torna visíveis e compartilháveis essas visões de mundo, de forma que todos atores responsáveis pela criação de estratégias partilhem dessa visão.

2.2.3 Desdobramentos da Estratégia: da formulação à execução

Autores do âmbito da administração (COLLINS e RUKSTAD, 2008; BOSSIDY e CHARAM, 2005; HREBINIAK, 2006) dividem o processo da estratégia em algumas etapas, que vão desde a sua formulação até a sua execução, em um processo que contempla diferentes

fases e nomenclaturas. Mesmo Carlopio (2009), que aborda um modelo de desenvolvimento da estratégia pelo design, considera que a discussão sobre o processo de desenvolvimento ou criação da estratégia refere-se a passos breves e vagos em todo o processo da estratégia: (1) criação da estratégia, (2) avaliação da estratégia escolhida, e (3) implementação da estratégia.

Collins e Rukstad (2008) abordam a declaração da estratégia, ou seja, a forma como ela é comunicada dentro da empresa. Para eles, a maioria dos executivos não sabe quais são todos os elementos de uma declaração de estratégia. Com uma clara definição, porém, a execução se torna bem mais simples, pois se a essência da estratégia pode ser prontamente comunicada e facilmente internalizada por todo o indivíduo na organização.

Toda declaração de estratégia deve começar com uma definição dos resultados que a estratégia se propõe a produzir. Sua vantagem competitiva, no entanto, é a essência da estratégia: aquilo que sua empresa fará de um jeito distinto ou melhor do que as outras define o importantíssimo meio pela qual atingirá o objetivo declarado. Essa vantagem tem componentes internos e externos complementares: uma proposta de valor que explique porque a clientela visada deveria optar pelo seu produto dentre todas as opções e a descrição de como as atividades internas deveriam ser alinhadas para que sua empresa seja capaz de garantir essa proposta de valor. Uma descrição esmerada das atividades singulares realizadas por uma empresa para gerar uma proposta de valor distinta ao cliente consegue sintetizar sua estratégia. (COLLINS e RUKSTAD, 2008).

Os autores explicam ainda que o processo de formular uma declaração que capte a essência da estratégia deve envolver funcionários de todas as áreas da empresa e de todos os níveis hierárquicos. Aliás, essa pode ser a parte mais impactante do processo de desenvolvimento da estratégia. Em geral, é na discussão acalorada em torno de uma única palavra que a estratégia é cristalizada e os executivos passam a entender de verdade o que ela envolverá. Quando for disseminada pela empresa, a declaração da estratégia deve ser acompanhada de sua demonstração da proposta de valor e do mapa de sistemas de atividades.

Bossidy e Charam (2005) focam sua discussão na execução – ou implementação – da estratégia. Para eles, a execução é a principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas. A lacuna entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir atingir. Não simplesmente táticas, mas um sistema para conseguir que as coisas aconteçam através de questionamento, análise e acompanhamento. Uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos. Uma parte fundamental da estratégia e dos objetivos da empresa e o principal trabalho de qualquer líder. Uma disciplina que requer um

entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. A forma de unir os três processos –chave de qualquer negócio: o processo de pessoal a estratégia e o plano operacional – para conseguir que as coisas aconteçam dentro do prazo.

Hrebiniak (2006) considera que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que formular a estratégia. Ainda, o autor lista os principais obstáculos para a efetiva implementação da estratégia: ele explica que os gerentes são treinados para planejar, e não para executar; o planejamento e a execução são processos interdependentes; a execução envolve muito mais pessoas do que a formulação, além de levar mais tempo. Além desses obstáculos, uma pesquisa realizada pelo autor indica outros observados dentro da empresa:

- a) inabilidade de gerir a mudança de forma efetiva e reverter a resistência à mudança;
- b) estratégia vaga ou pobre;
- c) ausência de guias ou modelos para guiar os esforços de implementação da estratégia;
- d) informação limitada ou inadequada compartilhada entre os indivíduos responsáveis pela execução da estratégia;
- e) tentativa de execução da estratégia que conflitua com uma estrutura de poder existente;
- f) falta de clareza nas responsabilidades de decisão ou ação de implementação.

Os executivos afirmam sua dificuldade de estabelecer responsabilidades. As pessoas querem realizar algum tipo de mudança, mas o que precisam mudar? Elas não sabem. Por isso a discussão sobre execução é necessária. Executar não é apenas algo que se consegue ou não se consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

No seu sentido fundamental, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela. A maioria das empresas não encara a realidade muito bem, e essa é a principal razão por que não conseguem executar. As pessoas sentam passivamente e assistem a apresentações e não fazem perguntas. Não debatem e, conseqüentemente, o resultado não é muito útil. As pessoas saem sem comprometimento com os planos de ação que eles ajudaram a criar. Você precisa de um diálogo consistente para identificar a realidade do negócio. Você precisa responsabilizar pessoas pelos resultados – discutidos abertamente e acordados pelos responsáveis -, conscientizá-las para fazerem as coisas acontecerem, e recompensar os que

tem melhor desempenho. O desafio intelectual da execução está em chegar ao cerne da questão através de uma investigação persistente e criativa. (BOSSIDY; CHARAM, 2005).

Carlopio (2009) introduz a disciplina do design no desenvolvimento da estratégia. O autor explica que poucos consideram o desenvolvimento da estratégia como uma chance de ser criativo, de inovar. Geralmente, se pensa no desenvolvimento da estratégia como algo técnico, sério e focado.

Para usar o design para criar estratégia, é preciso entender o processo de design e como ele pode ser aplicado no desenvolvimento da estratégia. Para desenvolver a estratégia através do design, é preciso é empregar técnicas de pesquisa que permitam gerar empatia, entendimento aprofundado do nosso consumidor, e empregar técnicas criativas que não são usualmente utilizadas no desenvolvimento da estratégia. (CARLOPIO, 2009).

O autor sugere um modelo de desenvolvimento da estratégia pelo design. Para tal, ele revisita o processo de design, que sempre começa com a formulação de um briefing que clareira os parâmetros do problema e ajuda a colocar os requisitos do projeto. O passo seguinte seria conduzir uma série de pesquisas sobre o consumidor, sobre a concorrência, o mercado, políticas de governo. Entra-se, então, na fase que o autor chama de processo criativo, que visa a geração de um *concept*. O autor destaca ainda a importância de continuamente verificar e avaliar a solução, ajustar os esforços e continuar o processo. Este é um ponto crítico em que introduz a responsabilidade e as garantias no processo.

No entanto, a perspectiva do design estratégico coloca a estratégia tanto como causa como quanto consequência. Não há dimensão temporal que defina a estratégia. Nesse sentido, é importante esclarecer que a execução a qual refere-se neste trabalho não diz respeito a uma mera ação tática. As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática. Execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la.

A visão de estratégia que o design estratégico propõe implica que a estratégia não é um ato que precede a execução, mas sim algo que está suscetível à contínua modificação, ou seja, acontece antes, durante e para além da execução. Como execução, entende-se a forma como a empresa se apresenta ao mercado, ou seja, o conjunto de atividades que faz com que a empresa garanta a entrega de sua proposta de valor. Dessa forma, trata-se de um contraponto a um dos conceitos clássicos de estratégia clássico da disciplina da administração, que apresenta o termo como algo mais estático: uma posição, um plano.

2.3 RESUMO E FECHAMENTO DA REVISÃO DE LITERATURA

Tendo em vista os temas discutidos sobre a perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia empresarial, buscou-se elaborar uma síntese abordando as escolhas conceituais para a pesquisa.

O tema central da pesquisa é estratégia, mas com um olhar teórico-aplicado do design estratégico. Sabendo que estratégia é um tema tradicional da administração, isso significa que a área da administração se aproxime do design para discutir o próprio design estratégico como uma abordagem para apoiar a execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização. Importa ressaltar que não se trata de abordar o design estratégico como uma metodologia; pelo contrário, ele pauta todo o trabalho, tanto em relação à teoria quanto em relação à ação e à análise. Então, se trata de enxergar todo o processo da estratégia sob a ótica do design estratégico, buscando chegar a possíveis *concepts* para apoiar a execução da estratégia e tangibilizá-la. Portanto, tem-se três grandes conceitos que precisam ser sintetizados: design estratégico, estratégia e execução e tangibilização da estratégia.

Em relação ao design estratégico, entende-se o conceito em uma perspectiva processual, cujo ecossistema de atuação envolve o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente. O design estratégico é uma atividade de projeção, em que o objetivo é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação com o qual uma empresa se apresenta para o mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia empresarial. Essa disciplina desempenha um papel de articulador do diálogo de uma série de atores que contribuem para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Assim, torna-se fundamental a capacidade de tornar as estratégias visíveis para todos de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva.

Dessa forma, o processo de design estratégico resulta em percurso para elaborar, exercitar e fazer evoluir as estratégias organizacionais. Ressalta-se, ainda, seu caráter interpretativo. É na ação projetual que é desenvolvida sua capacidade de leitura e interpretação dos sinais, permitindo a configuração da forma, função, valor e sentido da proposta integral de uma organização para a sociedade e para o mercado. Portanto, o design estratégico vem contribuir para agregar valor às empresas, na medida em que organiza e continuamente reorganiza as relações e as atividades que são desenvolvidas no ecossistema das organizações, entre elas a estratégia.

Estratégia, por sua vez, foi definida com base na perspectiva do design estratégico. O conceito adotado envolve a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um

conjunto de atividades distintivas da organização que criam um mix único de valor, sob a forma de um sistema. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação da estratégia. Assim, estratégia é produção, organização de conhecimento e significados, de escolhas que geram valor. A estratégia é causa e efeito de um processo coletivo e um ato interpretativo para modificar a realidade. É diálogo e conversação, confronto e negociação entre múltiplos atores, visando alcançar formas de sucesso: vencer uma batalha, impor uma marca no mercado, encontrar a própria identidade.

O design assume um papel estratégico no momento em que dialoga com quem toma decisões e contribui para a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado. O foco da operação do design estratégico são os ambientes culturais, físicos e relacionais nos quais uma empresa apresenta o sentido e entrega seu valor para os públicos. Considera-se o processo de formulação das estratégias como um processo social, em que a empresa define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, a partir de uma série de análises. A partir da leitura e interpretação da realidade, a ação projetual sugere caminhos possíveis e torna visíveis e compartilháveis essas visões, de forma que todos os responsáveis pela criação de estratégias partilhem dessa visão.

Por fim, no que tange à questão da execução e da tangibilização da estratégia, quando se fala em tangibilizar a estratégia, se fala em enxergar, mesmo que de forma metafórica, o valor que a empresa quer entregar. Da mesma forma que para aumentar a qualidade percebida de um produto, uma maneira de aumentar o entendimento da estratégia empresarial é a sua tangibilização. Falar sobre tangibilização implica retomar alguns aspectos do design estratégico, como a geração de efeitos de sentido. No momento em que o design se ocupar no entendimento de algo que está em mente, ou seja, na tangibilização de uma ideia, irá gerar um efeito de sentido. Entende-se o termo ‘tangibilização’ em uma perspectiva de construção de sentido, ou seja, a estratégia é tangibilizada quando ela é reconhecida nos produtos e serviços de uma empresa, e quando é incorporada nas práticas de todos que fazem parte da organização. Esse entendimento está associado ao próprio conceito de estratégia, que envolve uma construção coletiva de valor.

Assim, esse trabalho contribui para a evolução do conceito de tangibilização da estratégia baseado em três manifestações principais:

- 1) Design do sistema-produto-serviço: assumindo o design como um articulador de diversos elementos do ecossistema em que uma empresa está inserida, considera-se que o próprio sistema-produto-serviço represente a tangibilização da estratégia. Essa conclusão se

deu no momento em que o sistema-produto-serviço deve manifestar a estratégia da empresa em suas diversas interfaces.

2) Design integrado aos processos de gestão: essa abordagem confere ao design uma participação mais ativa na formulação e no desenvolvimento das estratégias empresariais, no momento em que tem o papel de interpretar, reinterpretar e constantemente questionar o cenário empresarial. A tangibilização, portanto, é um processo constante de preencher a lacuna entre o declaração e execução da estratégia.

3) Design como técnica integrada que gera artefatos: tangibilização, nesse sentido, está relacionada à representação de algo fisicamente, ou seja, um artefato que represente a estratégia empresarial.

Em resumo, o design estratégico apresenta-se como um perspectiva teórico-aplicada na tentativa de preencher as lacunas apresentadas. Tais lacunas se referem à distância entre o que é declarado e o que é executado, e à falta de clareza que o público interno das organizações tem em relação à estratégia. Na perspectiva do design estratégico, o conjunto de atividades que formam a proposta de valor da organização devem ser constantemente interpretadas e reinterpretadas, e devem configurar sentido aos diferentes públicos envolvidos no processo da estratégia.

A síntese dos conceitos-chave da pesquisa é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos-chave

CONCEITO	RESUMO	PRINCIPAIS AUTORES
Design Estratégico	Atividade de projeção que interpreta e reinterpreta uma realidade visando a criação de sentido.	Zurlo (2010), Mauri (1996)
Estratégia	Conjunto de atividades que compõem a proposta de valor de uma empresa.	Porter (1996), Weick (1995), Norman e Ramirez (1993), Mauri (1996), Zurlo (2010)
Execução e Tangibilização da estratégia	Criação coletiva e criação de sentido entre o que é declarado e o que é executado como estratégia empresarial.	Best (2006), Holloway (2009), Weick (1995), Carlopio (2009)

Fonte: Elaborado pela autora

3 METODOLOGIA

O capítulo que segue apresenta o método utilizado nessa pesquisa, o tipo de estudo e o tipo de dados a serem trabalhados, as técnicas e procedimentos de coleta dos dados e de análise e discussão dos resultados, assim como uma breve descrição da unidade de análise.

A investigação proposta tem natureza exploratória do ponto de vista dos seus objetivos e, aliada à pesquisa-ação do ponto de vista dos seus procedimentos técnicos. Partindo de uma abordagem qualitativa, a pesquisa se caracteriza pelo uso de instrumentos interpretativos, tais como observações, entrevistas e análises documentais.

Pesquisas baseadas na observação se apresentam como alternativas interessantes para a compreensão de um determinado processo projetual, interpretando um fenômeno em seu contexto real, entendendo, descrevendo e buscando explicações, analisando interações e comunicações baseadas na observação e no registro de práticas de interação. Esse método foi escolhido devido à sua aplicabilidade ao universo do design, bem como por proporcionar ao pesquisador não apenas uma simples participação, mas uma atuação direta e ativa na resolução de problemas, no acompanhamento e avaliação das ações. (THIOLLENT, 1997).

Baseado nesse entendimento, foi proposta a realização de um processo projetual na Unisinos, na qual a pesquisadora exerce a atividade de inteligência de mercado. Desenvolvido a partir dos parâmetros teóricos explicitados, essa pesquisa possibilitou que a instituição tivesse acesso à perspectiva do design estratégico, colocando-o como apoio à execução da estratégia empresarial. No entanto, não é somente da prática projetual que é composta a pesquisa-ação. Antes, alguns caminhos foram percorridos para direcionar a pesquisa; por isso, antes de aprofundar questões relativas ao desenvolvimento do processo projetual, é relevante estabelecer um percurso metodológico estruturado que atenda aos objetivos do trabalho e forneça as técnicas de coleta, análise e discussão dos dados para tal.

3.1 TIPO DE ESTUDO – PESQUISA-AÇÃO

A partir do contexto teórico apresentado e das premissas estabelecidas, foi identificada na técnica de pesquisa-ação as características mais alinhadas ao formato de projeto e ao tipo de observação pretendida.

Thiollent (1996) conceitua a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo. Dessa

forma, a pesquisadora e os demais participantes estão inseridos no contexto pesquisado, e, portanto, envolvidos na problemática que a pesquisa busca dissertar a respeito.

O referido autor ressalta ainda que a pesquisa-ação também exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja do tipo participativo. Assim sendo, a pesquisa-ação, além de engajar o pesquisador na situação estudada, transformando-o em um observador participante, coloca a questão da ação planejada no campo em estudo. Percebe-se portanto, um alinhamento do objetivo que a instituição tem com a pesquisa, com o objetivo da pesquisa propriamente dito.

A ideia de pesquisa-ação encontra um contexto favorável quando os pesquisadores querem pesquisas nas quais as pessoas implicadas tenham algo a dizer e a fazer. Portanto, não se trata de simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados; mas sim de um papel ativo do pesquisador na própria realidade dos fatos observados. (THIOLENT, 1996).

Uma das formas que o referido autor aponta como uso da pesquisa-ação é dentro de uma organização, como se propõe neste trabalho. Assim, promove a experimentação de uma situação real, abrindo novos caminhos para a pesquisa social no meio organizacional. As intervenções em organizações são oportunidades para os pesquisadores terem acesso a informações e problemas que dificilmente seriam enfrentados em outros processos de pesquisa.

Ainda, o autor destaca que a pesquisa-ação representa um processo no qual pesquisa e ação se apresentam de uma forma conjunta, acopladas através da participação entre os pesquisadores e os autores envolvidos. A atitude do pesquisador, por sua vez, deve ser uma atitude de “escuta” e de elucidação dos vários aspectos da situação, sem imposição unilateral de suas concepções próprias. Dessa forma, a atitude de escuta da pesquisadora utiliza como lente teórica a perspectiva do design estratégico para fazer suas análises.

Importa ressaltar, portanto, o lugar da teoria na pesquisa-ação. É preciso ressaltar que este tipo de pesquisa deve ser articulado dentro de uma problemática com um quadro de referência teórico. O papel da teoria consiste em gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações. (THIOLENT, 1996). No caso deste trabalho, articula-se a pesquisa-ação sob a ótica teórica do design estratégico. Mesmo o conceito de estratégia, central neste desenvolvimento, é apresentado sob essa ótica. Dessa forma, a construção de uma teoria não depende apenas da informação colhida através de técnicas empíricas, mas da informação circunstanciada que é trazida e interpretada à luz de uma teoria.

3.2 O CICLO DE PESQUISA-AÇÃO E AS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa-ação não obedece rigorosamente a etapas e formas pré-definidas. No entanto, alguns autores indicam formas de planejamento e organização desse tipo de pesquisa. Entende-se que, apresentando a organização da pesquisa juntamente com a forma de coleta de dados, há um melhor entendimento sobre o planejamento e a execução do estudo. Assim, essa seção apresenta tanto o planejamento e organização da pesquisa-ação em um ciclo de pesquisa-ação, quanto as técnicas de coleta de dados utilizadas em cada uma de suas fases.

Os dados trabalhados nesse estudo são qualitativos. Justifica-se o uso de informações qualitativas nessa pesquisa devido à forma de compreender como os resultados podem ser aplicados e não somente realizar um mapeamento com base em práticas empresariais que, nesse caso, se tornaria uma pesquisa de cunho quantitativo. Nesse sentido, torna-se difícil coletar informações mais completas a respeito da estratégia empresarial, de forma direta, por exemplo, através de questionários estruturados. É através de entrevistas em profundidade, observações participantes e análises documentais que poderão ser abordadas questões mais abertas, indicando as contribuições do design estratégico para a execução da estratégia empresarial, o que poderá enriquecer mais a pesquisa e seus resultados.

O interesse na contribuição do design estratégico no âmbito da estratégia empresarial impôs atenção em todas as etapas do ciclo de pesquisa-ação; por isso, todo o tipo de interação com os atores envolvidos forneceu informação relevante para o desenvolvimento da pesquisa.

Utilizou-se a pesquisa-ação enquanto um ciclo. Tripp (2005) explica que a pesquisa-ação segue um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a seu respeito. Inicialmente, planeja-se; em seguida, implementa-se; após, descreve-se e, por fim; avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, gerando aprendizado, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

Em uma organização semelhante, Thiollent (1997) explica que a realização de uma pesquisa-ação prevê a definição de um ciclo de pesquisa-ação, em um planejamento composto por fases subsequentes visando o seu desenvolvimento. Mesmo reconhecendo a ausência de um formato rígido, o autor ressalta quatro fases distintas. Em um primeiro momento, a fase exploratória promove uma investigação para detectar problemas, atores envolvidos e possibilidades de ação. Depois, a fase de pesquisa aprofundada pesquisa a situação através de instrumentos de coleta de dados discutidos e interpretados pelos grupos participantes. Já a fase de ação consiste na definição de objetivos que possam ser alcançados por meio de ações

concretas acordadas entre as partes interessadas. Por fim, na fase de avaliação, a observação é realizada para verificar a efetividade das ações realizadas e suas consequências.

Tendo como base as etapas propostas por Thiollent (1997) e por Tripp (2005), desenvolveu-se uma adaptação do ciclo de pesquisa-ação de forma a atender aos objetivos propostos para este trabalho, além de orientar o processo de design. Para cada uma dessas fases, foram elencadas algumas técnicas de coleta de dados, conforme é explicado a seguir:

Exploração da instituição

Entende-se que a natureza do estudo como um todo é exploratória; por isso, não somente essa fase é exploratória, como todo o trabalho. Dessa forma, o nome dado a essa fase foi adaptado para “Exploração da instituição”. Essa fase realizou-se durante o mês de agosto do ano de 2014, após aprovação dos responsáveis para a realização do estudo.

Depois de feita a revisão crítica de literatura, faz parte desta fase uma aproximação com o contexto aplicado do problema, que, neste caso, envolve o contexto da Unisinos. Assim, o Quadro 3 apresenta as técnicas de coletas de dados utilizadas nessa fase:

Quadro 3 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Exploração da instituição

Técnica de Coleta de Dados	Descrição
Diário de campo	Relato sobre a relação entre a pesquisadora e a situação estudada
Material documental	Site Institucional da Unisinos
	Mapa estratégico da Unisinos
	PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da Unisinos
	Material elaborado pelo Marketing: desdobramento das trilhas estratégicas da Unisinos
Entrevistas em Profundidade	Pró-Reitor Acadêmico
	Pró-Reitor de Administração
	Representante do Diretor da Unidade Acadêmica de Graduação
	Diretor da Unidade Acadêmica de Educação Continuada
	Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste momento, o diário de campo tem foco em um relato da pesquisadora feito em agosto de 2014 sobre sua relação com a situação estudada, e como o seu tema de pesquisa foi percebido em sua prática profissional. Destacam-se, ainda, os referidos materiais documentais, alguns de natureza pública, e outros cujo acesso foi permitido, e que contemplam informações institucionais da Unisinos. Os critérios de seleção dos materiais estão relacionados ao seu conteúdo: todos possuem algum tipo de informação relacionada à estrutura da instituição, à declaração da estratégia e ao posicionamento.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com cinco pessoas de cargos de diretoria e pró-reitoria, as quais se destinaram a compreender o processo da estratégia na Unisinos. As entrevistas ocorreram no início do mês de agosto, com duração média de trinta minutos. O critério para escolha dos participantes das entrevistas baseou-se no pressuposto que a alta direção da instituição, de maneira geral, é quem possui um conhecimento mais amplo sobre o processo da estratégia. Para justificar a escolha dessa técnica de coleta de dados, referencia-se Duarte (2004), que explica que as entrevistas em profundidade são fundamentais quando se precisa mapear práticas, crenças, valores e sistemas em universos sociais específicos.

Dessa forma, a etapa de “Exploração da instituição” resultou em um diagnóstico do processo da estratégia na Unisinos, que serviu como embasamento para as fases subsequentes.

Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual

Essa fase ajudou na estruturação do processo projetual realizado na fase subsequente, além de alimentar a ação projetual com informações diversas sobre a unidade de análise.

Desenvolveu-se entre os meses de setembro e outubro, e o foco foi o levantamento e a organização de informações sobre o contexto do projeto, ou seja, pesquisas já realizadas que respondam a questões de mercado, concorrência, e consumidor no que tangem à Unisinos. Essas pesquisas podem ser consideradas como pesquisas contextuais, ou seja, relacionadas ao contexto do projeto. Mesmo consideradas um instrumento de design, também são fontes de dados para a pesquisa-ação como um todo. Dessa forma, a pesquisadora já preparou a ação projetual com as informações da pesquisa contextual.

O Quadro 4 apresenta e descreve as técnicas de coleta de dados desta etapa.

Quadro 4 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual

Técnica de Coleta de Dados	Descrição
Material documental	Relatório de pesquisa contextual
Convite + Texto de alinhamento e briefing do projeto	Texto direcionado aos envolvidos na ação projetual.
Reuniões de montagem do workshop	Atas de reunião

Fonte: Elaborado pela autora.

O relatório de pesquisa contextual foi montado com dois objetivos. O primeiro objetivo relaciona-se com a própria fase do ciclo de pesquisa-ação, no sentido de obtenção de informações para o projeto. O segundo objetivo relaciona-se ao workshop que acontece na

fase subsequente, pois esse relatório foi disponibilizado aos participantes como fonte de informação para a ação projetual.

Além disso, um convite e um texto de alinhamento conceitual foram elaborados com o objetivo de esclarecer os conceitos utilizados na pesquisa.

Todas as informações obtidas nessa fase possibilitaram a montagem do briefing de projeto. Para tal, foram realizadas duas reuniões, da qual participaram a pesquisadora, o orientador e uma convidada com experiência na facilitação de workshops. As atas dessas reuniões também constituem-se como importantes instrumentos de coleta de dados.

Ação projetual na perspectiva do design estratégico

Essa fase é apresentada como central na pesquisa-ação, uma vez que configura o momento de intervenção no contexto pesquisado. Neste momento, ocorreu a interação entre pesquisadores e demais envolvidos na instituição.

Essa fase ocorreu no início do mês de novembro e foi composta de um workshop (WS) de design, utilizando a perspectiva do design estratégico, de acordo com o embasamento teórico apresentado. Entende-se o WS como um subsídio bastante utilizado em diversas áreas, com o objetivo de reunir um grupo de pessoas em torno de uma situação que exija reflexão e aprofundamento investigativo por meio da ação. Scaletsky (2010) explica que um WS é um momento de imersão criativa, de lançamento de ideias que busca, através de instrumentos de design variados, conduzir a formulação de cenários de projeto, criação de conceitos ou mesmo a proposição das primeiras ideias concretas que respondam ao briefing de projeto. Divide-se os participantes em grupos que podem trabalhar sobre temas diferentes ou, de forma concorrente, sobre um mesmo tema. No caso do WS realizado, os participantes trabalharam sobre um mesmo tema, cujo briefing está relacionado ao problema de pesquisa.

A seleção dos participantes do WS considerou como público funcionários e professores da Unisinos, designers, alunos e outros profissionais. O primeiro critério para seleção dos participantes foi a formação e/ou experiência em design estratégico, em uma tentativa de homogeneizar os participantes no sentido de uma cultura de projeto.

As técnicas de coletas de dados dessa fase basearam-se na observação participante, que resultou nas anotações no diário de campo, em fotos e vídeos, e no material produzido pelos grupos durante o WS. O Quadro 5 descreve as técnicas de coleta de dados utilizadas:

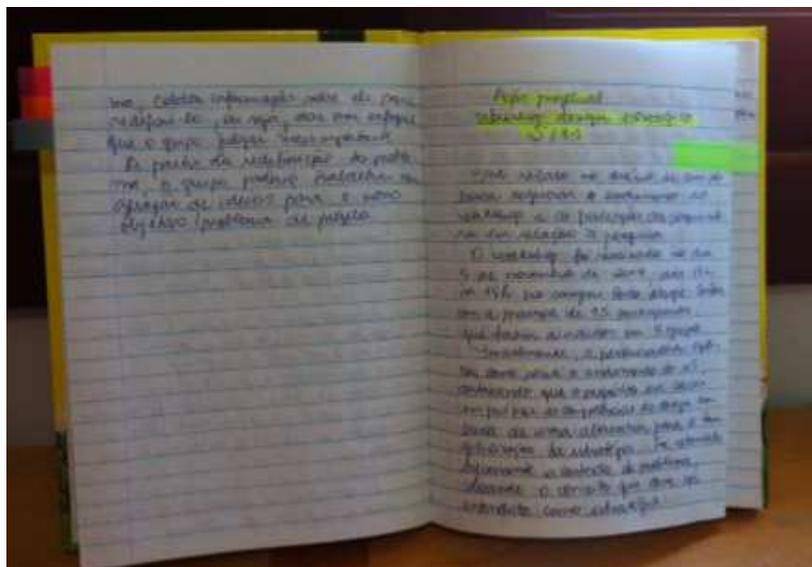
Quadro 5 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Ação projetual

Técnica de Coleta de Dados	Descrição
Material documental	Material do projeto Grupo 1 (processo e resultados)
	Material do projeto Grupo 2 (processo e resultados)
	Material do projeto Grupo 3 (processo e resultados)
	Fotos e vídeos
Diário de campo	Relatos da pesquisadora sobre o WS

Fonte: Elaborado pela autora

O material documental contemplou o processo e os resultados da ação projetual. Já o diário de campo configura-se como um instrumento de coleta de dados próprio da metodologia, utilizado pelo pesquisador como um espaço em que registra dados formais e informais, como relatos sobre o desenvolvimento do ciclo de pesquisa-ação, apresentando uma cronologia dos eventos que destaque as características, os desafios, os problemas, os recursos utilizados e os atores envolvidos. A Fotografia 1 mostra o diário de campo.

Fotografia 1 - Diário de campo



Fonte: Registrada pela autora.

Seminário de Avaliação

A fase final designada para esse ciclo de pesquisa-ação foi denominada de “Seminário de Avaliação” e foi realizada no início do mês de dezembro, na forma de uma reunião com membros da instituição, apontando suas principais percepções sobre o processo, sugestões de

melhoria e eventuais correções no processo. Neste momento, foram observadas também questões como o atendimento aos objetivos propostos e recursos necessários.

Quadro 6 - Técnicas de coleta de dados: Fase de Seminário de Avaliação

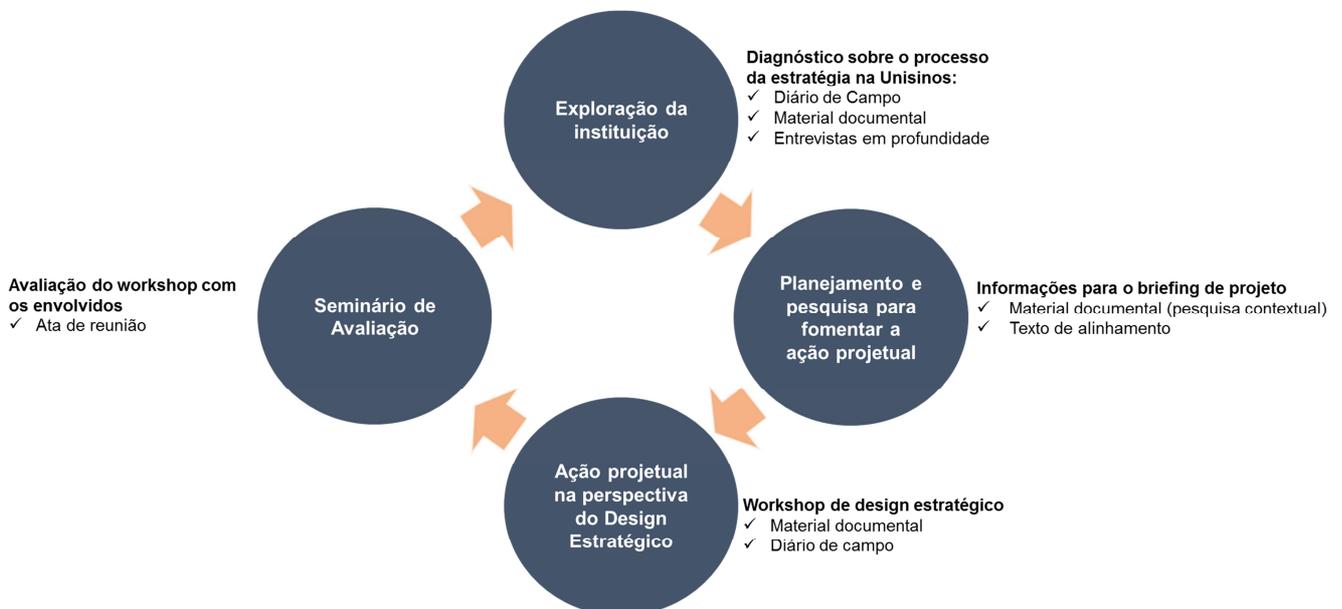
Técnica de Coleta de Dados	Descrição
Ata de reunião	Ata de reunião sobre o Seminário de Avaliação do Workshop

Fonte: Elaborado pela autora.

Considera-se que a proposição de um ciclo de pesquisa-ação é válida para o estudo, uma vez que a estrutura serve ao pesquisador como um guia para o desenvolvimento da pesquisa, orientando questões de planejamento e cronograma. Também, a participação do pesquisador em todas as etapas confere a ele uma visão e uma atuação sistêmica. Para esta pesquisa, realizou-se um ciclo completo de pesquisa-ação com a parceria da Unisinos.

Para representar o ciclo de pesquisa-ação desta pesquisa, elaborou-se a Figura 4, que resume as atividades de cada etapa, assim como as técnicas de coleta de dados.

Figura 4 - Resumo do ciclo de pesquisa-ação



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), tem sua sede no município de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, e foi criada pela Mantenedora, Associação Antonio

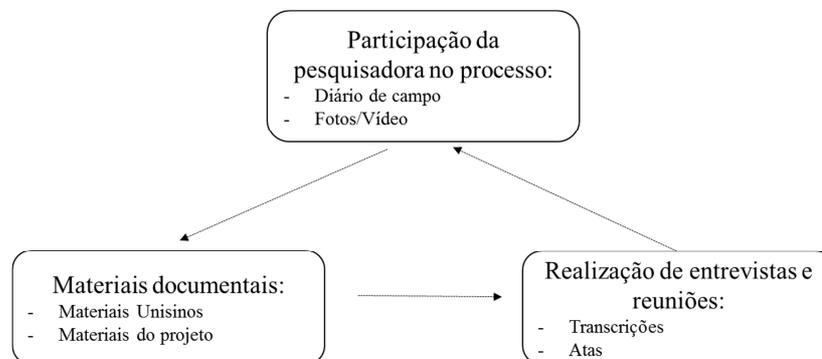
Vieira (ASAV), em 1969. É uma instituição de educação superior de direito privado e de natureza comunitária e confessional, que se rege pelas normas do Sistema Federal de Ensino, pelos seus Estatuto e Regimento e pelas diretrizes e normas internas estabelecidas pelo sistema decisório e administrativo da Universidade. A ASAV, entidade civil com fins não lucrativos, filantrópica, de natureza educativa, cultural, assistencial, beneficente, de ação social e cristã, tem como finalidades promover o ensino em todos os níveis, a pesquisa científica e a assistência social, bem como a difusão da fé e da ética cristãs preconizadas pela Companhia de Jesus, ordem religiosa dos seus fundadores. (UNISINOS, 2012).

Tendo completado 45 anos em 2014, está entre as maiores universidades privadas do Brasil, com cerca de 30 mil alunos em cursos de graduação, pós-graduação e extensão, nas modalidades presencial e EAD (Educação a Distância). A Unisinos já diplomou cerca de 72 mil estudantes, e seu quadro de colaboradores é formado por mais de 950 professores, dos quais 90% são mestres, doutores e pós-doutores, além de aproximadamente 960 funcionários. Além do campus principal em São Leopoldo, a Unisinos está presente em Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Maria, Rio Grande e Canoas, no Rio Grande do Sul, Florianópolis, em Santa Catarina, e Curitiba, no Paraná. (UNISINOS, 2014).

3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os instrumentos de coleta de dados, descritos anteriormente em cada fase, foram agrupados conforme três fontes: a participação da pesquisadora no processo; os materiais documentais; e a realização das entrevistas e seminário de avaliação.

Figura 5 - Triangulação dos dados



Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a Figura 5 apresenta, a relação entre os instrumentos de coleta de dados, uma vez que a análise como um todo visou a triangulação dos dados.

Todos os dados do estudo foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, que tem como objetivo descrever e interpretar conteúdos de mensagens. De acordo com Moraes (1999), estas descrições ajudam na reinterpretação dos conteúdos e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além da leitura comum. Essa análise de conteúdo, portanto, serviu para o tratamento de todas as informações obtidas no ciclo de pesquisa-ação.

Buscando evitar a perda de informações importantes, as entrevistas, o WS e as reuniões foram gravadas em áudio com a permissão de todos os participantes. Para tornar o conteúdo completo e relevante para análise e discussão, as transcrições dos conteúdos foram realizadas na íntegra. Além disso, o diário de campo trouxe informações sobre o andamento da pesquisa, na percepção da pesquisadora. Nesse sentido, Moraes (1999, p.2) destaca que:

a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc.

Após a organização dos conteúdos da coleta de dados, o tratamento dos dados foi realizado seguindo as cinco etapas propostas por Moraes (1999): 1 – Preparação das informações; 2 – Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; 3 – Categorização das unidades em categorias; 4 – Descrição; 5 – Interpretação.

A partir da etapa 2, é contemplada uma reorganização do texto por unidades, ou seja, trechos que representam um significado. Em seguida, a categorização agrupa as unidades de acordo com o que há em comum entre eles, ou seja, reorganizando-os por grau de semelhança.

Segundo Moraes (1999), o processo de categorização é uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo, mas deve obedecer a critérios, uma vez que diz respeito a um agrupamento de dados por meio do que há em comum entre eles. Ainda, Moraes (1999) explica que há uma classificação por semelhança ou analogia, de acordo com os critérios definidos no processo, que podem ser por: a) Critérios semânticos: originam categorias temáticas; b) Critérios sintáticos: definem categoria a partir de verbos, adjetivos, substantivos etc; c) Critérios léxicos: enfatizam as palavras e seus sentidos ou focalizam em problemas de linguagem.

Nesse trabalho, foram priorizados os critérios semânticos. Sendo assim, a análise contemplou a apresentação da descrição das categorias, da relação das mesmas com os elementos teóricos apresentados e as implicações do estudo. Uma vez definidas as categorias de análise, ocorreu a descrição dessas categorias e a sua interpretação.

Diante do que Moraes (1999) apresentou a respeito da análise de conteúdo, entende-se que é um procedimento de análise de dados que possibilita o atendimento de inúmeras necessidades dessa pesquisa, já colocadas nos objetivos.

3.5 RELAÇÃO ENTRE PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E OBJETIVOS

Essa subseção busca elucidar a forma como cada etapa da pesquisa-ação, aliada aos procedimentos metodológicos, ajudam a alcançar os objetivos do estudo.

Entende-se que a construção teórica apresentada na revisão crítica de literatura auxilia em todos os objetivos, mas especialmente no atendimento ao primeiro objetivo específico, de “Investigar e problematizar a temática da estratégia na perspectiva do design estratégico”. Mesmo não se tratando de um procedimento metodológico em si, entende-se que essa construção merecia ser destacada na forma de um objetivo.

Para o segundo objetivo específico, de “Analisar o processo de estratégia na IES estudada sob a ótica do design estratégico”, foi estruturada a primeira etapa da pesquisa, na qual um conjunto de procedimentos metodológicos foram utilizados (entrevistas em profundidade com os gestores e a análise de diversos tipos de material documental) para entender a unidade de análise sob a perspectiva do design estratégico, com o suporte da literatura.

A parte da pesquisa-ação que contempla a intervenção busca atender ao terceiro objetivo específico, de “Desenvolver uma ação projetual, baseado na abordagem do design estratégico, com vistas a apoiar a execução da estratégia empresarial”. No entanto, não somente a ação projetual por si só responde a esse objetivo, mas todo o processo de planejamento para tal, com a busca de informações e definição de uma dinâmica. Em todo esse processo, consideraram-se diferentes procedimentos metodológicos, conforme já apresentado anteriormente.

Como último objetivo específico, de “Discutir, com a lente teórica do design estratégico, as contribuições da ação projetual realizada, buscando apoiar a execução da estratégia empresarial”, retoma-se a revisão de literatura para entender e discutir todo o processo de pesquisa sob a luz da teoria do design estratégico.

Por fim, entende-se que o conjunto dos objetivos específicos auxiliam a responder o objetivo geral da pesquisa, qual seja: “Discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar e execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização”. Entende-se esse objetivo como complexo, para o qual definiu-se uma metodologia que contemplasse diferentes procedimentos metodológicos e diversos instrumentos de coleta de dados, em uma construção que transparece seu caráter exploratório.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo que segue está dividido em três subcapítulos, e apresenta e analisa os resultados de todo o ciclo de pesquisa-ação. Inicialmente, o item 4.1 apresenta um diagnóstico da estratégia na unidade de análise, a partir da fase de exploração da instituição. Na sequência, o item 4.2 aborda as questões relacionadas à ação projetual desenvolvida. Dessa forma, apresenta e analisa os resultados da fase de planejamento e pesquisa, assim como da ação projetual em si. Por fim, o item 4.3 apresenta o fechamento do ciclo de pesquisa-ação, analisando a percepção dos resultados pela organização.

Cada subitem possui, ainda, divisões elaboradas de acordo com a técnica de análise de conteúdo, utilizando a categorização. O Quadro 7 apresenta e descreve de forma resumida a forma como está organizada a seção, apresentando as categorias de análise e as respectivas subcategorias definidas para cada fase, as quais serão melhor explicadas no decorrer da seção. O processo de análise de conteúdo foi realizado com base na revisão de literatura desenvolvida a partir da perspectiva do design estratégico.

Quadro 7 - Apresentação e descrição das categorias de análise

Item	Fase	Categoria	Descrição	Subcategorias
4.1 Diagnóstico da estratégia	Diagnóstico da instituição	4.1.1 Estratégia	Envolve as informações sobre como se dá o processo de estratégia na Unisinos, assim como a identificação de qual é a estratégia da instituição.	4.1.1.1 Conceito de estratégia 4.1.1.2 Processo de estratégia 4.1.1.3 Estratégia declarada
		4.1.2 Lacunas	Envolve a identificação de lacunas em relação ao processo da estratégia na Unisinos.	4.1.2.1 Lacuna entre Planejamento e execução 4.1.2.2 Lacuna da Falta de clareza
		4.1.3 Design	Envolve o entendimento sobre Design e suas contribuições no âmbito da estratégia.	-
4.2 Ação Projetual	Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual	4.2.1 Pesquisa contextual	Envolve o levantamento de informações contextuais sobre a estratégia na Unisinos, para uso no WS.	-
		4.2.2 Alinhamento conceitual	Envolve o alinhamento conceitual entre os participantes.	-
		4.2.3 Planejamento Workshop	Envolve a definição de um dinâmica para o andamento do WS.	-
	Ação projetual na perspectiva do Design Estratégico	4.2.4 Processo	Envolve a forma como os grupos conduziram a ação projetual durante o WS.	4.2.4.1 Exploração do problema 4.2.4.2 Redefinição do problema
		4.2.5 Competências	Envolve a identificação de competências do design estratégico durante a ação projetual.	4.2.5.1 Cultura de design 4.2.5.2 Dimensão metaprojetual 4.2.5.3 Tangibilização
		4.2.6 Soluções dos grupos	Envolve a análise das soluções propostas pelos grupos de acordo com o problema de projeto.	-
4.3 Avaliação	Seminário de Avaliação	4.3.1 Avaliação dos resultados	Envolve a avaliação dos representantes da unidade de análise sobre os resultados obtidos na pesquisa.	-
		4.3.2 Possibilidade de implementação	Envolve a percepção dos representantes da unidade de análise sobre as possibilidades de implementação.	-

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO

Os resultados dessa fase apontam para um diagnóstico do processo da estratégia na Unisinos. Para tal, algumas categorias e subcategorias de análise são apresentadas com o suporte da revisão de literatura. Importa ressaltar que todas as fontes de informação utilizadas nessa fase impõem o discurso da empresa, ou seja, refere-se ao que é declarado como estratégia.

4.1.1 Estratégia

A categoria Estratégia pode ser entendida como a categoria-base dessa fase da pesquisa, por ter sido a mais intensa em relação à temática e à quantidade de informações. Ela apresenta as informações sobre como se dá o processo de estratégia na Unisinos, assim como a identificação de qual é a estratégia da instituição. Para tal, apresentam-se três subcategorias: *Conceito de Estratégia*, *Processo de Estratégia*, e *Estratégia declarada*.

4.1.1.1 Conceito de Estratégia

A subcategoria busca compreender o conceito de estratégia adotado pelos gestores da Unisinos, pois, como discutido, trata-se de uma temática com múltiplos pontos de vista.

Esta subcategoria considerou apenas as entrevistas em profundidade como técnica de coleta de dados. Os entrevistados possuem visões diversas sobre o conceito de estratégia; de fato, é um conceito amplo e aberto. Dois deles percebem a estratégia como um meio para alcançar um resultado esperado. Essa linha conceitual está mais relacionada a ideia de estratégia como plano. As falas desses entrevistados ilustram seus pontos de vista:

- *“Conceitualmente, estratégia é um meio para alcançar um fim [...] é um caminho para se chegar a um objetivo. [...] Estratégia tem muitos conceitos também [...]”*

- *“Estratégia é o caminho para atingir os resultados futuros. Estratégia é pensamento no futuro, como é que eu chego lá e como é que eu me transformo em vencedor. [...] Então na estratégia eu tenho que fazer escolhas [...]”*

Na segunda afirmação, percebe-se uma visão que contempla de certa forma a visão de Porter (1996) sobre fazer escolhas, ou seja, escolher as atividades que diferenciam as

organizações de outras no mercado. Em uma visão complementar, mas diferenciando-se pelo aspecto da ação, outro entrevistado coloca sua visão:

- “Estratégia é também um modo de ação, um modo de perceber, um modo de orientar a ação que se vai fazer. Então, eu defino os meus objetivos, defino as minhas prioridades, e o modo como eu vou conseguir esses objetivos, é definido pela minha estratégia.”

Outros entrevistados colocam visões que se aproximam mais da abordagem do design estratégico, que incluem a coerência nas diversas atividades da instituição e a visão no futuro:

- “Estratégia pra mim é uma coisa que tem a ver com coerência no que a empresa faz. Então tu só vais ter uma estratégia se tu estabelecer um conjunto de atividades totalmente coerentes com essa estratégia.”

- “É quando a instituição olha pro futuro, olha pros cenários, olha pros caminhos que ela tem como seguir, pra ver como ela vai conseguir crescer, se manter no mercado. É um espaço onde ela decide a sua identidade, o seu posicionamento.”

Sendo estratégia uma palavra amplamente empregada e com várias definições, entende-se que não há resposta certa. O que existe é a necessidade de escolha por uma das vertentes teóricas que possam guiar a pesquisa. Dessa forma, reitera-se que o conceito de estratégia adotado está alinhado ao que propõem Porter (1996), Norman e Ramirez (1993), Weick (1995), Zurlo (2010) e Mauri (1996), que envolve a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um *mix* único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação concreta da estratégia. Dessa forma, estratégia é produção, organização de conhecimento e significamos, de escolhas que geram valor. Portanto, quando se fala em tangibilizar a estratégia, se fala também em enxergar, mesmo que de forma metafórica, o valor que a empresa busca entregar.

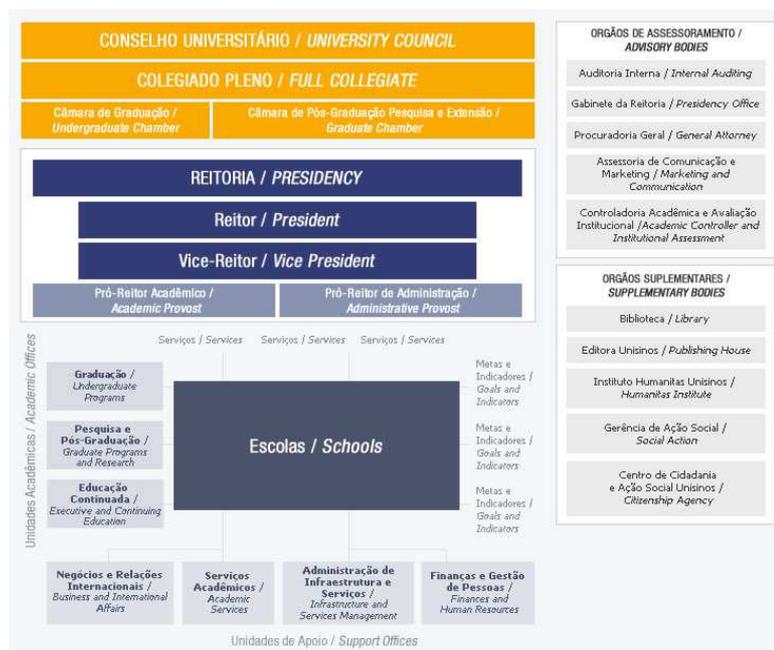
4.1.1.2 Processo de Estratégia

A subcategoria Processo de Estratégia analisa como se dá a formulação e os desdobramentos da estratégia na Unisinos, os atores que participam e as ferramentas utilizadas. Para isso, além das entrevistas, foi utilizado também o material documental.

Discorrer sobre a estratégia de uma organização implica entender um pouco mais sobre a sua estrutura. Dessa forma, algumas informações sobre a organização da Unisinos são

apresentadas. A Figura 6 ilustra a estrutura organizacional da Unisinos, baseada na lógica matricial e caracterizada por ser descentralizada. Essa organização é vista como dinâmica e acessível, permitindo uma comunicação mais eficiente entre todos os setores da universidade, com foco para a transdisciplinaridade. (UNISINOS, 2014a).

Figura 6 - Estrutura organizacional da Unisinos



Fonte: UNISINOS (2014a).

Analisando a estrutura organizacional da Unisinos, é possível perceber que ela se diferencia de outras organizações que possuem, tradicionalmente, estruturas hierárquicas verticais. Nessas instituições, é mais comum que a estratégia ocorra em um processo de cima para baixo, sem a participação de muitas pessoas da empresa.

Na Unisinos, os entrevistados acreditam que a própria estrutura contribui para participação mais colaborativa no processo da estratégia. Para eles, o processo de formulação e desdobramento da estratégia tem um caráter participativo na Unisinos. Os entrevistados comentam também sobre a simplicidade do processo:

- *“Hoje as estratégias são construídas coletivamente [...] as unidades acadêmicas têm uma certa responsabilidade, pela estrutura matricial, de trabalhar com base nos direcionadores [...] E os desdobramentos, eu diria que nada muito complexo [...] o mais importante é saber que existem os projetos estratégicos e, trabalhar de forma convergente para alcançar valor nesses projetos estratégicos.”*

- *“Ela não é formulada de cima para baixo, por um órgão superior que define tudo aquilo que tem que ser pra universidade. Não sai da cabeça do reitor, do vice, dos pró-reitores, não é a alta administração que senta e define as*

estratégias. [...]A formação da estratégia é um processo participativo, tem a alta administração, tem os diretores, gerentes, mas a cada ano, quando a gente define o planejamento estratégico da universidade, a gente envolve cada uma das unidades com seus representantes que vão repassar [...] Na comunidade universitária, as pessoas fazem e cumprem aquilo que acreditam e aquilo do qual participam. [...]”

Tomando como exemplo a fala anterior, é possível fazer uma relação com as ideias de Weick (1995), que menciona que o *sensemaking*, ou o fazer sentido, deve ser um processo coletivo na organização. A construção de sentido nas organizações é tida como algo contínuo, em construção, de modo que o *sensemaking* nunca começa, é sempre uma constante, uma atividade contínua presente nas rotinas organizacionais, e deve ocorrer de forma coletiva.

No entanto, é importante observar que esse caráter participativo é colocado pelos entrevistados tendo como base o conceito de estratégia mais vinculado à ideia de plano. Ainda, percebe-se a divisão de três unidades acadêmicas, as quais representam os diferentes níveis de ensino. Nas entrevistas, foi comentado sobre pequenas diferenças nos desdobramentos da estratégia para cada nível de ensino, mas mantendo sempre a estratégia da instituição como base para todas as ações. Uma fala evidencia isso:

- “Uma universidade, no caso da Unisinos [...] a estratégia não pode ser igual nos três níveis de ensino [...]. Cada uma tem as suas especificidades.”

No entanto, o entrevistado reconhece a estratégia ligada à ideia de plano. Dessa forma, entende-se que não é a estratégia a qual ele se refere que deve ser diferente, mas seus desdobramentos para um posicionamento comum entre os diferentes níveis.

Outro ponto mencionado pelos entrevistados é o elemento do projeto estratégico como parte essencial do desdobramento da estratégia empresarial. São projetos que possuem uma equipe responsável pela execução, organizados em ações com seus respectivos prazos, e funcionam como um elo de ligação do que é declarado com o que é executado. Os projetos estratégicos da universidade devem atender à estratégia global da organização, e devem “entregar” valor ao final. Entende-se que esses projetos estratégicos são uma tentativa de tangibilizar a estratégia empresarial, no sentido de colocar em prática o discurso da estratégia.

- “A gente definiu nas reuniões institucionais as grandes trilhas da universidade, daí montamos os projetos estratégicos. Para cada projeto estratégico desses nós aprofundamos, colocamos uma meta, colocamos alguns indicadores [...]”

Outro ponto a destacar é o caráter provisório do desdobramento da estratégia na Unisinos. Isso fica evidenciado na fala de um dos entrevistados, ao comentar que trata-se de um processo de idas e vindas, cheio de avaliações e discussões.

- *“Então o planejamento global se desdobra em projetos, planos e ações nas várias unidades. E tudo isso é socializado na reitoria. [...]E esse é um fluxo de idas e vindas, idas e vindas.”*

Não foi identificado um rigor em relação à utilização de ferramentas para o desdobramento da estratégia. A universidade busca simplificar esse processo, e isso é visto por um dos entrevistados como uma limitação. Mas, pelo viés proposto neste trabalho, pode ser uma característica interessante para a perspectiva do design.

- *“Nós temos um consultor, um colega aqui da casa com grande experiência na área e que vem dirigindo essa parte de planejamento estratégico, trabalhando conosco. [...] Nós temos alguma sistematização, mas eu acho que nós podemos melhorar muito nisso.”*

Em relação à característica de simplificação no desdobramento da estratégia, destaca-se a formulação de um mapa estratégico, o qual está divulgado em alguns pontos da universidade. O mapa representa graficamente os elementos que norteiam a estratégia, assim como a forma como se relacionam: missão, visão, direcionadores estratégicos e trilhas estratégicas. Em resumo, o mapa divulga, em um formato visualmente amigável, de que forma as trilhas estratégicas e os direcionadores estratégicos contribuem para a visão e a missão da instituição.

A análise realizada nesta subcategoria indica que a forma como o processo da estratégia é conduzido na Unisinos possui alguns elementos em comum com a visão do design estratégico, como por exemplo a abertura e a dimensão participativa. Mas, principalmente, a simplificação de algo que é complexo. O desdobramento em projetos estratégicos é um ponto que pode ser aproveitado para pensar no processo do design como apoio à execução da estratégia.

4.1.1.3 Estratégia Declarada

Essa subcategoria identifica a forma como a Unisinos quer ser percebida pelos os diferentes públicos, ou seja, o conjunto de atividades que formam a sua entrega de valor. Em tese, essa subcategoria explica qual é a estratégia da universidade, de acordo com as

entrevistas e também com os documentos analisados. Há bastante relação com a vertente porteriana, e por isso, busca compreender quais são os diferenciais da organização, ou seja, sua proposta de valor.

Inicialmente, entende-se a necessidade de ponderar questões referentes à relação da pesquisadora com o contexto pesquisado. Um relato no diário de campo torna-se também material de análise nesta fase da pesquisa. Dessa forma, a pesquisadora identificou em suas atividades profissionais diversos pontos em comum entre sua pesquisa e as discussões que aconteciam em algumas reuniões, a respeito da estratégia.

A discussão sobre estratégia na área de marketing, à qual a pesquisadora está vinculada, ocorre no sentido da entrega de valor, ou seja, no sentido de compreender quais os atributos ou a dimensão de valor que fazem com que as pessoas escolham a Unisinos. Entende-se a estratégia não pode ficar apenas no discurso, deve ser percebida e deve configurar sentido para as pessoas. Assim, identificou-se um ponto de convergência do papel da área de marketing com o que está sendo proposto na pesquisa. Entende-se, ainda, que diminuir a lacuna entre o que é declarado e o que é executado, além do que é percebido, é uma busca constante das empresas. Essa busca, no entanto, precisa de um resgate sobre qual é a estratégia da organização. Essa compreensão mostra-se fundamental para o andamento da pesquisa a qual está sendo proposta.

O PDI da universidade, documento que expressa o posicionamento desta perante os desafios e transformações da sociedade, traz um pouco sobre a identidade institucional da Unisinos, incluindo sua missão, visão, credo, valores e princípios, objetivos permanentes e premissas de gestão. Entende-se que essas definições fazem parte da estratégia e servem como embasamento para todas as ações da instituição e, tais elementos, que compõe a estratégia vista de uma forma mais ampla, são evoluídos e pensados na forma de um mapa estratégico.

Nessa análise, a atenção é direcionada para os elementos que constituem o mapa estratégico da Unisinos (Figura 7), pois entende-se que formam a base para o posicionamento.

A missão da Unisinos é colocada no mapa como um ponto de partida, e é descrita como “Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção de conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade.” Já a visão indica como “Ser universidade global de pesquisa.” Como pontos de ligação entre missão com a visão, têm-se os direcionadores estratégicos e as trilhas estratégicas. Os direcionadores estratégicos são listados como: educação por toda a vida; transdisciplinaridade; e desenvolvimento regional.

As trilhas estratégicas aparecem em um ponto central e podem ser consideradas a principal base para o posicionamento. Elas incluem:

- **Excelência acadêmica:** compromisso com a excelência acadêmica em um ambiente em um ambiente inovador com serviços eficazes/eficientes e reconhecimento externo.
- **Responsabilidade social universitária:** compromisso com políticas e ações promotoras de formação cidadã, de inclusão social e de sustentação ambiental.
- **Pesquisa, inovação e tecnologia:** produção de conhecimento para geração de tecnologias, produtos e soluções inovadoras a serviço da sociedade.
- **Internacionalização:** atuação da Unisinos em redes globais de ensino, pesquisa e extensão.
- **Crescimento e sustentabilidade econômica e financeira:** compromisso com o crescimento e a sustentabilidade econômico-financeira da Unisinos. (UNISINOS, 2013, p. 1).

Figura 7 - Mapa estratégico da Unisinos



Fonte: UNISINOS (2013).

Diante do conteúdo apresentado no mapa estratégico, algumas inferências podem ser feitas em relação à estratégia da instituição. Esse conteúdo indica, por exemplo, que a universidade tem uma estratégia de diferenciação. Ou seja, na visão de Porter (1980) sobre as estratégias genéricas, a diferenciação foca nos elementos que diferenciam a oferta de valor da Unisinos de outras IES. As entrevistas realizadas confirmam essa inferência.

Os entrevistados são unânimes em falar que o posicionamento da universidade é por diferenciação. Percebe-se que os diversos elementos do mapa estratégicos são articulados para formar esse posicionamento. Uma das trilhas estratégicas do mapa ganha destaque nas entrevistas: a excelência acadêmica. Algumas falas revelam essa análise de forma mais clara:

- *“Do ponto de vista de Porter eu acho que nós estamos sim buscando, tentando buscar um caminho de diferenciação, um caminho de diferenciação para pensar esse objetivo de excelência. [...] Tanto na fala institucional do reitor, das lideranças da Unisinos, é sempre muito claro que a universidade não se posiciona por preço e sim por diferenciação.”*

- *“O posicionamento da Unisinos hoje é por diferenciação, apostando na qualidade da pesquisa, na excelência acadêmica e na abertura internacional, ser uma universidade global de pesquisa.”*

- *“No projeto atual, que a Unisinos tem como objetivo se transformar numa universidade global de pesquisa, ela só sustentará essa estratégia através de uma diferenciação na entrega, ou seja, eu preciso me diferenciar em relação aos normais do mercado. Então esse posicionamento, ele é fundamental e ele tem que fazer parte da estratégia para que a gente tenha sucesso. E aí o grande desafio que eu coloco, né, é a excelência acadêmica revelada e percebida.”*

Outra trilha estratégica que ganha destaque na fala dos entrevistados é Pesquisa, Inovação e Tecnologia, relacionada à produção de conhecimento através da pesquisa científica.

- *“Acho que a universidade tenta se colocar como uma universidade inovadora, e hoje a Unisinos se enxerga em 2025 como uma universidade global de pesquisa, uma referência mundial em pesquisa.”*

- *“A Unisinos faz pesquisa, e é isso que permite a diferenciação, é criar conhecimento é que permite uma diferenciação.”*

Dessa forma, percebeu-se uma clareza na fala dos entrevistados em relação ao posicionamento da universidade, tornando a estratégia um elemento que deve ser conhecido e percebido por todos. Em resumo, tomando como base os conceitos de estratégia adotados para

este trabalho, o posicionamento da Unisinos é o de diferenciação, e o conjunto de atividades que a diferencia de outras IES pode ser agrupado em trilhas estratégicas, nas quais se destacam Excelência Acadêmica e Pesquisa, Inovação e Tecnologia.

Neste ponto, é importante revisitar um conceito que embasa as trilhas estratégicas da Unisinos, em especial a trilha de Excelência Acadêmica: o conceito magis inaciano:

Magis é um termo em latim que quer dizer o mais, o maior, o melhor. Palavra muito utilizada por Santo Inácio de Loyola, quer dizer que sempre podemos experimentar um avanço em relação àquilo que já fazemos ou vivemos.

A própria vida de Inácio foi um peregrinar em direção ao magis, à sempre maior glória de Deus, ao serviço sempre mais fiel aos pobres, ao bem mais universal, aos meios apostólicos mais eficazes.

Assim, a pessoa que vive e se deixa impelir pelo magis é alguém que nunca está satisfeito com a realidade existente. Porque tem o impulso de descobrir, redefinir e alcançar o magis. Aquele que deseja encontrar o magis deve buscar, descobrir e arriscar-se na superação do já conhecido, do definido e do esperado, em vista sempre do bem maior, do amor maior, do mais justo. (COMPANHIA DE JESUS, 2013).

Em complemento, a visão de um dos entrevistados se aproxima do design estratégico para compreender que o posicionamento está estreitamente ligado à identidade da empresa. Zurlo (2010) e Porter (1996) falam que a vantagem competitiva está ligada a um posicionamento, ou seja, uma identidade clara que é eficaz se fizer a diferença, se permitir distinguir-se, atrair e interessar aos clientes. Zurlo (2010) propõe que a identidade interna refere-se ao modelo organizacional, enquanto a identidade externa refere-se ao posicionamento empresarial. Nesse sentido, o entrevistado esclarece sua visão, de que o que diferencia a Unisinos de outras IES é justamente sua identidade:

- “Então, que que diferencia? Eu diria que, o que diferencia, que não pode ser imitado, é o modo de ser da universidade. O modo como a universidade articula esses elementos com o projeto político pedagógico e como é que os alunos são tratados. [...] Mas não é isso que distingue, é o conjunto, né, é o quadro que se faz. [...] Mas o que tem aqui na universidade, é essa, aí assim que distingue, é essa abertura pra inovação. O estar aberto para o novo, o deixar se questionar, ser capaz de mudar. [...] A Unisinos, ela, digamos assim, e isso a distingue, ela não tem medo de tomar as decisões que foram necessárias para cumprir a sua estratégia. [...] É essa abertura, é essa provisoriedade, né, nas coisas. [...]. Então, veja, é o conjunto, é o modo de, como é que eu articulo tudo isso, é um modo diferente.”

A partir do exposto, entende-se que a estratégia empresarial é composta por diversos aspectos que formam, de um lado, o seu modelo organizacional e, de outro lado, o seu posicionamento. Na Unisinos, a formulação da estratégia passa pela definição de sua missão e visão, assim como a definição de suas trilhas estratégicas, com vistas a garantir que seu

posicionamento por diferenciação seja percebido pelo seu público. Para tal, a instituição busca cumprir com valores que são essenciais para essas trilhas estratégicas, os quais expressam a sua identidade, como a excelência acadêmica.

Assim, compreende-se que a declaração da estratégia da Unisinos está embasada em princípios que definem a sua identidade enquanto universidade, e não seria possível cumprir o posicionamento por diferenciação sem esse entendimento.

4.1.2 Lacunas

A categoria Lacunas envolve a identificação de possíveis lacunas entre planejamento e execução da estratégia, assim como da possível falta de clareza na declaração da estratégia. Essa categoria está bastante relacionada à lacuna teórica identificada, entre as promessas e os resultados de muitas empresas. Dessa forma, as subcategorias buscam identificar duas lacunas típicas: entre *Lacuna entre Planejamento e execução*; e na *Lacuna da Falta de clareza* sobre a estratégia. Ressalta-se que essa análise está focada apenas na percepção dos entrevistados.

4.1.2.1 Lacuna entre Planejamento e Execução

Essa subcategoria analisa se a instituição percebe na prática a sua estratégia, ou seja, se a execução está entregando as promessas da organização. Para tal, as questões do roteiro que direcionaram para essa análise dizem respeito à percepção dos entrevistados sobre a entrega de valor, ou seja, se é possível reconhecer a estratégia nas diferentes atividades da universidade.

Os entrevistados consideram que o posicionamento da Unisinos é percebido pelo público principal, os alunos. Isso quer dizer que esse público reconhece a diferenciação, de alguma forma, e por alguns mecanismos, como é possível conferir nas falas:

- *“O crescimento no número de alunos nos últimos anos tem caminhado sempre em uma crescente, isso significa que esse pessoal tá identificando qualidade, né. [...] O pessoal tá percebendo uma, uma diferenciação, que pode ser em qualidade, que pode ser em imagem, que pode ser em reputação, que pode ser em infraestrutura [...]”*

- *“Acho que uma boa parte dos alunos percebe diferenciação e por isso paga uma mensalidade que é mais elevada aqui em relação a outras instituições. Mas não são todos, eu penso que uma boa parte ainda vem pra uma universidade como a Unisinos pela conveniência, pela questão geográfica, e talvez não tenha a*

percepção, até porque nós mesmos não conseguimos transmitir pra eles, pra o alunado, que existe esse diferencial e que isso tem um valor, não apenas um custo, mas custo e valor.”

No entanto, percebe-se que essa lacuna entre o que é declarado e o que é executado é uma preocupação constante da alta direção. Nesse sentido, há espaço para a utilização da abordagem do design estratégico para atuar na diminuição dessa lacuna.

- “Os depoimentos dos alunos evidenciam satisfação. Mas, o que eu não tenho certeza é que o mercado reconhece Unisinos, PUCRS, UFRGS que é pública como instituições diferenciadas. Mas, na minha visão, a nossa estratégia tem que acentuar isso. E aí entra a entrega em sala de aula de mais qualidade, para que efetivamente não reste dúvidas de que nós estamos fazendo uma entrega diferenciada.”

- “Eu diria que isso é um processo contínuo, as atividades da Unisinos elas procuram manifestar e explicitar a estratégia declarada. [...]Então, quando eu faço projeto estratégico, também faço para explicitar esse posicionamento. Agora, isso não está límpido e cristalino, convive com contradições, com tensões. Então, eu diria, as diversas atividades da Unisinos elas procuram e são incentivadas a visualizar a estratégia. Mas isso não é uma coisa que é dada e tá pronto, tem que ser um cuidado contínuo, sempre fazendo, e retomando. [...] Tem o discurso da excelência acadêmica, mas não adianta nós na alta administração dizermos excelência acadêmica, porque a excelência acadêmica vai se dar em sala de aula. Então o alinhamento entre o que é declarado e o que é executado é um processo constante de vigilância, porque senão, você vai criar um hiato entre o discurso e a prática.”

Um dos entrevistados, no entanto, coloca uma percepção particular. Para ele, a questão de se tornar uma universidade global de pesquisa pode não ser considerada para o aluno da graduação, por exemplo, já que ele busca um diferencial que não envolve esse aspecto.

- “Eu acho que esse valor que a gente tá criando pra instituição de ser uma universidade global de pesquisa, esse aluno que é 80% do nosso aluno, acho que ele não valoriza isso. Acho que ele tá mais preocupado, por exemplo, em ter uma boa aula, uma aula com laboratórios, com vivencialidade, uma aula com um professor que transita no mercado, uma aula com conforto [...]”

Sobre a essa fala, é possível retomar a questão da excelência acadêmica, que também faz parte do posicionamento da universidade. Então, não pode-se pensar nas trilhas estratégicas isoladas, pois algumas delas atendem à entrega de valor para alguns públicos, e não para outros.

Um aspecto ressaltado por um dos entrevistados está muito relacionado à forma como o posicionamento da Unisinos é percebido pelo aluno. Para ele, a essência da instituição, que é a educação, não é algo que é percebido em sala de aula, mas sim na atuação profissional desse aluno, em outro momento da sua vida.

- “O trabalho da educação não tem resposta imediata, então muitas vezes o aluno vai perceber a importância do que aconteceu quando ele, na vida, começa a se estruturar.”

A análise dessa subcategoria indica que a lacuna entre planejamento e execução é uma preocupação constante da alta direção. Apesar de perceberem uma identificação da estratégia, os entrevistados demonstram que esse é o grande desafio da universidade, visto que a entrega de valor se dá na sala de aula. Neste ponto reside uma oportunidade fundamental para o design para atingir o objetivo deste trabalho, de discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar a execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização.

4.1.2.2 Lacuna da Falta de Clareza

Essa subcategoria identifica se o público interno compreende e conhece de forma clara o que é declarado como estratégia. Nesse sentido, os entrevistados destacam algumas iniciativas da universidade para disseminar a estratégia. No entanto, eles assumem essa questão como um desafio diante de um público interno extenso e com diferentes funções.

- “Acho que todo mundo que colabora aqui sabe disso, então isso implica em uma necessidade com que as pessoas sempre tenham uma dedicação muito forte naquilo que estão fazendo para fazer bem feito. A universidade não é muito tolerante com uma entrega de baixo valor por parte de seus professores e funcionários. Né, então, de certa forma, se exige isso.”

- “Em vários fóruns a gente resalta isso. Mas eu acredito que é preciso caminhar mais para chegar na ponta. [...] Certeza de que todos os funcionários dominam o planejamento estratégico, eu não tenho, mas eu diria que até o nível de gerente, coordenador, ou seja, todas as pessoas que tem alguma função na Unisinos devem estar cientes do planejamento estratégico da universidade, ou está tendo alguma falha a nível de unidade acadêmica ou de apoio para a socialização, pelo menos o seu plano estratégico da unidade junto com o seu grupo. [...] Na abertura do semestre, faz quatro anos que, em todos os eventos, esse tema foi apresentado pra toda comunidade. E teve a participação de 400 pessoas. Então, tem vários fóruns de disseminação do planejamento estratégico.”

É destacado também a diferença entre alguns grupos de funcionários. Enquanto alguns dominam e executam a estratégia empresarial, outros não tem conhecimento.

- *“Acho que tu tem que dividir o público interno da Unisinos em grupos. Tem um grupo de professores que são os que vivem a universidade mais tempo e tem os professores-gestores. Acho que essas pessoas, sim, tá introjetado nelas os valores da Unisinos, o que a Unisinos estrategicamente pensa e aonde ela quer chegar. Pro público dos professores horistas, acho que essas coisas não chegam muito. Acho que tivemos avanços legais, como o tal do sábado que o reitor faz. Não conheço outra instituição que faça isso. Acho que essas pessoas, boa parte delas, elas conseguem entender o que é trabalhar em uma universidade jesuíta, né. Mas ela tem uma distância, ela não tem percepção do rumo estratégico do a universidade quer tomar.”*

- *“Eu acho que está melhorando, mas não acontece ainda. [...]Hoje isso tá claro pra todo o nível de direção, eu penso, porque talvez até numa gerência média da instituição, pra um conjunto, uma parte dos professores, talvez uma parte significativa de professores que atuam aqui mais numa carga horária maior, aqueles que estão no PPG, mas isso não permeia todos os níveis da organização, nem todos os professores, nem todos os funcionários.”*

- *“Todos, não. E não é só funcionário, aqui é todo mundo, a comunidade docente. Isso não significa que não se faça um esforço de comunicação, de participação das pessoas, que todo mundo possa ficar imbuído da estratégia e, portanto, tentar levá-la a cabo. Mas na Unisinos eu tô convencido que a grande maioria não tem. Por que? Alguns não conhecem porque tem 4 horas de aula, vêm uma ou duas vezes por semana aqui. Trabalham em 2, 3 universidades, cada um com 4, 8, 10 horas. [...] Então todos não. Muitos, sim. Muitos têm uma visão. Uns poucos conhecem profundamente e tentam aplicar. [...]”*

Percebe-se que há o esforço em comunicar a estratégia e o posicionamento da Universidade; no entanto, nem todos conhecem e tem clareza. Neste ponto, é possível introduzir a discussão do design estratégico como um elemento para diminuir essa lacuna.

4.1.3 Design

Essa categoria procurou captar o entendimento dos entrevistados sobre a disciplina, assim como sua percepção sobre as contribuições do design para a execução da estratégia.

O conceito de design é aberto e possibilita diversas interpretações. Os entrevistados possuem opiniões muito particulares sobre o conceito e nenhum deles possui formação na área. Um deles apresenta uma opinião mais restrita sobre a atuação do design estratégico, pontuando que poderia se tratar de uma sobreposição à área da administração.

- *“O design pra mim sempre foi algo mais ligado a produto, mais ligado a design mesmo, do desenho. E agora vem essa nova concepção do design como o desenho organizacional, tendo influência nessa formatação da organização e da formatação da própria estratégia da organização. Pra mim isso é novidade, né. Tenho dúvidas se isso complementa, substitui, se sobrepõe, não sobrepõe, se é possível na área de gestão ter tantas visões diferentes.”*

Por outro lado, outros entrevistados enxergam no design uma possibilidade de atuação em níveis estratégicos da instituição. Um deles inclusive coloca sua percepção sobre algumas limitações da área da gestão, que poderiam ser amparadas pelo design estratégico.

- *“Esse design mais estratégico que vocês falam né [...] Olha, eu acho que essa questão de você desenhar o modelo de negócio, de você projetar cenários, de você fazer brainstorming, acho que isso também tá dentro do processo de design, é algo fundamental hoje em dia.”*

- *“Eu acho que a administração tá andando em roda hoje de clichês, de algumas coisas assim... acho que ela ficou velha. E eu acho que a evolução da gestão tá lá no design estratégico.”*

Em uma visão mais próxima dos conceitos de design estratégico apresentados neste trabalho, é possível aproximar a visão de um dos entrevistados com a abordagem metaprojetual, no sentido de reflexão e de questionamento:

- *“Naquela visão saindo do design produto indo pro design estratégico, que o design é uma forma de organizar e viabilizar alguma coisa na sua inter-relação com o meio ambiente, com a realidade, com as pessoas, e até chegando no produto. [...] Agora, eu só percebo esse design, essa estruturação, se eu faço um metadiscurso a respeito do design, quer dizer, eu vou além. Um momento em que eu dou, por exemplo, um zoom out para perceber todos os mecanismos.”*

Em resumo, mesmo sem formação ou conhecimento sobre a abordagem do design estratégico, a maior parte dos entrevistados possuem percepções que vão ao encontro dos conceitos discutidos nessa pesquisa.

Buscou-se compreender, ainda, a percepção da alta direção sobre as potenciais contribuições da disciplina projetual no âmbito da estratégia. Mesmo sem um alinhamento de todos com o conceito de design estratégico, a maioria indicou sua percepção favorável em relação às contribuições do design estratégico para o processo da estratégia.

- *“Acho que o design estratégico, com esse olhar que ele faz sobre a gestão, poderia ajudar bastante a universidade. Um espaço talvez fosse de fazer um olhar*

sobre temas extremamente importantes, que a gente não discute porque a gente só olha pra ele lá no método quadrado do planejamento.”

- “Eu não conheço exatamente tudo que o design propõe, mas em linhas gerais eu acho que pode se inserir perfeitamente numa estratégia e pensando numa forma mais ampla o design, ele pode facilitar toda condução da estratégia, porque se eu tenho uma estratégia clara, o design pode efetivamente ajudar isso, encurtar tempos pra determinadas até aprendizagens organizacionais. [...] Acho que o design estratégico pode auxiliar na implementação da estratégia ao fazer a mesma coisa que pensando no design de produto, mas aplicando aqui no design da própria gestão do negócio.”

- “A Unisinos tem pensado estrategicamente a partir de um design, quer dizer, como ela se projeta no mundo. Eu diria que a Unisinos usa do design, mas ela não explicita o design [...] Nós tivemos vários momentos em que nós pensamos, ou estamos tentando pensar sistematicamente a coisa, e no momento que eu penso sistematicamente a coisa, eu penso em termos de design estratégico. [...]

Um dos entrevistados não menciona a questão da estratégia e da gestão, mas enxerga o design como um caminho projetual para o desenvolvimento de novos produtos:

- “Eu acho que dentro da universidade a gente poderia ter uma metodologia dessas aplicada ao desenvolvimento de produtos. [...] Seria o design como um grande laboratório de experimentação.”

Essa categoria indica uma visão favorável à utilização da abordagem do design estratégico na instituição. Com essa análise, foi possível chegar a um diagnóstico do processo de estratégia, de forma a contribuir para as etapas subsequentes da pesquisa. O Quadro 8 foi elaborado com o objetivo de resumir a etapa de Exploração da instituição.

Quadro 8 - Resumo da Fase de Exploração da Empresa

Categoria	Subcategorias	Resumo
Estratégia	Conceito de estratégia	Estratégia é um conceito amplo e aberto, havendo necessidade de alinhamento. O conceito adotado para essa pesquisa envolve o posicionamento da empresa, ou seja, a forma como ela se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação concreta da estratégia. Assim, estratégia é produção, organização de conhecimento e significamos, de escolhas que geram valor.
	Processo de estratégia	A estrutura matricial possibilita que o planejamento da estratégia seja desenvolvido de forma colaborativa. Percebem-se aspectos relacionados ao <i>sensemaking</i> , tido como algo contínuo, em construção. Cada unidade desenvolve seus projetos estratégicos, ligados às trilhas. Essa vinculação dos projetos estratégicos às trilhas buscam garantir que a estratégia seja executada.

	Estratégia declarada	Fica claro que a estratégia da Unisinos é a diferenciação. Entende-se que os elementos institucionais, como visão, missão e trilhas estratégicas constituem a base para tal. As trilhas que tiveram maior destaque foram "Excelência Acadêmica" e "Pesquisa, Tecnologia e Inovação", mas destaca-se o seu caráter de subjetividade. Assim, entende-se que há a necessidade de reflexão sobre o real significado dessas trilhas estratégicas, para que fiquem claras para os diferentes públicos.
Lacunas	Planejamento e execução	Os entrevistados consideram que a estratégia da Unisinos é percebida pelo público principal, os alunos. No entanto, percebe-se que essa lacuna entre o que é declarado e o que é executado é uma preocupação constante da alta direção. Nesse sentido, há espaço para a utilização da abordagem do DE para atuar na diminuição da lacuna.
	Falta de clareza	Algumas iniciativas são apontadas como um esforço em disseminar a estratégia para o público interno. No entanto, trata-se de um desafio diante de um público interno extenso. Percebe-se o esforço em comunicar a estratégia e o posicionamento, mas nem todos conhecem e tem clareza. Neste ponto, é possível introduzir a abordagem do DE como um processo para diminuir essa falta de clareza.
Design	-	A alta direção da Unisinos possui uma visão alinhada à que este trabalho propõe. O DE surge como um processo, cujas competências estão intrinsecamente ligadas ao processo da estratégia, conforme apresentado na revisão de literatura. Mesmo sem um alinhamento de todos com o conceito de design estratégico, a maioria indicou sua percepção favorável em relação às contribuições do design estratégico para o processo da estratégia. Assim, entende-se que há espaço na Unisinos para a atuação da perspectiva do DE como apoio à estratégia empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora

A etapa de diagnóstico da instituição possibilitou identificar a forma como a estratégia é conduzida na unidade de análise. Dessa forma, serviu como embasamento para as etapas subsequentes, que envolvem a ação projetual.

4.2 AÇÃO PROJETUAL

A discussão apresentada neste item é fundamental para analisar os resultados obtidos através da metodologia da pesquisa-ação, por apresentarem a característica da intervenção. Os dados se basearam no material gerado antes e durante a ação projetual: fotos, vídeos, relatórios dos grupos e anotações do diário de campo da pesquisadora. Também são contempladas as atividades que antecederam a ação, como a coleta e a organização de informações para a ação projetual, e a definição da sua dinâmica. Para a análise, definiram-se as seguintes categorias de análise, algumas desdobradas em subcategorias: Pesquisa Contextual, Alinhamento Conceitual, Planejamento do Workshop, Processo, Competências, e Soluções dos grupos.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Durante os meses de setembro e outubro, aconteceram duas reuniões como parte da fase de 'Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual'. Participaram delas a pesquisadora, o professor orientador e uma convidada, e elas geraram atas, as quais foram documentadas no diário de campo. A ação projetual realizou-se no dia cinco de novembro durante cinco horas no período da tarde, na

Unisinos Porto Alegre, e contou com a presença de quinze participantes, que formaram três grupos.

4.2.1 Pesquisa Contextual

Essa categoria envolve o levantamento de informações contextuais sobre a estratégia na Unisinos, tanto para uso no WS quanto como material de análise para a pesquisa.

Conforme apresentado na revisão de literatura, a pesquisa contextual se configura como um sistema de informações, com o propósito de interpretar como seria possível derivar do ambiente em operação informações úteis sobre o tema, que neste caso é a estratégia. Neste trabalho, a pesquisa contextual foi utilizada tanto como instrumento de design, como também um instrumento de pesquisa que auxiliou no entendimento do contexto da unidade de análise.

No último caso, a utilização da pesquisa contextual tem como principal premissa obter um completo conjunto de informações sobre a situação contextual que circunda o processo da estratégia. Sabendo que esse é um tema que envolve múltiplas dimensões, internas e externas à empresa, os limites do que é ou não parte do contexto apresentam-se mais alargados. Dessa forma, a pesquisa contextual fez uso de algumas informações que a Unisinos já tinha disponível, além de outras que a pesquisadora estruturou em forma de pequenas pesquisas. A seguir serão apresentadas as informações que constituíram a pesquisa contextual.

Um primeiro conjunto de informações diz respeito à identidade da instituição e à declaração do que é a estratégia. Destacam-se o mapa estratégico, as trilhas estratégicas apresentadas e descritas, o resumo das entrevistas realizadas e o conceito magis inaciano. Um segundo conjunto de informações traz percepções e comportamentos dos usuários que, são os alunos. Daí, destacam-se as seguintes pesquisas: percepção de imagem da marca Unisinos, percepções sobre o entendimento sobre excelência acadêmica, pesquisa sobre o processo de escolha de uma universidade. O conjunto de informações que trazem a percepção dos alunos é fundamental na discussão sobre estratégia, uma vez que o foco da operação do design estratégico são os ambientes culturais, físicos e relacionais nos quais uma empresa apresenta o sentido (a sua razão de existir) e entrega seu valor para os diversos públicos. Faz-se necessário entender as interfaces de interação com a sociedade e o mercado, e a forma como o público percebe a entrega de valor torna-se fundamental nesse processo.

Considerando a pesquisa contextual também como um instrumento de design a ser utilizado na ação projetual, elaborou-se um relatório a ser utilizado pelos envolvidos no WS

na etapa subsequente. Tal relatório foi composto de um resumo das principais informações levantadas nesta fase da pesquisa, e é apresentado por meio do Quadro 9.

Quadro 9 - Relatório de pesquisa contextual

(continua)

Item Relatório de Pesquisa Contextual	Imagens
<p>Capa</p>	
<p>Mapa estratégico, em que são articulados os elementos de missão, visão e direcionadores estratégicos da universidade com as cinco trilhas estratégicas. É disposto em diversos pontos da universidade, sendo um documento divulgado e conhecido. Entende-se que é uma ferramenta que simplifica e articula os diferentes elementos que compõem a estratégia, buscando disseminá-la entre os públicos. No entanto, entende-se também que há a necessidade de explorar cada um dos itens para que a estratégia seja tangibilizada e incorporada nas atividades do público interno.</p>	

(continuação)

Item Relatório de Pesquisa Contextual	Imagens
<p>Trilhas estratégicas apresentadas e descritas, a partir de um esforço da equipe de marketing em facilitar seu entendimento. As cinco trilhas estratégicas são apresentadas sob a forma de um conceito que é bastante subjetivo. Por isso, entendeu-se a necessidade de explorar cada uma delas de forma textual, com vistas a torna-las mais claras, para que possam ser utilizadas nas diferentes áreas da universidade.</p>	

Resumo das entrevistas realizadas, já apresentadas na etapa anterior da pesquisa. Os resultados das entrevistas realizadas mostram o que os diretores da Unisinos entendem e declaram como estratégia, assim como a forma como ela é desenvolvida. Entende-se que essa é uma informação fundamental para ser utilizada na ação projetual.

Exploração da Empresa

CATEGORIA **SUBCATEGORIAS** **RESUMO**

ESTRATÉGIA

Conceito de estratégia
Estratégia é um conceito amplo e aberto, havendo necessidade de alinhamento do conceito. O conceito adotado para essa pesquisa envolve o posicionamento da empresa, ou seja, a forma como ela se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O objetivo de estratégia de valor é criar um diferencial de valor de longo prazo, que é assegurado e a manutenção concreta da estratégia. Dessa forma, estratégia é produção, sustentação de competências e implementação de atividades que gerem valor. Portanto, quando se fala em largueza de estratégia, se fala também em estratégia, mesmo que de forma metafórica, pois não há a empresa sendo estratégia.

Processo de estratégia
A estrutura metálica possibilita que a estratégia seja desenvolvida de forma colaborativa, envolvendo-se aspectos relacionais do planejamento, que é feito como algo contínuo, em construção. Cada unidade desenvolve suas respectivas próprias estratégias, que estão ligadas às linhas estratégicas e buscam explicitar a estratégia. É possível criar que a vinculação das práticas estratégicas de várias linhas garante que a estratégia seja construída. Assim, é possível fazer uma relação de forma como a estratégia é desenvolvida com a visão de design estratégico, pois que a estratégia não é um programa pré-determinado, mas uma série de decisões sucessivas tomadas por líderes que podem ser selecionados, modificadas e refinadas, de acordo com as respostas ao ambiente. Assim são concebidas as práticas estratégicas, que são revistadas e avaliadas sempre que necessário, mas mantendo sua vinculação com as linhas estratégicas. Nesse sentido, o design estratégico pode ser utilizado para ajudar na visualização da estratégia de negócios, de modo a tornar clara os objetivos ou linhas estratégicas.

Posicionamento da Unisinos
Para obter que o posicionamento da Unisinos é por diferenciação, no modo de Porter. Entende-se que os elementos institucionais, como visão, missão e linhas estratégicas constituem a base para o posicionamento de uma linha que favorece maior destaque para "Instituições Acadêmicas" e "Tecnologia, Inovação e Inovação", mas destaca o caráter de sustentabilidade das linhas estratégicas. Assim, entende-se que há a necessidade de refletir sobre o real significado dessas linhas estratégicas, para que possam crescer para o futuro, visando a sustentabilidade para atuação do design estratégico utilizar sua abordagem metodológica de sustentabilidade e sustentabilidade de resultados para obter os resultados dessas estratégias.

Conceito *magis* inaciano, parte importante da trilha estratégica de excelência acadêmica, que explica a essência do conceito que acompanha a formação da identidade jesuíta. Entendendo o termo excelência acadêmica como algo subjetivo e que pode gerar múltiplas interpretações, torna-se fundamental pesquisar suas origens para um melhor entendimento.

Excelência acadêmica - o conceito magis inaciano

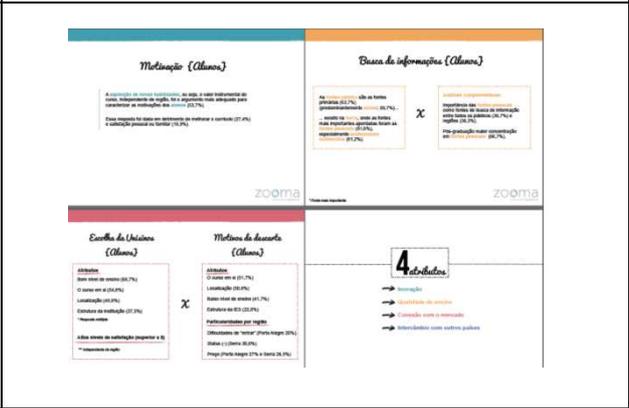
Magis é um termo em latim que quer dizer o mais, o maior, o melhor. Palavra muito utilizada por Santo Inácio de Loyola, que quer dizer que sempre podemos experimentar um avanço em relação aquilo que já fazemos ou vivemos.

A própria vida de Inácio foi um peregrinar em direção ao magis, à sempre maior glória de Deus, ao sempre sempre mais fiel aos pobres, ao bem mais universal, aos meios apostólicos mais eficazes.

Assim, a pessoa que vive e se deixa impelir pelo magis é alguém que nunca está satisfeito com a realidade existente. Porque tem o impulso de descobrir, redescobrir e alcançar o magis. Aquele que deseja encontrar o magis deve buscar, descobrir e aplicar-se na superação do já conhecido, do definido e do esperado, em vista sempre do bem maior, do amor maior, do mais justo.

Esse é o desafio espiritual e humano que todos os jovens participantes do MACHS experimentaram e assumiram para suas vidas.

Pesquisa sobre percepção de imagem da marca Unisinos, realizada por uma empresa especializada em pesquisas de mercado e que traz informações quantitativas e qualitativas relacionadas à marca Unisinos e também às IES concorrentes.

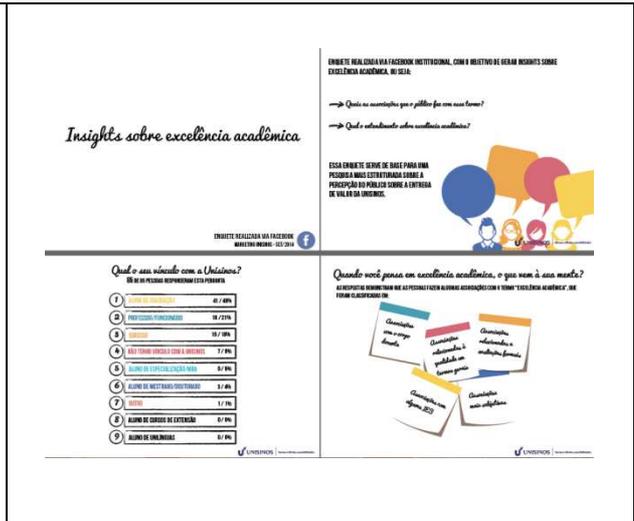


(conclusão)

Item Relatório de Pesquisa Contextual

Imagens

Pesquisa sobre o entendimento do público sobre excelência acadêmica, realizada pela pesquisadora com o objetivo de colher percepções do público sobre o significado do termo.



Pesquisa sobre o processo de escolha de uma universidade, realizada por uma empresa especializada em pesquisa de mercado e que explica o processo de tomada de decisão nos diferentes níveis de ensino.



Fonte: Elaborado pela autora.

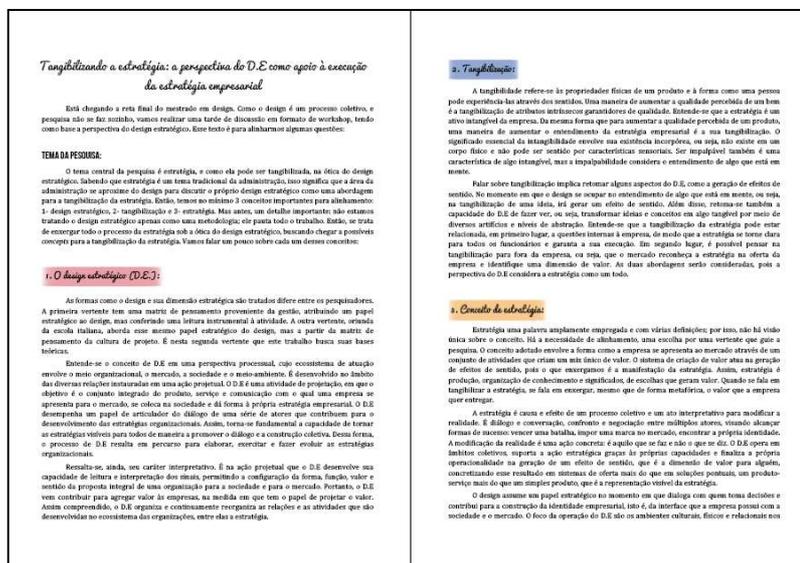
Entende-se que o conjunto de informações contextuais relacionadas à temática são essenciais para o discurso que a ação projetual proporciona, visto que o design estratégico interpreta e reinterpreta a realidade sob a qual quer projetar. Retomam-se os conceitos de Zurlo (2010), que apresenta o processo de definição de estratégias como resultado de aprendizagem organizacional. O autor identifica uma capacidade do design útil a criação das estratégias: a sua capacidade de leitura dos ambientes, interpretando a complexidade, capturando dela estruturas de sentido; indicando caminhos, tornando-o visível; e sabendo comunicar e gerir os processos de compartilhamento de escolhas da organização. Assim, entende-se que a pesquisa contextual surge como uma forma de interpretação da estratégia.

4.2.2 Alinhamento Conceitual

Esta categoria mostra-se relevante na medida em que diversos conceitos estão sendo trabalhados, podendo gerar múltiplas interpretações para os participantes da ação projetual. Assim, essa categoria apresenta e analisa a forma como foram elaborados textos de apoio que deixassem mais claros os conceitos adotados, buscando alinhamento entre os participantes. Design estratégico, estratégia empresarial e tangibilização são conceitos-chave nessa pesquisa; além disso, a revisão de literatura indicou que todos eles são conceitos que não podem ser esgotados, ou seja, são abertos e possibilitam uma série de interpretações. Dessa forma, ao considerar em uma etapa da pesquisa-ação uma ação projetual que envolve diferentes pessoas, torna-se fundamental direcionar esses conceitos, buscando alinhamento.

Para tal, elaborou-se um texto que foi encaminhado aos participantes junto ao convite para o WS, esclarecendo os conceitos adotados para a pesquisa e com a recomendação de leitura. Esse texto é apresentado na Figura 8, e fala principalmente sobre cinco aspectos: tema da pesquisa, conceitos principais, unidade de análise, método e briefing inicial.

Figura 8 - Texto de alinhamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao tema de pesquisa, buscou-se esclarecer que o tema central é estratégia, e como ela pode ser tangibilizada, na ótica do design estratégico. Sabendo que estratégia é um tema tradicional da administração, esclareceu-se ainda que isso significa que a área da administração se aproxime do design para discutir o próprio design estratégico como uma

abordagem para a tangibilização da estratégia. Ressaltou-se também um detalhe importante: não está sendo tratado o design estratégico apenas como uma metodologia; ele pauta todo o trabalho. Então, se trata de enxergar todo o processo da estratégia sob a ótica do design estratégico, buscando chegar a possíveis *concepts* para a tangibilização da estratégia.

Na sequência, buscou-se explicar os três principais conceitos do trabalho, colocando a linha teórica definida para cada um deles: design estratégico, tangibilização e estratégia.

Sobre o design estratégico, foram colocadas as principais ideias relacionadas ao papel estratégico do design a partir da matriz de pensamento da cultura de projeto. Além disso, apresentou-se o conceito baseado na perspectiva processual, cujo ecossistema de atuação envolve o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente, em que o objetivo é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação com o qual uma empresa se apresenta para o mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia empresarial. Ressaltou-se, ainda, seu caráter interpretativo.

Ao esclarecer o conceito de tangibilização, buscou-se retomar alguns aspectos do design estratégico, como a geração de efeitos de sentido. No momento em que o design se ocupar no entendimento de algo que está em mente, ou seja, na tangibilização de uma ideia, irá gerar um efeito de sentido. Além disso, retomou-se também a capacidade de fazer ver, ou seja, de transformar ideias e conceitos em algo tangível por meio de diversos artifícios e níveis de abstração.

Por fim, o conceito de estratégia foi apresentado conforme a linha teórica adotada para a pesquisa. O conceito adotado envolve a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação da estratégia. Assim, estratégia é produção, organização de conhecimento e significados, de escolhas que geram valor. Esclareceu-se que, ao falar em tangibilizar a estratégia, se fala em enxergar, mesmo que de forma metafórica, o valor que a empresa quer entregar.

Na sequência, foi apresentada a unidade de análise que será foco da discussão. Buscou-se esclarecer os motivos de escolha da Unisinos e, por fim, apresentou-se o método da pesquisa, indicando que o WS se tratava apenas uma etapa da pesquisa, mas uma etapa muito importante para responder ao objetivo do trabalho.

Entende-se que fazer um alinhamento conceitual em um grupo de WS é uma tarefa difícil, pelo fato de que pessoas diferentes possuem modelos mentais diferentes. No entanto, acreditou-se que o esforço era válido para diminuir ruídos e mal entendimentos que o uso dos conceitos poderia causar. Além disso, sendo a abordagem do design estratégico fundamental

na pesquisa, fez-se necessário o esclarecimento de que não entende-se o design estratégico como uma metodologia, e sim como uma abordagem que pauta todo o trabalho de pesquisa.

4.2.3 Planejamento do Workshop

A categoria Planejamento do WS envolve a definição de uma dinâmica para a ação, assim como a definição de papéis para os participantes e estruturação do briefing de projeto. Pode ser entendida como uma categoria que sistematiza a ação projetual de acordo com a perspectiva do design estratégico, com vistas ao atingimento do objetivo.

Inicialmente, para organizar a ação projetual, contou-se com o auxílio de uma profissional com experiência na organização e na condução de workshops de design, que também atuou como facilitadora. As reuniões de planejamento foram utilizadas para discutir principalmente a importância de estabelecer uma dinâmica particular para a ação projetual, pois, devido ao curto tempo disponível e ao objetivo do projeto, não seria possível deixar os participantes livres dentro de uma lógica de projeto.

Conforme apresentado, o WS é apenas um momento de imersão em determinado tópico, e não pode ser considerado um processo projetual completo. Trata-se de um subsídio utilizado para reunir pessoas em torno de uma situação que exija reflexão e aprofundamento investigativo por meio da ação. Retoma-se a explicação de Scaletsky (2010), que diz que um WS é um momento de imersão criativa, de lançamento de ideias que busca, através de instrumentos de design variados, conduzir a formulação de cenários de projeto, criação de conceitos ou mesmo a proposição das primeiras ideias concretas que respondam ao briefing de projeto.

Dessa forma, tendo como base os objetivos da pesquisa, ficou acordado nas reuniões que o WS seria dividido em dois grandes momentos de trabalho dos grupos.

1. Exploração do problema: os grupos deveriam investigar o contexto do problema conforme o briefing, buscando o máximo de informações possíveis sobre o problema através de pesquisas rápidas e consulta ao relatório de pesquisa contextual. Ao final, os grupos deveriam redefinir o problema de forma mais focada, para buscar uma solução na sequência;
2. Geração de ideias e prototipagem: a partir da redefinição do problema, os grupos fariam uso de instrumentos de design para gerar ideias, escolhendo uma delas para

evoluir e detalhar. A entrega final seria a apresentação de uma proposta visual de um conceito para a tangibilização da estratégia.

A partir daí, cada um desses momentos foi desdobrado em pequenas etapas, e alguns instrumentos de design estratégico foram sugeridos para a utilização dos grupos, além de alguns questionamentos que as facilitadoras poderiam fazer aos grupos, em uma tentativa de fomentar a discussão.

A seleção dos instrumentos de design utilizou como critério o fomento à competência da tangibilização. Nesse sentido, é importante retomar as ideias apresentadas na revisão de literatura, que alguns instrumentos que ficam à disposição dos participantes da ação projetual surgem como elementos de visualização. Conforme mencionado por Best (2006), a habilidade de representar ideias visualmente é chave para o sucesso de um processo de design.

Outro ponto a destacar está relacionado aos critérios para a seleção de participantes para o a ação projetual e o papel de cada um no WS. Ao considerar que o objetivo do WS era a utilização da perspectiva do design estratégico, e não apenas o design estratégico como metodologia, entendeu-se que a seleção dos participantes poderia direcionar a ação projetual para uma matriz de pensamento da cultura de projeto, a mesma que direcionou a construção deste trabalho. Assim, o primeiro critério para a seleção dos participantes foi a formação e/ou experiência na abordagem do design estratégico. Entende-se esse esforço como uma tentativa de homogeneizar a cultura dos participantes em torno da resolução do problema de projeto.

O convite para o WS foi enviado a 44 (quarenta e quatro) pessoas, mas nem todas atendiam ao primeiro critério de seleção. Por isso, utilizou-se como segundo critério o vínculo com a Unisinos, podendo esse vínculo ser de funcionário, professor, prestador de serviços, aluno ou egresso de diferentes níveis. Como prestador de serviços, considerou-se a agência responsável pela comunicação da Unisinos, que possui um alto grau de envolvimento com a estratégia. Dessa forma, faziam parte do WS profissionais com e sem formação em design, mas todos com alguma relação com a unidade de análise. Além dos grupos, a pesquisadora e uma facilitadora com experiência na condução de ações projetuais participaram da dinâmica.

Nesse sentido, importa retomar as ideias de Thiollent (1996), que destaca o envolvimento do pesquisador e dos demais participantes com o contexto pesquisado. O referido autor ressalta que a pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja do tipo participativo.

Ainda, definiu-se nas reuniões um número de quinze a vinte pessoas para participarem da ação projetual, as quais poderiam compor três ou quatro grupos. Dentro de cada grupo,

estabeleceu-se quatro papéis a serem executados pelos integrantes: documentar, mediar, cuidar o tempo e organizar. Entende-se que a atribuição de papéis aos participantes torna mais organizada a ação projetual, e confere ao designer do grupo o papel fundamental de mediação.

No dia do WS, cada grupo foi composto de no mínimo um designer e no mínimo um funcionário da Unisinos, além de outros profissionais que possuem algum tipo de relação com a unidade de análise. O Quadro 10 mostra a formação dos três grupos que participaram do WS, o perfil de cada participante e sua relação com a Unisinos.

Quadro 10 - Perfil dos grupos no WS

GRUPO 1	Designer e aluna Unisinos	Designer e aluna Unisinos	Designer e aluna Unisinos	Funcionária Unisinos	Aluna Unisinos
GRUPO 2	Designer e aluna Unisinos	Funcionária/Professora e egressa Unisinos	Funcionário/Tutor, aluno e egresso Unisinos	Aluna Unisinos	Funcionária agência de comunicação Unisinos
GRUPO 3	Designer e aluna Unisinos	Funcionária e egressa Unisinos	Funcionária/Professora e egressa Unisinos	Aluna Unisinos	Funcionário agência de comunicação Unisinos

Fonte: Elaborado pela autora.

Para finalizar o planejamento do WS, faz-se necessário explorar e analisar a construção do briefing utilizado para a ação projetual. Para tal, é importante ressaltar que é característico do método da pesquisa-ação um alinhamento do objetivo que a organização tem com a pesquisa, com o objetivo da pesquisa propriamente dito. Dessa forma, todas as etapas da pesquisa-ação contribuíram para esse alinhamento, e para a consequente confecção do briefing.

Em uma primeira proposta, a pesquisadora elaborou um briefing de projeto bastante aberto, que propunha ao grupo uma reflexão sobre a estratégia da Unisinos, na tentativa de fomentar a dimensão metaprojetual da ação. No entanto, durante as reuniões, foi acordado que a ação projetual deveria ter um objetivo mais direcionado, com um foco mais prático, do qual se extrairia algum resultado tangível. A parte de reflexão não seria excluída; no entanto, as etapas anteriores da pesquisa-ação já haviam trazido bastantes elementos para a reflexão da pesquisadora e seriam utilizados para fomentar a reflexão dos grupos no WS.

Dessa forma, o briefing foi definido em forma de problema de projeto, e foi apresentado aos participantes junto a uma contextualização do problema, contendo as

informações possibilitadas pelas etapas anteriores. O Quadro 11 apresenta a evolução do briefing de projeto:

Quadro 11 - Evolução do Briefing de projeto

Primeira ideia de Briefing	Briefing definido em reunião
<p>O termo estratégia é amplamente empregado, mas por vezes tem seu significado reduzido ao senso comum. Muitas teorias falam sobre os requisitos de formulação e execução da estratégia. No entanto, a maioria das abordagens focam em ferramentas que ficam somente ao alcance da alta administração da instituição, e não em algo que seja de fácil entendimento de todos e que represente a estratégia em todos os níveis. Entre o que é declarado e o que é executado, existe um número grande de atividades e pessoas que se envolvem nos processos de uma organização. Com base nas competências do D.E – disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética; capacidade de escuta, de imaginação, de pesquisa e de recusa pela solução óbvia, e pela sua habilidade de tornar o pensamento visível – considerar que a estratégia envolve todo um sistema de atividades, e não uma coleção de partes, e que as organizações são espaços de criação de efeitos de sentido, por meio da organização de recursos. Organizar significa criar um sentido, um contexto, uma plataforma que seja válida para todos os sujeitos envolvidos na produção de valor. Assim, na construção dessa plataforma, se constrói o sentido que apoia a tomada de decisão de todos os envolvidos na proposta de valor.</p> <p>O objetivo do workshop é desenvolver um diálogo sobre o processo da estratégia na Unisinos, de modo a interpretá-la e reinterpretá-la, contribuindo também para uma leitura da sua identidade, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado. Essa reflexão pode levar a <i>concepts</i> de design com vistas a auxiliar na execução da estratégia empresarial, e sua consequente tangibilização.</p>	<p>Como poderíamos desenvolver interfaces alternativas para a tangibilizar a estratégia da UNISINOS e sua identidade ser melhor compreendida pelos diferentes públicos?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a estruturação do briefing de projeto, revisitou-se a construção teórica sobre o design estratégico, apresentada especialmente por Zurlo, que menciona as interfaces que a empresa possui com o mercado e a sociedade como item importante para a construção da identidade, parte essencial da estratégia. O design estratégico dialoga diretamente com quem toma decisões e contribui para a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado. (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE, 2014). Entende-se essas interfaces como possibilidades de contato com os diferentes públicos, são nelas que a estratégia configura sentido e pode ser tangibilizada. Além disso, a questão da identidade, conforme coloca Zurlo (2010), é um problema de conflito e de interpretação. Uma

identidade eficaz consegue ser expressa no sistema-produto de uma organização e por isso a importância de abordar esse conceito no briefing de projeto.

Importa retomar a abordagem de Dorst (2003), segundo a qual os problemas de design têm natureza aberta e complexa. Nesse sentido, o briefing deve abrir espaço para questionamentos sobre o problema, pois há uma co-evolução do problema e da solução. Entende-se que a apresentação do briefing em forma de problema foi uma alternativa adequada para um WS de curta duração. Mesmo assim, manteve-se seu caráter aberto e complexo.

Percebe-se, ainda, um alinhamento do problema de pesquisa com o problema de projeto, o que é característico do tipo de metodologia utilizada. Tratam-se de dois problemas com focos diferentes, mas que possuem relação estreita. Entende-se que o problema de projeto colabora para o atendimento do problema de pesquisa.

4.2.4 Processo

O WS teve início com a apresentação do contexto do problema e do briefing de projeto pela pesquisadora. Foi destacado que seu propósito era colocar em prática as competências do design estratégico em busca soluções alternativas para a tangibilização da estratégia. Também foi retomado brevemente o contexto do problema, explicando para os participantes o conceito que deve ser adotado para falar sobre estratégia. Apresentou-se, ainda, a estratégia declarada pela Unisinos e as lacunas identificadas tanto na teoria quanto na prática: a lacuna entre o que é declarado e o que é executado, e a lacuna da falta de clareza dos públicos em relação à estratégia. Essas informações resultaram da primeira fase da pesquisa-ação, e contribuíram para a contextualização do problema. Logo após, a facilitadora explicou sobre a dinâmica escolhida para a ação projetual.

A categoria Processo envolve a descrição e a análise do processo do WS, ou seja, como transcorreram os diferentes momentos da ação projetual. Nessa análise, a atenção é direcionada para a processualidade do design. Assim, apresentam-se duas subcategorias: Exploração do problema; Redefinição do problema.

A Fotografia 2 mostra os grupos trabalhando no dia da ação projetual.

Fotografia 2 - Grupos trabalhando no WS



Fonte: Registrada pela autora.

4.2.4.1 Exploração do Problema

Essa subcategoria apresenta e analisa a forma como os grupos percorreram o momento definido como Exploração do problema, ou seja, como os grupos puderam alargar o olhar sobre o tema da estratégia na unidade de análise.

Percebeu-se que esse momento foi bastante intenso e rico em informações. Ressalta-se nesse sentido a competência do design estratégico de interpretar e reinterpretar uma realidade. Como a maioria dos participantes possui experiência ou formação em design estratégico, entende-se essa característica como algo que se destacou durante o WS.

Ao explorarem o problema de design, as facilitadoras fizeram algumas provocações aos grupos para fomentar a discussão. Entende-se essas questões como desdobramentos do problema de projeto:

- a) Que interfaces existem hoje?
- b) Qual a estratégia da Unisinos?
- c) Quem são os diferentes públicos?
- d) Quem representa o ponto de alavancagem do sistema?
- e) Quais são os valores percebidos pelos públicos?

Tais questionamentos possibilitaram que os grupos ampliassem a discussão sobre o problema, tornando possível perceberem que a estratégia é um conjunto complexo de atividades, que envolve um número amplo de atores, em um sistema interdependente que resulta na produção de valor. As discussões versaram em torno dessas múltiplas variáveis. Foi possível perceber nos grupos que um assunto levava ao outro, e os integrantes tiveram dificuldade em redefinir o problema por considerarem esse sistema como uma engrenagem.

Foram discutidos temas como a identidade da Unisinos e dos jesuítas, inclusive valores mais profundos da pedagogia inaciana, base para a formação docente na instituição. Além dos materiais de pesquisa contextual, os participantes puderam compartilhar seus conhecimentos pessoais e sua experiência com a unidade de análise, além de também pesquisarem de forma rápida a percepção de diferentes públicos. Dessa forma, os grupos puderam estabelecer relações entre identidade, estratégia declarada, valores percebidos, públicos, interfaces, e todos esses elementos fazendo parte do grande tema estratégia.

O Grupo 1, por exemplo, iniciou suas discussões em cima das trilhas estratégicas da Unisinos. A representante da instituição pôde compartilhar sua experiência com os demais integrantes dos grupos sobre a forma como as trilhas estratégicas podem ser percebidas e reconhecidas nas diversas atividades da universidade. No entanto, concluiu que poucas pessoas conhecem esses desdobramentos. Durante a apresentação, o grupo expôs essa visão:

- “Olhando para essas cinco trilhas estratégicas, a gente identificou que a gente que é aluno da Unisinos, que passa aqui quase todos os dias, não tem esse conhecimento de quanto a Unisinos é uma instituição legal, e o tanto de coisa bacana que tem aqui dentro. Será que as pessoas que estão aqui e que são a propaganda do lugar, que indicam, será que essas pessoas conhecem todas essas possibilidades que a universidade tem?”

Dessa forma, o grupo entendeu que, mesmo com os esforços da universidade em comunicar as diversas ações alinhadas com as trilhas estratégicas, os diferentes públicos pouco sabem sobre elas. A partir disso, buscou entender quais os vínculos e valores que os alunos, principal público da Unisinos, tem com a instituição. Para tal, o grupo conversou de forma breve com alguns alunos que circulavam pelo campus no dia do WS. Para eles, seria possível identificar se os alunos reconheciam as trilhas estratégicas da Unisinos, e entenderam que a estratégia da universidade pode ser compreendida a partir dos cinco pilares (trilhas). Essa análise indica que a estratégia só é executada quando é percebida e reconhecida pelo público. Mais um relato evidencia essa questão:

- “Então a gente resolveu pensar em como trabalhar isso com os professores dos cursos. E aí nós temos o nosso problema. E o problema maior, nosso problema macro, é o seguinte: quem é que vende a instituição pro mercado? Muito mais do que outdoor, do que investimento em campanhas externas com mídias tradicionais, o nosso aluno vem por indicação de professor e aluno. Então o que que a gente tem que fortalecer? Esse contato, essas redes de contato. Se a gente vai fazer isso, a gente tem que fazer primeiro com o professor, pra ele evidenciar isso e ele mesmo ser a Unisinos e vivenciar a Unisinos, e aí ele transmitir isso pro aluno, e ter o aluno também como agente multiplicador.”

Fotografia 3 - Grupo 1 - Refletindo sobre o problema



Fonte: Registrada pela autora.

Assim, Grupo 1 identificou como principal interface para tangibilizar a estratégia o professor. E dentro da categoria professor, escolheram o professor horista, aquele que ministra poucas horas-aula na Unisinos, também trabalha em outras IES e não possui um grande envolvimento com a universidade. Para eles, esse é o agente multiplicador da estratégia, e ele deve vivenciar as múltiplas possibilidades das trilhas estratégicas, para que seja um disseminador dela para os alunos.

O Grupo 2 iniciou sua exploração do problema com diversos questionamentos em relação à estratégia da Unisinos. Ao mesmo tempo, buscou respostas revisitando a identidade da universidade. Durante esse momento, entenderam que é necessário ter interfaces para criar uma ponte entre a identidade da instituição e a estratégia. A estratégia, por sua vez, envolve o posicionamento e as trilhas estratégicas. Uma fala durante a apresentação exemplifica essa reflexão, bastante alinhada ao que propõe o design estratégico:

- “A gente percebeu uma relação entre a identidade, quem a universidade é, a estratégia, que é aquilo que ela faz e como ela se relaciona com o mercado, e as interfaces fazendo essa conexão, essa ponte, fazendo um papel de conexão da Unisinos com o mercado e de relacionamento com todos esses públicos.”

Para pensar em interfaces, o grupo considerou que o contato pessoal é a principal interface da relação ensino-aprendizagem, e esse contato lida constantemente como a subjetividade, tornando fundamental o envolvimento das pessoas, fazendo sentir o “somos infinitas possibilidades”. Para eles, isso é a essência da identidade da Unisinos.

A reflexão do Grupo 2 sobre o problema também indica que a estratégia executada plenamente configura-se como um sistema complexo que inclui múltiplos atores. Ao mapear os atores que poderiam ser considerados o ponto de alavancagem do sistema, também destacou o professor horista, que é o maior percentual do quadro docente, conforme relato:

- “A gente identificou para além dos canais como possibilidade de interface o contato pessoal, principalmente na relação professor-aluno a principal interface da Unisinos com toda a sua rede de relações. A gente foi olhar para quem eram esses professores em uma pesquisa desk. A Unisinos tem hoje 1039 professores, dos quais 104 são professores funcionários e gestores, 239 são professores pesquisadores que tem uma carga horária intensa e alta interação com a universidade. E 856 professores são horistas, ou seja, 80% do público interno de professores vem à Unisinos só pra dar aula, e tem pouca relação institucional com a própria universidade, e são eles a maioria que tocam a maior parte dos alunos. Ou seja, aí a gente tem um ponto crítico. E muitos deles ainda dando aula em outras IES [...]. Ou seja, a gente espera alto nível de contato e envolvimento com quem, de quem e pra quem a gente dá menos contato e envolvimento.”

Fotografia 4 - Grupo 2 - Refletindo sobre o problema



Fonte: Registrada pela autora.

A partir de um mapa de empatia e da criação de uma persona, e também após pesquisar como essa pessoa se sente, o grupo verificou que esse professor tem vontade de se sentir mais incluído nas atividades da Unisinos, e por isso redefiniu seu problema com base nisso.

O grupo 3 teve a possibilidade de explorar de forma bastante aprofundada a identidade e a proposta de valor da Unisinos, visto que alguns integrantes possuíam experiências mais profundas sobre o tema, incluindo os valores jesuítas. Para tal, explorou ainda o mapa estratégico da Unisinos, e considerou de difícil entendimento, conforme relato:

- “Bom, nós começamos tentando entender um pouco o que era aquele mapa estratégico da Unisinos, pra tentar entender um pouco mais e discutir sobre a estratégia da Unisinos. Nós nos colocamos no lugar dos diversos públicos e tentando entender aquele mapa, não dá muita coisa, a gente não conseguiu

enxergar exatamente o que é uma trilha estratégica, um direcionador estratégico, as coisas ficaram muito misturadas e a gente teve essa dificuldade de entender.”

Além disso, o grupo versou sua reflexão sobre o problema em torno do que diferencia a Unisinos no mercado, e chegou à conclusão de que seu diferencial está totalmente alinhado à sua identidade. Para tal, explorou dois grandes pilares em relação à identidade: excelência acadêmica e formação integral. Essa discussão fomentou principalmente a dimensão particular da formação integral, visto que cada indivíduo é responsável e compõe sua própria formação.

Fotografia 5 - Grupo 3 - Refletindo sobre o problema



Fonte: Registrada pela autora.

A busca pelo ponto de alavancagem do sistema apontou para o funcionário como ator principal. O grupo considerou de forma mais ampla a lacuna da falta de entendimento e clareza em relação à estratégia, explorando o fato do funcionário se enxergar na constelação de valor da empresa.

- “E aí isso foi nos dando insights de que a gente precisava, antes de mais nada, que cada um que faz parte da Unisinos, identificasse, conseguisse ler aquele mapa de forma mais amigável. [...] A gente se deu conta que essa estratégia está muito presente, só que quando você pega o mapa estratégico, aquele banner que está distribuído pelo campus, aquilo não faz muito sentido, não reverbera para as

peças. Então, revisando a pergunta, chegamos no funcionário: como poderíamos transformar o funcionário em disseminador da cultura organizacional da Unisinos. Nós entendemos que o funcionário é o elo entre a cultura organizacional e a estratégia, e ele poderia ser um disseminador disso. A gente tratou ele como uma interface.”

A partir disso, também utilizaram a criação de uma persona para criar empatia e pensar numa solução de forma mais criativa. O relato do grupo deixa mais claro como foi conduzido esse processo:

- “Aí a gente foi entender um pouco quem é esse funcionário, fizemos a persona, identificamos que é uma jovem de 26 anos, ela trabalha na secretaria, atendimento ao aluno, ela faz nutrição, e ela tem toda uma rotina, ela é uma pessoa batalhadora. Essa figura, quando ela lê aquele mapa, ela vai entender que ela faz parte daquilo? Foi aí que a gente pensou na nossa proposta, nosso insight veio daí. E se aquele mapa fosse mais amigável, mais inteligível pra ela, aí sim a gente conseguiria internalizar o que esse mapa significa, o que ele quer dizer. E assim ela disseminaria. A intenção não é só que ela dissemine a estratégia, mas que ela se sinta parte dessa estratégia, para que ela se sentindo envolvida, ela se sinta responsável por ela e aí sim dissemine.”

Entende-se que a exploração do problema durante a ação projetual foi reflexo do alinhamento conceitual colocado aos participantes sobre estratégia, e os participantes deixaram transparecer isso na forma como ampliaram o problema. É possível entender a etapa de exploração do problema como um espaço de reflexão, de diálogo estratégico e interpretação da realidade. Tal característica torna-se fundamental para a compreensão do problema em sua complexidade. Foi o momento principal e mais duradouro do WS, um momento marcado por questionamentos e dúvidas, o que tornou ainda mais rica a discussão.

4.2.4.2 Redefinição do Problema

Essa subcategoria apresenta e analisa a forma como os grupos conseguiram reunir todas as informações obtidas no momento anterior de exploração do problema em forma de uma síntese, ou seja, como os grupos focaram em um problema de projeto mais delimitado.

O momento de redefinição do problema foi marcado pela escolha de um foco de análise para esse problema, na busca por uma solução. Essa redefinição mostrou-se necessária para o grupo chegar a uma proposta de tangibilização, pois o tempo da ação projetual era curto para considerar um problema de projeto tão aberto e complexo.

A partir das reflexões que fez sobre o problema de projeto, o Grupo 1 redefiniu o problema da seguinte forma: Como fazer o professor horista vivenciar as possibilidades da Unisinos e transmitir isso para o aluno?

De forma bastante semelhante, o Grupo 2 redefiniu seu problema da seguinte forma: Como poderíamos intensificar a interface de contato com professores horistas para que eles entreguem valor e façam sentir que somos infinitas possibilidades?

Essa redefinição dos dois grupos foi possível, pois o grupo identificou o professor como principal interface da Unisinos com seu principal público, os alunos. Assim, a evolução do grupo em direção a uma solução ficou focada nessa interface. Os dois grupos entenderam que a estratégia da Unisinos é formada por um conjunto amplo de atividades, e que a forma de o aluno ter contato com a estratégia é a relação com o professor na sala de aula. Essa foi uma questão que também surgiu nas entrevistas, e foi novamente explorada pelos grupos.

De outra forma, o Grupo 3 redefiniu seu problema conforme segue: Como poderíamos transformar o funcionário em disseminador da cultura organizacional?

Esse grupo escolheu um caminho um pouco diferente, e considerou que a estratégia é reflexo da cultura organizacional. Assim, definiu que o funcionário é o ponto de alavancagem do complexo sistema da estratégia, e essa estratégia precisa fazer sentido para que ele a aplique em suas atividades.

Tais redefinições são resultado da própria reflexão sobre o problema. Na sequência, os grupos tiveram momentos de geração de ideias em busca de uma solução alternativa. Com isso, retoma-se o que foi colocado na revisão crítica de literatura por Kolko (2010), que o design é uma forma de organizar a complexidade ou encontrar clareza no caos, sob a forma de síntese. Na síntese, os designers organizam, manipulam, suprimem, filtram dados em uma estrutura coesa para a construção de informações. A síntese revela uma coesão e sentido de continuidade; a síntese indica um impulso para a organização, para a redução, e para a clareza. Entende-se a síntese como um processo abduutivo de *sensemaking*, um contínuo esforço para entender as conexões e orientar o projeto em direção da ação, em que as pessoas integram suas experiências em busca da compreensão do mundo à sua volta. Dessa forma, entende-se o processo de redefinição do problema como uma busca pela síntese e pela configuração de sentido, identificando e estabelecendo conexões e relações entre os diversos elementos que compõem a estratégia.

Percebe-se como ponto em comum nas três redefinições do problema o componente relacional estabelecido pelos grupos. Para eles, a tangibilização da estratégia só é possível com o envolvimento das pessoas, tornando possível o sentimento de pertencimento. Nesse

sentido, é oportuno retomar o conceito de *sensemaking* como aspecto fundamental na estratégia. Trata-se de um conceito utilizado para se compreender diferentes fenômenos organizacionais, como a estratégia. Para compreender a estratégia empresarial, se faz necessário considerar os sentidos e significados estabelecidos e compartilhados entre os sujeitos e grupos inseridos no contexto organizacional. De modo que, como explica Weick (1995) as organizações só podem ser investigadas, sob esta perspectiva, tendo como base de análise os sujeitos em ação, que criam, sustentam e são capazes de modificar a interpretação da realidade objetiva. A construção de sentido é o processo de criar, manter e dissolver a coletividade social, a organização. Nesse contexto, os grupos acreditam que o envolvimento das pessoas na estratégia empresarial possibilitaria a construção de sentido como algo contínuo.

4.2.5 Competências

A categoria Competências identifica e analisa as principais competências do design estratégico que foram acessadas pelos participantes durante a ação projetual. Com base na revisão de literatura, apresentam-se três subcategorias de análise: Cultura de Design; Dimensão metaprojetual; Tangibilização.

4.2.5.1 Cultura de Design

Essa subcategoria apresenta e analisa os elementos que demonstraram a utilização de uma matriz de pensamento da cultura de projeto, ou cultura de design, na realização da ação projetual. O WS foi uma forma de analisar como uma matriz de pensamento oriundo da cultura de design interpreta e reinterpreta um problema em busca de uma solução. Considerando que o design não é visto neste trabalho como uma metodologia, mas sim como uma abordagem teórico-aplicada, o foco da análise se baseia na forma de atuação do design estratégico para compor um diálogo estratégico sobre a estratégia da Unisinos e pensar em possibilidades para a sua tangibilização.

Para analisar essa categoria, é fundamental pensar o design também como cultura de projeto, como uma maneira de raciocinar e de ver o mundo. Conforme referenciado anteriormente, a “maneira design de raciocinar” assume a existência de uma maneira de entendimento própria do design que seria diferente das maneiras mais difundidas, acadêmicas e científicas. Essa cultura de projeto é marcada especialmente por sua função de projetar algo

que apresente um significado, uma dimensão de valor para alguém. O objeto dessa projeção, por sua vez, coloca ao design estratégico possibilidades no que tange a produtos, serviços, comunicação e experiências.

Nesse sentido, entende-se que a abordagem utilizada pelos grupos durante o WS não assumiu a estratégia declarada pela Unisinos como algo dado e resolvido. Pelo contrário, os grupos questionaram a execução dessa estratégia e exploraram o tema de forma a verificar se realmente essa estratégia estava sendo executada plenamente. Durante a exploração do problema, identificaram as lacunas que não possibilitavam essa tangibilização e pensaram em soluções para tal.

A cultura de projeto também se expressa como um saber criativo que se expressa em uma dimensão de ação relacional; em uma ação suscetível à contínua modificação. Dessa forma, é possível fazer novamente uma relação com a ação projetual realizada na pesquisa, que resultou não em ações pontuais, mas em programas contínuos que envolvam as pessoas e garantam a aprendizagem organizacional.

A cultura de projeto também percebe a estratégia como um processo interpretativo, que lida com problemas abertos, onde os objetivos são incertos, as respostas são amplas e não há nenhum procedimento certo para gerar soluções. Assim ocorreu na ação projetual; os grupos interpretaram a estratégia como algo aberto, que está sujeito a diferentes interpretações, não bastando ser apenas declarado, ou seja, não é algo que está dado, faz-se necessário configurar sentido. Tangibilizar a estratégia, na cultura de projeto, significa torná-la acessível aos diferentes públicos, torná-la perceptível.

Para os grupos 2 e 3, por exemplo, estratégia está intimamente relacionada com a cultura organizacional. Esse aspecto traz mais uma vez a matriz de pensamento da cultura de projeto em relação à interpretação de uma realidade. Essa cultura organizacional, ou identidade organizacional, convive com um problema de conflito e de interpretação. Em relação a isso, a cultura de projeto tem como característica a sua capacidade de leitura dos ambientes, interpretando a complexidade, capturando dela estruturas de sentido; indicando caminhos, tornando-o visível; e sabendo comunicar e gerir os processos de compartilhamento de escolhas da organização. Diferentemente da administração, que elabora a estratégia muitas vezes como um plano, a cultura de projeto ressignifica o conceito de estratégia para algo que é uma construção coletiva de significado. Os grupos discutiram que não basta declarar a estratégia, é preciso fazer com que as pessoas se apropriem dela para configurar sentido. Também, a estratégia na visão da cultura de projeto é um processo interativo, um fenômeno realizado com a sucessão de eventos e que continua a sofrer com a situação espacial e temporal da ação.

Percebeu-se, portanto, que os participantes puderam explicitar alguns elementos e competências da cultura de projeto para a produção e a organização de conhecimento, de significados, de escolhas para pensar em possíveis soluções para a tangibilização da estratégia. Ainda, os grupos mostraram que a a estratégia é tanto causa quanto efeito de um processo coletivo e um ato interpretativo para modificar a realidade. É diálogo e conversação, confronto e negociação entre múltiplos atores, conforme menciona Zurlo (2010).

4.2.5.2 Dimensão Metaprojetual

Essa subcategoria analisa as características observadas durante a ação projetual que podem ser relacionadas com a abordagem metaprojetual, com base na revisão de literatura apresentada.

Importa ressaltar que a ideia de metaprojeto tem sido abordada tanto como uma questão teórica, quanto como uma questão metodológica. Entretanto, essa análise não objetiva definir a ação como metaprojetual, mas sim identificar características desse tipo de abordagem na ação projetual realizada.

Entende-se que a ação projetual realizada possui algumas características metaprojetuais, especialmente por ter se dedicado fortemente a entender o contexto e a realidade na qual a organização em questão está inserida. Ou seja, o WS funcionou também como um espaço de reflexão disciplinar e de elaboração dos conteúdos da cultura do projeto. Pode-se dizer que o momento de exploração do problema possui um forte componente metaprojetual, uma vez que configurou-se como um espaço contínuo de aprendizagem embasada na pesquisa, apropriado para repensar a atuação e o futuro de uma organização.

Outra característica metaprojetual que o WS abarcou foi que o processo não produziu necessariamente um *output*, mas sim três possibilidades de soluções conceituais, ou seja, partiu de um problema de design, passou pelo emprego de diferentes tipos de instrumentos de design e foi finalizado na definição de um *concept* para o projeto a ser desenvolvido.

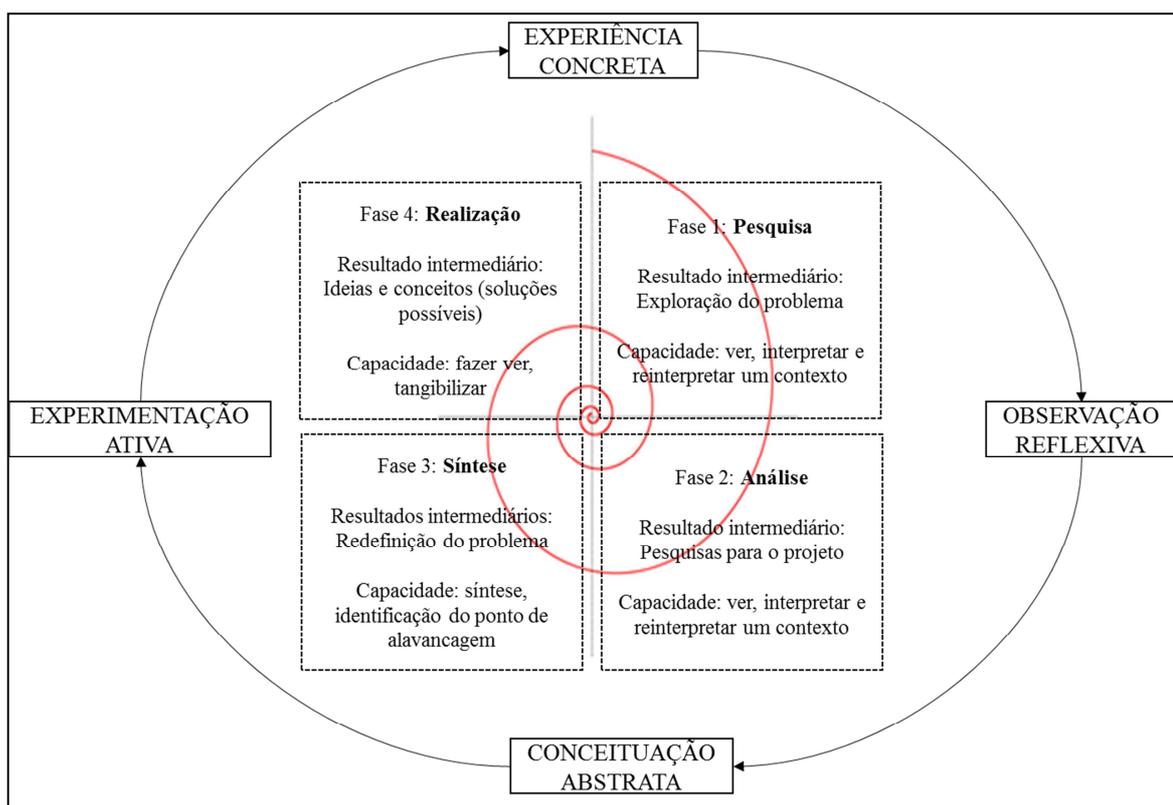
Destaca-se, ainda, a produção de conhecimentos que a ação projetual possibilitou. Nesse sentido, retoma-se o que colocam Franzato e Celaschi (2012), que o metaprojeto é apropriado para o desenvolvimento de processos empresariais orientados para repensar a atuação de uma organização e definir suas estratégias. Esses autores abordam o metaprojeto como uma atividade transdisciplinar embasada na pesquisa.

Traçando-se um paralelo de algumas características da ação projetual com espiral da inovação que os autores estruturaram, teve-se a fase das pesquisas que trouxeram subsídios ao

projeto. Além disso, ficou evidente a análise e reinterpretação dos resultados para prospectar novos cenários, e identificar trajetórias. E, por fim, foram concebidas as soluções ou conceitos projetuais, que, segundo os autores, é a fase em que a capacidade de fazer ver, ou de tangibilizar, deve se sobressair. Assim, adapta-se o modelo proposto pelos autores com base na ação projetual realizada.

A Fase 1 é alargada para dois momentos, um de exploração do problema e outro de pesquisas para o projeto. Na fase de síntese, o foco foi direcionado à redefinição do problema e, por fim, a fase final propõe soluções possíveis para o problema de projeto.

Figura 9 - Espiral da inovação adaptado



Fonte: Adaptado de Franzato e Celaschi (2012).

Diante do exposto, entende-se que a ação projetual realizada possui características metaprojetuais, não sendo considerada apenas uma metodologia, mas sim um momento transdisciplinar que envolve um processo de aprendizagem empresarial. Dessa forma, a

ação projetual abriu espaço para um diálogo estratégico, como propõe a abordagem metaprojetual.

4.2.5.3 Tangibilização

A subcategoria tangibilização analisa relaciona a ação projetual com a competência do fazer ver como competência fundamental do design estratégico.

A capacidade de fazer ver é explicada como algo que suporta a ação estratégica, transforma ideias e conceitos em algo concreto por meio de diversos artifícios e níveis de abstração, imagens de referência, protótipos ou imagens de experiências reais. Como resultado da ação projetual, os grupos apresentaram suas soluções utilizando níveis de abstração de cunho gráfico, ou seja, na forma de modelos gráficos.

Entende-se que os resultados do workshop caminharam mais no sentido do design como um processo de resolução de problemas. A forma que o grupo conferiu à tangibilização da estratégia foi mais relacionada à apoiar a sua execução, ou seja, garantir que o que está sendo declarado possa ser percebido e se tornar um valor para os diferentes públicos.

Retomando-se a visão de Holloway (2009) sobre dar forma à estratégia, os grupos o fizeram sob a forma de experiências a alguns atores. A tangibilidade pode se referir à forma como uma pessoa pode experienciar essas características através dos sentidos. Sendo assim, os grupos propuseram sua tangibilização através de ações e programas que possibilitassem a ativação dos sentidos e de sentimentos de pertencimento.

A tangibilização proposta pelos grupos não ficou limitada à comunicação ou à propaganda, mas envolveu as atividades da instituição que suportam a criação de valor, que é a essência da estratégia. Nesse sentido, entende-se a tangibilização como algo relacionado ao *sensemaking*, e não tanto à visualização.

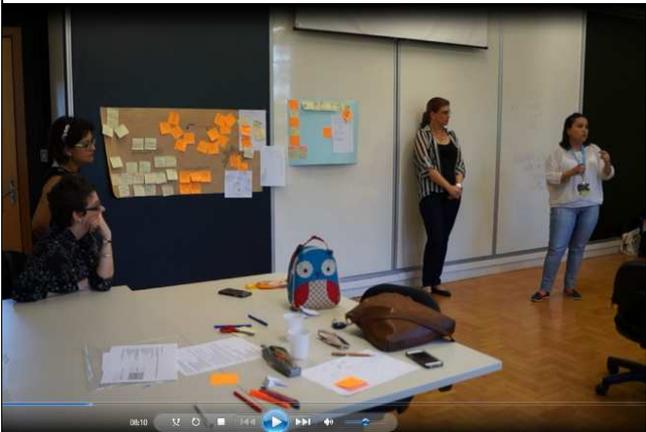
Com vistas a buscar a tangibilização da estratégia empresarial, este trabalho utilizou como foco uma das abordagens do design estratégico, abordagem metaprojetual. Trata-se de uma das diversas abordagens que podem ser utilizadas como um caminho identificável dentro de um projeto, que parte de um problema e vai em busca de uma solução.

4.2.6 Soluções dos Grupos na Ação Projetual

Essa categoria apresenta o resultado produzido por cada grupo no WS, ou seja, as possibilidades apresentadas para auxiliar na execução da estratégia empresarial na Unisinos, garantindo sua tangibilização. Essa categoria não apresenta subcategorias de análise.

Inicialmente, o Grupo 1 apresentou como proposta um conjunto de ações para responder ao seu problema de projeto. O grupo pensou em aproveitar dois momentos já existentes de participação dos professores: a capacitação docente e a reunião de colegiado. A capacitação docente é o momento em que o professor tem o primeiro contato com a Universidade, e a ideia é que esse momento tenha seu formato repensado, visto que hoje é apenas informativo, ou com caráter expositivo. O formato que o grupo propõe seria de workshop, em que o professor pudesse construir coletivamente o diferencial da Unisinos e da Escola da qual ele faz parte, auxiliando na construção da sua jornada. O grupo acredita que o professor deve ter essa experiência para despertar o sentimento de pertencimento, para que ele seja um agente multiplicador das possibilidades que as trilhas estratégicas permitem, dentro do universo do qual ele faz parte. Já nas reuniões de colegiado, os professores teriam que montar projetos compartilhados com outros cursos e apresentar aos alunos.

Quadro 12 - Resultados Grupo 1

Apresentação Grupo 1	Representação da Solução Grupo 1
	

Fonte: Elaborado pela autora.

A forma como o Grupo 1 apresentou sua solução foi através de um *storyboard* que simulava a apropriação da estratégia pelo professor e a sua consequente disseminação. Devido ao curto espaço de tempo, não foi possível evoluir a ideia com maior detalhamento.

O Grupo 2, de forma semelhante, propôs um novo desenho para a reunião do colegiado, ou seja, a sua remodelagem. Ela ocorreria com maior frequência, seria bimestral e teria uma capacitação dos coordenadores para que eles sejam articuladores dentro do grupo de professores. O coordenador contaria com um comitê de organização com outros professores.

Foi definida inclusive uma abordagem específica para a nova reunião de colegiado: essas reuniões aconteceriam no sábado de manhã, começando as nove horas com um café da manhã cultural, com uma atração cultural, seguindo com uma dinâmica para misturar os grupos e poderem conhecer outras pessoas, isso aconteceria em mesas redondas. Trinta minutos seriam dedicados a informações gerais, e em seguida aconteceria uma troca de experiências sobre um tema específico, e a ideia é que os temas sempre possam costurar os direcionadores estratégicos: como levar a inovação para a sala de aula, como pensar na internacionalização e outras possibilidades que a universidade coloca.

Na sequência, seria lançado um desafio para que os professores fossem envolvidos no desenho coletivo de possibilidades para levar para sala de aula a inovação, internacionalização, etc. Por fim, a reunião seria fechada com a apresentação para que todos possam conhecer as ideias dos outros, e um fechamento com a fala do coordenador e do decano que traz a perspectiva da formação transdisciplinar.

Quadro 13 - Resultados Grupo 2

Apresentação Grupo 2	Representação Solução Grupo 2
	

Fonte: Elaborado pela autora.

E essa seria uma proposta que mantém a parte informativa, mas é muito mais interativa e inclusiva. Para apresentar sua ideia de uma forma mais visual, o grupo montou uma jornada do professor nessa reunião.

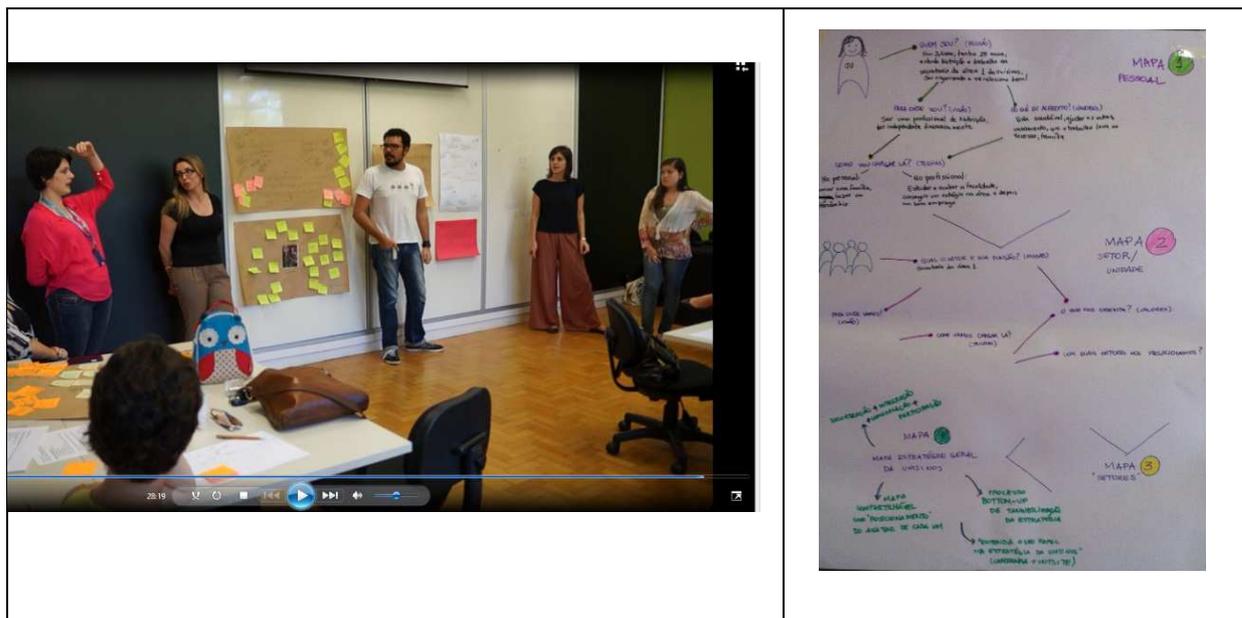
Por fim, o Grupo 3 propôs um programa sem duração definida, mas com a ideia de envolvimento mais direto do funcionário da Unisinos com a estratégia e seus desdobramentos, fazendo que ele crie o seu próprio mapa estratégico. O grupo entendeu que é necessário fazer o funcionário perceber que faz parte do mapa estratégico, ou seja, que tem o seu papel na estratégia. A proposta envolve a criação de um grande mapa estratégico em uma plataforma de intranet, construído a partir de um processo de gestão com o apoio institucional, mas que inicie de forma analógica e depois seja evoluído para o digital. O funcionário teria a oportunidade de desenhar o seu próprio mapa.

Então, o programa teria quatro etapas, sendo que a primeira define que o funcionário desenvolva o seu próprio mapa estratégico, mas um mapa com uma leitura diferente, sem colocar os conhecidos termos como missão, visão e valores. Seria em forma de perguntas, colocadas como uma provocação para que o funcionário enxergue que faz parte da estratégia: quem sou, pra onde vou, no que eu acredito, e o que vou fazer para chegar lá. As perguntas não são perguntas amplas em relação a pessoa, mas sim sobre ela em relação à instituição. E pensando também que ela se familiarize, que quando ela olhe o mapa ela faça essa relação. Na sequência, o mapa seria ampliado.

Em um segundo momento, o funcionário iria participar de um outro processo que é a criação do mapa do seu setor. Sabendo que cada setor tem os seus projetos estratégicos, mas não tem isso de forma visual e amigável, além de que não é todo mundo que participa, a ideia é que seja tangibilizada a forma como os diferentes setores se relacionam. Por fim, se chegaria em uma revisão do que é o mapa estratégico atual, por isso o grupo fala de um programa que é de longo prazo e digital. A ideia é que o mapa tenha uma lupa, em que o funcionário consiga ver como sua atividade influencia a estratégia.

Quadro 14 - Resultados Grupo 3

Apresentação Grupo 3	Representação Solução Grupo 3
----------------------	-------------------------------

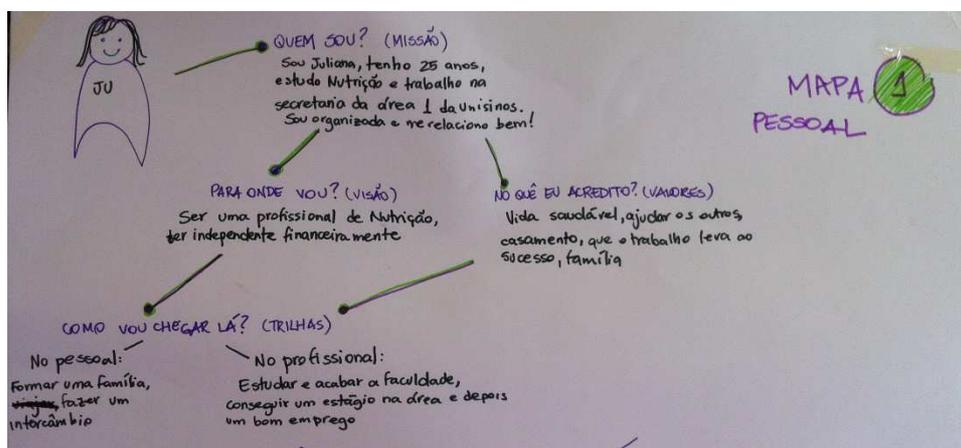


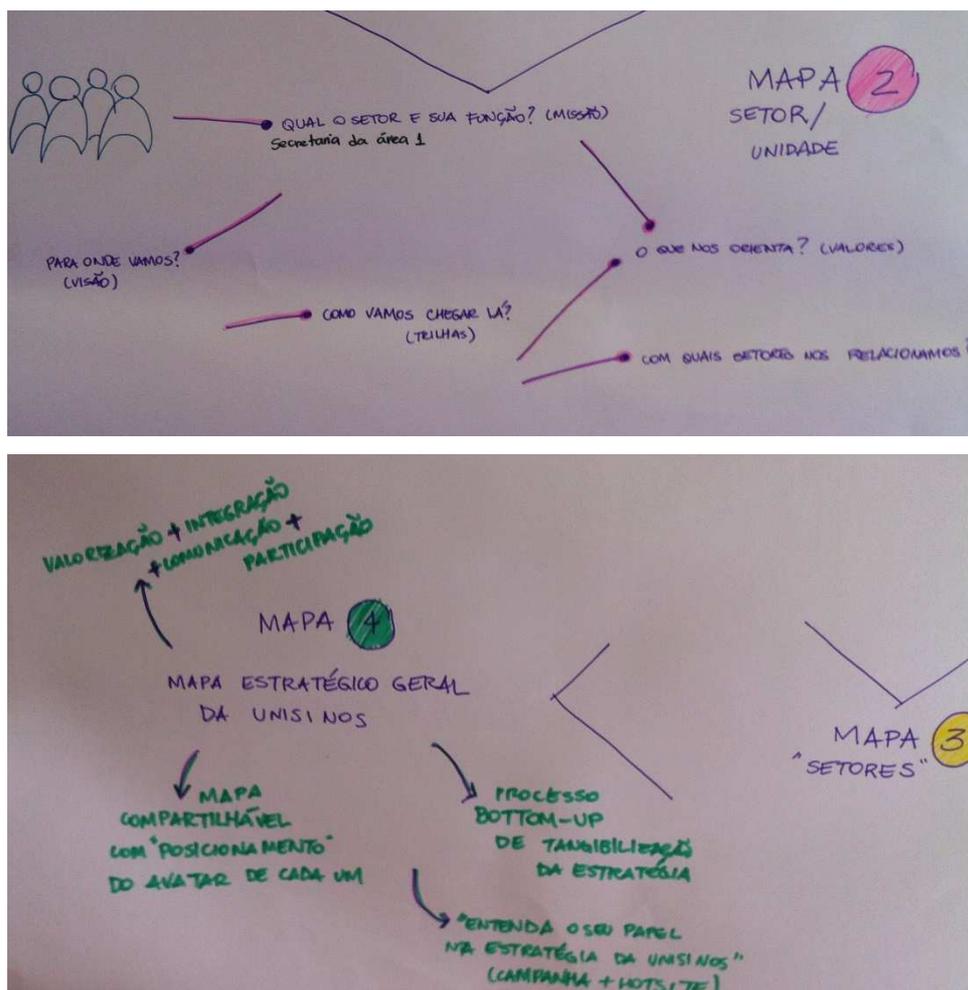
Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo entende que esse programa funcionaria como um projeto *bottom-up*, ou seja, uma construção de baixo para cima de tangibilização da estratégia, em que o funcionário entenda como é formado esse mapa e participa da sua formação. No momento que esse funcionário entende que faz parte da estratégia, ela vai internalizar isso nas suas atividades.

O Grupo 3 apresentou sua solução de forma gráfica, chegando em um nível de detalhamento maior da proposta em relação aos outros grupos; assim, apresenta-se esse detalhamento através da Fotografia 6.

Fotografia 6 - Detalhamento da proposta do Grupo 3





Fonte: Registrada pela autora.

Importa ressaltar que, devido ao tempo curto de ação projetual, a atenção principal foi dada aos conceitos gerados, e não às suas representações. As soluções alternativas resultantes da ação projetual foram apresentadas a membros da instituição no seminário de avaliação, cujos desdobramentos serão apresentados a seguir.

4.3 SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO

Essa seção apresenta o fechamento do ciclo de pesquisa-ação, para o qual foi realizado um seminário de avaliação dos resultados junto a representantes Unisinos. O seminário aconteceu no dia 11 de dezembro de 2014, no qual foram brevemente retomados os conceitos principais, o método da pesquisa, e as etapas realizadas, mas cujo objetivo principal foi a apresentação dos resultados obtidos e a discussão sobre sua aplicabilidade.

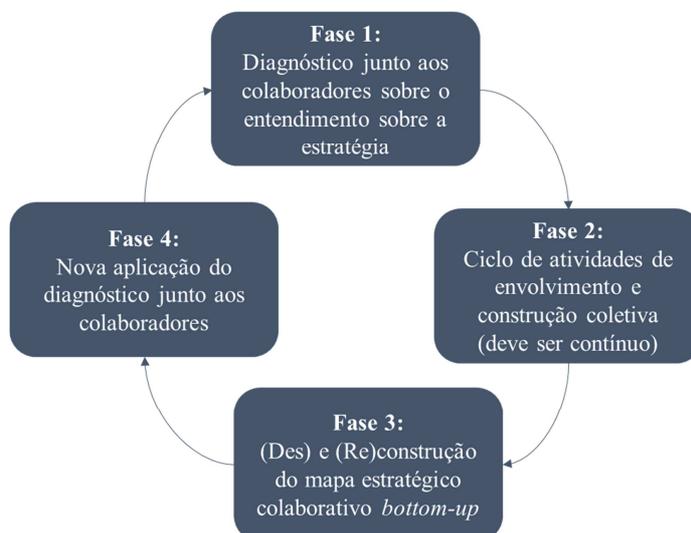
Inicialmente, a pesquisadora retomou a linha conceitual adotada para a pesquisa, assim como os objetivos (geral e específicos). Foi destacado o alinhamento dos objetivos da

pesquisa com algumas questões recorrentes que são discutidas na Unisinos, relacionadas à estratégia e à entrega de valor. Em seguida, apresentou-se o ciclo de pesquisa-ação e todas as etapas realizadas até então de acordo com a metodologia escolhida.

Os resultados foram apresentados no seminário de avaliação da seguinte forma: resultados antes do WS; e resultados depois do WS. Em relação aos resultados antes do WS, destacou-se o diagnóstico do processo da estratégia na Unisinos; além das lacunas entre o que é declarado e o que é executado, e da falta de conhecimento sobre a estratégia. Em relação aos resultados depois do WS, após a apresentação das propostas dos três grupos, a pesquisadora sugeriu, de forma simplificada, uma proposta que buscou evoluir as soluções dos grupos, integrando-as sob a forma de um “Programa de construção coletiva da estratégia”, em que, além de discutir e comunicar a estratégia empresarial, os funcionários e professores pudessem criar atividades e práticas nas quais o público interno reconhecesse a influência de sua atividade na estratégia da Unisinos. Esse programa foi pensado com base nos resultados de todas as pesquisas realizadas neste trabalho, segundo os quais os funcionários conhecem a estratégia, mas falta entenderem seu papel individual para a execução dessa estratégia.

O programa sugerido teria início com um diagnóstico junto aos funcionários sobre o nível de conhecimento e envolvimento com a estratégia empresarial, sendo que o mesmo diagnóstico seria refeito ao final do primeiro ciclo do programa, visando mensurar a sua eficácia. O programa contemplaria, em um primeiro momento, a realização das atividades de envolvimento e construção coletiva da estratégia, conforma as propostas dos grupos 1 e 2 no workshop. E, por fim, haveria a implementação da desconstrução e reconstrução do mapa estratégico. A Figura 10 representa de forma esquemática a proposta apresentada.

Figura 10 - Proposta de um programa de construção coletiva da estratégia



Fonte: Elaborado pela autora.

Foi enfatizado pela pesquisadora que a perspectiva do design estratégico ressignifica o conceito de estratégia, que é visto por muitos gestores como plano, como planejamento estratégico. Além disso, colocou-se que as soluções apresentadas pelos grupos no workshop têm em comum a mobilização do público interno (professores e funcionários), o que faz com que os resultados estejam bastante relacionados a uma temática bastante comum na área da administração, a qual é nomeada “comunicação interna”.

Participaram da reunião quatro representantes da Unisinos, sendo duas representantes da área de Marketing, um gerente administrativo e um diretor acadêmico, além da pesquisadora. Todos eles fizeram parte de alguma das etapas anteriores da pesquisa. Outros seis representantes da unidade de análise também foram convidados, mas não puderam comparecer. Para apresentar e discutir os resultados dessa etapa, apresentam-se duas categorias: Avaliação dos resultados, e Possibilidades de implementação. Essas categorias não apresentam subcategorias.

4.3.1 Avaliação dos Resultados

Essa categoria apresenta as percepções dos representantes da Unisinos sobre os resultados que a pesquisa alcançou, assim como sobre as contribuições e a relevância do estudo para a instituição.

De forma geral, os resultados obtidos na pesquisa foram avaliados como positivos e relevantes durante o seminário de avaliação. Os participantes afirmaram que a discussão sobre a execução e a tangibilização da estratégia está alinhada às preocupações da universidade em garantir sua entrega de valor, ou seja, em executar plenamente o que declara como estratégia. Para eles, essa é uma busca constante. Ainda, foi colocado que as soluções propostas indicam o design estratégico como uma evolução da abordagem da gestão, ou seja, uma alternativa para lidar com problemas já conhecidos relacionados à temática da estratégia. Nesse sentido, é importante retomar uma questão colocada anteriormente, de que o design enquanto cultura de projeto impõe uma “maneira design de raciocinar” que pode também ser utilizada para resolver problemas que não são necessariamente problemas de design.

A partir dessa percepção, reitera-se a relevância da relação entre design e estratégia, de forma que as discussões implicadas pela abordagem do design estratégico são bastante semelhantes às preocupações da gestão dentro da instituição. Na perspectiva do design

estratégico, o que muda é justamente o olhar, o conceito ressignificado de estratégia e a sua visão como um sistema de configuração de valor.

Outro aspecto a ser destacado é o alinhamento dos resultados obtidos nesta pesquisa com o trabalho paralelo de uma consultoria externa, que fez um diagnóstico da comunicação interna na Unisinos. Tal diagnóstico aponta para a necessidade de melhorias na comunicação interna de forma geral; no entanto, entende-se que há forte relação entre a temática de comunicação interna e a visão sobre estratégia que a perspectiva do design estratégico apresenta. Um exemplo disso é a colocação da referida consultoria, que afirma que a comunicação interna mais efetiva “faz a estratégia acontecer”, gera menos desperdício de tempo, energia e dinheiro, prevenindo o retrabalho.

A apresentação do diagnóstico pela empresa de consultoria ocorreu pouco antes do seminário de avaliação; mas, caso ocorresse anteriormente, poderia ser utilizada como um item do relatório de pesquisa contextual, visto que tem forte relação com a temática da estratégia. No entanto, os participantes do seminário concordam que esse alinhamento entre as duas iniciativas reforça a relevância dessa discussão dentro da unidade de análise.

Em relação a isso, foi discutido que a perspectiva do design estratégico propôs ações que são relacionadas à comunicação interna e que envolvem o engajamento das pessoas para criar sentido. Esse engajamento é necessário porque o público interno está totalmente relacionado à execução da estratégia, mas muitas vezes não sabe, não entende ou não tem o conhecimento disso. Também, o design estratégico não separa a comunicação interna do processo da estratégia; pelo contrário, interpreta tudo como elementos de um mesmo sistema de criação de valor. Assim, confirma-se a visão do design estratégico, que percebe a estratégia como um sistema, um conjunto de atividades que compõem a proposta de valor de uma empresa. Tangibilizar a estratégia, ou executá-la plenamente, significa construir coletivamente o sentido entre o que é declarado e o que é executado. A comunicação dentro desse sistema exerce uma função fundamental, e deve ser considerada com atenção.

4.3.2 Possibilidades de Implementação

Essa categoria traz a percepção dos representantes da instituição sobre possibilidades de evolução e implementação dos resultados obtidos através da pesquisa.

Mesmo com a sugestão de um programa que integrasse as três propostas dos grupos, a solução que ganhou destaque foi a proposta pelo Grupo 3, de desconstrução e reconstrução do mapa estratégico de forma colaborativa. Um dos representantes da Unisinos mencionou que

gostou bastante da ideia, e que sempre sentiu falta de uma ferramenta em que as pessoas pudessem consultar e interagir com as diversas dimensões da estratégia empresarial, incluindo o mapa estratégico e a sua relação a execução da estratégia. No entanto, essa ideia precisaria ser evoluída pela pesquisadora, mostrando com maiores detalhes como deveria funcionar, criando *templates* e definindo um processo para a co-criação que está sendo proposta. Uma preocupação demonstrada pelos representantes da Unisinos em relação à implementação de uma ferramenta como essa é que os funcionários vejam como algo burocrático, ou seja, “mais um formulário para preencher”. Por isso, é importante que o discurso relacionado à iniciativa seja pensado para motivar esse tipo de participação.

Ainda, foi destacado que a participação das pessoas humaniza a estratégia e possibilita a criação de sentido, despertando o sentimento de pertencimento. Também foi colocado que é importante aproveitar o mapa estratégico que já existe para, a partir dele, as pessoas conseguirem construir seus mapas. Para os representantes, é fundamental que essa ferramenta contemple, de certa forma, mais elementos da cultura organizacional, como o jeito jesuíta de ser, o projeto político-pedagógico, entre outros. Para pensar em formas de projetar elementos que alcancem a cultura organizacional, o grupo sugere que sejam observados alguns termos recorrentes nas comunicações feitas pelos líderes da universidade. Por ter sido a ideia melhor avaliada, a sua evolução será apresentada na próxima seção.

4 DISCUSSÃO

Essa seção tem como finalidade relacionar os principais resultados de forma mais direta com os conhecimentos incorporados pela revisão crítica de literatura, possibilitando um fechamento e uma amarração dos dados. Dessa forma, discute-se a tangibilização da estratégia da Unisinos sob a perspectiva teórica do design estratégico, considerando o caminho percorrido durante a pesquisa-ação.

Também nessa seção, busca-se evoluir a solução que foi melhor avaliada pelos representantes da Unisinos, sob a forma de uma proposta evoluída dos resultados obtidos no workshop, apresentando caminhos para a sua implementação na unidade de análise.

A perspectiva do design estratégico, na qual este trabalho foi alicerçado, impõe uma visão diferente para o conceito de estratégia, tipicamente abordado pela área da administração. Conforme tal perspectiva, a estratégia é vista como um sistema complexo de atividades que visam a entrega de valor a qual a organização se propõe. Esse sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, produzidos e organizados constantemente pelos diversos atores que colaboram nessa organização. O design estratégico interpreta a realidade em que a empresa vive, interpreta também sua identidade, e atua sobre essa realidade visando sistematizar a entrega de valor. Assim, neste trabalho, quando se refere à execução e à tangibilização da estratégia, refere-se também a garantir a entrega de valor da empresa, gerando efeitos de sentido para os diferentes envolvidos. Tendo como base essa perspectiva, é possível traçar um paralelo como o que foi pesquisado na unidade de análise, ou seja, é possível analisar a estratégia da Unisinos sob a luz da perspectiva do design estratégico.

Estudar a estratégia em uma organização implica assumir o paradigma da rede, segundo o qual a própria Unisinos configura-se como uma organização em rede, visto que seu sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Isso significa dizer que os diversos setores da universidade podem possuir sistemas autônomos de objetivos, mas que devem estar alinhados ao objetivo maior e único que é a sua própria estratégia. Pelas entrevistas, foi possível identificar que as unidades acadêmicas e de apoio desenvolvem seus projetos estratégicos de forma autônoma. No entanto, esses projetos devem estar ligados às trilhas estratégicas, garantindo a sua execução. Significa, ainda, dizer que a Unisinos e sua estratégia deve estar voltada para diferentes tipos de públicos: funcionários, professores, alunos e sociedade. Trata-se, fundamentalmente, de uma

organização complexa, na qual a execução da estratégia e sua tangibilização depende, fundamentalmente, de uma série de atividades e uma série de pessoas.

Além disso, importa ressaltar que, nas universidades, tanto a aplicação dos meios produtivos como o resultado da produção são intangíveis. Garantir a execução da estratégia em um negócio em que a execução é totalmente descentralizada da gestão torna-se um desafio ainda maior. O professor, que é o principal ponto de contato da universidade com o aluno, é um ator relevante nesse processo. Seu distanciamento da formulação das estratégias pode se tornar um ponto crítico a ser trabalhado.

A universidade coloca de forma muito clara a sua estratégia e a comunica em diversos momentos para a comunidade acadêmica. Trata-se de uma estratégia que envolve de um lado, o modelo organizacional e, de outro lado, o posicionamento. O modelo organizacional é embasado no modo de proceder, bastante influenciado pelos valores jesuítas e pelo conceito *magis in aciano*. Esse modo de proceder vem sendo criado ao longo dos anos, e é percebido pela comunidade de forma sistêmica, ou seja, não é uma ou outra característica que forma o modo de ser da Unisinos, mas sim a forma como ela articula os diversos elementos que forma seu modelo organizacional, sua cultura organizacional. O design estratégico, inclusive, se ocupa em interpretar esse modelo, como foi feito durante a pesquisa e na ação projetual pelos participantes. Também o posicionamento está bastante claro e difundido. A Unisinos quer se posicionar e ser reconhecida por diferenciação, e essa diferenciação tem suas bases nas trilhas estratégicas, definidas como essência da sua estratégia. O próprio conceito de estratégia adotado para este trabalho é complexo, não é possível se resumir em uma frase, e se afasta da noção de planejamento no momento em que assume o paradigma de constante mudança. No entanto, foi possível perceber – tanto nas entrevistas quanto na reflexão durante a ação projetual – que declarar a estratégia não é suficiente. É necessário configurar valor, ou seja, construir coletivamente o sentido, ou *sensemaking*, para que a verdadeira essência da estratégia seja incorporada em todas as atividades da empresa. Dessa forma, acredita-se que, nas diversas interfaces da empresa com o mercado, ela será reconhecida e, portanto, tangibilizada.

Portanto, a perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia considera a estratégia como um sistema de configuração de valor, um sistema-produto-serviço que está constantemente em mutação. Um sistema organizado, de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos, no qual é necessário dialogar em uma dimensão de agir relacional.

Ao compreender a complexidade desse sistema de configuração de valor, a preparação para a ação projetual considerou as diversas informações que são relevantes para a temática da estratégia. Considera-se relevante o esforço em garantir um alinhamento conceitual entre os participantes do workshop, diante de termos e expressões que possibilitam diferentes interpretações. Era necessário homogeneizar o grupo em direção a uma cultura de projeto. Como elaboração intermediária para o projeto, a própria construção do briefing mostrou que o trabalho de pesquisa envolvia um problema complexo e aberto, como também se caracterizam os problemas de design, tipicamente. Diante de um curto momento de ação projetual, a organização para a ação projetual precisou fazer escolhas, e por isso optou-se por uma delimitação que possibilitasse aos grupos uma reflexão sobre esse sistema de criação de valor.

Nesse sentido, as ideias de Zurlo, somadas às informações obtidas pelas entrevistas e análises documentais, tornaram-se fundamentais para o direcionamento da ação projetual. O autor comenta que, ao considerar que foco da operação do design estratégico são os ambientes nos quais uma empresa apresenta a sua razão de existir e entrega seu valor para os diversos públicos, a empresa formula suas estratégias e define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, a partir de uma série de análises. Tais interfaces precisavam ser exploradas, para entender o sistema de criação de valor da Unisinos. Ou seja, quais são os pontos de contato do mercado e dos diversos públicos com a universidade? E como esses pontos de contato podem ser explorados para uma entrega de valor mais eficiente e eficaz? Qual seria o ponto de alavancagem desse sistema? Em cima desses questionamentos, foi criado o *briefing* de projeto: Como poderíamos desenvolver interfaces alternativas para a tangibilizar a estratégia da Unisinos e sua identidade ser melhor compreendida pelos diferentes públicos?

Entende-se que o *briefing* em forma de questionamento contemplou a dimensão de sistema que envolve o conceito de estratégia, ao mesmo tempo em que manteve o problema aberto para a discussão dos grupos. A ação projetual, por sua vez, reforçou o caráter metaprojetual do design estratégico, uma vez que privilegiou a reflexão sobre o problema, tendo como base a pesquisa (de diversos tipos). A reflexão conduzida pelos grupos transpareceu a visão sistêmica sobre a estratégia, visto que analisaram os diversos aspectos que a contemplam: identidade da empresa, valores corporativos, públicos de interesse, proposta de valor, pontos de contato ou interfaces, trilhas estratégicas, entre outros.

A ação projetual deixou transparecer algumas competências e dimensões típicas do design estratégico. Identificou-se a “maneira design de raciocinar” ou cultura de projeto em diversos momentos do workshop, diferente do modelo mental da administração, que foi

utilizada para resolver problemas que não são necessariamente problemas de design. Além disso, diante de um grupo em que nem todos tinham a formação em design, reiterou-se que o design é uma atividade social, envolvendo mais do que apenas o trabalho feito por designers. Em complemento, os resultados dos grupos evidenciaram a capacidade de síntese – que é um processo de *sensemaking* –, revelando coesão, para a organização, redução, e clareza, e direcionando o processo orientado para a ação, em que as pessoas integram suas experiências em busca de identificar e estabelecer conexões, encontrar relações e padrões entre os elementos.

Como ponto em comum nas discussões projetuais dos grupos, foram identificados como pontos de alavancagem do sistema aqueles que representam o principal ponto de contato com os diferentes públicos: os professores e funcionários. Os grupos acreditam que a execução da estratégia só é possível com o envolvimento desses na construção coletiva de sentido. Nesse sentido, é possível traçar um paralelo com o *sensemaking*, termo fundamental para o conceito de design, que pressupõe configurar sentido, ou ainda, configurar valor para alguém. Esse valor, para os grupos, não deve ser pensado somente para o aluno ou para o público final, mas também para o público interno. Em resumo, todas as soluções propostas pelos grupos no workshop envolviam, de alguma forma, o público interno na criação coletiva de sentido.

Durante o processo do workshop, ficou evidenciado o caráter metaprojetual do design. Por não produzir necessariamente um output, o metaprojeto se posiciona como espaço de reflexão e de suporte ao desenvolvimento do projeto. A construção de uma plataforma de conhecimentos embasada na pesquisa proporcionou reflexão dos grupos sobre o problema de forma contínua.

Com o desenvolvimento da pesquisa e os resultados obtidos, é possível discutir que o sistema de criação de valor que formata a estratégia empresarial é embasado por um tripé, que envolve a comunicação interna, as pessoas e os processos. A comunicação interna cumpre seu papel de disseminar a informação a todos os envolvidos (pessoas), sejam funcionários ou professores. No entanto, torna-se necessário um processo – ou um conjunto de processos – para a execução da estratégia. Esses processos, assim como todo o sistema, podem ser guiados pela abordagem do design estratégico, conforme foi proposto neste trabalho.

A estratégia, no entanto, não se preocupa somente com a motivação dos funcionários, embora estes possam influenciar a estratégia da empresa e ser influenciados por ela, mas principalmente se preocupa com os aspectos de comportamento empresarial. Por essas razões, todos os envolvidos no negócio têm o direito de contribuir para o processo de estratégia.

Discutiu-se, em certo momento do trabalho, que a tangibilização da estratégia poderia estar relacionada a duas abordagens, também relacionadas às lacunas apresentadas na introdução deste trabalho: a questões internas à empresa, ou seja, seus funcionários e público interno, de modo que a estratégia se torne clara para todos os funcionários e garanta a sua execução; e a questões externas, ou seja, que o mercado reconheça a estratégia na oferta da empresa e identifique uma dimensão de valor. Ao final do trabalho, porém, entende-se que a perspectiva do design estratégico considera a estratégia como um todo, tanto dentro como fora da empresa. Os resultados, de certa forma, foram vislumbrados para preencher a lacuna de falta de entendimento da estratégia por parte do público interno; no entanto, entende-se que a diminuição dessa lacuna poderia auxiliar também a preencher a outra lacuna, visto que referimo-nos a um sistema.

Dante dos resultados, é possível afirmar que a intenção da empresa em comunicar a estratégia pode ser insuficiente se ela não é reconhecida pelo mercado. Ou seja, a declaração da estratégia e o planejamento estratégico convencional, por si só, não garantem a sua execução e a sua tangibilização. Por isso a importância de construir coletivamente o sentido para que a estratégia seja executada plenamente e seja percebida nas diversas interfaces da empresa com o mercado. E a perspectiva do design estratégico apresentou-se como uma alternativa para tal.

Diante do exposto, entende-se que, na perspectiva do design estratégico, um caminho possível para tangibilizar e apoiar a execução da estratégia empresarial seria a desconstrução e a consequente reconstrução coletiva do mapa estratégico em um ambiente em que todo o público interno tivesse acesso e pudesse interagir, de forma que se sinta responsável pela execução da estratégia. Entende-se que apresentar essa ideia faz parte da discussão dos resultados, uma vez que contempla o objetivo proposto para a pesquisa e cujo resultado permanecerá como um resultado possível para implementação. A seguir, é apresentado uma proposta conceitual do ‘Programa de Construção Coletiva da Estratégia’ como uma solução possível para a tangibilização da estratégia, seus objetivos, as áreas responsáveis e a forma de divulgação. Na sequência, são apresentadas as sugestões de implementação, considerando o funcionamento do programa, as etapas e os recursos envolvidos. Por fim, sugere-se uma forma de mensurar de forma sistemática os resultados obtidos com a implementação.

O Programa de Construção Coletiva da Estratégia é apresentado como resultado do processo de design estratégico, uma iniciativa sistêmica e conjunta de envolvimento e participação coletiva dos funcionários e professores da Unisinos, visando

a disseminação da estratégia empresarial e a consequente identificação da respectiva atividade com a proposta de valor da organização. Isso significa que todo o funcionário e professor precisa refletir sobre como a sua atividade na Unisinos impacta na execução da estratégia. Entende-se que o objetivo do programa está relacionado à busca constante da Unisinos pelo preenchimento das lacunas anteriormente identificadas.

Destaca-se a importância de desenvolver uma linguagem acessível e um formato simplificado, como o proposto pelo mapa estratégico, de forma que se torne uma atividade prazerosa e motivadora para os funcionários e professores. Trata-se, antes de tudo, de uma competência do design, considerando suas capacidades de disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética; capacidade de escuta, de imaginação, de pesquisa e de recusa pela solução óbvia, e pela sua habilidade de tornar o pensamento visível.

Deu-se o nome de “programa” devido ao seu caráter contínuo; no entanto, é apresentado sob a forma de uma ferramenta online colaborativa, como um repositório digital na intranet em que podem ser consultadas as diversas dimensões da estratégia, relacionadas à identidade da instituição e também aos valores corporativos, trilhas estratégicas, missão, visão, etc. Trata-se de um projeto que está constantemente em construção, análise e reconstrução, considerando que a perspectiva adotada exclui qualquer dimensão temporal, não separando planejamento e execução. A sugestão aqui apresentada é apenas o formato inicial da ferramenta, que pode ser modificada ao longo do tempo.

O programa deveria envolver diferentes áreas da universidade, visto que a estratégia é um processo coletivo de configuração de valor. Sugere-se que seja incorporado como um projeto estratégico acompanhado pela reitoria e gerenciado por um conjunto de pessoas que representem as diferentes áreas, em especial a área de tecnologia da informação, comunicação, recursos humanos e formação docente. Ou, ainda, que seja parte do programa de comunicação interna que está sendo desenvolvido em paralelo a este trabalho. Entende-se que é importante aproveitar a estrutura matricial para a organização desse programa.

A implementação do programa envolveria aspectos como divulgação, desenho de um processo e definição dos recursos envolvidos. Em relação à divulgação, é importante ressaltar que a universidade já possui uma série de iniciativas que visam disseminar e comunicar a estratégia para os funcionários; dessa forma, torna-se relevante aproveitar os momentos já existentes para implementar o programa. O primeiro esforço de divulgação seria o lançamento do programa em um momento como o da abertura do semestre, que recebe cerca de 400 pessoas, entre professores e funcionários. Um segundo esforço poderia ocorrer por meio dos

diretores de cada unidade, como um convite para que todos participem do programa, reiterando a importância de cada um no andamento dessa iniciativa.

A plataforma em que a ferramenta será desenvolvida é a própria intranet da universidade (canal minha Unisinos), devido ao fácil acesso do público ao qual é direcionada. Uma ideia da forma como o programa é apresentado na plataforma pode ser visualizada na Figura 11.

Figura 11 - Layout de Apresentação do Programa na Plataforma Minha Unisinos



Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, a plataforma já funciona como uma forma de divulgação, mas também sugere-se a utilização de comunicação tradicional, predominantemente online, como por exemplo via e-mail corporativo ou via *banner online*. Uma sugestão é colocada na Figura 12.

Figura 12 - Layout de Divulgação

Você conhece a estratégia da Unisinos?

É fundamental entender como seu trabalho contribui para os resultados da universidade.

Participe do Programa de Construção Coletiva da Estratégia. [Saiba mais](#)



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao fazer seu login na intranet, o funcionário ou professor pode acessar a ferramenta e pode consultar todo o conteúdo do programa, sendo que alguns são somente para consulta, e outros para preenchimento. No entanto, a ideia é que se ressalte o componente de interatividade na maioria dos tipos de conteúdo.

A seguir, são sugeridos alguns *layouts* aplicados para a ferramenta, sempre mantendo a identidade da plataforma minha Unisinos e utilizando o espaço para o desenvolvimento de conteúdos. É sugerido um menu em que é possível acessar os sete itens que compõem o programa, quais sejam: apresentação, dimensões da estratégia, entenda o mapa estratégico, construa seu próprio mapa, convide seus colegas, visualize o mapa colaborativo, e FAQ (*frequently asked question* ou perguntas mais frequentes).

O item ‘apresentação’ representa a tela principal da ferramenta, é nela que o funcionário encontrará o primeiro conteúdo que explica brevemente o que é o programa e sua importância para a instituição, conforme Figura 13.

Figura 13 - Layout “Apresentação” do programa

minhaUnisinos

Aluno Funcionário

Repositório Digital

Minha Unisinos » Funcionário

Funcionário

Envie dúvidas e sugestões

RESUTAS BRASIL UNISINOS

Programa de Construção Coletiva da Estratégia

Entenda o papel do seu trabalho nos resultados da Unisinos

- Apresentação
- Dimensões da estratégia
- Entenda o mapa estratégico
- Construa seu próprio mapa
- Convide seus colegas
- Visualize o mapa colaborativo
- FAQ

O **Programa de Construção Coletiva da Estratégia** é uma iniciativa sistêmica e conjunta de envolvimento e participação coletiva dos funcionários e professores da Unisinos, visando a disseminação da estratégia empresarial e a consequente identificação da respectiva atividade com a proposta de valor da organização. Isso significa que todo o funcionário e professor precisa refletir sobre como a sua atividade na Unisinos impacta na execução da estratégia.

Este espaço estará constantemente sendo atualizado, e você consegue acessar todos os conteúdos sobre estratégia da Unisinos, além de participar da construção de um mapa estratégico colaborativo, em que será possível visualizar a importância do trabalho de cada um na execução da estratégia empresarial. Participe!

REGISTRO DE HORAS

CONTRACHEQUE

SGR

GROUPWISE

BIBLIOTECA

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo item do menu, ‘dimensões da estratégia’, busca-se esclarecer o que é estratégia e explicar quais as dimensões que esse conceito envolve, tais como missão, visão, valores corporativos, trilhas estratégicas, identidade, entre outros. Cada uma dessas dimensões possui um link que acessa um conteúdo já existente no portal da instituição. Ainda nesse item, é possível disponibilizar vídeos e mensagens do reitor que reforçam as dimensões da estratégia. Sugere-se que isso seja feito de uma forma visualmente amigável e com uma linguagem simplificada. Entende-se que esse é um esclarecimento fundamental que faz parte do programa, com vistas a homogeneizar o entendimento sobre estratégia em toda a organização. As Figuras 14 e 15 mostram o mesmo layout; sendo que a segunda explora melhor os detalhes.

Figura 14 - Layout “Dimensões da estratégia”



Programa de Construção Coletiva da Estratégia
Entenda o papel do seu trabalho nos resultados da Unisinos





REGISTRO DE HORAS



CONTRACHEQUE



SGA



GROUPURSE



BIBLIOTECA

- Apresentação
- **Dimensões da estratégia**
- Entenda o mapa estratégico
- Construa seu próprio mapa
- Convide seus colegas
- Visualize o mapa colaborativo
- FAQ

O que é estratégia?
Existem muitas definições. Mas aqui, estamos tratando como a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um sistema de atividades que criam um mix único de valor. E você faz parte desse sistema!

Mas, o que diferencia a Unisinos? O que compõe esse mix único de valor?
A estratégia é composta por aspectos que formam, de um lado, o modelo organizacional e, de outro lado, o posicionamento. Saiba mais nos links abaixo:

Modelo organizacional:

- A cultura jesuíta e o conceito magis, maius, melius
- Cultura organizacional Unisinos
- As tribos estratégicas na prática
- Dimensionadores estratégicos
- Missão e visão

Posicionamento:

- Proposta de diferenciação em todas as atividades
- Percepção de alunos e da sociedade
- Pontos de contato



Os vídeos ao lado demonstram como as dimensões da estratégia se articulam na prática na Unisinos



Palavras do Reitor
Confira no discurso de posse do reitor da Unisinos, Marcelo Fernandes de Aquino, as proposições para a universidade.



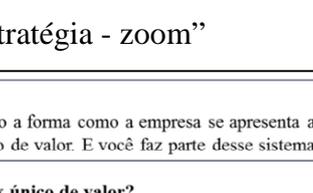
Educação Jesuíta
As universidades jesuítas, através do ensino e da pesquisa, formam a base para a formação humana do indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 15 - Layout “Dimensões da estratégia - zoom”



Programa de Construção Coletiva da Estratégia
Entenda o papel do seu trabalho nos resultados da Unisinos





REGISTRO DE HORAS



CONTRACHEQUE



SGA



GROUPURSE



BIBLIOTECA

- Apresentação
- **Dimensões da estratégia**
- Entenda o mapa estratégico
- Construa seu próprio mapa
- Convide seus colegas
- Visualize o mapa colaborativo
- FAQ

O que é estratégia?
Existem muitas definições. Mas aqui, estamos tratando como a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um sistema de atividades que criam um mix único de valor. E você faz parte desse sistema!

Mas, o que diferencia a Unisinos? O que compõe esse mix único de valor?
A estratégia é composta por aspectos que formam, de um lado, o modelo organizacional e, de outro lado, o posicionamento. Saiba mais nos links abaixo:

Modelo organizacional:

- A cultura jesuíta e o conceito magis, maius, melius
- Cultura organizacional Unisinos
- As tribos estratégicas na prática
- Dimensionadores estratégicos
- Missão e visão

Posicionamento:

- Proposta de diferenciação em todas as atividades
- Percepção de alunos e da sociedade
- Pontos de contato



Os vídeos ao lado demonstram como as dimensões da estratégia se articulam na prática na Unisinos



Palavras do Reitor
Confira no discurso de posse do reitor da Unisinos, Marcelo Fernandes de Aquino, as proposições para a universidade.



Educação Jesuíta
As universidades jesuítas, através do ensino e da pesquisa, formam a base para a formação humana do indivíduo.

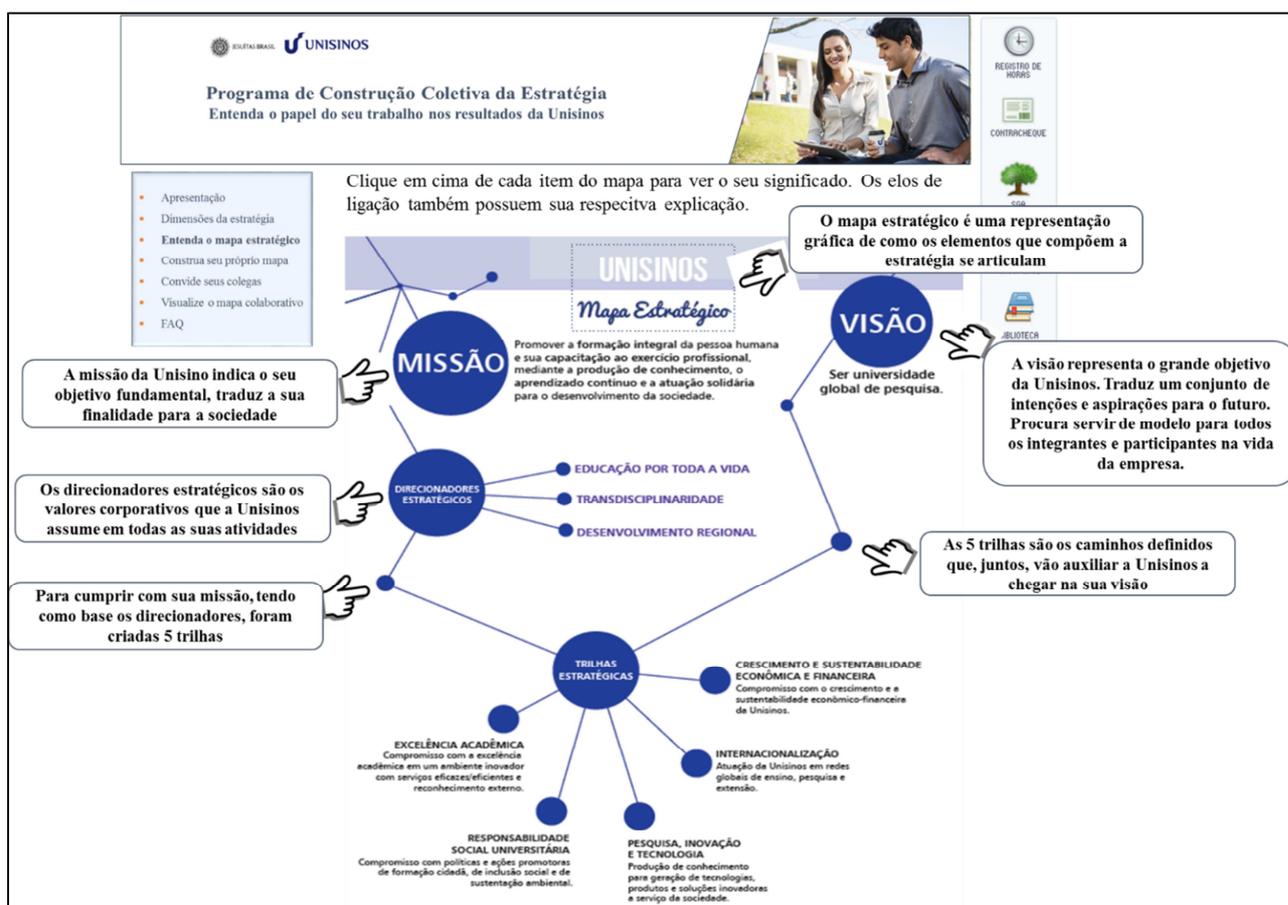
Fonte: Elaborado pela autora

O terceiro item do menu, ‘entenda o mapa estratégico’, tem o objetivo de apresentar o mapa estratégico já existente da Unisinos, de forma que fique claro para todos o seu

significado, assim como que fique claro como as dimensões de relacionam. Entende-se que esse item é importante para o programa, pois o mapa estratégico é um elemento que está presente em diversos locais do campus, e muitas vezes as pessoas podem não entender o seu significado.

Conforme é possível perceber na Figura 16, ao aproximar o cursor do mouse sobre algum dos elementos do mapa estratégico, é possível acessar a informação que traduz o significado de cada um deles. Também é possível compreender como os elementos se articulam, posicionando o cursor sobre os elos de ligação do mapa; e, ainda, entender o conceito do mapa estratégico, posicionando o cursor sobre o título. A Figura ilustra apenas algumas dessas possibilidades

Figura 16 - Layout “Entenda o mapa estratégico”

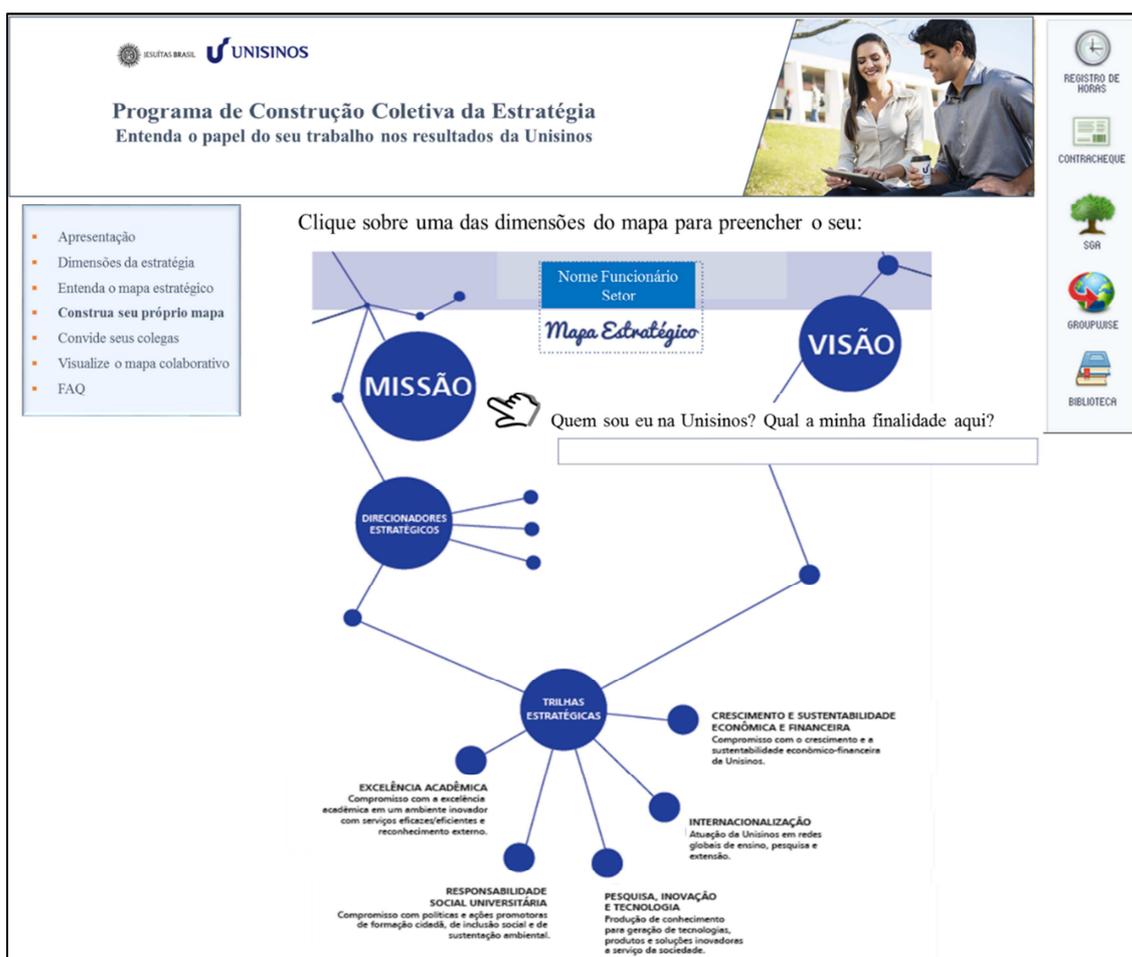


Fonte: Elaborado pela autora

O item ‘construa seu próprio mapa’ contempla a principal parte do programa, em que se destaca a dimensão interativa e colaborativa. Ao acessar esse espaço, o funcionário ou

professor pode preencher seu próprio mapa estratégico, clicando em cada uma das dimensões. O mapa segue o mesmo formato do mapa da Unisinos. Ao clicar em cada uma das dimensões, surge um espaço para preenchimento, em que coloca-se uma questão que auxilia no entendimento de cada dimensão. Por exemplo, para a missão, a questão que se coloca é: “Quem sou eu na Unisinos? Qual a minha finalidade aqui? Já na missão, questiona-se “Onde quero chegar com meu trabalho? Quais são meus objetivos na Unisinos?”. Nos direcionadores estratégicos, o funcionário deve responder “Quais os valores que eu acredito para o desenvolvimento do meu trabalho?”. Por fim, na parte das trilhas estratégicas, o funcionário deve refletir sobre “como meu trabalho contribui para a Unisinos atingir a excelência acadêmica (por exemplo)?” A Figura 17 exemplifica a forma como o funcionário ou professor irá preencher o seu mapa estratégico.

Figura 17 - Layout “Construa seu próprio mapa”



Fonte: Elaborado pela autora.

O item cinco, ‘convide seus colegas’, foi pensado visando a disseminação do programa entre toda a comunidade de funcionários e professores. Entende-se que nem todos

possuem o hábito de acessar diariamente a intranet; então, o convite vindo de um colega poderia estimular a participação dessas pessoas. Trata-se, apenas, de mais uma forma de interação com a ferramenta, que é integrada ao email corporativo. A figura 18 demonstra como poderia ser o layout desse item.

Figura 18 - Layout “Convide seus colegas”

The screenshot shows a web interface for the 'Programa de Construção Coletiva da Estratégia' at Unisinos. The header features the Unisinos logo and the program title. A navigation menu on the left lists: Apresentação, Dimensões da estratégia, Entenda o mapa estratégico, Construa seu próprio mapa, **Convide seus colegas**, Visualize o mapa colaborativo, and FAQ. The main content area displays the text: 'Você também pode ser um disseminador da estratégia da Unisinos. Convide seus colegas a participarem, enviando a mensagem abaixo:'. Below this is a simulated email composition window with fields for 'De: Juliana Wolfarth', 'Para:', and 'Assunto: Participe do Programa de Construção Coletiva da Estratégia'. The email body contains the same text as the main content area and includes a small image of two people. The right sidebar contains icons for 'REGISTRO DE HORAS', 'CONTRACHEQUE', 'SGR', 'GRUPOUISE', and 'BIBLIOTECA'.

Fonte: Elaborado pela autora

O item ‘visualize o mapa colaborativo’ é a representação da construção coletiva do mapa estratégico. Isso significa que será possível acessar o grande mapa estratégico da Unisinos, entendendo como cada setor, e como cada pessoa contribui para cada uma das dimensões da estratégia. A ferramenta deve possibilitar a navegação por esse grande mapa, onde é possível dar *zoom in* e *zoom out* para acessar as informações.

A representação do mapa colaborativo seria como uma estrutura em rede, que mostra como cada mapa individual do funcionário ou professor da Unisinos, através do seu trabalho e da sua contribuição, é responsável pela execução da estratégia empresarial. Nesse sentido, reitera-se o embasamento colocado no início deste trabalho, segundo o qual as empresas funcionam em rede, e essa rede representa o sistema de produção de valor da instituição.

Figura 19 - Layout “Visualize o mapa colaborativo”

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, o item ‘FAQ’ contempla as potenciais dúvidas que possam surgir para a utilização da ferramenta, acompanhadas de suas respectivas respostas. Trata-se de um item tradicional no que se refere a ferramentas online que tenham como característica a interação.

Figura 20 - Layout “FAQ”

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a implementação, faz-se necessário orçar os custos do programa e da ferramenta, que poderá ser desenvolvido internamente pelas equipes de tecnologia da informação e marketing digital, ou por fornecedor externo. Entende-se que neste momento não é possível estimar um custo para esse desenvolvimento; além disso, não faz parte dos objetivos da pesquisa.

Ainda, torna-se fundamental sistematizar a mensuração dos resultados do programa, para que a instituição tenha controle sobre seus esforços e possa atuar em busca de melhorias. Sugere-se que seja incorporado às avaliações já existentes algumas dimensões que possam verificar a eficácia do programa, como por exemplo na pesquisa anual de clima organizacional e na avaliação anual de competências, em que o funcionário é avaliado pelo seu gestor e também se auto avalia. A pesquisa de clima é um instrumento que avalia, dentre outros aspectos, o nível de conhecimento do funcionário sobre estratégia e sobre a identidade da universidade. Já a avaliação de competências contempla questões sobre o quão alinhadas as atividades do funcionário estão com a estratégia, e como contribuem para a sua execução.

Outra possibilidade de avaliação, essa fazendo uso de informações mais qualitativas, envolveria entrevistas em profundidade ou grupos focais com o objetivo de discutir de que forma a ferramenta auxiliou os funcionários no entendimento sobre estratégia, e como os fez perceber valor em suas atividades.

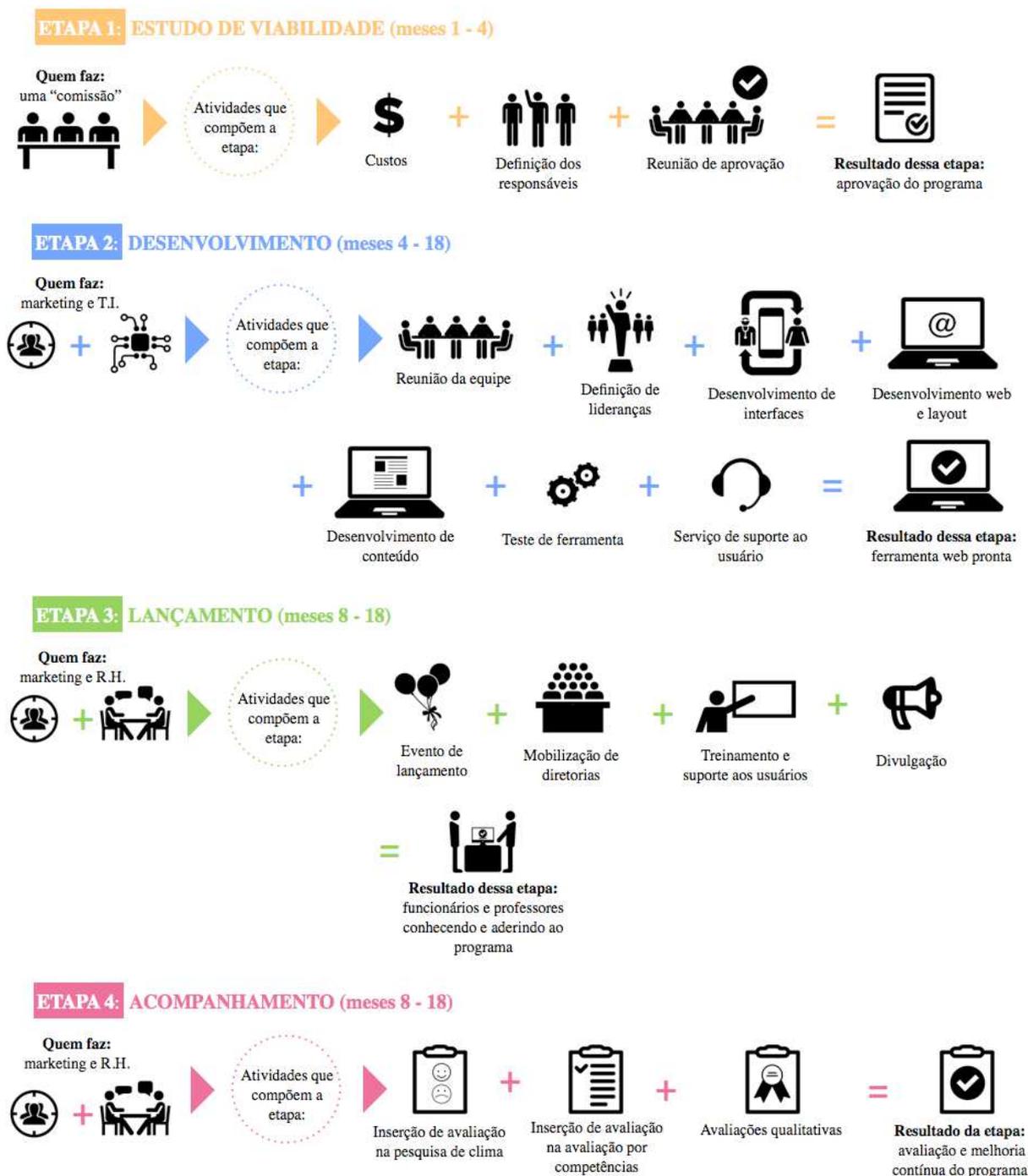
A participação no programa poderia servir como um estímulo para que os funcionários obtivessem melhores avaliações individuais e coletivas a cada ano. Dessa forma, entende-se que são instrumentos que também tem estreita relação com o objetivo do programa e com a dimensão da estratégia. É importante, porém, que a avaliação tenha início antes mesmo da implementação do programa, e seja refeita anualmente.

Diante do exposto, resume-se a possível implementação da proposta pela unidade de análise através do esquema apresentado na Figura 21. A implementação foi dividida em quatro etapas, cada uma com um conjunto de atividades, sendo que algumas acontecem de forma simultânea, a serem praticadas no período de dezoito meses: estudo de viabilidade; desenvolvimento do programa e da ferramenta; lançamento do programa e estímulos à adesão; e acompanhamento e mensuração.

Inicialmente, um estudo de viabilidade seria feito por uma comissão, com foco na viabilidade financeira e mercadológica, que, neste caso, diz respeito à mobilização do público interno. Após a aprovação, seriam iniciados o desenvolvimento e o detalhamento do programa, mais especificamente da ferramenta a ser utilizada. Então, o programa seria

lançado para uso dos funcionários e professores. Ao mesmo tempo que seria lançado, haveria um acompanhamento e um processo de mensuração sistemático.

Figura 21 - Resumo da implementação



Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que a implementação de um programa que envolve a utilização de uma plataforma online implica em um constante estímulo aos usuários, podendo se tornar algo sem uso dentro da organização.

Importa, ainda, mencionar o entendimento de que a perspectiva do design estratégico está implícita no programa sugerido, uma vez que ressignifica a estratégia como um sistema de criação de valor pelo qual cada indivíduo é responsável. Mesmo que o conteúdo do programa aos quais os funcionários terão acesso não mencione conceitos e visões do design estratégico, a cultura por trás desse desenvolvimento utilizou seus pressupostos. Assim, o programa sugerido é resultado de um processo de pesquisa e análise que, desde o início, foi embasada na perspectiva do design estratégico, tendo-o como um articulador de saberes entre diversas áreas que compõem a temática da estratégia.

O Programa de Construção Coletiva da Estratégia, portanto, pode ser entendido em uma lógica de sistema-produto-serviço, ou seja, não é apenas uma ferramenta que os funcionários utilizam e através dela passam a conhecer e se sentir parte da estratégia. A ferramenta é apenas parte desse sistema-produto-serviço, pensado de forma sistêmica como uma solução, uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos, para tangibilizar a estratégia da Unisinos.

Por fim, diante da discussão dos resultados e da finalização em uma proposta para a tangibilização da estratégia na Unisinos, reitera-se que a contribuição que a presente pesquisa deixa para a instituição possui caráter prototípico e/ou conceitual, devendo ser avaliada e evoluída, de forma que se aproprie dos conhecimentos desenvolvidos, visando atender não somente aos objetivos da pesquisa, mas também aos seus objetivos de execução da estratégia. Mesmo assim, entende-se que a solução apresentada contribui tanto para os objetivos acadêmicos da pesquisa, quanto para os objetivos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo principal discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar e execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização. Essa discussão foi feita tendo como unidade de análise a Unisinos. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário entender, primeiramente como a abordagem do design estratégico conceitua e reconhece a estratégia para, então, explorar o processo da estratégia na unidade de análise. Sendo assim, o método usado para essa compreensão foi através de entrevistas em profundidade com 5 (cinco) gestores da Unisinos. Através desses resultados, foi possível confirmar que as lacunas apontadas pelos autores também eram percebidas na prática, quais sejam: lacuna entre o que é declarado e o que é executado como estratégia, e a falta de clareza sobre a estratégia entre o público interno. Essa coleta inicial foi importante para se chegar a um diagnóstico da estratégia, oportunizando mais subsídios para explorar a temática e pensar nos direcionamentos da ação projetual.

Foi necessário, além de entender a estratégia declarada pela unidade de análise, reunir o máximo de informações possível relacionadas ao conceito de estratégia, que mostrou-se bastante amplo e sistêmico na visão do design estratégico. Ou seja, quando se fala em estratégia, se fala em todas as atividades que compõem e influenciam na entrega de valor da empresa. Da mesma forma, relaciona-se com a percepção de valor que os diferentes públicos identificam e percebem dessa empresa. Sendo assim, explorar essas diversas facetas da estratégia possibilitou ampliar o olhar sobre esse sistema de produção de valor e de sentido que envolve o conceito de estratégia, que não deve ser analisado apenas sob a perspectiva da empresa, mas também do mercado e de suas diversas interfaces.

Essa compreensão, portanto, foi importante para discutir e compreender como a abordagem do design estratégico pode contribuir para minimizar as lacunas. Para tal, é preciso assumir que tangibilizar a estratégia, ou contribuir para a sua execução está relacionado à criação coletiva de sentido entre o que é declarado e o que é executado como estratégia.

Para atender aos objetivos mencionados acima, a fundamentação teórica foi importante pois serviu como base entender que o design estratégico ressignifica o conceito de estratégia oriundo da área da administração. Além disso, com base na fundamentação teórica, também foi possível refletir sobre alternativas e soluções para tangibilizar a estratégia empresarial nas empresas, pois mesmo tendo a Unisinos como unidade de análise, o estudo poderia ter sido realizado em outra organização, talvez com resultados diferentes, mas tendo o mesmo objetivo.

Algumas contribuições podem ser elencadas com base nesse estudo. São contribuições de cunho teórico e mercadológico-aplicada e que serão detalhadas a seguir. A contribuição de cunho teórico envolve a ressignificação que a perspectiva do design estratégico confere ao conceito de estratégia, tipicamente abordado pela administração. De fato, a construção teórica utilizada já estava pronta e já havia sido disseminada pelos autores. O que entendeu-se como lacuna foi a realização de uma pesquisa que aplicasse os conceitos. A utilização da perspectiva do design estratégico abandona a ideia de plano e exclui qualquer dimensão temporal, tornando a estratégia um processo contínuo de adaptação. Acredita-se ter sido uma contribuição importante pois considera não apenas o que é declarado como estratégia pela empresa, e sim todo o sistema de criação e configuração de sentido que a estratégia engloba.

Além da contribuição acima destaca-se a contribuição mercadológico-aplicada desse estudo. Para essa pesquisa, a utilização da perspectiva do design estratégico possibilitou que a Unisinos tivesse acesso a um novo tipo de olhar para a temática da estratégia, evidenciando a contribuição do design estratégico não apenas como uma metodologia, mas como uma nova forma de trabalhar a estratégia empresarial frente ao paradigma da rede. Foi possível, através desse processo e de seus resultados, apresentar soluções possíveis com vistas a contribuir para a discussão de estratégia e identidade organizacional pela universidade. Essa construção foi embasada pela própria declaração dos representantes da Unisinos e pelo conjunto de informações que as pesquisas contextuais forneceram. Os resultados fornecem à instituição possibilidades reais para implementação de um projeto de mobilização e envolvimento junto ao público interno, contribuindo para diminuir uma das lacunas identificadas. Para reforçar a importância dos resultados obtidos, teve-se ainda o alinhamento destes com trabalhos paralelos realizados na Unisinos, e que trazem à tona a discussão sobre público interno e comunicação interna e sua relação com a estratégia empresarial.

Dentro desse contexto, a análise da estratégia sob a perspectiva do design estratégico permitiu compreender como possível projetar conceitos ou soluções para contribuir com a execução e a consequente tangibilização. Sendo assim, a contribuição mercadológica se torna relevante pois os resultados poderão ser utilizados pela instituição a fim de reduzir ou até mesmo evitar a lacuna sobre a falta de entendimento sobre a estratégia dentro da empresa. Nesse sentido, a universidade poderá acessar esses resultados de duas formas. A primeira poderá ser através do acompanhamento e da implementação da sugestão da pesquisadora, considerando a sua viabilidade, para futuros encaminhamentos estratégicos. A segunda forma poderá ser através da incorporação da perspectiva do design estratégico nas imersões que hoje

são chamadas de planejamento estratégico, para pensar em novas formas de discutir e desdobrar a estratégia na Unisinos.

Com base nessas contribuições é possível afirmar que a utilização da abordagem do design estratégico atendeu aos objetivos propostos nesse estudo, pois foi possível exercitar caminhos possíveis que possam auxiliar na execução da estratégia empresarial e sua consequente tangibilização para os diferentes públicos.

Não somente as contribuições merecem destaque, mas também é importante destacar algumas limitações encontradas nesse estudo. A primeira limitação diz respeito à aplicação dos conceitos e da perspectiva do design estratégico de forma homogênea entre os participantes do estudo. Mesmo com o esforço da pesquisadora em alinhar os conceitos, tratam-se de definições complexas e abertas, podendo gerar múltiplas interpretações.

A segunda limitação diz respeito à operacionalização da pesquisa, em si. Foi necessário dividir o estudo em diversas etapas, nas quais o volume de informações desafiou constantemente a pesquisadora em direção à síntese. Além disso, os recursos de tempo e disponibilidade também podem ser considerados como limitação, visto que foi preciso mobilizar as pessoas a participarem da ação projetual, sem nenhum incentivo e com poucos recursos para realização. As representações no workshop foram feitas com materiais analógicos, como papel, tesoura, canetinhas, entre outros. Já as representações da proposta final contaram com a limitação da própria pesquisadora, que desenvolveu os *layouts* conceituais sem conhecimentos técnicos em design. Ao mesmo tempo, porém, as limitações proporcionaram ricos momentos de aprendizado para todos os envolvidos.

Por fim, a terceira limitação está relacionada à metodologia definida para a pesquisa, visto que estudos do tipo exploratório, que utilizam-se de pesquisas do tipo pesquisa-ação, não podem ter seus resultados generalizados para outros contextos. Isso significa que os resultados obtidos são considerados válidos apenas no ambiente restrito em que é feita a pesquisa. Essa limitação, portanto, serve de estímulos para novas pesquisas, pois esse estudo não se encerra aqui. Foi possível perceber que há espaço para novos estudos que podem envolver a mesma temática e a mesma metodologia em outros tipos de organização. Também mostra-se válida uma pesquisa que contemple a implementação da ideia sob a ótica do design, podendo assumir uma outra perspectiva mais ligada à gestão do design (*design management*), por exemplo.

Com base nesse estudo, uma futura pesquisa poderia envolver os projetos já construídos para tangibilizar a estratégia no sentido de observar seus resultados, ou ainda observar a interação e o envolvimento das pessoas com o projeto. Ou seja, poderia ser feito

um trabalho inverso, de forma a testar a aplicabilidade final dessa pesquisa. O designer, com o projeto já criado, poderia apresentar ao pesquisador que, junto aos participantes, verificará se as ideias desenvolvidas auxiliaram na execução da estratégia. Não somente *insights* para pesquisas exploratórias surgem através desse estudo, mas também pesquisas que envolvem métodos quantitativos para análise dos dados podem ser desenvolvidas com base nos resultados encontrados.

Para esse estudo, porém, permanece como grande contribuição a aplicação dos conceitos clássicos do design estratégico, oriundos especialmente da escola italiana, construídos com vistas a apoiar a execução da estratégia em uma empresa que possui como lente teórica a perspectiva clássica da administração e do planejamento estratégico. A pesquisa mostrou o quão aplicável é gerar uma discussão estratégica com a lente do design. Assim, através dessa aplicação, é possível perceber elementos que dão suporte a construção e disseminação da estratégia, indo além da sua declaração. Isso está relacionado com a forma como as empresas tratam a estratégia. No momento em que a empresa assume que estratégia envolve um sistema de produção de sentido, passa a reconhecer o papel de todos os atores desse sistema na execução. Por esse motivo é que estudos sobre estratégia propriamente dita são importantes para o campo do design estratégico, que mostra sua relevância para trabalhar questões internas das empresas.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p.43-53, jul./set. 2002.
- BEST, K. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. Switzerland: Ava, 2006.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 2002.
- BINDER, M. P. Estratégias genéricas: posições discretas ou contínuas. In: **3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 1, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba: CD-ROM, 2003.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir seus resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CARLOPIO, J. Cresting strategy by design. **Design Principles and Practices: an international journal**. [S.l.], v. 3, n. 5, p. 155-166, 2009.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive: design e strategia nell'impresa contemporanea**. Milano: Aracne, 2006.
- CELASCHI, F. Dentro al progetto. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Milano: Carocci, 2007.
- COLLINS, D.; RUKSTAD, M. Você sabe dizer qual é a sua estratégia? **Harvard Business Review**, São Paulo, p. 40-49, ago. 2008,
- CROSS, N. How designers think. In: **Design thinking: understanding how designers think and work**. capítulo 4. New York: BERG, 2011. p. 67-131.
- DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007. p. 15-56.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S.l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DORST, K. The problem of design problems. In: **Design thinking research symposium**. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Editora UFPR, 2004.
- ERLHOFF, M.; MARSHALL, T. **Design dictionary: perspectives on design terminology**. Basel: Birkhäuser, 2007.

FINESTRALI, M.; REYES, P. O metaprojeto como oportunidade de redefinição de problemas de design. In: CONGRESSO DE P&D EM DESIGN, 9. 2010. **Anais...** 2010.

FISCHER, G, SCALETSKY, C.C. AMARAL, L. O storyboard como instrumento de projeto: reencontrando as contribuições do audiovisual e da publicidade e seus contextos de uso no design. **Strategic Design Research Journal**, Porto Alegre, v. 3, p. 2, 2010

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORTY, A. **Objetos de desejo – Design e sociedade desde 1950**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-96 set./dez. 2010.

FRANZATO, C. Design as speculation. **Design Philosophy Papers**, [S.l.], v. 9, n. 1, 2011.

FRANZATO, C.; CELASCHI, F. Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 10., São Luís (MA), 2012. **Anais...** São Luís (MA), 2012.

FRASER, H. **Design works: how to tackle your toughest innovation challenges through business design**. University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, 2012.

FREIRE, K. Design Estratégico: origens e desdobramentos. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 11. Gramado (RS), 2014. **Anais...** Disponível em: <<http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-estrategico-origens-e-desdobramentos-12868>>. Acesso em: 8 dez. 2014.

GIACCARDI, E. Metadesign as an emergent Design Culture. **LEONARDO**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 342–349, 2005.

HOLLOWAY, M. How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. **Journal of Business Strategy**, [S.l.], v. 30, n. 2/3, p. 50-56, 2009.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v.. 35, n. 1, p. 12–31, 2006.

KAY, J. **Foundations of corporate success: how business strategies add value**. Oxford: Oxford University Press, 1993. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=WhLCD4s8kIIC&pg=PP1&lpg=PP1&dq=%22Foundations+of+corporate+success:+how+business+strategies+add+value%22&source=bl&ots=XY7VAEKIJx&sig=Enodr9c_p_sKan38sRy1RNhoLk0&hl=pt-BR&sa=X&ei=zBVzVJKEOoKdNoXrgIAB&ved=0CDMQ6AEwAzgK#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 22 nov. 2014.

KRIPPENDORFF, K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. **Design Issues**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 9–38, Spring, 1989.

KOLKO, J. Abductive thinking and sensemaking: the drivers of design synthesis. **Design Issues**, [S.l.], v. 26, n. 1, Winter 2010.

- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985. 112p.
- COMPANHIA DE JESUS. Jesuítas no Brasil. **MAGIS 2013**: o significado, portal magis. [S.l.], 2013. Disponível em: <http://www.magis2013.com/jst/conteudo/visualiza_lo11.php?pag=;magis;paginas;visualiza_lo11&cod=1122> Acesso em: 13 out. 2014.
- MARTIN, R.L. A grande mentira do planejamento estratégico. **Harvard Business Review** Brasil, São Paulo, jan. 2014.
- MATTHEWS, B. Intersections of brainstorming rules and social order. **CoDesign**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 65–76, Mar. 2009.
- MAURI, F. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.
- MELO, S. 44% dos planos estratégicos das empresas fracassam. **Exame Online**, São Paulo, 15 ago. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/por-que-boas-estrategias-falham-saiba-como-tira-las-do-pape?page=1>> Acesso em: 01 set. 2013.
- MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 31–38, Dec 1, 2008.
- MEYER JR., V.; MUGNOL, G. Competição e estratégia no contexto das Instituições de Ensino Superior privadas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 153-165, jan./abr. 2004.
- MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITTAL, B. Services communications: from mindless tangibilization to meaningful messages. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 16, n. 5, p.424-431, 2002.
- MONTENEGRO, L.M. Conhecimento e sensemaking: reflexões para a área de educação. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, jul./dez. 2011.
- MORAES, D. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 22, n. 37, 1999.
- MORITZ, S. **Service design**: practical access to an evolving field. London: KISD, 2005.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], n. 71, 1993, p. 65–77.
- NOVAK, J. D.; CAÑAS, A. J. **The theory underlying concept maps and how to construct them**. [S.l.]: Institute for Human Machine Cognition, 2008. Disponível em: <<http://cmap.ihmc.us/publications/researchpapers/theorycmaps/theoryunderlyingconceptmaps.htm>> Acesso em: 11 jan. 2013.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**. [S.l.], Nov./Dec. 1996.
- PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- PHILLIPS, P. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 25, p. 981-1004, 2004.

REYES, P. Processo de Projeto em Design: uma proposição crítica. In: **Metodologias em design: Interseções**. Bauru: UNESP, 2011.

SCALETISKY, C. C. . Pesquisa aplicada/pesquisa acadêmica. **Estudos em Design** (Online), Rio de Janeiro, v. 18, p. 1132-1145, 2010. Disponível em: http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/estudos_em_design.php?strSecao=INPUT2&Session=SHOW9&NrSeqFas=125&cor=>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SCHNEIDER, A.B.; *et al.* Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago. 2009

SOUZA, S. *et al.* O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 435-452, jul./set. 2012.

TEIXEIRA, C. H. A identificação de Competências em Instituições de Ensino Superior: Uma abordagem estratégica. In: SEMEAD, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fea-Usp, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Atlas, 1996.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). São Leopoldo, 2014a. Disponível em <www.unisinos.br> Acesso em 16 ago. 2014.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Mapa estratégico**. São Leopoldo, 2013. Documento exclusivo de uso interno.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Missão e perspectivas, 2012-2013**: plano de desenvolvimento institucional: projeto pedagógico institucional. Organização: Suzana Salvador Cabral Gianotti. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). PPG DESIGN. **Relatório anual para o coleta CAPES do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos**. São Leopoldo, 2014b. Documento exclusivo de uso interno.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. Bookman, 2004.

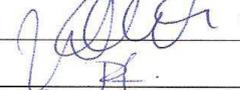
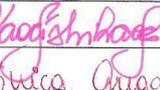
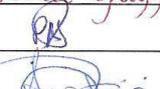
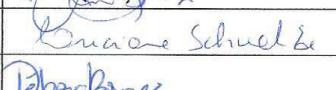
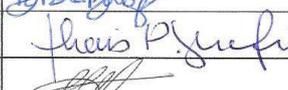
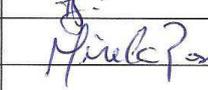
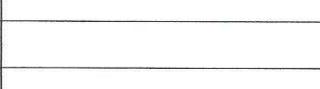
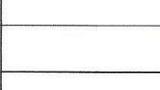
WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London Sage, UK. 1995.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

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

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM

Autorizo a utilização das imagens (foto, vídeo) realizadas no Workshop intitulado “Tangibilizando a estratégia – a perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia empresarial”, ocorrido no dia 5 de novembro de 2014, para fins de pesquisa acadêmica (dissertação de mestrado). Esse material será utilizado como amostragem qualitativa e serve para demonstrar a atividade realizada.

NOME	ASSINATURA
LAUREN AITA	
DÉBORA MARTINI	
PRISCILLA FERREONATO	
JUSSANA RAMOS DOS SANTOS	
ADRIANO RODRIGO DEBS	
KAORI ISHIHARA TAMAKUNI	
MÔNICA GREGGIANIN	
PATRICIA SANTEJONO	
ANEROSE FERINI	
MUCIANE SCHWALBE	
Débora D. Borges	
THAÍS P. SERAFIN	
Gabriela E.M. Paiva Villarinho	
SIMONI F. ROLDEN	
TIAGO BARRETO GOLVÃO	
MIRELA S. DA ROSA	

Muito obrigada!

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES DA UNISINOS

O que é estratégia para você?

Na sua percepção, o que diferencia a Unisinos de outras Instituições de Ensino concorrentes?

Qual você diria que é o posicionamento da Unisinos hoje?

Como a estratégia é formulada na Unisinos? Quem participa deste processo? Quais as ferramentas utilizadas? Quais os desdobramentos?

Você consegue visualizar, nas diversas atividades da Unisinos, a estratégia declarada pela empresa? Ou seja, há um alinhamento entre o que é declarado e o que é executado?

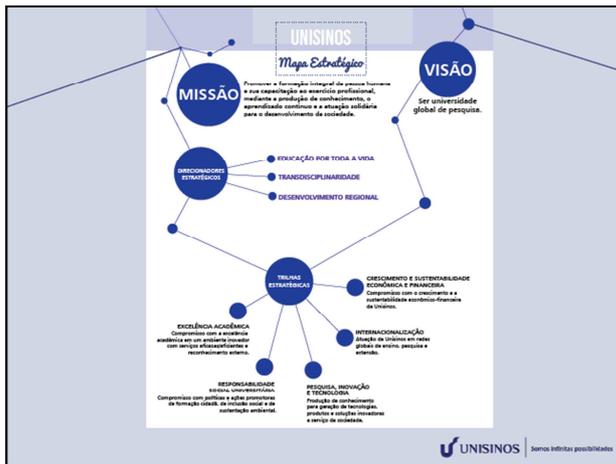
Na sua percepção, todos os funcionários, professores e tutores conhecem, de forma clara, a estratégia?

O que é design, para você?

E qual a importância do design para a Unisinos ou para o segmento de educação?

De alguma forma o design é utilizado no processo de estratégia?

APÊNDICE C - RELATÓRIO DE PESQUISA CONTEXTUAL



1

Pesquisa, Inovação e Tecnologia

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO INOVADOR PARA GERAÇÃO DE TECNOLOGIAS, PRODUTOS E SOLUÇÕES A SERVIÇO DA SOCIEDADE.

A Unisinos contribui fortemente na inserção do Rio Grande do Sul no mapa de uma economia internacional do conhecimento, cada vez mais centrada na inovação tecnológica e desenvolvimento social. Consolida a produção de pesquisa aplicada integrada com as necessidades da sociedade e do mercado em uma abordagem transdisciplinar na produção do conhecimento e na interlocução com os valores humanistas. Fortalece a atuação nas áreas das engenharias e da tecnologia da informação por meio da interação tecnológica, ampliando parcerias com universidades e centros de pesquisas internacionais. Fortalece a atuação nas áreas das engenharias e da tecnologia da informação por meio da interação tecnológica, ampliando parcerias com universidades e centros de pesquisas internacionais.

Além disso, o Parque Tecnológico São Leopoldo – Tecnosinos - reúne empresas, líderes mundiais e companhias globais que estabelecem produtiva colaboração com dezenas de start-ups, as quais estão iniciando suas trajetórias abrigadas na incubadora tecnológica Unilec.

Todos esses fatos se somam a uma educação de excelências que se expande pelo país, colocando a Unisinos no rumo de uma universidade global de pesquisa.

Os Institutos Tecnológicos da Unisinos reforçam o foco estratégico da instituição na prestação de serviços e atendimento de necessidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação de empresas e organizações, além da formação de quadros técnicos altamente especializados. Fortemente ligados à pesquisa que é desenvolvida na Universidade e estruturados com equipamentos de alta tecnologia, os institutos tecnológicos atuam como parceiros de empresas e organizações contribuindo para a competitividade e sustentabilidade do estado e do país.

UNISINOS | Semos trilhas possíveis

2

Responsabilidade Social Universitária

COMPROMISSO COM POLÍTICAS QUE PROMOVAM A FORMAÇÃO CIDADÃ E A INCLUSÃO SOCIAL. AÇÕES NORTEADAS PELOS VALORES JESUÍTAS.

A dimensão social está impressa no DNA das instituições jesuítas de educação superior espalhadas pelo mundo que faz parte da busca de uma formação integral da pessoa humana. Na Unisinos estão padidos um trabalho integrado tornando a responsabilidade social uma vivência de todos.

Estruturados na formação integral da pessoa humana, no compromisso social, no conhecimento aplicado e no desenvolvimento regional, os projetos sociais da Unisinos estão padidos em três temas: a) cuidado com o meio ambiente e as águas, b) a superação da pobreza 3) a educação das relações étnico-raciais, que refletem de forma proativa, diversas políticas públicas no campo social.

A RSU (Responsabilidade Social Universitária) é pensada nas cinco dimensões que constituem a vida da Universidade: Ensino / Aprendizagem, Cognitivo / Produção do Conhecimento, Engajamento Social, Compromisso Ambiental e Gestão Organizacional.

O compromisso social está em sintonia com a tradição humanista que marca a história da universidade. Há mais de quatro décadas, a instituição se dedica a uma educação superior de qualidade como universidade, estando presente com atividade educacional no RS desde 1986.

A universidade está contribuindo para desenvolver a cidadania e construir o desenvolvimento.

UNISINOS | Semos trilhas possíveis

3

Crescimento e Sustentabilidade

COMPROMISSO COM O CRESCIMENTO E A SUSTENTABILIDADE DA UNISINOS.

A Unisinos tem desenvolvimento sustentável através de boas práticas para uma melhor sinergia das três dimensões: econômica, social e ambiental. Essas práticas são importantes para o desenvolvimento pessoal e intelectual dos seus diversos públicos: alunos, funcionários, professores e comunidade.

A educação é a chave do desenvolvimento sustentável, e se materializa na promoção de novos programas que buscam, através do conhecimento, promover e consolidar a expansão em mercados potenciais, desenvolver governança corporativa de seus processos, proporcionar a financiabilidade para seus produtos e serviços, afim de aumentar a eficiência operacional, produtiva e intelectual da instituição.

Neste sentido, os trabalhos desenvolvidos dentro da Unisinos têm um efeito multiplicador, pois cada indivíduo, impactado pelas boas práticas da sustentabilidade, influencia o conjunto, contribuindo em diversas esferas da sociedade.

semos infinitas possibilidades

4

Excelência Acadêmica

GARANTIA DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA EM UM AMBIENTE INOVADOR COM SERVIÇOS EFICIENTES E RECONHECIMENTO EXTERNO.

A excelência acadêmica é um movimento de busca permanente da superação. Na Unisinos, o entendimento de excelência se alinha ao conceito do magis inaciano: é querer sempre mais, tomando distância do já estabelecido ou da repetição.

Para a Unisinos, ter excelência acadêmica implica ter reconhecimento como espaço de criação e produção de conhecimento articulado à formação integral das pessoas. Por meio do modelo de Escolas, a Unisinos aproxima as áreas do conhecimento e promove a integração entre os cursos nos diferentes níveis de ensino.

Além disso, a Unisinos é uma Universidade de Pesquisa, cuja diretriz estratégica é a sua qualificação através da excelência acadêmica e de seu potencial de captação de recursos com parceiros externos, de modo a fortalecer as linhas de pesquisa, consolidar os grupos de pesquisa e contribuir para o desenvolvimento regional.

Sendo assim, a excelência permeia todos os níveis e públicos, estando presente na capacitação docente, incentivo à aprendizagem contínua, qualificação de processos e práticas gerenciais, desenvolvimento de um ambiente adequado às necessidades contemporâneas do ser humano, formação integral do corpo discente para conviver em um ambiente de constante inovação e elevação de exigências.

semos infinitas possibilidades

5

Internacionalização

ATUAÇÃO GLOBAL DA UNISINOS EM REDES INTERNACIONAIS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO.

A Unisinos atua e faz parte da Companhia de Jesus, Ordem Religiosa de presença internacional consolidada através de séculos. Sua internacionalização, é caminho fundamental para sua inserção nos processos globais de desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação do século XXI. Além do intercâmbio de conhecimentos, a internacionalização da universidade possibilita que seus estudantes e pesquisadores contribuam para o desenvolvimento regional trazendo novidades e competências formadas nos polos mundiais de excelência.

A ampliação de suas fronteiras se dá, principalmente, pela mobilidade de docentes e discentes, dos diferentes graus de ensino, e pela produção de pesquisa e de conhecimento em parceria com universidades, instituições, grupos de cientistas e pesquisadores de centenas de países. Os cerca de 140 acordos de cooperação que tem estabelecidos abrem as mais diversas possibilidades de atividades internacionais, do intercâmbio de estudantes de graduação, do estágio em empresas estrangeiras, ao pós doutorado de seus professores.

Tornar-se referência no mundo, promover uma educação intercultural, intensificar laços transnacionais e estabelecer conexões, criando redes de saber universal, são outros resultados buscados pela internacionalização. É, assim, por meio da mobilidade acadêmica, de cooperações internacionais, da parceria em pesquisa aplicada, do investimento no polo tecnológico e de programas de ensino que a instituição promove de forma orgânica sua internacionalização, expandindo seus horizontes em busca de uma educação de excelência cada vez mais global.

semos infinitas possibilidades

Exploração da Empresa

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	RESUMO
ESTRATÉGIA	<i>Conceito de estratégia</i>	<p>Estratégia é um conceito amplo e aberto, havendo necessidade de alinhamento do conceito. O conceito adotado para essa pesquisa envolve o posicionamento da empresa, ou seja, a forma como ela se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que entregamos é a manifestação concreta da estratégia. Dessa forma, estratégia é produção, organização de conhecimento e significamos, de escolhas que geram valor. Portanto, quando se fala em tangibilizar a estratégia, se fala também em enxergar, mesmo que de forma metatônica, esse valor que a empresa busca entregar.</p>
	<i>Processo de estratégia</i>	<p>A estrutura matricial possibilita que a estratégia seja desenvolvida de forma colaborativa. Percebem-se aspectos relacionados ao sensemaking, que é tido como algo contínuo, em construção. Cada unidade desenvolve seus respectivos projetos estratégicos, que estão ligados às trilhas estratégicas e buscam explicitar a estratégia. É possível inferir que a vinculação dos projetos estratégicos às trilhas busca garantir que a estratégia seja executada. Assim, é possível fazer uma relação da forma como a estratégia é desdobrada com a visão do design estratégico, uma vez que a estratégia não é um programa pré-definido, mas uma série de ações sucessivas dirigidas por cenários que podem ser selecionados, modificados e refinados, de acordo com as respostas ao ambiente. Assim são conduzidos os projetos estratégicos, que são revisados e ajustados sempre que necessário, mas mantendo sua vinculação com as trilhas estratégicas. Nesse sentido, o design estratégico pode ser utilizado para ajudar na visualização da estratégia do negócio, de modo a tornar claros os objetivos ou trilhas estratégicas.</p>
	<i>Posicionamento da Unisinos</i>	<p>Fica claro que o posicionamento da Unisinos é por diferenciação, na visão de Porter. Entende-se que os elementos institucionais, como visão, missão e trilhas estratégicas constituem a base para o posicionamento. As trilhas que tiveram maior destaque foram "Excelência Acadêmica" e "Pesquisa, Tecnologia e Inovação", mas destaca-se o caráter de subjetividade das trilhas estratégicas. Assim, entende-se que há a necessidade de reflexão sobre o real significado dessas trilhas estratégicas, para que fiquem claras para os diferentes públicos. Há reside uma possibilidade para atuação do design estratégico utilizar sua abordagem metaprojetual de interpretação e reinterpretar a realidade para ajudar na tangibilização dessa estratégia.</p>

semos infinitas possibilidades

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	RESUMO
LAGUNAS	<i>Planejamento e execução</i>	<p>Essa subcategoria analisa se a instituição percebe na prática a sua estratégia. Os entrevistados consideram que o posicionamento da Unisinos é percebido pelo público principal, os alunos. No entanto, percebe-se que essa lacuna entre o que é declarado e o que é executado é uma preocupação constante da alta direção. Nesse sentido, há espaço para a utilização da abordagem do design estratégico para atuar na diminuição dessa lacuna. Nesse ponto, retoma-se a utilização da abordagem metaprojetual para interpretar e reinterpretar essa estratégia que é declarada, mas, com foco no desenvolvimento de um conceito para a tangibilização da estratégia, ou seja, tomando claras e visíveis as trilhas estratégicas que formam a estratégia empresarial.</p>
	<i>Falta de clareza entre o público interno</i>	<p>A subcategoria identifica se o público interno compreende e conhece de forma clara o que é declarado como estratégia. Os entrevistados destacam algumas iniciativas como um esforço da universidade para disseminar a estratégia entre o público interno. No entanto, assumem como um desafio diante de um público interno extenso e com diferentes funções. Percebe-se que há o esforço em comunicar a estratégia e o posicionamento, mas nem todos conhecem e tem clareza. Nesse ponto, é possível introduzir a abordagem do design estratégico como um processo para diminuir essa falta de clareza. Retoma-se um dos pressupostos desse trabalho, o qual assume que o meio organizacional é o espaço de atuação do design estratégico. Assim, esse desempenha um papel de articulador do diálogo de uma série de atores que contribuem para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Toma-se fundamental a capacidade de tornar as estratégias visíveis para todos os atores de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva.</p>
DESIGN	<i>Visão sobre design</i>	<p>Os entrevistados possuem opiniões muito particulares sobre o conceito de design. Nenhum deles possui formação na área, por isso tratam-se apenas de percepções. A análise dessa categoria indica que a alta direção da Unisinos, em termos gerais, possui uma visão alinhada à que este trabalho propõe. O design estratégico surge como um processo, cujas competências estão intrinsecamente ligadas ao processo da estratégia, conforme apresentado na revisão de literatura.</p>
	<i>Contribuições do design</i>	<p>Mesmo sem um alinhamento de todos os entrevistados com o conceito de design estratégico, a maioria deles indicou sua percepção favorável em relação às contribuições do design estratégico para o processo da estratégia. Assim, entende-se que há espaço na Unisinos para a atuação da perspectiva do design estratégico como apoio à estratégia empresarial. As próximas etapas da pesquisa-ação buscam desenvolver essa questão.</p>

semos infinitas possibilidades

Excelência acadêmica - o conceito magis inaciano

Magis é um termo em latim que quer dizer o mais, o maior, o melhor. Palavra muito utilizada por Santo Inácio de Loyola, quer dizer que sempre podemos experimentar um avanço em relação aquilo que já fazemos ou vivemos.

A própria vida de Inácio foi um peregrinar em direção ao magis, à sempre maior glória de Deus, ao serviço sempre mais fiel aos pobres, ao bem mais universal, aos meios apostólicos mais eficazes.

Assim, a pessoa que vive e se deixa impelir pelo magis é alguém que nunca está satisfeito com a realidade existente. Porque tem o impulso de descobrir, redefinir e alcançar o magis. Aquilo que deseja encontrar o magis deve buscar, descobrir e imitar-se na superação do já conhecido, do definido e do esperado, em vista sempre do bem maior, do amor maior, do mais justo.

Esse é o desafio espiritual e humano que todos os jovens participantes do MAG+S experimentarão e assumirão para suas vidas.

semos infinitas possibilidades



UNISINOS
Uma marca em movimento
RELATÓRIO DE PESQUISA REALIZADA EM MARÇO DE 2012

Motivação {Alunos}

A aquisição de novas habilidades, ou seja, o valor instrumental do curso, independente de região, foi o argumento mais adequado para caracterizar as motivações dos alunos (53,7%).

Essa resposta foi dada em detrimento de melhorar o currículo (27,4%) e satisfação pessoal ou familiar (18,9%).




Busca de informações {Alunos}

As fontes pública são as fontes primárias (63,7%) (predominantemente online: 58,7%)...
... exceto na Serra, onde as fontes mais importantes apontadas foram as fontes pessoais (81,6%), especialmente profissionais conhecidos (61,2%).

Análises complementares:
Importância das fontes pessoais como fontes de busca de informação entre todos os públicos (36,7%) e regiões (36,3%).
Pós-graduação maior concentração em fontes pessoais (66,7%).

X

Escolha da Unisinos {Alunos}

Atributos

- Bom nível de ensino (68,7%)
- O curso em si (54,8%)
- Localização (45,9%)
- Estrutura da instituição (37,5%)

* Resposta múltipla

Altos níveis de satisfação (superior a 8)

*** independente de região

Motivos de descarte {Alunos}

Atributos

- O curso em si (51,7%)
- Localização (50,6%)
- Baixo nível de ensino (41,7%)
- Estrutura da IES (22,8%)

Particularidades por região

- Dificuldades de "entrar" (Porto Alegre 20%)
- Status (-) (Serra 30,6%)
- Preço (Porto Alegre 27% e Serra 26,5%)

X




4 atributos

- Inovação
- Qualidade de ensino
- Conexão com o mercado
- Intercâmbio com outros países

Foco em ciência e tecnologia

"A Unisinos é reconhecida pelo desenvolvimento de conhecimento científico"

Média geral de 4,11.

A média foi superior entre os funcionários e professores de Porto Alegre em comparação aos membros da comunidade e aos alunos.

"A Unisinos é reconhecida pelo desenvolvimento de novas tecnologias"

Média geral de 4,23.

Em Porto Alegre, alunos concordam mais com a frase que os membros da comunidade.




Educação é primordial

Graduação é percebida como o mínimo para se ter um currículo competitivo. É esperado e fácil.

Ambiente universitário é atrativo: contato com novas pessoas, ideias.

"Aumentou muito a facilidade para fazer uma faculdade hoje em dia. Quem realmente quer vai atrás e consegue. Mesmo quem não pode pagar, pode ir atrás de bolsa."

zooma
consumer experience

Escolha de uma IES: CONVENIÊNCIA, QUALIDADE DE ENSINO E VALOR DAS MENSALIDADES

FONTES DE INFORMAÇÃO: CONTATOS PESSOAIS E INTERNET
(Busca inicia no fim do ensino médio)

Tradição: tempo de existência + estabilidade administrativa + corpo docente = qualidade de ensino.

"Tu ter conhecido que tá numa universidade e que se sente bem lá, fala bem de lá. Isso é uma referência."

"A Unisinos tem tradição, é o tempo de existência. E se manter num conceito bom, sem decair, como no caso da Ulbra. Tradição é manter a qualidade ao longo do tempo."

zooma
consumer experience

Melhores IES particulares:

UFRGS AINDA PRESERVA AURA DE DIFERENCIADA



Unisinos e PUC: tradição, marca forte e qualidade.

Uniritter, Feevale e IPA se destacam por aspectos específicos e são posicionadas abaixo das duas maiores.

UFRGS: difícil de entrar, gratuita e status de federal.

zooma
consumer experience



UNIVERSIDADE RESPEITADA E ADMIRADA.
TRADICIONAL, MAS ALIADA À INOVAÇÃO.

→ Foi percebida com status pertencente a grupo das melhores IES, composto também pela UFRGS e PUCRS;

→ Detentora do campus mais diferenciado dentre todas as IES: excelente estrutura, dimensões generosas e ambiente bonito e agradável de se estar.

"Eu vejo a Unisinos com cursos bastante inovadores, como a gastronomia, gestão de tecnologia. É uma faculdade com muitos cursos atuais, modernos. É uma faculdade bem atenta às coisas atuais. Acho a instituição inteligente, experiente, porém inovadora."

zooma
consumer experience



TRADICIONAL, REFERÊNCIA EM ENSINO DE QUALIDADE E ASSOCIADA À ELITE SOCIAL

- Corpo docente de qualidade;
- Parcela supostamente elitista de alunos;
- Tradicional em uma conotação de rigidez;
- Excelente estrutura no campus e de tecnologia.

"A PUC é 'reação' (reacionária)... muito mais tradicional (que a Unisinos)."

zooma
consumer experience



UNIVERSIDADE ASSOCIADA A CURSOS MODERNOS,
GRANDE INVESTIMENTO EM ESTRUTURA E EM MARKETING

- Ensino de qualidade (abaixo da Unisinos e PUCRS)
- Crescimento acelerado + bom custo/benefício
- Potencial para "ameaçar" a hegemonia da Unisinos;

"A Unisinos é melhor. Mas é mais cara. Então, minhas filhas foram pra Feevale, que oferece um bom ensino."

"No ritmo que ela está, provavelmente ela vai ficar no mesmo padrão da Unisinos ou até mesmo superior."

zooma
consumer experience

Considerações finais

A Unisinos tem uma posição de destaque para o público da região do Vale dos Sinos.

Investimento em comunicação em um nível institucional serão requeridas nas demais regiões pesquisadas, a fim de despertar percepções e associações tão qualificadas como as apontadas no Vale do Sinos.

Em nível comercial, deve-se chamar a atenção para o fato de que as diferentes regiões e públicos, exceto pelas motivações para estudar, passam por processos particulares, apesar de compartilharem dadas fontes de busca de informações e critérios de escolha (e de eliminação de alternativas).

Não há como pensar em estratégias comerciais massificadas para todas as regiões e públicos que sejam baseadas exclusivamente em fontes públicas, tendo em vista a importância das fontes pessoais.

A Unisinos, como uma marca em movimento, precisa de dinamismo, também, em relação ao que propõe em perspectivas institucional e comercial.



ENQUETE REALIZADA VIA FACEBOOK
MARKETING UNISINOS - SET/2014



Insights sobre excelência acadêmica

ENQUETE REALIZADA VIA FACEBOOK INSTITUCIONAL, COM O OBJETIVO DE GERAR INSIGHTS SOBRE EXCELÊNCIA ACADÊMICA, OU SEJA:

→ Quais as associações que o público faz com esse termo?

→ Qual o entendimento sobre excelência acadêmica?

ESSA ENQUETE SERVE DE BASE PARA UMA PESQUISA MAIS ESTRUTURADA SOBRE A PERCEPÇÃO DO PÚBLICO SOBRE A ENTREGA DE VALOR DA UNISINOS.



Qual o seu vínculo com a Unisinos?

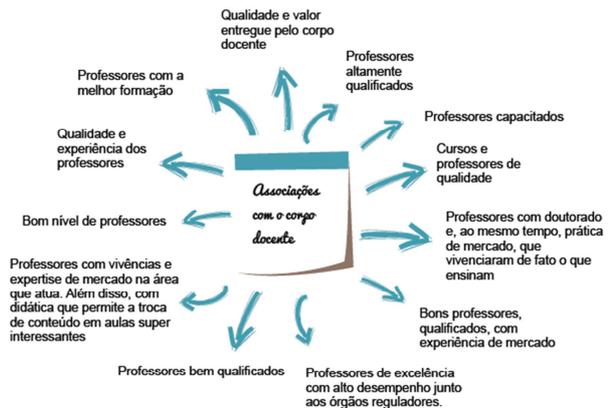
85 DE 85 PESSOAS RESPONDERAM ESTA PERGUNTA

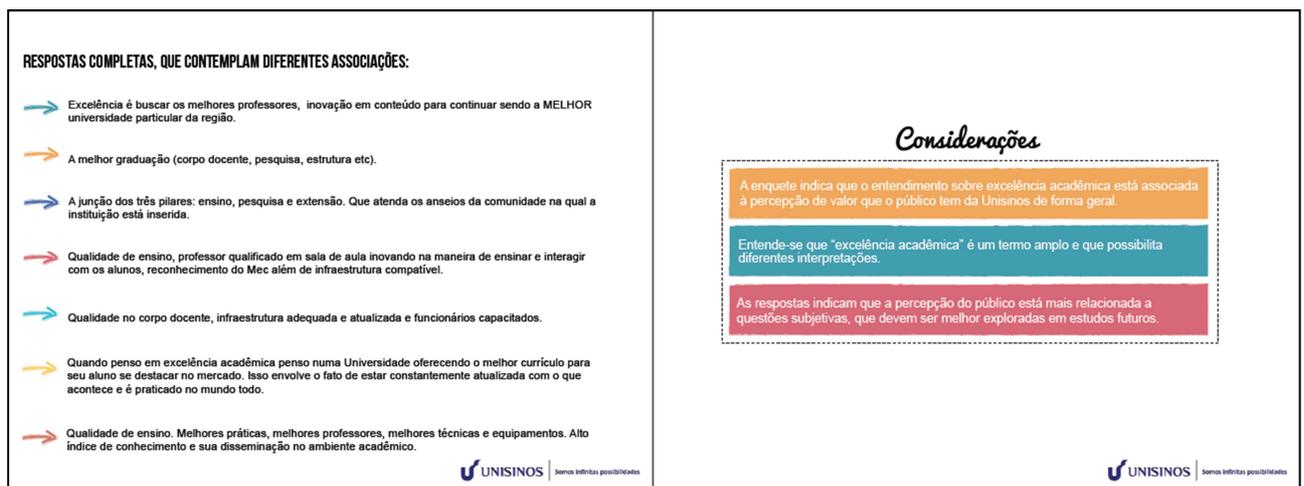
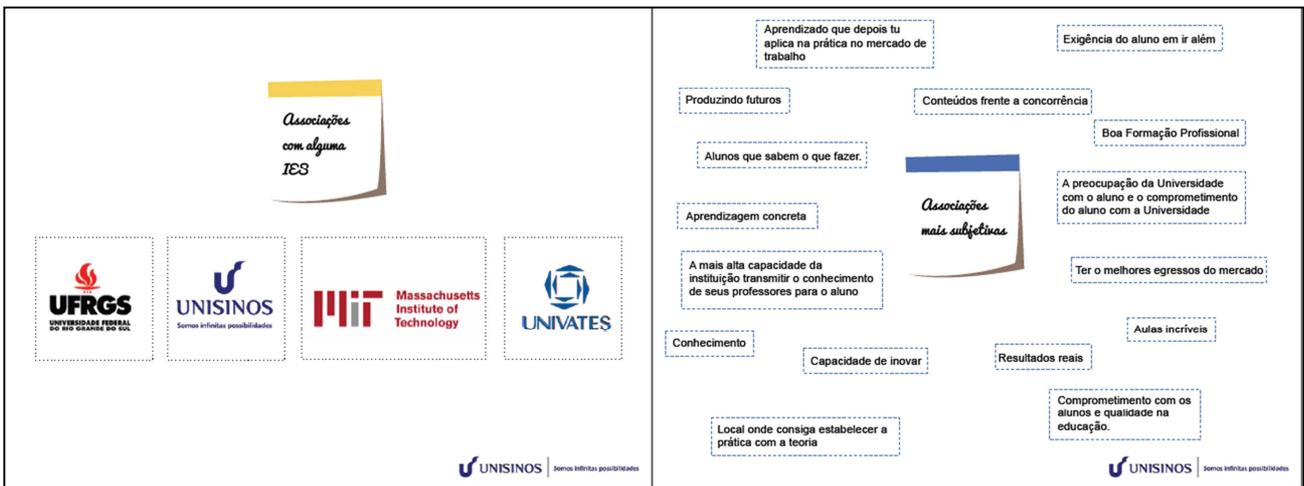
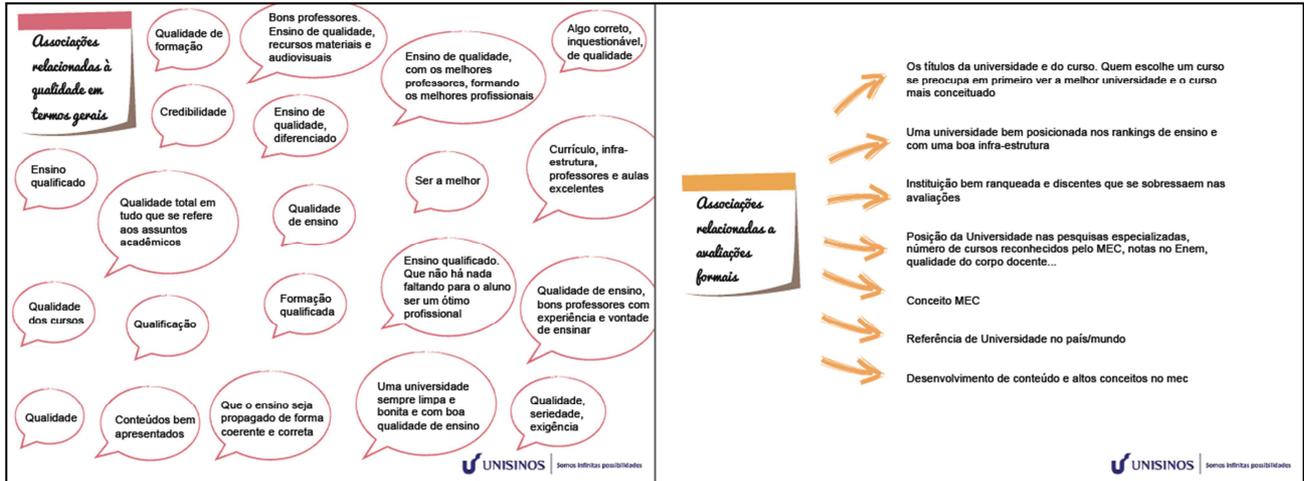
1	ALUNO DE GRADUAÇÃO	41 / 48%
2	PROFESSOR/FUNCIONÁRIO	18 / 21%
3	EGRESSO	15 / 18%
4	NÃO TENHO VÍNCULO COM A UNISINOS	7 / 8%
5	ALUNO DE ESPECIALIZAÇÃO/MBA	5 / 6%
6	ALUNO DE MESTRADO/DOUTORADO	3 / 4%
7	OUTRO	1 / 1%
8	ALUNO DE CURSOS DE EXTENSÃO	0 / 0%
9	ALUNO DE UNILÍNGUAS	0 / 0%



Quando você pensa em excelência acadêmica, o que vem à sua mente?

AS RESPOSTAS DEMONSTRAM QUE AS PESSOAS FAZEM ALGUMAS ASSOCIAÇÕES COM O TERMO "EXCELÊNCIA ACADÊMICA", QUE FORAM CLASSIFICADAS EM:





A escolha de cursos de graduação e pós-graduação

RESULTADOS DA PESQUISA

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS
PROF. DR. GUILHERME TIEZ
PROF. DR. MARCELO JACQUES FONSECA

O que dispara a vontade ou a necessidade de fazer um curso de graduação em _ _ _ _ ?

- "Preciso de algo a mais no meu currículo, preciso de mais experiência"
- "Gostei de experimentar essas atividades relacionadas à minha área"
- "Conversar com meus pais sobre minha profissão"
- "Faz tempo que venho pensando na minha carreira"
- "Eu gostaria de ser como aquele cara"

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS

Quais as principais dúvidas NESSE momento?

- Será que eu vou conseguir pagar o curso?
- Será que o curso vai ter o foco que eu quero?
- Será que eu vou dar conta de todas as demandas do curso?
- Será que serei aprovado no VST?
- Será que existe diferença de qualidade entre as IES?

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS

Quais as fontes de informação de maior influência?

- "Amigos e família"
- "Pessoas que estudam ou estudaram lá"
- "Ranking ou avaliações de cursos"
- "Site da instituição ou do curso"

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS

Quais os critérios usados para selecionar as principais alternativas? (atributos qualificadores)

POSICIONAMENTO/IMAGEM

- "IES que tem o melhor curso na área que eu queria"
- "Reconhecimento e imagem da instituição no mercado"
- "Reconhecimento do curso na minha área (imagem forte na área/ mercado)"
- "Instalações, infraestrutura, prédios, laboratórios"

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

- "Estruturas do curso (grade curricular, disciplinas, etc.)"

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS

E o que efetivamente define a escolha final entre essas alternativas? (atributos determinantes)

- 1 IES com o melhor curso na minha área
- 2 Ser de fácil acesso/ localização
- 3 Preço e condições de pagamento

IPM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO UNISINOS

APÊNDICE D - CONVITE PARA O WORKSHOP

Convite para workshop PESQUISA DE MESTRADO EM DESIGN



O que: Workshop de design estratégico

Quando: 5/11/2014

Onde: Unisinos Campus POA, sala CPA 304

Horário: das 13h às 18h

Tema: Tangibilizando a estratégia – a perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia empresarial.

Por que estou sendo convidado? foram convidadas pessoas com formação e/ou experiência na abordagem do design estratégico e que possuam algum vínculo com a Unisinos (funcionário, professor, aluno, egresso)

Achou o tema um pouco complexo? Acertou! Realmente, é um tema que envolve uma série de conceitos e precisa de um alinhamento de ideias entre quem estará no workshop. Por isso, elaboramos o texto anexo para esclarecer algumas questões sobre o tema de pesquisa.

Vocês imaginam como é difícil reunir várias pessoas no mesmo dia e horário, certo? Então pedimos que confirmem sua presença até o dia 28/10 para não termos problema. É só responder esse e-mail. Caso queira indicar um amigo/colega para participar, fique à vontade. Contamos com vocês!

P.S. TEREMOS LANCHE E CAFÉ PARA ALIMENTAR AS BOAS IDEIAS!

Muito, muito, muito obrigada! Um abraço!

JULIANA WOLFARTH – MESTRANDA EM DESIGN
PROF. DR. GUSTAVO BORBA – ORIENTADOR

APÊNDICE E – TEXTO DE ALINHAMENTO

Tangibilizando a estratégia: a perspectiva do D.E como apoio à execução da estratégia empresarial

Está chegando a reta final do mestrado em design. Como o design é um processo coletivo, e pesquisa não se faz sozinho, vamos realizar uma tarde de discussão em formato de workshop, tendo como base a perspectiva do design estratégico. Esse texto é para alinharmos algumas questões:

TEMA DA PESQUISA:

O tema central da pesquisa é estratégia, e como ela pode ser tangibilizada, na ótica do design estratégico. Sabendo que estratégia é um tema tradicional da administração, isso significa que a área da administração se aproxime do design para discutir o próprio design estratégico como uma abordagem para a tangibilização da estratégia. Então, temos no mínimo 3 conceitos importantes para alinhamento: 1- design estratégico, 2- tangibilização e 3- estratégia. Mas antes, um detalhe importante: não estamos tratando o design estratégico apenas como uma metodologia; ele pauta todo o trabalho. Então, se trata de enxergar todo o processo da estratégia sob a ótica do design estratégico, buscando chegar a possíveis *concepts* para a tangibilização da estratégia. Vamos falar um pouco sobre cada um desses conceitos:

1. O design estratégico (D.E.):

As formas como o design e sua dimensão estratégica são tratados difere entre os pesquisadores. A primeira vertente tem uma matriz de pensamento proveniente da gestão, atribuindo um papel estratégico ao design, mas conferindo uma leitura instrumental à atividade. A outra vertente, oriunda da escola italiana, aborda esse mesmo papel estratégico do design, mas a partir da matriz de pensamento da cultura de projeto. É nesta segunda vertente que este trabalho busca suas bases teóricas.

Entende-se o conceito de D.E em uma perspectiva processual, cujo ecossistema de atuação envolve o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente. É desenvolvido no âmbito das diversas relações instauradas em uma ação projetual. O D.E é uma atividade de projeção, em que o objetivo é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação com o qual uma empresa se apresenta para o mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia empresarial. O D.E desempenha um papel de articulador do diálogo de uma série de atores que contribuem para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Assim, torna-se fundamental a capacidade de tornar as estratégias visíveis para todos de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva. Dessa forma, o processo de D.E resulta em percurso para elaborar, exercitar e fazer evoluir as estratégias organizacionais.

Ressalta-se, ainda, seu caráter interpretativo. É na ação projetual que o D.E desenvolve sua capacidade de leitura e interpretação dos sinais, permitindo a configuração da forma, função, valor e sentido da proposta integral de uma organização para a sociedade e para o mercado. Portanto, o D.E vem contribuir para agregar valor às empresas, na medida em que tem o papel de projetar o valor. Assim compreendido, o D.E organiza e continuamente reorganiza as relações e as atividades que são desenvolvidas no ecossistema das organizações, entre elas a estratégia.

2. Tangibilização:

A tangibilidade refere-se às propriedades físicas de um produto e à forma como uma pessoa pode experienciá-las através dos sentidos. Uma maneira de aumentar a qualidade percebida de um bem é a tangibilização de atributos intrínsecos garantidores de qualidade. Entende-se que a estratégia é um ativo intangível da empresa. Da mesma forma que para aumentar a qualidade percebida de um produto, uma maneira de aumentar o entendimento da estratégia empresarial é a sua tangibilização. O significado essencial da intangibilidade envolve sua existência incorpórea, ou seja, não existe em um corpo físico e não pode ser sentido por características sensoriais. Ser impalpável também é uma característica de algo intangível, mas a impalpabilidade considera o entendimento de algo que está em mente.

Falar sobre tangibilização implica retomar alguns aspectos do D.E, como a geração de efeitos de sentido. No momento em que o design se ocupar no entendimento de algo que está em mente, ou seja, na tangibilização de uma ideia, irá gerar um efeito de sentido. Além disso, retoma-se também a capacidade do D.E de fazer ver, ou seja, transformar ideias e conceitos em algo tangível por meio de diversos artifícios e níveis de abstração. Entende-se que a tangibilização da estratégia pode estar relacionada, em primeiro lugar, a questões internas à empresa, de modo que a estratégia se torne clara para todos os funcionários e garanta a sua execução. Em segundo lugar, é possível pensar na tangibilização para fora da empresa, ou seja, que o mercado reconheça a estratégia na oferta da empresa e identifique uma dimensão de valor. As duas abordagens serão consideradas, pois a perspectiva do D.E considera a estratégia como um todo.

3. Conceito de estratégia:

Estratégia uma palavra amplamente empregada e com várias definições; por isso, não há visão única sobre o conceito. Há a necessidade de alinhamento, uma escolha por uma vertente que guie a pesquisa. O conceito adotado envolve a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação da estratégia. Assim, estratégia é produção, organização de conhecimento e significados, de escolhas que geram valor. Quando se fala em tangibilizar a estratégia, se fala em enxergar, mesmo que de forma metafórica, o valor que a empresa quer entregar.

A estratégia é causa e efeito de um processo coletivo e um ato interpretativo para modificar a realidade. É diálogo e conversação, confronto e negociação entre múltiplos atores, visando alcançar formas de sucesso: vencer uma batalha, impor uma marca no mercado, encontrar a própria identidade. A modificação da realidade é uma ação concreta: é aquilo que se faz e não o que se diz. O D.E opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades e finaliza a própria operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando esse resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.

O design assume um papel estratégico no momento em que dialoga com quem toma decisões e contribui para a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado. O foco da operação do D.E são os ambientes culturais, físicos e relacionais nos

quais uma empresa apresenta o sentido (a sua razão de existir) e entrega seu valor para os públicos. Considera-se o processo de formulação das estratégias como um processo social, em que a empresa define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, a partir de uma série de análises. Entende-se que o projeto coletivo da estratégia, por ser baseado na diversidade dos saberes, requer uma figura que desempenhe o papel de catalizador e organizador do projeto. O design, por sua cultura projetual e suas competências pode ser essa figura, por conta de suas competências: uma disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética; uma capacidade de escuta, de imaginação, de pesquisa de recusa pela solução óbvia. E por sua habilidade de tornar o pensamento visível. A partir da leitura e interpretação da realidade, a ação projetual sugere caminhos possíveis e torna visíveis e compartilháveis essas visões, de forma que todos os responsáveis pela criação de estratégias partilhem dessa visão.

Esses conceitos serão discutidos tendo como unidade de análise a Unisinos, uma instituição de ensino superior que tem uma estratégia clara do ponto de vista da alta gestão.

UNIDADE DE ANÁLISE: Escolhemos a Unisinos por 2 motivos principais: o 1º é a proximidade, por já trabalhar lá e as discussões em relação à estratégia e à proposta de valor virem ao encontro do tema de pesquisa. Entendendo que a estratégia não pode ficar apenas no discurso, deve ser percebida e configurar sentido para as pessoas, identificamos um ponto de convergência com o que está sendo proposto na pesquisa. Entendemos que diminuir a lacuna entre o que é declarado e o que é executado é uma busca constante das empresas. O 2º motivo diz respeito às Instituições de Ensino Superior privadas, por se caracterizarem como um tipo de organização que possui peculiaridades de organização e de dinâmica setorial, como a regulamentação. Como consequência, observa-se um isomorfismo institucional, um movimento capaz de condicionar as unidades organizacionais de uma população a se parecerem umas com as outras ao enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Nesse sentido, a discussão sobre estratégia nessas IES torna-se fundamental.

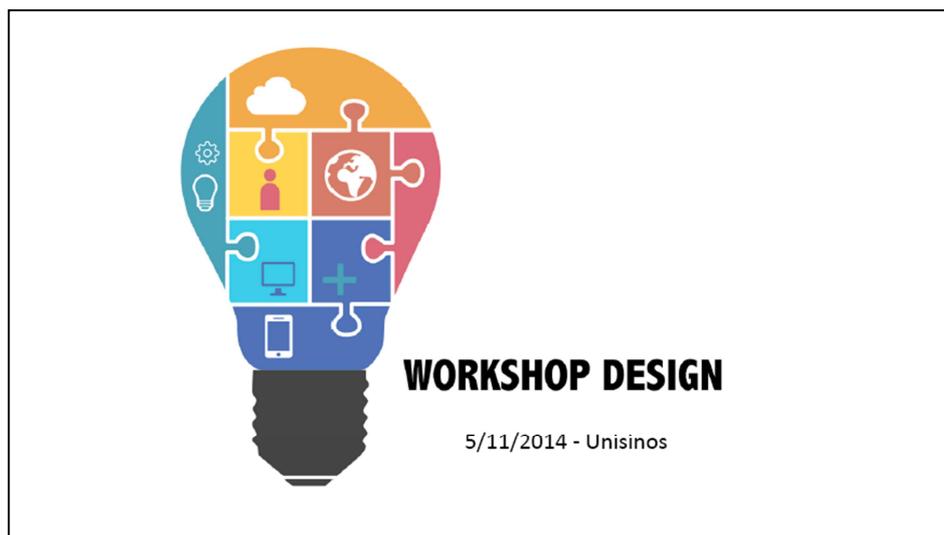
MÉTODO: Trata-se de pesquisa-ação, de natureza exploratória. Então, o workshop é apenas uma etapa da pesquisa, mas uma etapa muito importante e central para responder ao objetivo do trabalho. Até o momento, já fizemos 2 outras etapas: 1 de diagnóstico do processo de estratégia da Unisinos, com entrevistas e análise de documentos; e 1 de preparação para o workshop, quando levantamos uma série de informações contextuais que servirão como base para o próprio workshop. Essas informações são equivalentes à pesquisa contextual e servem para alimentar a discussão durante o workshop. Todas essas informações sobre a universidade, o público, a concorrência, entre outras, estarão à disposição de vocês.

Espero que tenha ficado mais claro, mesmo sendo um tema aberto e com múltiplas perspectivas, assim como o D.E. Agradeço a atenção e espero vocês no workshop, pra uma tarde intensa e produtiva.

Qualquer dúvida, me escrevam! Um abraço e até mais!

Juliana Wolfarth

APÊNDICE F - APRESENTAÇÃO DA DINÂMICA DA AÇÃO PROJETUAL



CONTEXTO DO PROJETO

O que é estratégia?

Estratégia é a forma como a empresa se apresenta ao mercado através de um conjunto de atividades que criam um mix único de valor. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação concreta da estratégia. A estratégia é composta por aspectos que formam, de um lado, o modelo organizacional e, de outro lado, o posicionamento.

E estratégia na Unisinos?

A Unisinos tem uma estratégia de se diferenciar no mercado, e o conjunto de atividades que a diferencia é construído com base nas suas trilhas estratégicas, nas quais se destaca a Excelência Acadêmica.

Mas, nesse processo, alguns gap's percebidos...na teoria e na prática!

LACUNA 1: entre o que é declarado e o que é executado

LACUNA 2: falta de clareza do público interno em relação à estratégia

Então...

Considerar que a estratégia envolve um sistema de atividades, e que as organizações são espaços de criação de efeitos de sentido, de uma plataforma que seja válida para todos os envolvidos na produção de valor.

PROBLEMA DE PROJETO:

Como poderíamos desenvolver interfaces alternativas para a tangibilizar a estratégia da UNISINOS e sua identidade ser melhor compreendida pelos diferentes públicos?

ETAPA 1: Explorar (*Análise do Problema*)

- 1_ Explorar problema
- 2_ Estruturar pesquisa
- 3_ Pesquisas com usuário e desk
- 4_ Síntese do Problema
- 5_ Redefinição do Problema

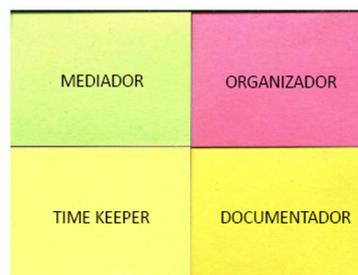
ATÉ AS 15h30

ETAPA 2: Ideação e Prototipagem (*"Como fazer"*)

- 6_ Checkpoint dos facilitadores nos grupos
- 7_ Brainstorming
- 8_ Seleção de ideias
- 9_ Evolução de ideias, Prototipagem
- 10_ Preparar Apresentação

ATÉ AS 17h20

Apresentação e Fechamento **ATÉ AS 18h**



APÊNDICE G - APRESENTAÇÃO DO SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO



Seminário de Avaliação
Pesquisa de Mestrado em Design

UNISINOS

TANGIBILIZANDO A ESTRATÉGIA:
a perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia empresarial

Mestranda: Juliana Wolfarth
Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba

Dezembro/2014

Pauta:

- Resgate dos objetivos e dos principais conceitos; (5 min)
- Apresentação dos resultados; (15 min)
- Discussão sobre as contribuições da pesquisa e as possibilidades de implementação dos resultados. (30 min)

Principais conceitos:

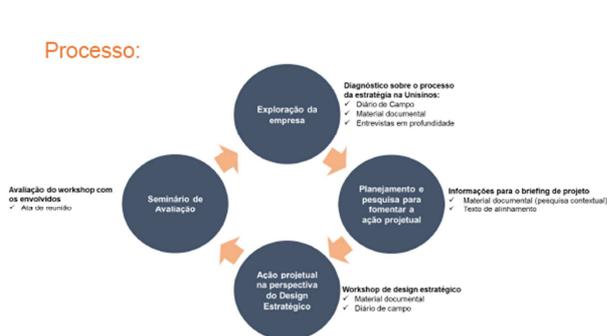
CONCEITO	RESUMO	PRINCIPAIS AUTORES
Design Estratégico	Atividade de projeção que interpreta e reinterpreta uma realidade visando a criação de sentido.	Zurlo (2010), Mauri (1996)
Estratégia	Sistema, conjunto de atividades que compõem a proposta de valor de uma empresa. A estratégia é composta por aspectos que formam, de um lado, o modelo organizacional e, de outro lado, o posicionamento.	Porter (1996), Weick (1995), Norman e Ramirez (1993), Mauri (1996), Zurlo (2010)
Execução e Tangibilização da estratégia	Criação coletiva e criação de sentido entre o que é declarado e o que é executado como estratégia empresarial.	Best (2006), Holloway (2009), Weick (1995), Carlopio (2009)

Objetivos da pesquisa:

Discutir como uma abordagem orientada pelo design estratégico pode apoiar e execução da estratégia, contribuindo para a sua tangibilização.

- Investigar e problematizar a temática da estratégia na perspectiva do design estratégico;
- Analisar o processo de estratégia na IES estudada sob a ótica do design estratégico;
- Desenvolver uma ação projetual, baseado na abordagem do design estratégico, com vistas a apoiar a execução da estratégia empresarial.
- Discutir, com a lente teórica do design estratégico, as contribuições da ação projetual realizada, buscando apoiar a execução da estratégia empresarial.

Processo:



Exploração da empresa
Diagnóstico sobre o processo da estratégia na Unisinos:
✓ Diário de Campo
✓ Material documental
✓ Entrevistas em profundidade

Planejamento e pesquisa para fomentar a ação projetual
Informações para o briefing de projeto
✓ Material documental (pesquisa contextual)
✓ Texto de alinhamento

Ação projetual na perspectiva do Design Estratégico
Workshop de design estratégico
✓ Material documental
✓ Diário de campo

Seminário de Avaliação
Avaliação do workshop com os envolvidos
✓ Ata de reunião

Resultados antes do Workshop:

Visão de estratégia enquanto plano, planejamento.

Processo de estratégia (enquanto planejamento) coletivo e participativo.

Projetos estratégicos nas unidades buscam explicitar a estratégia.

Posicionamento por diferenciação se baseia essencialmente nas trilhas estratégicas.

Lacunas:

- Entre o que é planejado e o que é executado.
- Falta de clareza do público interno em relação à estratégia.

Design estratégico como uma abordagem alternativa para a execução e a tangibilização da estratégia.

Interpretação e reinterpretação da identidade da Unisinos.

- Mapa estratégico
- Trilhas estratégicas
- Conceito magis inaciano
- Pesquisas de marca
- Pesquisa com alunos
- Significado de excelência acadêmica

Algumas frases emblemáticas

- "Eu diria que, o que diferencia a Unisinos, que não pode ser imitado, é o modo de ser da universidade. O modo como a universidade articula esses elementos com o projeto político pedagógico e como é que os alunos são tratados. [...] Então, veja, é o conjunto, é o modo de, como é que eu articulo tudo isso, é um modo diferente."

- "Todos, não. É não é só funcionário, aqui é todo mundo, a comunidade docente. Isso não significa que não se faça um esforço de comunicação, de participação das pessoas, que todo mundo passa ficar imbuído da estratégia e, portanto, tentar levá-la a cabo. Mas na Unisinos eu tô convencido que a grande maioria não tem. Por que? Alguns não conhecem porque tem 4 horas de aula, vêm uma ou duas vezes por semana aqui. Trabalham em 2, 3 universidades, cada um com 4, 8, 10 horas. [...] Então todos não. Muitos, sim. Muitos têm uma visão. Uns poucos conhecem profundamente e tentam aplicar. [...]"

- "Todos, não. É não é só funcionário, aqui é todo mundo, a comunidade docente. Isso não significa que não se faça um esforço de comunicação, de participação das pessoas, que todo mundo passa ficar imbuído da estratégia e, portanto, tentar levá-la a cabo. Mas na Unisinos eu tô convencido que a grande maioria não tem. Por que? Alguns não conhecem porque tem 4 horas de aula, vêm uma ou duas vezes por semana aqui. Trabalham em 2, 3 universidades, cada um com 4, 8, 10 horas. [...] Então todos não. Muitos, sim. Muitos têm uma visão. Uns poucos conhecem profundamente e tentam aplicar. [...]"



Como poderíamos desenvolver interfaces alternativas para a tangibilizar a estratégia da UNISINOS e sua identidade ser melhor compreendida pelos diferentes públicos?



Resultados do Workshop – Grupo 1:

O grupo discutiu as trilhas estratégicas e como poderiam ser percebidas nas diversas atividades da Unisinos, concluindo que os diferentes públicos as desconhecem.

Para eles, a principal interface para tangibilizar a estratégia é o professor. Para ser um agente multiplicador da estratégia, ele precisa vivenciar as múltiplas possibilidades que as trilhas estratégicas oferecem.



PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES HORISTAS

Formato de construção coletiva e envolvimento, com workshops e projetos compartilhados

- REUNIÃO DE COLEGIADO
- CAPACITAÇÃO DOCENTE



Resultados do Workshop – Grupo 2:

O grupo discutiu o componente de subjetividade na estratégia e na relação ensino-aprendizagem, e revisitou a identidade da Unisinos.

Também destacou o professor horista como ponto de alavancagem do sistema de criação de valor, pois se trata do maior percentual do quadro docente.



REFORMULAÇÃO DAS REUNIÕES DE COLEGIADO - Proposta mantém a parte informativa, mas é muito mais interativa e inclusiva.

Bimestral, com pré-capacitação dos coordenadores e atração cultural.

Desafios de construção coletiva de possibilidades para levar para sala de aula a inovação, internacionalização, etc.



Resultados do Workshop – Grupo 3:

O grupo discutiu profundamente a identidade da Unisinos, em especial a formação integral e a excelência acadêmica. Concluíram que a estratégia está intimamente relacionada com a cultura organizacional.

Apontaram como ponto de alavancagem do sistema o funcionário, que precisa se sentir responsável pela execução da estratégia.

DESCONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO E CO-CRIAÇÃO DE UM MAPA BOTTOM-UP

O funcionário cria seu próprio mapa estratégico, em uma linguagem mais simples.

O setor cria seu mapa estratégico.

Por último, chega-se ao mapa estratégico da Unisinos

No momento que esse funcionário entende que faz parte da estratégia, ela vai internalizar isso nas suas atividades



Avançando nas propostas...

A escolha por uma das soluções ou a integração das 3 soluções pode ser pensada sob a forma de um

PROGRAMA DE CONSTRUÇÃO COLETIVA DA ESTRATÉGIA ou PROGRAMA ESTRATÉGICA NA PRÁTICA, que pode ser parte do projeto de comunicação interna.

Em que, além de discutir e comunicar a estratégia empresarial, os funcionários e professores pudessem criar atividades e práticas nas quais o público interno reconhecesse a influência de sua atividade na estratégia da Unisinos.



Discussão:

A visão do design estratégico ressignifica o conceito de estratégia. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação da estratégia. Assim, estratégia é produção, organização de conhecimento e significados, de escolhas que geram valor.

As soluções apresentadas pelos grupos têm em comum a mobilização do público interno (professores, funcionários), o que faz com que os resultados estejam bastante relacionados à necessidade de melhorias na comunicação interna.

Para o grupo discutir:
Possibilidades de implementação das ideias