

## ARTIGOS

**PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* BASEADO NA RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTÃO E *DESIGN***

## RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de um estudo exploratório e bibliográfico sobre a relação interdisciplinar entre a gestão e o design, com escopo centrado no fortalecimento da análise empresarial. A questão que norteou o desenvolvimento do trabalho foi: como a relação interdisciplinar entre gestão e *design* pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? A partir desta problemática, o objetivo foi oferecer um *framework* baseado na convergência entre os conceitos e as técnicas de gestão e *design*. Espera-se, com efeito, contribuir com inovações em relação à metodologia de diagnóstico organizacional para pragmatizar, qualificar e fortalecer a tomada de decisão nas empresas. A originalidade situa-se na relação interdisciplinar entre gestão e *design*, a partir da promoção da convergência de conceitos, métodos e ferramentas articulados no *framework*, objeto deste trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão. *Design*. Diagnóstico Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos aspectos da conjuntura político-econômica, das inovações tecnológicas e de forças competitivas do mercado exercem influência no desempenho das organizações. A dinâmica desses fatores intervém na gestão e estabelecem condições que afetam a performance dos negócios. Esses aspectos requerem atenção para que sejam analisados e considerados nas atividades gerenciais e no desenvolvimento da eficiência operacional e eficácia mercadológica.

No processo de definição de estratégias, é essencial o domínio do conhecimento sobre o negócio da empresa, sobre seus recursos e em relação ao ambiente institucional e operacional que a envolvem (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Decorrem das atividades de gestão, visão sistêmica do contexto empresarial e percepção das condições setoriais do ramo de atuação (MINTZBERG, 2010). São definidas com base em análises que devem “basear-se em informações sobre mercados, clientes e não clientes; sobre tecnologia no próprio setor e em outros; sobre as finanças mundiais;

**Adriano Wagner**  
adrianowagner76@yahoo.com.br  
Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Instituto Federal Farroupilha - IFFar Campus Santa Rosa/RS.

**Eugenio Andrés Díaz Merino**  
eugenio.merino@ufsc.br  
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da UFSC.

e sobre a economia mundial em transformação” (DRUCKER, 2004, p. 50), de modo a sustentar e/ou galgar vantagem competitiva.

Para tanto, a gestão exerce papel fundamental e necessita utilizar modelos de referência, técnicas e ferramentas que possibilitem a efetividade do trabalho, que envolve tomadas de decisão, e que são decorrentes de análises realizadas com base no uso de instrumentos e métodos de levantamento, tabulação e exploração de dados e informações acerca do contexto empresarial. Um processo decisório bem conduzido possibilita maior assertividade e bons níveis de desempenho em relação à competitividade e à diferenciação. Existe, portanto, o desafio permanente do monitoramento da conjuntura organizacional. Para tal, são necessários processos eficientes de coleta de dados e análise de informações que demonstrem as condições do desempenho econômico, mercadológico, gerencial e operacional.

A gestão é uma das áreas do conhecimento tradicional que se destaca nos estudos sobre aspectos que permeiam as atividades de análise organizacional e gestão estratégica. Estabelece modelos, ferramentas e técnicas que proporcionem maior efetividade nestas práticas. No entanto, Romeiro Filho et al. (2009) ressaltam que o contexto competitivo atual cunhou um novo padrão produtivo e destacam o design como importante área que exerce papel fundamental na competitividade empresarial. O *design*, desse modo, emerge como área estratégica que realiza estudos com o objetivo de desenvolver melhorias nas atividades de gestão e “rapidamente deixa de conceber apenas produtos de uso doméstico e passa a incluir processos, sistemas e organizações” (NEUMEIER 2010, p. 13). O autor argumenta que as empresas necessitam ser tão rápidas e flexíveis quanto inovadoras e que uma mentalidade orientada pelo *design* proporciona a habilidade de mobilizar um grande leque de soluções para situações e problemas que se apresentam diante de cenários dinâmicos e turbulentos.

Este artigo descreve um estudo teórico-conceitual que propõe um *framework* de pro-

cesso de diagnóstico organizacional. A questão de pesquisa que norteou o trabalho foi: como a relação interdisciplinar entre gestão e *design* pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? À vista disso, o objetivo foi a proposição de um *framework* baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e design.

As atividades de gestão exercem papel fundamental e necessitam de modelos, técnicas e ferramentas para tornar seu trabalho eficiente e eficaz. Envolvem tomada de decisão, e decisões bem pautadas, decorrem de análises que requerem conhecimento, métodos e ferramentas que possibilitem assertividade para que os bons níveis de desempenho em relação à competitividade e diferenciação sejam atingidos. Nesta direção, o *design* pode contribuir com conhecimentos e instrumentos que possibilitem qualificar o gerenciamento das organizações. A conjugação dos esforços entre a gestão e o *design* convergem no sentido de disponibilizar condições mais apuradas para o processamento de informações, análise contextual e desenvolvimento de melhorias nas decisões, estrutura, processos e execução das operações das empresas.

A originalidade e a contribuição deste trabalho residem no fomento de estudos e inovações em relação a modelos e metodologias de diagnóstico organizacional que pragmatizem, qualifiquem e fortaleçam o processo decisório empresarial. O ineditismo do estudo situa-se na relação interdisciplinar entre *design* e gestão que promove a convergência de conceitos, métodos e ferramentas para a proposição do *framework*, objeto deste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO E DESIGN

Desde os primórdios das organizações empresariais, o objetivo dos gestores é conquistar e manter clientes e primar pela sustentabilidade e competitividade no mercado. De acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002), a competitividade organizacional está

ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para se alcançarem os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade.

Para Kim e Mauborgne (2005), não existem organizações excelentes para sempre e enfatizam a importância da construção de elevados graus de confiança e de comprometimento pelo constante reconhecimento do intelectual e emocional na gestão. Desse modo, a consolidação de um futuro exitoso passa pela convergência e sinergia de múltiplos conhecimentos que formam as habilidades e competências das organizações.

A gestão e o *design* são exemplos de áreas que perfilam conhecimentos e habilidades essenciais para que tal condição ocorra. Na convergência entre as áreas, Liedtka e Mintzberg (2006), ressaltam o potencial que o *design* tem para os negócios, pois qualificam as atividades de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitivas, a partir da observação e do uso de ferramentas que lhe são inerentes.

Percebe-se que o *design* está presente na gestão quando são cruzadas as referências sobre *design* e os aspectos que caracterizam a prática da administração. Oliveira (2008) frisa que as principais características que devem ser consideradas nos estudos e prática da gestão são as condições de que: é caracterizada como um processo dinâmico e social; é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, ideias e aprendizados; possui caráter ativo, criativo e complexo; é coordenada, abrangente e interativa e carrega os preceitos de atividade inexata e intangível, mas perfeitamente avaliável.

As características apresentadas sobre gestão apontam para a propriedade prática e interativa que o *design* possibilita. Nesse ponto, Martins e Merino (2011, p. 13), destacam a gestão de *design* (área específica do *design*), pelo fato de ser “um conjunto de técnicas de gestão dirigidos a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do *design* como instrumento de sua estratégia empresarial.”

Para Neumeier (2010, p. 21) “uma mentalidade focada no *design* confere a habilidade de mobilizar o mais amplo leque de soluções para os problemas capciosos com que se deparam sua empresa, seu setor e seu mundo.”

Gimeno (2000, p.19) afirma que “o *design* é basicamente um instrumento de competitividade para a empresa.” Para o autor, as empresas podem utilizá-lo para inovar e se especializar, agregando valor a seus produtos e à própria empresa, fazendo frente à crescente concorrência e competência de um mercado cada vez mais globalizado. Chiva e Alegre (2009), em seu estudo sobre investimentos em *design* e a relação com a performance empresarial, destacam os efeitos positivos sobre o desempenho da empresa e a importância em investir-se em suas diferentes possibilidades de atuação.

Kootstra (2009) expõe que o gerenciamento do *design*, a partir de processos eficazes, tem efeito positivo nos negócios e as empresas tendem a ser mais inovadoras e rentáveis. Bürdek (2010) destaca o *design* como um ato cerebral, pois é uma atividade agregada ao conceito de criatividade, senso de inovação e invenção atrelada à fantasia cerebral. Assim, considera-se evidente que o *design* é um catalisador de mudanças, pois pode “influenciar comportamentos, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimentos em processos criativos singulares que agreguem valor.” (BEST, 2012, p. 40). Segundo a autora, é um processo interativo, de avaliações e investigações criativas que depuram cada condição com o objetivo de alcançar soluções eficazes. Ao *designer* cabe “identificar maneiras de agregar ou criar valor tanto no âmbito dos sistemas produto-serviço quanto das próprias organizações.” (BEST, 2012, p. 174).

Neste mister, Fraser (2012, p. 13) afirma que a aplicação do *design* no ambiente da gestão das organizações é uma plataforma para a inovação e crescimento dos negócios, pois “ajuda a definir claramente como concentrar esforços da empresa e efetivamente ativar uma nova visão, aplicando a mesma engenhosidade e rigor utilizados para encontrar uma solução

inovadora” no desenvolvimento de estratégias e ações para a competitividade, diferenciação e sustentabilidade das organizações.

A afinidade entre a gestão e o *design* é importante para a construção da competitividade no mercado de atuação. Wong, Lam e Chan (2009) fazem a convergência entre *design* e gestão ficar mais explícita, na medida em que apresentam um estudo em que utilizam a gestão para qualificar o processo de *design* nas empresas. O objetivo do estudo foi utilizar o BSC (*Balanced Scorecard*) para definir objetivos e metas de desempenho em projetos de *design*, bem como utilizar métricas para a avaliação da performance, com o intuito de qualificar o trabalho e direcionar os esforços para a vantagem competitiva das organizações.

Liedtka e Mintzberg (2006) expõem que o *design* não é uma metáfora para a gestão, mas a própria essência dela, pois exige a combinação de conhecimentos, competências e ideias para a concepção de adaptações e inovações, aplicáveis a produtos, processos e negócios como um todo. Os estudos de Yair, Press e Tomes (2001) também enfatizaram essas considerações. Em seu trabalho, descrevem a relação entre o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de novos produtos, em que a teoria do *design* promove a aplicação de estilos cognitivos, de habilidades e conhecimentos para a compreensão das relações entre os *designers* e fabricantes. Suas conclusões apontam para o *design* como catalisador da criatividade e integração de conhecimentos e, também, para a necessidade de congruência entre a estratégia organizacional, a estrutura e os recursos disponíveis, de modo que a gestão e o *design* possam exercer seu potencial estratégico.

Mas a questão é: por que a relação entre *design* e estratégias de negócio é algo salutar/importante? Liedtka (2010), entre alguns aspectos, considera o *design* como a essência da estratégia, visto que procura materializar decisões e não as manter no contexto da retórica entre os tomadores de decisão.

Por fim, Margolin (2007), ressalta que o *design* possui condições de contribuir com

o desenvolvimento das empresas, pois possui condições de agregar valor desenvolvendo produtos com alta qualidade e em sintonia com as demandas de mercado. Por conseguinte, é construtivo o alinhamento entre gestão e *design*, pois o contexto socioeconômico é marcado por mudanças, e a convergência dos pressupostos dessas áreas pode levar ao desenvolvimento das organizações na economia local e mundial.

## 2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O processo de diagnóstico organizacional é um elemento essencial na gestão estratégica. Certo et al. (2005, p. 3) destacam que o gerenciamento estratégico é um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” Barney e Hesterly (2011, p. 4) enfatizam que é o caminho para a redução das incertezas e probabilidade de erros nas decisões, “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

A sistemática da gestão estratégica proposta pelos autores (Figura 1), projeta um conjunto inicial de decisões para estabelecer a missão e objetivos, que são referências norteadoras sobre o futuro desejado. Após, um coeso processo de diagnósticos, deve ser conduzido, no sentido de identificar e analisar os aspectos internos e externos que influenciam no desempenho das empresas. A partir das referências, inovações ou adaptações nas estratégias e operações, são decididas e implantadas, com prognóstico de obtenção de vantagens competitivas.

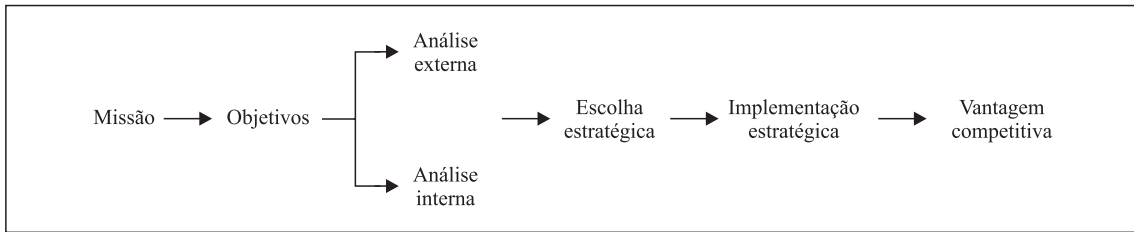


Figura 1 - Processo de gestão estratégica

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

Do ponto de vista de Wright, Kroll e Parnell (2009), o gerenciamento estratégico consiste em decisões e ações que permitam assegurar que as empresas formulem e mantenham adaptações benéficas em seu ambiente. Desse modo, os gestores “avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos”, pois um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é primordial para a viabilidade competitiva das organizações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 25).

Assim, a gestão estratégica está focada em conceitos de negócio que afetam o desempenho da empresa e o desempenho da empresa requer consistência nas estratégias, o que, na visão de Rumelt (2011), carece de um processo meticuloso de diagnóstico, de modo a gerar informações fundamentadas que embasem as decisões sobre ações estratégicas.

Em todo este trabalho, os métodos e procedimentos estruturados de diagnóstico organizacional são essenciais. Informações precisas são necessárias para que a avaliação da conjuntura e do desempenho seja coesa e possibilite um processo decisório eficiente sobre cenários, estratégias, projetos e ações.

Ribeiro (2006) ressalta a importância do levantamento congruente de informações em relação aos fatores organizacionais e de mercado, visto sua implicação na definição de estratégias e mudanças necessárias para sua adequação, com o objetivo de criar vantagens competitivas. Em seu estudo, aborda a identificação de fatores macro ambientais nos quais se destacam os aspectos políticos, econômicos, demográficos e socioculturais. Agregados a esses fatores, estão aspectos da rede de valor

da empresa, em que são apontados elementos sobre a concorrência, clientes e fornecedores.

A literatura aponta que o processo de diagnóstico se centra em apontar referências sobre o desempenho em relação a aspectos externos e internos das organizações. A exploração e a análise requerem concentração para identificar elementos que são oportunidades ou ameaças relativas ao ambiente externo, e pontos fortes e fracos no que tange aos recursos e capacidades do ambiente interno.

Por conseguinte, a importância que o processo de diagnóstico organizacional possui para as empresas está referenciado pela gestão e pelo *design*. Desse modo, com instrumentos diferenciados, sobressalta a convergência de esforços intrínsecos do trabalho de análise (gestão) e exploração (*design*), de modo a qualificar a tomada de decisão em todos os níveis em que é requerida.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, segundo os preceitos de Gil (2010), classifica-se quanto à sua finalidade, como pesquisa básica estratégica. Este tipo de pesquisa está voltado para o desenvolvimento de conhecimentos direcionados a amplas áreas, visando à solução de reconhecidos problemas práticos. Neste estudo, esta condição encontra-se na processualidade das atividades de diagnóstico organizacional, insertas no processo mais amplo de gestão de design, imbuídas na geração sistêmica de informações sobre o conjunto de aspectos que estão entre as fronteiras dos ambientes interno e externo das organizações.

Quanto a seu objetivo, classifica-se como pesquisa exploratória, pois tem como

finalidade proporcionar um conjunto maior de informações sobre o assunto investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013) e propõe maior conhecimento sobre o problema com vistas a melhor explicitá-lo (GIL, 2010).

Em relação aos procedimentos para a execução do estudo, foram utilizadas as bases da pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa permite a sistematização de informações que possibilitam a formação de referências e conhecimentos acerca dos temas em pauta. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que pesquisas desta natureza são realizadas com base nos diferentes materiais já publicados, mas cabe ao pesquisador muita atenção quanto à veracidade das fontes. Gil (2010) destaca que a vantagem deste tipo de pesquisa está no fato de permitir a exploração de uma ampla gama de fenômenos que fundamentarão o aprendizado pretendido.

Os materiais compilados e utilizados na formatação da proposta de modelo de diagnós-

tico organizacional, objeto deste estudo, foram extraídos de livros relacionados ao tema e de artigos pesquisados em bases de dados científicos. Foram pesquisados artigos das bases de dados: *Computers & Applied Sciences Complete* (EBSCO), *Emerald*, *Engineering Village* (compendex), *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Os nexos de busca foram os termos “*organizational diagnostic/diagnosis*”, “*organizational analysis*”, “*enterprise analysis*”, “*design*” e “*design management*”. A seleção inicial ocorreu a partir da análise dos títulos e palavras-chave e a leitura e análise dos resumos e introduções dos materiais. Após a triagem preliminar, ocorreu o estudo pormenorizado dos textos reunidos. Para a compilação e organização dos materiais, utilizou-se o sistema de gerenciamento e compartilhamento de documentos de pesquisa *Mendeley Desktop*, versão 1.16.3. O desenvolvimento do trabalho seguiu o planejamento descrito no Quadro 1.

Tarefa	Delineamento
Definição do assunto do estudo	Gestão e <i>Design</i> .
Delimitação do tema de pesquisa	Relação multidisciplinar entre gestão e <i>design</i> no processo de diagnóstico organizacional.
Elaboração da Problemática	Como a relação interdisciplinar entre Gestão e <i>Design</i> pode proporcionar maior eficiência no processo de diagnóstico organizacional?
Definição do objetivo da pesquisa	Proposição de um <i>framework</i> para o processo de diagnóstico organizacional baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e <i>design</i> .
Estabelecimento da metodologia da pesquisa	Pesquisa Básica Estratégico; Pesquisa Exploratória; Pesquisa Bibliográfica.
Estudo do estado da arte	Levantamento e exploração de materiais bibliográficos convergentes com o tema, problema e objetivo do trabalho
Descrição do objeto do estudo	Apresentação das referências, estrutura e dinâmica do <i>framework</i> de processo de diagnóstico organizacional.
Encaminhamentos finais	Considerações finais sobre a proposta realizadas no estudo realizado.

Quadro 1 - Planejamento da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

O desenvolvimento do estudo seguiu o delineamento realizado, ensejando a proposição de um *framework* estruturado e sustentado por elementos coerentes e coesos, identificados e explorados no estudo bibliográfico. A narrativa do trabalho segue a linha teórica relacional

entre a gestão e o *design*, de forma a garantir propriedade científica em relação ao problema de pesquisa e contribuir com a teoria e prática nas áreas em discussão.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM *FRAMEWORK* PARA O PROCESSO

O diagnóstico organizacional gera um dossiê de informações que subsidiam e qualificam a tomada de decisões. O processo de levantamento e análise das informações evidencia problemas e qualidades que são referência sobre oportunidades que podem ser exploradas e diretrizes para a melhoria da eficiência e eficácia das empresas.

O uso de instrumentos e técnicas permite a percepção das condições dos aspectos que exercem influência na gestão e operacionalização das organizações e alimentam o processo decisório estratégico e operacional. O objetivo do *framework* para diagnóstico organizacional doravante apresentado é identificar, sistematizar e avaliar a performance de um conjunto de aspectos que influenciam o desempenho organizacional, sejam eles do âmbito interno, relativo aos recursos e capacidades empresariais, ou externos, voltados para os aspectos macro ambientais e competitivos.

#### 4.1.1 Pressupostos de Referência

A obtenção de níveis de desempenho satisfatórios é fruto do trabalho de planejamento, organização, liderança e controle. Mas estas atividades carecem de articulação dentro de perspectivas mais amplas, de modo que a complexidade gerencial, administrativa e operacional, seja compreendida e gerenciada com afinco. A base é gestão estratégica, cujos princípios estão relacionados à gestão global das organizações e suas relações com as oportunidades e ameaças provindas do ambiente externo e os pontos fortes e vulnerabilidades do ambiente interno das organizações.

Nesse sentido, Liedtka e Mintzberg (2006) destacam o potencial que o *design* tem para os negócios, pois qualificam as atividades

de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitivas. Sua atuação ocorre por meio de “um conjunto de ferramentas, métodos e processos cuidadosamente selecionados” que podem ajudar a transformar pensamentos e a assimilar uma forma inovadora de pensamento e ação em toda a organização (BEST, 2009, p. 98).

A base conceitual da proposição deste trabalho está ancorada em referências de três modelos teóricos que relacionam aspectos de gestão e *design*. A primeira referência é o método que preza pela incorporação do *design* no gerenciamento organizacional, expresso por Martins (2004) e Martins e Merino (2011). Esses trabalhos apresentam o modelo de implementação da gestão de *design* como ferramenta estratégica, de modo a “ajudar a mudança de comportamento na empresa, permitindo-lhe a possibilidade de reinventar e redefinir sua estratégia central para vencer em mercados crescentemente competitivos.” (MARTINS, 2004, p. 158).

A base é a aplicação estratégica do *design* com foco no resultado da sucessão de projetos e operações desenvolvidas pelos vários segmentos do *design*. O modelo põe no centro o cliente interno, primando por ações integradas com as unidades organizacionais da empresa, direcionadas e convergentes a ele. Do mesmo modo, procuram estabelecer uma integração entre todos os setores da empresa (MARTINS; MERINO, 2011).

A segunda referência é o modelo de Fraser (2009, 2012), que destaca que a expansão do pensamento de *design* para toda uma organização pode abrir e potencializar novas oportunidades, definir estratégias de crescimento e promover a evolução dos modelos de negócio para melhor aproveitar oportunidades de mercado. Para tanto, propõe o modelo denominado de Três Marchas do *Design* para Negócios, conforme exposto na Figura 2.

O *Framework* proposto neste estudo incorpora referências mais voltadas para a marcha 1 (Exploração). Segundo os pressupostos desta fase, o objetivo é contextualizar oportu-

tunidades de negócio e articular necessidades que requerem ser atendidas, considerando a profunda compreensão de todos os *stakeholders* envolvidos no sistema em que as organizações estão inseridas. Reporta-se, portanto, ao processo de diagnóstico e, a consistência desta etapa, alimenta o trabalho e entregas das fases 2 (Desenvolvimento de Conceito) e 3 (*Design* estratégico para negócios).

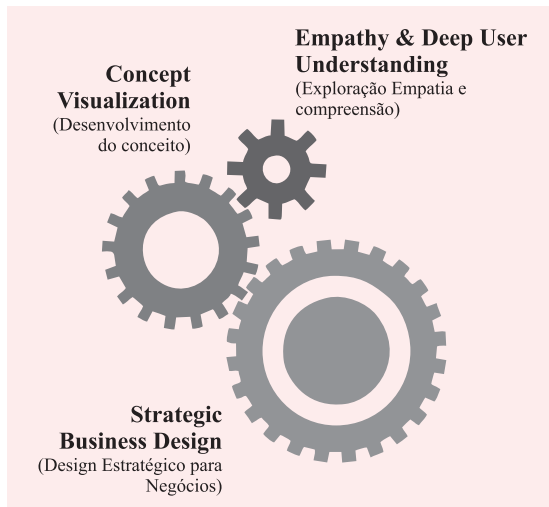


Figura 2 - Modelo três marchas do *Design* de Negócios  
Fonte: adaptado de Fraser (2009, 2012).

A terceira referência são os parâmetros do pensamento de *design* para gestores, apre-

sentado por Liedtka e Ogilvie (2012). Segundo esses autores, os gestores executivos procuram métodos e ferramentas que os auxiliem a lidar e gerenciar desafios cada vez mais complexos. A partir desta percepção, propõem um modelo em que sugerem o uso de algumas ferramentas de design para desenvolver a compreensão mais profunda das necessidades dos seus clientes, para posteriormente criar diferenciais que forneçam mais valor ao mercado consumidor. O modelo atua com base em quatro questões e dez ferramentas, conforme ilustrado na Figura 3.

As quatro questões centrais apontadas no modelo possuem papel central no processo de geração de ideias e inovações. A primeira questão (como estamos?), reporta à análise das condições atuais do fenômeno que se pretende explorar, pois todo o sucesso da inovação começa com uma avaliação exata da realidade atual, que poderá ser sistematizada a partir da exploração de dados disponíveis. A segunda questão (o que fazer?), atua na perspectiva puramente imaginativa e criativa, extrapolando e indo além de uma linguagem simplista, tendo como objetivo a proposição de conceitos robustos que possam ser avaliados, criados protótipos e, sendo promissores, seus projetos serem desenvolvidos e implantados.

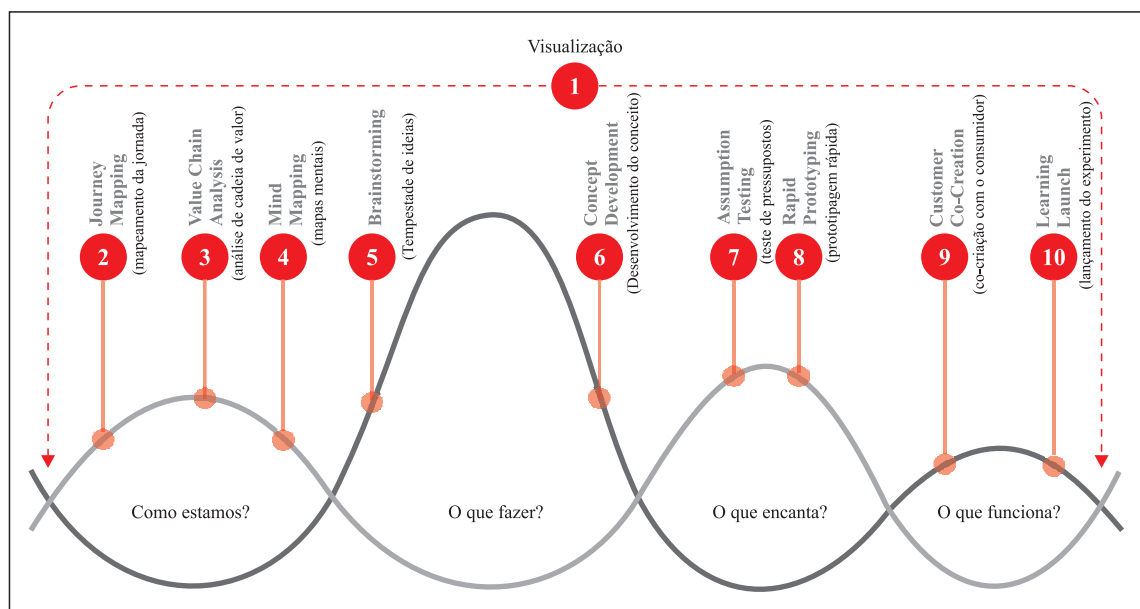


Figura 3 - Modelo de pensamento de *design* para gestores  
Fonte: adaptado de Liedtka e Ogilvie (2012, p. 8).



Na terceira questão (o que encanta?), decisões são tomadas. E este processo deve acontecer com base em elementos circunstanciais, com base na interseção de três critérios: i) o querer dos clientes; ii) a capacidade de produção e entrega; e iii) os objetivos da empresa, que são a base para a próxima questão (o que funciona?). Na abordagem da quarta questão, os conceitos com alto potencial de encantamento são entregues ao mercado. Portanto, das opções geradas, decide-se sobre em quais efetivamente investir.

O *framework* ora proposto incorpora referências mais voltadas para a primeira questão central, em que o princípio fundamental é a geração de informações sobre a conjuntura que se pretende explorar.

#### 4.1.2 O Processo de Diagnóstico Organizacional

O *framework* proposto possui base nas referências reunidas no trabalho de pesquisa bibliográfica e exploratória. O escopo do processo de diagnóstico organizacional é: i) procedimentar o mapeamento/caracterização do contexto atual da empresa e suas relações com o ambiente externo; ii) aferir dos níveis de desempenho por meio de indicadores e métricas de análise; e iii) a análise da performance organizacional pela relação entre o grau de desempenho e o potencial de melhoria que os aspectos avaliados possuem.

A dinâmica do processo considera os seguintes aspectos:

- realização do trabalho em equipe, primando pela convergência de conhecimentos multidisciplinares, no qual diferentes especialistas atuam de forma sinérgica;
- promoção do entendimento e descrição do Valor gerado, da Cadeia de Valor e o Sistema de Valor em que a empresa se insere;
- realização do diagnóstico de forma sistêmica, procurando examinar condições nas diferentes fronteiras dos aspectos que interferem no desempenho empresarial;
- produção de subsídios para *feedback* positivo ou de equilíbrio, objetivando o desenvolvimento da competitividade das organizações;
- trabalhar na condição exploração-análise-síntese dos aspectos que interferem na performance empresarial;
- priorizar a apresentação visual dos resultados, dinamizando a visualização das informações e o processo de tomada de decisão;
- evidenciar a relação que se estabelece entre o Grau de Desempenho apurado na mensuração dos indicadores definidos e o potencial de melhoria que cada item possui as saídas do processo de diagnóstico são parâmetros para prognósticos que amparam o processo de tomada de decisão em relação às inovações estratégicas, tecnológicas e operacionais nas organizações.

Conforme exposto na Figura 4, o *framework* está organizado em quatro fases, dobrado de forma linear e interligado.



Figura 4 - Estrutura geral do *framework* de processo de diagnóstico organizacional

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.1.2.1 Fase 1: Caracterização do Sistema de Valor

A primeira fase tem como objetivo compreender o contexto empresarial e os aspectos que influenciam na competitividade das organizações. Possui caráter conjuntural. As questões norteadoras são: i) Como está organizada a cadeia de valor da empresa?; ii) Qual o mapa do sistema de valor dos negócios no qual compete?; e iii) Quais os aspectos macroambientais e competitivos que impactam nas atividades da empresa? Os subsídios nesta etapa levantados serão recursos que vão embasar as análises seguintes.

O desdobramento desta fase é operacionalizado por meio da construção do Sistema e da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985, 1992, 2009). Ao propor esta técnica, ressalta que as organizações são a associação de atividades que são executadas para projetar, produzir, vender e entregar produtos ou serviços a seus compradores. A Cadeia de Valor atua como um instrumento que permite desagregar “uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” (PORTER, 1992, p. 31).

No que tange ao Valor, Ito et al. (2012, p. 292) destacam que está associado às dimensões internas e externas da organização, pois está voltado para a satisfação das necessidades dos consumidores “em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.”

Para Porter (1992, p. 33), o desenvolvimento da vantagem competitiva não depende só da cadeia de valores, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valores. Isso significa mapear a conjuntura geral em que a empresa atua, pois, “as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e às outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores.”

Também nesta fase, a realização do trabalho de Análise do Macroambiente é determinante. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 47), as empresas existem dentro de um com-

plexo de forças ambientais. “Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais” que são dinâmicas e apresentam oportunidades e ameaças. Tavares (2000) ressalta que a identificação e análise destes elementos permite às organizações o aprimoramento de sua capacidade de interação com o ambiente, melhorando a perspectiva de sobrevivência e desenvolvimento. A literatura que versa sobre o gerenciamento estratégico das organizações aponta para a importância deste tipo de análise, como Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008); Barney e Hesterly (2011) e Johnson, Scholes e Whittington (2011).

#### 4.1.2.2 Fase 2: Composição dos Indicadores de Desempenho

A segunda fase tem por finalidade a definição de um conjunto de indicadores que possibilite a avaliação do desempenho da empresa. Nesta fase são levantados subsídios que referenciam aspectos que impactam na atuação empresarial. As questões que orientam esta fase do processo são: i) o que interfere e determina o desempenho da organização?; e ii) quais indicadores utilizar para avaliar o Grau de Desempenho? As respostas a estas indagações procuram identificar elementos que possibilitem compreender aspectos externos que exercem influência na estrutura e atuação da empresa, e fatores internos que determinam sua performance operacional.

No trabalho de distinguir estes aspectos, a identificação de Requisitos de Desempenho possibilita apontar referências que requerem avaliação, com objetivo de verificar o funcionamento e os resultados que são gerados. Os requisitos são condições e exigências necessárias para se concretize algo ou se atinja necessidades e expectativas. Já o desempenho está relacionado ao rendimento em relação à conjuntura e expectativas. Martins e Costa Neto (1998) destacam que aferir o desempenho deve algo realizado para diagnosticar, oferecendo informações para melhorias na gestão das organizações. Silva e Lima (2015, p. 171) salientam

que este trabalho aponta para os aspectos que carecem de atenção por não estarem bem estruturados, “fazendo com que a empresa cuide primordialmente desses pontos, utilizando novas estratégias e abrangendo o relacionamento dentro da empresa, fazendo com que haja maior análise organizacional.”

Este tipo de análise é possível a partir do estabelecimento de indicadores para aferição dos níveis de desempenho. De acordo com Ferreira et al. (2008, p. 303) a utilização de indicadores de desempenho oferece mecanismos que geram visibilidade em sobre o desempenho “e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado.” Portanto, servem para informar sobre os vetores que determinam as condições atuais e futuras. A articulação entre os resultados almejados e os resultados aferidos possibilita a canalização de esforços na exploração dos pontos positivos e desenvolvimento de táticas e melhorias para mudar as condições dos aspectos negativos.

#### 4.1.2.3 Fase 3: Aferição do Desempenho

A aferição tem por finalidade mensurar as condições de desempenho da organização, com base nos aspectos que foram levantados e os indicadores definidos na Fase 2. As questões que guiam esta fase são: i) quais as métricas de referência para avaliação do desempenho?; e ii) como está o grau de desempenho dos aspectos que exercem influência na performance da organização?

O princípio básico desta fase é levantar de forma metódica o que efetivamente são fortalezas e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em seu contexto de operações e atuação. Para isso, o modelo denominado Modelo CDS (Competitividade - Diferenciação - Sustentabilidade), baseado nos princípios da gestão de design, proposto por Merino, Gontijo e Merino (2012), é uma ferramenta que possibilita a geração de um amplo diagnóstico que culmina em um extrato de indicadores para as avaliações quantitativa e qualitativa do desempenho do conjunto de indicadores definidos na fase 2 do *framework*.

Para cada indicador são definidas métricas que são parâmetros utilizados como de referência na verificação de desempenho. Os indicadores são mensurados por meio da escala Likert, variando entre 1 e 5, apenas com números inteiros. Segundo a escala, o valor (1) corresponde a um impacto negativo, ou seja, o indicador expõe uma fragilidade, o valor numérico (3) é considerado neutro e o valor numérico (5) indica uma potencialidade. Os números (2 e 4) são intermediários. Para facilitar a visualização quanto ao valor atribuído ao indicador ou dimensão, uma escala de cor gradual é relacionada aos valores. A concepção do Modelo está representada na Figura 5.

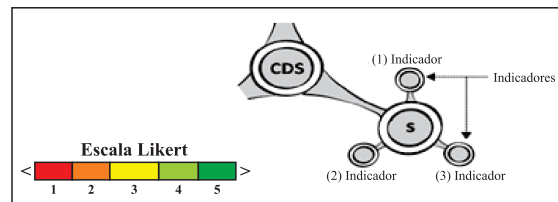


Figura 5 - Visualização do modelo CDS (caso genérico)  
Fonte: acervo do NGD - Núcleo de Gestão de *Design*.

Após a aplicação das métricas com base no desempenho aferido, o modelo incorpora uma cor para cada indicador, segundo a escala cromática. A combinação dos elementos visuais (dimensões, indicadores e cores), mostra-se importante no modelo CDS, principalmente por possibilitar um processo mais rápido e coeso de tomada de decisões. Tais elementos, quando combinados, possibilitam o entendimento do quadro global e com uma rápida visualização é possível compreender a situação atual. Os pressupostos para a aplicação dos modelos estão referenciados nos estudos de Merino, Gontijo e Merino (2012), Piazza, Teixeira e Merino (2012); Garcia (2013).

#### 4.1.2.4 Fase 4: Análise de Performance

A última fase do processo objetiva gerar um arcabouço de informações que sistematizam e revelam a performance da organização. A análise da performance indica a relação entre o grau de desempenho aferido pelos indicadores e o

potencial de melhoria que cada aspecto avaliado possui. As perguntas que guiam a última fase são: i) qual o potencial de melhoria que cada aspecto sob avaliação possui?; ii) como está a relação entre o grau de desempenho aferido e o potencial de melhoria exposto para cada aspecto avaliado?; e iii) quais os aspectos que de carecem maior atenção estratégica e operacional?

O que possibilita esta avaliação é a geração dos Mapas Cromáticos de Análise. A plotagem destes mapas é realizada tomando por base a construção de gráfico de dispersão, baseado nas variáveis: Grau de Desempenho e Nível Potencial de Melhoria. Este formato de análise foi inicialmente utilizado na matriz *GE-McKinsey Nine-Box Matrix* no início da década de 1970. A matriz foi desenvolvida para uma abordagem sistemática de tomada de decisão sobre investimentos (GHEMAWAT, 2002; MCKINSEY&COMPANY, 2008).

Ghemawat (2002) se refere à matriz como uma forma de estabelecer os pontos de referência em relação ao potencial desempenho com base no desempenho real aferido. A associação é estabelecida, tanto no eixo horizontal quanto vertical, na escala: alta – média – baixa. O prognóstico de estratégias e ações é estabelecido de acordo com os as características que cada área da matriz reporta. Nos mapas cro-

máticos sugeridos, a análise da performance é favorecida pela utilização da escala cromática: Verde escuro – Verde claro – Amarelo – Laranja – Vermelho, conforme exposto na Figura 6. Cada cor representa um setor do mapa. Cada quadrante indica as características do aspecto aferido, conforme o Quadro 2.

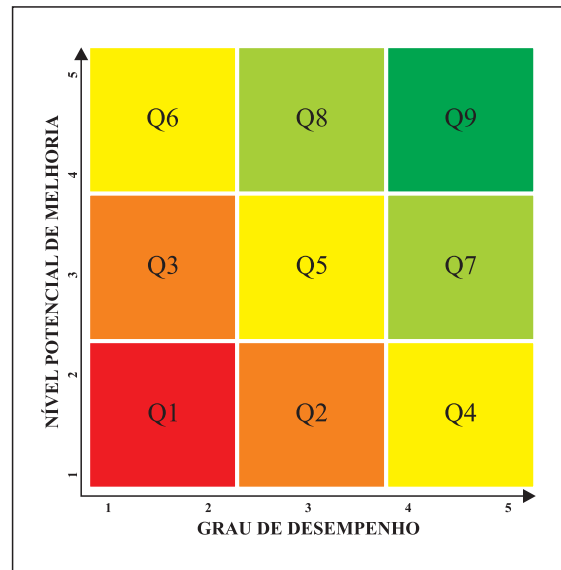


Figura 6 - Mapa Cromático de Análise (referência genérica)

Fonte: adaptado de McKinsey&Company (2008) e Jurevicius (2014).

QUAD.	GD	NPM	INTERPRETAÇÃO
Q9	Alto	Alto	Área que concentra resultados Positivos no GD e condição de Alto NPM, no qual eficiência pode ser explorada como oportunidade para melhoria do desempenho global da empresa.
Q8	Médio	Alto	Área que concentra resultados Medianos no GD, mas que possuem condição de Alto NPM. A eficiência não compromete do desempenho global da empresa, mas pode ser aperfeiçoado.
Q7	Alto	Médio	Área que concentra resultados Positivos no GD, mas que possuem condição Média de NPM. A eficiência é destaque e pode apresentar oportunidades para melhoria do desempenho global da empresa.
Q6	Baixo	Alto	Área que concentra resultados Ruins no GD, mas que possuem condição Alta de NPM, o que representa possibilidades eminentes de avanço e contribuição para desempenho global da empresa.
Q5	Médio	Médio	Área que concentra resultados Médios no GD e na condição do NPM. A definição de projetos e ações deve priorizar a melhoria da eficiência, pois aprimorar os resultados pode contribuir para o fortalecimento do desempenho global da empresa.

Q4	Alto	Baixo	Área que concentra resultado Positivo no GD, mas a condição do NPM é Baixa. Aspectos nesta área contribuem bem para o resultado global da empresa, mesmo sem perspectiva de maior potencial.
Q3	Baixo	Médio	Área que concentra resultados Ruins no GD e condição Média no NPM. Deve ser prioridade a definição e implantação de projetos/ações para melhoria da eficiência, para não ocorrer influência no desempenho global da empresa.
Q2	Médio	Baixo	Área que concentra resultados Médios no GD e Baixa condição no NPM. É salutar definir e implantar projetos e ações para a melhoria da eficiência para melhor contribuição com o desempenho global da empresa.
Q1	Baixo	Baixo	Área que concentra resultados Ruins, cujo prognóstico é de Baixo NPM, o que carece de Projetos e Ações urgentes, pois o resultado pode comprometer o desempenho global da empresa.

Quadro 2 - Características por área

Fonte: elaborado pelos autores.

A realização do diagnóstico pela processualidade do modelo sugerido possui potencial de entregar aos gestores um conjunto consistente de informações apontadas com rigor e critérios metódicos. Expõe um prognóstico elaborado que potencializa um processo consistente de tomada de decisão sobre políticas, estratégias, projetos e ações com vistas ao desenvolvimento da competitividade das organizações, que permitam executar mudanças ou fortalecer as condições atuais do cenário em diagnóstico.

Metodologias dessa natureza trabalham em prol do bem-estar das organizações, evidenciam pistas que permitem determinar com prontidão a superação de resistências, movendo as organizações em direção da institucionalização da mudança de modo que convirja para a necessidade de adaptação das organizações ao cenário competitivo em que atua (DI POFI, 2002).

Assim, os resultados do uso do modelo proposto fortalecem os princípios que fundamentam o processo de diagnóstico organizacional, tendo por premissa que as informações sobre as condições competitivas e operacionais das organizações são recursos estratégicos na tomada de decisão. Os processos dinâmicos de exploração, sistematização, visualização e interpretação rápida e sistêmica das informações, são capacidades diferenciadas que influenciam na competitividade e na diferenciação das organizações.

Cumpridas as quatro fases do modelo, um conjunto sistêmico de informações e prognósticos estará à disposição dos *stakeholders* interessados. Cada fase produz um compêndio de informações que subsidia a fase seguinte. Essa característica retrata a importância do processo em detrimento do resultado final que será gerado, em consequência do envolvimento com a realidade, por meio do uso de ferramentas e métodos que garantem rigor ao processo.

## 5 CONCLUSÃO

O grande desafio enfrentado pelos gestores é tornar e manter suas empresas competitivas no buliçoso contexto em que as organizações atuam. Para tanto, são necessárias habilidades que possibilitem acompanhar as mudanças vertiginosas que afetam a empresa, tanto em seu ambiente interno quanto externo.

Nesse sentido, o *framework* para o processo de diagnóstico proposto neste trabalho, a partir da convergência de pressupostos e ferramentas da gestão e do *design*, visa promover a análise sistemática e consistente do cenário e características das organizações, de modo a fortalecer o processo decisório sobre estratégias, projetos e ações futuras, em prol da competitividade das empresas.

A utilização dos pressupostos convergentes entre a gestão e o design representa uma

abordagem estratégica para o gerenciamento das firmas. Pensar o design além da estética e funcionalidade dos produtos representa colocar os pressupostos, as ferramentas e as técnicas para o desenvolvimento e implantação das estratégias competitivas das firmas, de modo a garantir sua sustentabilidade e manutenção no buliçoso cenário social e econômico da atualidade, em consonância com os elementos da gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais.

Pela utilização do *framework*, espera-se:

- a) propor um modelo que promova a análise do contexto, condições e fatores críticos de sucesso das organizações;
- b) instrumentalizar o modelo proposto para garantir sua eficiência e êxito quanto ao objetivo proposto;
- c) realizar avaliação quantitativa e qualitativa de indicadores de desempenho empresarial, pelo uso de métricas e escalas cromáticas que facilitam o processo decisório;
- d) qualificar o processo decisório a partir da percepção intuitiva e abdução das zonas mais prementes de ação estratégica e operacional;
- e) formar condições para que organizações se desenvolvam, tonifiquem suas atuais forças competitivas e promovam inovações para gerar vantagens competitivas inovadoras.

Assim, acredita-se que as referências deste estudo propositivo venham a fortalecer os princípios que fundamentam o processo de diagnóstico organizacional, tendo por premissa que as informações sobre as condições competitivas e operacionais das organizações são recursos estratégicos na tomada de decisão dos processos dinâmicos de exploração, sistematização, visualização, interpretação rápida e sistêmica das informações, são capacidades diferenciadas que influenciam na competitividade e diferenciação das organizações.

## **THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS: A PROPOSAL FOR A FRAMEWORK BASED ON THE INTERDISCIPLINARY RELATION BETWEEN MANAGEMENT AND DESIGN**

### **ABSTRACT**

This article presents the results of an exploratory and bibliographical study of the interdisciplinary relationship between management and design, focused on strengthening business analysis. The question that guided the work development was: how can the interdisciplinary relationship between management and design provide efficiency in the organizational diagnosis process? From this issue, the aim was to provide a framework based on the convergence between the concepts and techniques of management and design. We hope, in fact, to contribute to innovation relating to the methodology of organizational diagnostic to systematize, qualify and strengthen decision-making process in companies. The originality of the research lies in the interdisciplinary relationship between management and design, from the promotion of convergence of concepts, methods and tools articulated in the framework, which is the object of this work.

**Keywords:** Management. Design. Organizational Diagnosis.

## **PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE FRAMEWORK BASADO EN LA RELACIÓN INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTIÓN Y DESIGN**

### **RESUMEN**

Este artículo presente el resultado de un estudio exploratorio y bibliográfico sobre la relación interdisciplinaria entre la gestión y el *design*, con

el objetivo centrado en el fortalecimiento del análisis empresarial. La cuestión que orientó el desarrollo del trabajo fue: ¿cómo la relación interdisciplinar entre gestión y *design* puede proporcionar eficiencia en el proceso de diagnóstico organizacional? A partir de esta problemática, el objetivo fue ofrecer un *framework* basado en la convergencia entre los conceptos y técnicas de gestión y *design*. Se espera, con efecto, contribuir con innovaciones en relación a la metodología de diagnóstico organizacional para tornar más práctico, cualificar y fortalecer la tomada de decisión en las empresas. La originalidad se sitúa en la relación interdisciplinar entre gestión y *design*, a partir de la promoción de la convergencia de conceptos, métodos y herramientas articulados en el *framework*, objeto de este trabajo.

**Palabras-clave:** Gestión. *Design*. Diagnóstico Organizacional.

## LE PROCESSUS DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : UNE PROPOSITION DE *FRAMEWORK* BASÉE SUR LA RELATION INTERDISCIPLINAIRE ENTRE GESTION ET DESIGN

### RESUME

Cet article présente le résultat d'une étude exploratoire et bibliographique sur la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design, avec l'objectif centré sur le renforcement de l'analyse des affaires. La question qui a guidé le développement du travail a été : comment la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design peut fournir de l'efficacité au processus de diagnostic organisationnel ? A partir de cette problématique, l'objectif a été de proposer un *framework* basé sur la convergence entre les concepts et techniques de gestion et design. Nous espérons, en effet, contribuer avec des innovations concernant la méthodologie de diagnostic organisationnel pour rendre pratique, qualifier et renforcer la prise de décisions dans les entreprises. L'originalité du travail est dans

la relation interdisciplinaire entre la gestion et le design, à partir de la promotion de la convergence de concepts, méthodes et outils articulés dans le *framework*, objet de ce travail.

**Mots-clés:** Gestion. Design. Diagnostic Organisationnel.

### REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEST, K. **Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design**. Lisboa: Diverge Design S.A., 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BÜRDEK, B. E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Blucher, 2010.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. **Journal of Product Innovation Management**, United Kingdom, v. 26, n. 4, p. 424-440, jul. 2009.

DI POFI, J. A. Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 156-168, abr. 2002

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores

de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FRASER, H. M. A. Designing business: new models for success. **Design Management Review**, v. 20, p. 56-65, 2009.

\_\_\_\_\_. **Design para negócios na prática: como gerar inovações e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GARCIA, L. J. **Gestão de Design para melhoramento competitivo de empresa do setor da maricultura: aplicação do modelo CDS com foco em ergonomia**. [S.l.]: UFSC, 2013.

GHEMAWAT, P. Competition and Business strategy in historical perspective. **Business History Review**, United Kingdom, v. 76, n. 1, p. 37-74, mar. 2002.

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

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JUREVICIUS, O. **GE McKinsey Matrix**. 2014. Disponível em: <<https://www.strategiemanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOOTSTRA, G. L. **The incorporation of design management in today's business practices**. Rotterdam: INHOLLAND University of Applied Sciences, 2009.

LIEDTKA, J. Business strategy and design: can this marriage be saved? **Design Management Review**, v. 21, n. 2, p. 6-11, jun. 2010.

LIEDTKA, J.; MINTZBERG, H. Time for Design. **Design management review**, v. 17, n. 2, p. 10-18, 2006.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. Helping business managers discover their appetite for design thinking. **Design Management Review**, v. 23, n. 1, p. 6-13, mar. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MARGOLIN, V. Design for development: towards a history. **Design Studies**, United Kingdom, v. 28, n. 2, p. 111-115, 2007.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. DE O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARTINS, R. F. de F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2004.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MCKINSEY&COMPANY. **Enduring Ideas: the GE-McKinsey nine-box matrix**. 2008. Dis-



- ponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- MERINO, G.; GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Modelo CDS Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade aplicadas ao design. *In*: MARTINS, R. F. de F.; VAN DER LINDEN, J. C. de S. (Ed.). **Pelos caminhos do design**. Londrina: EDUEL, 2012.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, D. de P. R. DE. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- PIAZZA, G. L.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A. D. Diagnóstico para a valorização da produção a partir do modelo CDS. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO DO DESIGN, ENGENHARIA E GESTÃO PARA A INOVAÇÃO, 2., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2012.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo (RS): Feevale, 2013.
- RIBEIRO, L. de S. **Gestão estratégica, concessão, distribuição de gás canalizado, fatores macro ambientais, alianças estratégicas**. [S.l.]: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.
- ROMEIRO FILHO, E. et al. **Projeto do Produto**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- RUMELT, R. P. **Good strategy, bad strategy**: the difference and why it matters. New York: Crown Business, 2011.
- SILVA, E. H. D. R. da; LIMA, E. P. de. The study of performance indicators from the organizational strategic management approach. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 159-176, set. 2015.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JUNIOR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- WONG, F. W. H.; LAM, P. T. I.; CHAN, E. H. W. Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. **Design Studies**, United Kingdom, v. 30, n. 4, p. 369-392, 2009.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.
- YAIR, K.; PRESS, M.; TOMES, A. Crafting competitive advantage: Crafts knowledge as a strategic resource. **Design Studies**, United Kingdom, v. 22, n. 4, p. 377-394, 2001.