

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Maurício Bergenthal de Andrade

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN NOS
ESCRITÓRIOS E PRESTADORES DE SERVIÇOS EM DESIGN DE
PORTO ALEGRE: PROPOSTA BASEADA EM ESTUDOS DE CASO**

Porto Alegre

2009

Maurício Bergenthal de Andrade

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN NOS
ESCRITÓRIOS E PRESTADORES DE SERVIÇOS EM DESIGN DE
PORTO ALEGRE: PROPOSTA BASEADA EM ESTUDOS DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes.

Porto Alegre
2009

Maurício Bergenthal de Andrade

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN NOS
ESCRITÓRIOS E PRESTADORES DE SERVIÇOS EM DESIGN DE
PORTO ALEGRE: PROPOSTA BASEADA EM ESTUDOS DE CASO**

Conceito Final: A

Aprovado em 21 de janeiro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Régio Pierre da Silva - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino - UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador - Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Agradecimentos

Ao amigos e colaboradores: Prof. Norberto Bozzetti, Claudio Strussmann, Prof. Paulo Müller, Vanessa Lagemann, Roberto Bastos, Antônio Raupp, Alexandre Müssnich, Roberto Ribas, José Antonio e Luiz Mário Verdi, Prof. José Carlos Broch, Flavio Veloso, Paulo Brum e Adriano Braga. Parceiros que disponibilizaram suas empresas e suas experiências para a realização deste estudo.

Ao meu orientador, que de maneira ímpar despendeu seu tempo para que juntos conseguíssemos os resultados que obtivemos.

Aos meus pais, pelo amor e educação que me proporcionaram.

À minha esposa e minha filha.

RESUMO

ANDRADE, Maurício Bergenthal de. **Análise da Gestão de Projetos de Design nos Escritórios e Prestadores de Serviços em Design de Porto Alegre/RS: Proposta Baseada em Estudos de Caso.** 2009. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

A gestão de projetos de design é uma ferramenta eficiente que pode auxiliar a geração e implantação de uma cultura empresarial afetando positivamente a imagem da organização. Porém, para a empresa poder gerir design, esta deve capacitar-se nesta área. Deve incorporar os sistemas de apoio especializados existentes no mercado e conseguir com que estes aportes maximizem seus rendimentos. Neste sentido, observa-se a relevância da Gestão de Design como diferencial para as organizações no cenário mundial. Porém, no âmbito regional não são encontrados muitos estudos desenvolvidos na área. Sob estas condições se faz necessário um estudo aprofundado sobre as características do processo de Gestão de Design realizada por prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS. Com isso, o estudo busca contribuir para que os processos da gestão de design de empresas gaúchas sejam identificados e aprimorados.

Neste contexto, esta dissertação tem por objetivo caracterizar como os escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS desenvolvem seu processo de Gestão de Design. Para esta caracterização, foi necessária uma revisão e fundamentação bibliográfica, além de entrevistas com especialistas da área. Optou-se por utilizar para a realização da pesquisa, a verificação das práticas das áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004). Através do estudo, conseguiu-se caracterizar como os escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS desenvolvem seu processo de Gestão de Design.

Como resultados, verificou-se que todos os escritórios estudados possuem e utilizam processos distintos, nem sempre formalizados, para a realização de sua Gestão de Design. Verificou-se a aplicação das etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK (2004), em todos os escritórios estudados.

Palavras-chave: Gestão de Design; Gestão de Projetos; Processos de Design.

ABSTRACT

ANDRADE, Maurício Bergenthal de. **Analysis of Design Project Management in the design firms from Porto Alegre/RS: Proposal Based on Case Studies.** 2009. Dissertation (Masters in Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

Design Project Management is an efficient tool for creating and implementing an entrepreneurial culture. But for the company to manage design projects, there must be a training program to its employees in this area. The company must incorporate new systems available in the market in order to be able to maximize its revenues. Therefore, the importance of design management for organizations all over the world is remarkable. However, in the Southern Brazil regional scenario, there are not many studies developed in the Design Project Management area.

This dissertation aims at analysing the characteristics of the design management process developed by design companies in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil. Besides, the study also intends to offer theoretical support for the identification and improvement of local design companies' design project management process. It was based on a background research in design management area and interview with experts. In addition, the areas of PMBOK (2004) were analyzed, in order to discuss the way local design companies develop their design management process.

The study results point out how design companies in Porto Alegre/RS develop their design management process. All design companies studied have different management processes, but they were not always formally established.

Key words: Design Management, Process Design, Project Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis hierárquicos organizacionais.....	35
Figura 2 - Níveis de atuação do design nas organizações.....	35
Figura 3 - Evolução da utilização do design pelas empresas.....	37
Figura 4 - Desenho de pesquisa.....	59
Figura 5 - Entrevista semi-estruturada desenvolvida nesta etapa da pesquisa.....	61
Figura 6 – Definição das Práticas da Gestão de Projetos – PMBOK.....	67
Figura 7 - Exemplo de aplicação da planilha desenvolvida.....	69
Figura 8 - Equação para medição do GAP.....	70
Figura 9 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa A.....	75
Figura 10 - Práticas da gestão de design - empresa A.....	84
Figura 11 - Gráfico radar gestão de design - empresa A.....	85
Figura 12 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa B.....	88
Figura 13 - Práticas da gestão de design - empresa B	100
Figura 14 - Gráfico radar gestão de design - empresa B.....	101
Figura 15 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa C.....	107
Figura 16 - Práticas da gestão de design – empresa C.....	118
Figura 17 - Gráfico radar gestão de design - empresa C.....	118
Figura 18 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa D.....	124
Figura 19 - Práticas da gestão de design - empresa D.....	133
Figura 20 - Gráfico radar gestão de design - empresa D.....	134
Figura 21 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa E.....	136
Figura 22 - Organograma do escritório de webdesign.....	145
Figura 23 - Práticas da gestão de design - empresa E.....	149
Figura 24 - Gráfico radar gestão de design - empresa E.....	149
Figura 25 – Gráfico comparativo da Gestão de Design do estudo.....	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo das vantagens e desvantagens em ter design interno e externo à empresa.....	32
Quadro 2 - Comparação entre Design interno e externo à empresa.....	33
Quadro 3 - Quadro resumo de classificação das empresas estudadas.....	59
Quadro 4 - Instrumento para coleta de dados.....	65

LISTA DE SIGLAS

AEG - *Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft*

CEO - *Chief Executive Officer*

CNAE - Código Nacional de Atividade Empresarial

DDC - *Danish Design Centre*

ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial

GAP - Grau de Aderência às Práticas do PMBOK(2004)

ICSID - *International Council Society of Industrial Design*

IDSA - *The Industrial Designers Society of America*

IMPA – *Intenational Management Project Association*

JUCERGS - Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 TEMA DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESES.....	19
1.3.1 Objetivo geral da pesquisa.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.3.3 Hipóteses de pesquisa.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	21
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	22
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 CONCEITOS DE DESIGN.....	24
2.2 A ATIVIDADE DO DESIGNER.....	25
2.3 A FORMAÇÃO DO DESIGNER.....	27
2.4 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM DESIGN.....	28
2.4.1 Design Interno à empresa.....	29
2.4.2 Design externo à empresa.....	30
2.5 DESIGN ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL.....	34
2.6 GESTÃO DE PROJETOS.....	38
2.6.1 O gerenciamento da integração do projeto.....	39
2.6.2 O gerenciamento do escopo do projeto.....	40
2.6.3 O gerenciamento do tempo do projeto.....	40
2.6.4 O gerenciamento de custos do projeto.....	41
2.6.5 O gerenciamento da qualidade do projeto.....	42
2.6.6 O gerenciamento de recursos humanos do projeto.....	42
2.6.7 O gerenciamento das comunicações do projeto.....	43
2.6.8 O gerenciamento dos riscos do projeto.....	44
2.6.9 O gerenciamento das aquisições do projeto.....	45
2.7 GESTÃO DE DESIGN.....	45
2.8 MODELOS DE PROCESSOS DE DESIGN.....	47

2.9 SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN.....	53
2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	55
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	56
3.1 INTRODUÇÃO.....	56
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	56
3.3 OBJETOS DE ESTUDO.....	57
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.4.1 Construção.....	60
3.4.1.1 Identificação da lacuna de pesquisa.....	60
3.4.1.2 Definição da estratégia de pesquisa.....	64
3.4.1.3 Elaboração de entrevista semi-estruturada.....	64
3.4.2 Implementação.....	65
3.4.2.1 Realização das entrevistas em estudos de caso.....	65
3.4.2.2 Transcrição das entrevistas.....	66
3.4.2.3 Análise das entrevistas e verificação das questões de pesquisa.....	67
3.4.3 Finalização.....	68
3.4.3.1 Proposição de ferramenta para análise da Gestão de Design.....	68
3.4.3.2 Verificação da aplicabilidade das boas práticas da gestão de projetos do PMI.....	71
3.4.3.3 Conclusão e divulgação dos resultados.....	71
4 ESTUDOS DE CASO.....	73
4.1 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE DESIGN DE AMBIENTES – EMPRESA – A.....	73
4.1.1 Gerenciamento da integração dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	74
4.1.2 Gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	76
4.1.3 Gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	77
4.1.4 Gerenciamento dos custos dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	78

4.1.5 Gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	79
4.1.6 Gerenciamento dos recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	80
4.1.7 Gerenciamento das comunicações dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	81
4.1.8 Gerenciamento dos riscos dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	82
4.1.9 Gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de ambientes.....	83
4.1.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de ambientes.....	83
4.1.10.1 Planilha comparativa - empresa A.....	84
4.1.10.2 Gráfico radar - empresa A.....	85
4.1.11 Considerações finais.....	85
4.2 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS EM UMA EMPRESA DE DESIGN GRÁFICO - EMPRESA B.....	86
4.2.1 A gestão da integração de projetos em uma empresa de design gráfico.....	87
4.2.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	88
4.2.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	89
4.2.4 A gestão de custos dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	91
4.2.5 A gestão da qualidade dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	93
4.2.6 A gestão de recursos humanos dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	94
4.2.7 A gestão da comunicação dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	96
4.2.8 A gestão de riscos dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	97

4.2.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design gráfico.....	99
4.2.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design gráfico.....	99
4.2.10.1 Planilha comparativa - empresa B.....	99
4.2.10.2 Gráfico radar - empresa B.....	100
4.2.11 Considerações finais.....	101
4.3 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN DE UMA EMPRESA DE DESIGN DE EMBALAGENS – EMPRESA C.....	102
4.3.1 A gestão da integração dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	103
4.3.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	108
4.3.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	108
4.3.4 A gestão de custos dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	110
4.3.5 A gestão da qualidade dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	111
4.3.6 A gestão de recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	112
4.3.7 A gestão da comunicação dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	113
4.3.8 A gestão de riscos dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	114
4.3.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de embalagens.....	116
4.3.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de embalagens.....	117
4.3.10.1 Planilha comparativa – empresa C.....	117
4.3.10.2 Gráfico radar - empresa C.....	117
4.3.11 Considerações finais.....	119

4.4 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE DESIGN DE PRODUTOS - EMPRESA D.....	119
4.4.1 O gerenciamento da integração dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	120
4.4.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	124
4.4.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	125
4.4.4 O Gerenciamento dos custos dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	125
4.4.5 O gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	127
4.4.6 O gerenciamento dos recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	128
4.4.7 O gerenciamento das comunicações dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	129
4.4.8 O gerenciamento dos riscos dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	130
4.4.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de produtos.....	131
4.4.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de produtos.....	132
4.4.10.1 Planilha comparativa - empresa D.....	132
4.4.10.2 Gráfico radar - empresa D.....	133
4.4.11 Considerações finais.....	134
4.5 ESTUDOS DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS EM UMA EMPRESA DE WEBDESIGN - EMPRESA E.....	135
4.5.1 O gerenciamento integração dos projetos de uma empresa de webdesign	136
4.5.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de webdesign.....	141

4.5.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de webdesign.....	142
4.5.4 O gerenciamento de custos dos projetos em uma empresa de webdesign.....	142
4.5.5 O gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de webdesign	144
4.5.6 O gerenciamento de recursos humanos dos projetos em uma empresa de webdesign.....	145
4.5.7 O gerenciamento da comunicação dos projetos em uma empresa de webdesign.....	146
4.5.8 O gerenciamento de riscos dos projetos em uma empresa de webdesign.....	146
4.5.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de webdesign	147
4.5.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de webdesign.....	147
4.5.10.1 Planilha comparativa - Empresa E.....	148
4.5.10.2 Gráfico Radar - Empresa E.....	148
4.5.11 Considerações Finais.....	150
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETOS DE ESTUDOS.....	150
5 CONCLUSÕES.....	156
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	156
5.2 ORGANIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	157
5.3 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	158
5.4 ANÁLISES DOS OBJETIVOS PROPOSTOS E ATINGIDOS.....	160
5.5 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	160
REFERÊNCIAS.....	162
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	168

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde o início dos anos 50 surgiram inúmeras técnicas gerenciais. Cada uma delas com sua parcela de contribuição para o desenvolvimento das empresas. Porém, na sua maioria, são técnicas de “como fazer” e que não indicam “o que fazer” para melhor posicionar uma empresa no mercado. Esta última questão torna-se, então, cada vez mais, o desafio central a ser enfrentado pelos tomadores de decisão das empresas para torná-las mais competitivas (DRUCKER, 2006).

De acordo com Porter (1999), as empresas conseguem atingir vantagem competitiva através de iniciativas de inovação. Isto é corroborado no Manual de Oslo (2004) que coloca a inovação no centro da mudança econômica tanto para as empresas quanto para os países. Dentre as iniciativas de inovação de acordo com Joseph Schumpeter¹ temos:

- a) a introdução de um novo produto ou sua mudança qualitativa;
- b) a inovação de um processo que seja novo para a indústria;
- c) a abertura de um novo mercado;
- d) o desenvolvimento de novas fontes de suprimentos de matérias-primas ou outros insumos;
- e) a mudança na organização industrial.

Essas iniciativas surgem com uma abordagem ampla de atuação, podendo manifestar-se por meio de diversas formas. Porém, de acordo com Tidd, Besanth e Pavitt (2008) pesquisas recentes colocam que embora muitos administradores entendam a importância da inovação, a maioria não está satisfeita com o modo que ela é gerida em suas empresas. Isto, de acordo com os autores, explica-se pelo fato de que a gestão da inovação é difícil e arriscada para as organizações.

¹ Schumpeter, J. (1934), *The theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.

“Inovar, não é simplesmente criar algo tecnologicamente novo. Inovar implica em dar um destino econômico e social para uma nova idéia, que pode ser, ou não resultado de um invento genuíno” (FREEMAN, 1982 *apud* PRODANOV e FREITAS, 2007. p 12)². A lei Nº 10.973 (Lei da Inovação) conceitua inovação como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004, p.1). Ao inovar, pode-se dizer que existe uma alteração considerável na relevância do invento. Ele passa de algo criado muitas vezes sem viabilidade econômica e social, para algo que cumpre uma função social ou econômica. Um exemplo desta situação são os projetos de novos produtos desenvolvidos, que não conseguem ser comercializados. Por não atenderem desejos ou necessidades dos usuários finais, ou por qualquer outro motivo que inviabilize seu resultado econômico ou social.

De acordo com o Manual de Oslo, (2004,p.54) “as inovações tecnológicas em produtos e processos compreendem a implantação de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos”. Porém, Porter (1999) afirma que parte das inovações são triviais e incrementais, com dependência apenas de pequenos *insights* e melhorias em vez de grandes avanços tecnológicos.

Na busca de alternativas que apoiem a implantação da inovação e melhoria da competitividade dentro das organizações, surge como opção o design como ferramenta de diferencial para mercados locais e globais. O design, através de relatos bibliográficos, possui capacidade de influenciar em vários fatores que contribuem para o sucesso organizacional. Para Borja de Mozota (2003), a inovação através do design se dá pela criação de produtos melhores e pela implementação do processo de inovação. Porém, de acordo com Borba e Reyes (2007), não existe ainda na maioria das empresas a consciência da utilização do design como elemento estratégico.

Assim, podem ser perdidas uma gama de oportunidades, uma vez que a inserção de conhecimentos específicos da formação do designer no desenvolvimento de produtos e serviços, pode contribuir para a melhoria da construção da percepção dos clientes sobre as empresas e para que estas

² FREEMAN, Christopher. *The Economics of Industrial Innovations*. Cambridge: M.I.T. Press, 1982.

consigam competir com seus concorrentes. O design permite a diferenciação e a introdução de valores simbólicos, funcionais e estéticos, que justificam frente ao usuário, maiores preços pela maior qualidade e adaptação ao uso (GIMENO, 2000).

Um marco histórico para este tipo de atuação foi o trabalho do arquiteto Peter Behrens em 1907, quando este comandava, como diretor-artístico, a *Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft* (AEG). Seus projetos contemplaram desde os produtos da empresa, até a fábrica, as habitações para funcionários, a identidade visual e peças publicitárias. Parece ser ele o primeiro “designer corporativo” a considerar a projeção da imagem da empresa como um todo para o público³ (MARTINS, 2004).

Como suporte à produtividade, a atuação do profissional de design na seleção de materiais e re-organização de processos produtivos, pode contribuir de maneira decisiva na competitividade das empresas. Segundo Gimeno (2000), utilizando-se do design é possível se conseguir produtos melhores a um custo menor, com ganhos representativos.

Porém, para que o design seja reconhecido no meio empresarial, não basta apenas que a estética seja produzida. O design deve oferecer soluções efetivas aos problemas e contribuir para que sejam alcançados os objetivos dos negócios (PHILLIPS, 2008). Além disso, a participação nos projetos de design possui co-responsabilidades. Designers e contratantes dos serviços de design devem ser parceiros, não limitando a relação de compra e venda dos serviços. Neste caso, a qualidade da solução é diretamente proporcional ao nível de informações que o designer possui sobre o problema a ser resolvido e sobre a empresa que o contratou (STRUNCK, 1999).

Outra colaboração que o design pode trazer para a sociedade, e freqüentemente faz, é a função de contribuição para a solução de problemas sociais e ambientais (BEST, 2006). Materiais não poluentes, peças que facilitam a desmontagem e reciclagem de materiais, a utilização de resíduos das fábricas, desenvolvimento de produtos com tecnologia assistiva, são algumas das contribuições que o design pode fornecer para a sociedade.

³ Acredita que a gestão de design tenha nascido com o trabalho deste arquiteto (Martins,2004).

Dentro das inúmeras alternativas para a inserção do design junto às organizações, no desenvolvimento de produtos e serviços, talvez o principal desafio a ser vencido seja a dificuldade do trabalho interdisciplinar, onde a integração que pode contribuir para que a difusão da informação, fundamental para o trabalho do Designer, ocorra efetivamente. De acordo com Preece, Rogers e Sharp (2005), reunir pessoas com formações diferentes significa muito mais idéias sendo geradas, novos métodos sendo desenvolvidos e *designs* mais criativos e originais sendo produzidos. Porém, um fator negativo diz respeito aos custos envolvidos, não somente financeiros, mas também econômicos da reunião destas equipes multidisciplinares. Quanto mais pessoas com formações diferentes, em uma equipe de projeto de design, por exemplo, maior será a dificuldade de fazê-las se comunicarem⁴.

O fato de recursos intelectuais disponíveis envolvidos entrarem em conflito poderá gerar impacto direto ou indireto no tempo, na qualidade ou nos custos do projeto. De acordo com o PMBOK (2004), para minimizar estas perdas, é atribuição da equipe de gerenciamento de projetos observar o comportamento das pessoas participantes da equipe, gerenciar conflitos, resolver problemas e avaliar o desempenho de seus membros. É importante, também, o entendimento sobre a necessidade de registro dos fatos ocorridos durante a solução dos problemas enfrentados para que seja gerado aprendizado sobre determinada situação.

Neste sentido, o aumento da necessidade de gestão profissional de projetos de design se amplia na medida em que a atuação do profissional de design está cada vez mais abrangente. Atualmente, este profissional trabalha desde a criação de uma marca, até o desenvolvimento de um website, criação de uma embalagem, elaboração de um produto ou mesmo projetando ambientes. Uma vez que a gestão de design consiste na administração de todos os aspectos do design em dois diferentes níveis: o primeiro no nível corporativo/estratégico da empresa e o segundo no nível da execução dos projetos. (TOPALIAN, 1986, apud BEST, 2006)⁵

⁴ KIM (1990) apud Preece, Rogers e Sharp, 2005, p.31 salienta que: "Algo que uma pessoa considera importante, a outra pode nem enxergar. Isto pode gerar falhas na comunicação, desentendimentos, erros de interpretação e conflitos".

⁵ TOPALIAN, Alan, *The Documentation of Corporate Approches to Design Management to Share Experience and Improve Performance. Engineering Management International*, N.4, 1986.

É neste contexto de amplitude de atuação e oportunidades para inovação, através do design, que este trabalho surge como necessidade e contribuição para a realização de estudos científicos com vistas ao entendimento de como são geridos os projetos de design.

1.2 TEMA DA PESQUISA

O tema desta dissertação de mestrado é a Gestão de Design.

1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESES

Este item apresenta os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é caracterizar como os escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS desenvolvem seu processo de Gestão de Design no nível da Gestão de Projetos.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho podem ser assim descritos:

- a) Diagnosticar o processo de Gestão de Design no nível da Gestão de Projetos em escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS, diferenciando os casos de design de produtos, design de embalagem, design gráfico, design de ambiente e webdesign.
- b) Estudar a aplicação das etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK (2004), utilizados nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS que se prestam para o design de produtos, design gráfico, design de ambientes, design de embalagens e webdesign.

1.3.3 Hipóteses de pesquisa

As hipóteses de pesquisa do presente trabalho são:

- a) Existem processos formalizados para o design de produtos, design gráfico, design de ambientes, design de embalagens e webdesign nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre.
- b) Os escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre não utilizam e não possuem formalizadas as etapas do plano de gerenciamento de projeto do PMBOK (2004), para o desenvolvimento de projetos de design de produtos, design gráfico, design de ambientes, design de embalagens e webdesign.
- d) Os escritórios e prestadores de serviço em design não utilizam sistemas computacionais para a gestão de projetos de design.
- f) A forma pela qual cada empresa gerencia os projetos de design depende do valor financeiro do projeto contratado.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Borja de Mozota (2003, p.68), “a Gestão de Design é originária do Reino Unido na década de 60.” Na época o termo era usado referindo-se ao gerenciamento das relações entre agências de design e seus clientes. De acordo com a autora, a Gestão de Design atualmente trata da implementação de um programa formal de design nos mais diversos níveis das empresas, onde é apresentada a relevância da utilização do design para a obtenção dos objetivos da organização.

A Gestão de Design é ferramenta eficiente para a geração e implantação de uma cultura empresarial afetando positivamente a imagem da organização. Sua utilização contribui para a empresa ter sucesso, para vender produtos e prestar serviços nos mercados locais e globais, para melhorar frente à concorrência, para assegurar qualidade à produção no longo prazo, para motivação dos empregados, para se diferenciar dos concorrentes, para satisfação dos desejos dos consumidores e para gerar uma imagem de confiança aos participantes do mercado (WOLF, 1998).

Porém, de acordo com Gimeno (2000), para a empresa poder gerir design, esta deve capacitar-se com conhecimentos nesta área. Deve incorporar os sistemas de apoio especializados existentes no mercado e deve conseguir com que estes aportes maximizem seus rendimentos.

Observa-se a relevância da Gestão de Design como diferencial para as organizações no cenário mundial. Porém, no âmbito regional não são encontrados muitos estudos científicos desenvolvidos na área. Sob estas condições se faz necessário o desenvolvimento de estudos aprofundados sobre as características do processo de Gestão de Design realizada por prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS. Além disto, o estudo pode contribuir para:

- a) que os processos da Gestão de Design sejam identificados e caracterizados;

- b) que os prestadores de serviços em design tenham suas práticas disseminadas para os futuros e outros prestadores de serviços de design existentes no mercado;
- c) que possam ser realizados futuros estudos comparativos sobre diferentes estágios da Gestão de Design de cada prestador de serviços em design.

Este contexto oportuniza o desenvolvimento de estudos científicos e a aplicação de técnicas de gestão já consagradas em outras áreas. Neste estudo, foram utilizadas, como suporte, às áreas de conhecimento da gestão de projetos do Guia PMBOK (2004) pelo seu reconhecimento e sua consolidada utilização em diversos setores. “O Guia PMBOK fornece um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecido internacionalmente e em diversas áreas específicas de trabalho.” (VALLE, 2007, p.38). Para Kerzner (2002) a utilização do PMBOK, apresenta uma base sólida de padrões. Também de acordo com o autor, algumas empresas utilizam o PMBOK do PMI para o estabelecimento de uma cultura de gerenciamento de projetos.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para realização deste trabalho, foram consideradas as seguintes delimitações:

- a) Neste estudo definiu-se que a pesquisa seria realizada quanto ao âmbito do projeto de design.
- b) Esta pesquisa foi realizada junto a uma amostra de 7 escritórios, pessoas jurídicas formalizadas como prestadoras de serviços em design, resididas em Porto Alegre/RS. No Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre possui a maior concentração de escritórios prestadores de serviços de design. São 62 empresas, das 183 registradas da JUCERGS em dezembro de 2008.

- c) Neste estudo, será verificada a utilização do design em nível tático e operacional, pois considera-se a etapa estratégica já definida entre empresas contratantes de design e escritórios prestadores de serviços em design.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

No capítulo 2, é apresentado e discutido o referencial teórico da pesquisa. São apresentados conceitos da Gestão de Design, da gestão de projetos e sua vinculação teórica com a atuação do profissional de design.

No capítulo 3, é apresentado o desenvolvimento do método de pesquisa utilizado para o estudo e a ferramenta criada para comparação e análise da Gestão de Design dos escritórios prestadores de serviços de design.

No capítulo 4, são apresentados os cinco estudos de caso nos escritório prestadores de serviços em design, estruturados de acordo com as nove áreas do conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004).

No capítulo 5, são apresentadas as conclusões, verificação das hipóteses de pesquisa e possibilidades para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE DESIGN

Byars (2007.p.9) apresenta o termo “design como uma palavra problemática e que passou ao longo do tempo a ter significados tanto abstratos quanto concretos.” Isto é percebido na análise da literatura, na qual se comprova uma variedade e uma ampla quantidade de conceituações para design. No Dicionário Michaelis (2008), design pode ser a concepção de um projeto ou modelo, um planejamento ou então o produto deste planejamento. Já o ICSID (2008), o define como uma atividade criativa com o objetivo de estabelecer as multi-facetadas de qualidade de objetos, processos, serviços e de seus sistemas em todos os ciclos de vida. Para a entidade supracitada, o design é fator central da humanização da inovação das tecnologias e crucial fator de mudança cultural e econômica.

O IDSA (2008) se refere ao design através do termo “*Industrial Design*”. Neste sentido, o considera como um serviço profissional de criação e desenvolvimento de conceitos e especificações que otimizam a função, valor e aparência de produtos e sistemas, para o benefício mútuo de usuários e fabricantes. Esta definição, incluindo os benefícios mútuos entre usuários e fabricantes, é corroborada por Magalhães (1997) que considera o design um meio para a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos através dos benefícios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. De acordo com a Escola Superior de Desenho Industrial:

O Design, ou desenho industrial, é a área do conhecimento que trata do planejamento, da programação e do projeto dos objetos com os quais o homem lida em seu cotidiano, assim como dos ambientes em que mantém seu espaço de vida (ESDI,2008).

Hollins (2008), em seu glossário, afirma que o termo design quando tratado como substantivo, pode ser um conjunto de instruções (especificações, desenhos, esquemas, dentre outros) necessárias para a construção de um artefato ou serviço, ou ainda ser o próprio artefato ou serviço. Já quando tratado como verbo, é a

ferramenta que gera informação necessária para tornar realidade um produto ou serviço.

De acordo com Borja de Mozota (2003), o design é uma atividade criativa, sistematizada e coordenada de solução de problemas. Esta definição é corroborada pelo *Danish Design Centre* (2008), segundo o qual design é resultado do trabalho deliberado e criativo de uma idéia, um problema ou de um desejo da modificação. Neste sentido, o resultado, material ou imaterial, deve ser caracterizado pela estética e pela criação de valor agregado, ou seja, não limitando a atividade somente ao projeto de produto como parte da literatura aborda. Esta será a definição de design utilizada nesta pesquisa por estar mais alinhada com as considerações e estudos realizados pelo autor deste trabalho.

2.2 A ATIVIDADE DO DESIGNER

Para Strunk (1999), o profissional de design, por ter como matéria-prima a informação, tem possibilidade de atuar nos mais diversos tipos de negócios e em todos os tipos de relações que a empresa possa vir a ter com as pessoas. De acordo com Magalhães, Andrade e Melo (1998), a especificação da atividade de design se dá pela síntese de vários *inputs* de departamentos, setores e áreas que participam do processo de desenvolvimento de produtos ou serviços dentro de uma organização. Segundo o ICSID (2008), a atividade de design envolve uma ampla quantidade de profissões na qual todos podem fazer parte na concepção de produtos, serviços, peças gráficas, interiores e arquitetura.

De acordo com Best (2006, p.14), “a atuação do profissional de design pode ser dividida em 4 principais categorias: Produto, Ambientes, Informação e Identidade Corporativa.” Para a autora, a amplitude da atuação do profissional de design tem indícios fortes de início com a referência histórica do ano de 1907, através de “Peter Behrens, diretor artístico da *AEG – Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft*. Este estabeleceu, na época, uma união entre processo e estilo para aplicação nos bens produzidos em massa e direcionou o trabalho criativo e artístico objetivando uma melhoria generalizada no gosto de público”(BYARS, 2007, p.16).

Stefano Marzano, CEO e Diretor de Criação da empresa Philips, coloca que a tarefa mais importante que o design pode dar aos sócios da organização é o auxílio para que as empresas façam escolhas corretas. O design é um importante processo na seleção das melhores estratégias, visão, competências e na aproximação junto aos clientes (BEST, 2006).

Pode-se dividir a atividade do profissional de design nos três níveis do planejamento organizacional de uma empresa: estratégico, tático e operacional. Neste contexto, segundo Camacho (2004), o profissional de design deve permear nos três níveis de maneira simultânea e constante:

- a) No projeto, operacionalmente, garantindo a execução eficaz de projetos de produto, comunicações e ambiente e viabilizando benefícios tangíveis para os clientes.
- b) No processo, vinculando o nível tático com o operacional, tratando da atuação e interferência dentro dos processos da empresa e integrando efetivamente o design nas demais áreas da organização.
- c) No estratégico, atuando como fomentador na mudança da visão da empresa, através da inovação pelo design, intensificando e fortalecendo os vínculos com os clientes.

Porém, nem sempre o profissional de design terá oportunidade de atuar simultaneamente em todos os níveis do planejamento organizacional das empresas. De acordo com o Manual de Gestão do Design (1997), um profissional de design pode ser chamado somente para “decoração e acabamento de objetos”, ou seja, quando o projeto já está em sua fase final e as soluções funcionais e estéticas não forem as mais adequadas, necessitando de ajustes. Assim, o profissional tentará encontrar uma solução de melhoria estética somente para projeto já previamente definido.

Neste trabalho, definiu-se, inicialmente, a atuação do profissional de acordo com Borja de Mozota (2003). Esta autora define a atividade de design nas seguintes áreas: o design de produto, design de embalagens, design gráfico e design de ambientes. Porém, verificou-se através da revisão bibliográfica a atuação do profissional de design também em projetos para a *web*. Corroborado por Preece,

Roger e Sharp (2005), que agregam na atuação do designer, o design de interação, como atividade de design de produtos interativos que fornecem suporte às atividades cotidianas das pessoas, tanto no lar quanto no trabalho.

2.3 A FORMAÇÃO DO DESIGNER

Segundo Borja de Mozota (2003), a formação em design é ainda recente, com uma pequena quantidade de referências bibliográficas e com superficialidade na comunicação das metodologias por parte dos profissionais. Isto torna o trabalho de design algo complexo de ser entendido pelo público leigo.

A formação no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul podem ser vistas como recentes se comparada com outras áreas de conhecimento, como engenharia, por exemplo. A primeira escola de graduação brasileira em design, a ESDI – Escola Superior de Desenho Industrial foi fundada em 1963 no Rio de Janeiro. No Rio Grande do Sul, a graduação em design tem sua primeira escola aberta em 1972, junto a Universidade Federal de Santa Maria.

De acordo com Strunck (1999), a grande maioria das escolas de terceiro grau forma seus alunos para que estes, ao final do curso, estejam aptos para serem funcionários. Porém, conforme o autor, nem sempre este profissional encontrará vaga como Designer em escritórios já existentes. Com isto, pode ser que este novo ingressante no mercado de trabalho se depare com a necessidade da abertura de sua própria empresa prestadora de serviços em design. Para Strunck (1999), o tempo gasto pelo “Designer-empresário” com atividades atípicas ao design pode chegar a 70% do tempo total disponível deste profissional. Isto pode se tornar uma tarefa complexa para este novo profissional, pela falta de conhecimentos nas áreas de gestão organizacional, como a área de vendas, por exemplo.

Segundo Celaschi (2007), tornam-se necessários para o sucesso do design, a compreensão de necessidades e a qualificação de produtos que serão consumidos no futuro. Para tanto, o perfil do profissional de design necessário ao meio organizacional competitivo, não comporta somente conhecimentos de desenho,

representação gráfica e de engenharia. A capacidade de integração entre áreas e processos organizacionais, de acordo com o autor, deve estar inserida neste perfil, que tem a criatividade e a materialização de idéias como diferencial principal.

2.4 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM DESIGN

De acordo com Bahiana (1998), uma empresa pode optar por terceirizar o design ou produzi-lo internamente. Phillips (2008) corrobora colocando que uma organização pode organizar internamente uma equipe de design ou contratar um escritório prestador de serviços externo para o desenvolvimento de projetos.

A prestação de serviços em design no Brasil tem seu marco com a volta ao país do Designer Alexandre Wollner formado na *Hochschule für Gestaltung - HfG* (Escola Superior da Forma) em ULM na Alemanha, no final da década de 50. Em 1958, Wollner, juntamente com Geraldo de Barros, Rubens Martins e Walter Macedo, inauguraram o primeiro escritório de design no Brasil: o Forminform. Wollner também foi professor titular e coordenador do curso de comunicação visual da ESDI (LEON; POUGY e FUKUSHIMA, 2008).

Esta prestação de serviços em design pode ser uma alternativa para a entrada do design nas empresas. Porém, de acordo com Phillips (2008, p.17), “um projeto de design deve ter co-responsabilidades”. Alguém deve representar a demanda, que é quem solicita projetos e alguém deve desenvolver estes projetos. Ambos, na visão do autor, devem agir como parceiros de um empreendimento.

Ainda conforme o autor, por tradição, os Designers costumam deixar de fora do processo os “não-Designers”, por pensarem que estes são muito críticos quanto aos projetos, deixando para comunicar aos “não-Designers” o que fora projetado somente nas fases finais do projeto. O que pode gerar altos índices de re-trabalho. Por outro lado se o profissional de design deixar todos darem sugestões durante todas as etapas do processo de design, o resultado do projeto poderá ser insatisfatório, completamente desfigurado. A alternativa para o autor é fazer com que todos os envolvidos participem desde o início dos projetos. Esta atitude

provavelmente fará com que os não responsáveis pelo design proponham menos mudanças. Pois, quando no início do projeto é estabelecida uma visão geral do problema a ser resolvido, sugestões descabidas não são feitas posteriormente, buscando uma relação de confiança e cumplicidade.

2.4.1 Design interno à empresa

Para dispor do design internamente, a organização precisa ter no mínimo um funcionário que cumpra a função de designer ou montar um departamento exclusivo para a atividade. De acordo com Oliveira (2001), a departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. Para Cury (2000), a departamentalização é vista como um processo de institucionalização de unidades organizacionais.

De acordo com Ulrich e Eppinger (2000), são as maiores organizações que possuem departamento de design interno. Em geral, essas empresas têm capacidade financeira e estrutural para sustentar, dentro de sua organização, este novo colaborador ou mesmo um departamento.

Para Bahiana (1998), existem três regras para definir se uma empresa deve ter sua equipe interna de design:

- a) Se o produto ou serviço vai ser usado freqüentemente.
- b) Se o produto ou serviços disputará interesse dos clientes nos pontos de venda, ou outra forma de exposição.
- c) Se o produto ou serviço precisa ser redesenhado com freqüência.

Para o autor, se a empresa pretende desenvolver vários projetos de design ao longo do tempo, é mais econômico para a organização manter uma equipe de design interna do que contratar escritórios externos. Pois, além dos custos serem

mais baixos e diluídos pela quantidade de projetos desenvolvidos, isto poderá garantir uma identidade única ao que será desenvolvido.

2.4.2 Design externo à empresa

De acordo com Cavalcante Junior (1996), a atividade de prestação de serviços, dada a atual conjuntura, tende a se proliferar em decorrência da desconcentração empresarial que vem sendo praticada, uma vez que as empresas tendem a se concentrar em suas atividades essenciais. Todas as outras podem ser, então, terceirizadas.

Para Ribeiro (2006), a terceirização é a transferência para uma empresa de prestação de serviços especializados, de tarefas, não ligados ao objetivo econômico da empresa contratante, vindo estes serviços a serem realizados através de empregados da empresa contratada, dentro ou fora da empresa contratante.

O serviço de design é também comumente prestado por profissionais ou empresas externas às empresas. De acordo com Borja de Mozota (2003), a escolha pela prestação de serviços externa, nos primeiros projetos de design, por parte das empresas contratantes, se dá pelo fato destas desejarem diminuir riscos envolvidos nos primeiros projetos de design. Como vantagens apontadas pela autora, o serviço de design externo pode:

- a) facilitar a integração dos mais altos níveis hierárquicos da empresa pelo próprio processo de contratação de terceiros, uma vez este tipo de relação ao contrário da relação de alguns setores de design internos às empresas, diminui as “distâncias” com a alta direção da organização.
- b) possuir maior flexibilidade no projeto, uma vez que se pode contratar diferentes especialidades de prestadores de serviços em design;
- c) ter uma supervisão para o projeto normalmente já realizada pelo escritório que presta o serviço e um maior controle dos custos do projeto, pois os

valores podem ser tratados em um período anterior a contratação dos serviços.

Esta modalidade de contratação de serviços, por ser externa, de acordo com o Manual de Gestão de Design (1997), demanda uma maior necessidade de gestão do que a utilização interna de um profissional. Ao contrário do que alguns empresários possam pensar, a experiência mostra que a relação entre designers e as empresas é delicada. Para Strunck (1999,p.18), “clientes e designers nem sempre têm os mesmos objetivos”. Para o autor, os clientes sempre querem o maior retorno sobre seus investimentos, no menor prazo, mesmo que por causa do tempo tenham de abrir mão de um melhor aprofundamento e investigação sobre possibilidades de desenvolvimento de idéias. Contrapondo-se a este tipo de postura do cliente, alguns profissionais de design acham suas idéias “intocáveis”, mesmo que estas demorem mais tempo e necessitem de mais recursos para sua realização. O desafio passa a ser o encontro do equilíbrio destas duas visões. Segundo Bahiana (1998), a contratação externa é recomendada para empresas nas quais o desenvolvimento do design não é uma prática contínua.

Para Phillips (2008), o ideal, no caso de projetos desenvolvidos por escritório externos à organização, é que esta empresa contratante dos serviços possua um gerente que tenha conhecimentos técnicos sobre design. Para o autor, as empresas que contratam somente serviços de design externos à organização, não possuem o entendimento de que o design pode exercer papel estratégico para a empresa.

Von Stamm⁶ (*apud* Borja de Mozota, 2003, p.190), apresenta no Quadro 1, um comparativo de vantagens e desvantagens do design interno e do externo à empresa. Best (2006, p.51) também apresenta um comparativo de vantagens e desvantagens do design interno e do externo à empresa (Quadro 2).

⁶ VON STAMM, Bettina – Whose design is it: The use of external designers? – Design Journal, vol.1 issue1 – 41-52, 1993.

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
DESIGN INTERNO	Eficiência econômica	Diminuição da criatividade/ novas idéias
	Desenvolvimento com entendimento íntimo da companhia	Manutenção da equipe de Design permanentemente ocupada
	Coordenação facilitada	Perda do contato com o desenvolvimento externo
	Controle retido na companhia	
	Acessibilidade	
DESIGN EXTERNO	Acesso a especialistas - Maior perícia alivia a carga de trabalho	Menor entendimento das especificidades da empresa
	Nova Inspiração	Problemas de acesso diário
	Acesso a habilidades e funcionários adicionais	Problemas de coordenação com Designers internos e outros departamentos
	Opção de mudança e exploração de diferentes opções	A empresa precisa entender de design para se beneficiar com o projeto de Design
		Menor potencial de Confidencialidade.
		Síndrome do não-inventado-aqui
		Problemas com a industrialização externa do projeto desenvolvido
		Perda de controle e continuidade de relacionamentos
		Risco do projeto ficar distanciado do estilo/cultura da empresa

Quadro 1 – Comparativo das vantagens e desvantagens em ter design interno e externo à empresa.

Fonte: Von Stamm 1993, *apud* Borja de Mozota, 2003, p.190.

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
DESIGN INTERNO	Designers são interessados diretos e ativos na organização	Risco de influência, contágio e complacência tornando-se menos objetivos. Mais fácil de aceitar as coisas como elas são apresentadas
	Trabalhando com um cliente produz uma experiência focada	Pode-se manipular o status dos projetos, “empurrando” (alterando) limites
	Proximidade com outras unidades de negócios pode proporcionar um rico time de trabalho multidisciplinar e desenvolver um sentido de objetivo compartilhado	Pode competir por recursos com outras unidades de negócio
	Pode influenciar a cultura de Design da empresa	
	Fácil acesso aos tomadores de decisão e suporte para decisão	
DESIGN EXTERNO	Trabalhando com mais clientes produz uma larga experiência	Tende a ser a mais cara opção
	Maior objetividade e mais facilidade para poder dizer “não”	Consultores podem trazer novas idéias, mas podem ser desfocadas do posicionamento da marca. Insuportáveis ou inviáveis como negócio
	Os clientes escutam mais facilmente. Trazem uma diferente perspectiva de solução de problemas	
	Pode concentrar única e atentamente no problema e produzir, assim, soluções sólidas	

Quadro 2 – Comparação entre design interno e externo à empresa.

Fonte: BEST (2006, p.51).

Observa-se pela complexidade de informações, vantagens e desvantagens demonstradas nos Quadros 1 e 2, que se faz necessária a presença dentro das organizações de um gestor com conhecimentos aprofundados sobre Design.

2.5 DESIGN ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Para Chiavenatto (1983), diferentes ambientes conduzem as organizações a adotarem novas estratégias e estas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais, para que possam ser implementadas eficaz e eficientemente. Conforme o autor, as organizações, para se confrontar com os desafios dos ambientes internos e externos, estruturam-se independentemente de natureza ou tamanho, em três níveis hierárquicos organizacionais:

a) Nível Institucional ou Estratégico.

É o nível mais alto da organização, onde as decisões que estabelecem os objetivos e as estratégias a serem alcançadas pela empresa são tomadas. Lida com a incerteza, pois não tem poder ou controle e nem previsão com razoável precisão sobre eventos ambientais externos.

b) Nível Intermediário ou Mediador.

É o nível entre o estratégico e o operacional. Lida com as dificuldades de adequação das decisões tomadas no estratégico *versus* o operacional. Mede dois componentes distintos entre si. Um extremamente sujeito a incertezas, aos riscos, mutável e complexo (Nível Estratégico) e outro voltado para a lógica, certeza, focado para programar e executar tarefas definidas e limitadas (Nível Operacional).

c) Nível Operacional ou Técnico.

É o nível nas áreas mais inferiores da organização. Lida com o executar eficientemente a tarefa cotidiana. Direcionado pelas exigências da natureza das tarefas a serem executadas, materiais e cooperação de especialistas para que o trabalho ocorra.

Para Tarapanoff (2001, p.64), “uma organização deve ser vista como um sistema aberto”, pois, considera-se que ela mantenha transações e intercâmbios com seu ambiente, fazendo com que as ocorrências externas passem a influenciar internamente.

A Figura 1 ratifica os três níveis organizacionais supracitados.



Figura 1 – Níveis hierárquicos organizacionais.
 Fonte: Adaptação de Chiavenato (1983, p.573).

Nos três níveis hierárquicos organizacionais, o design, de acordo com Best (2006), pode ter atuação. No nível estratégico, nas políticas e na missão da organização; no nível tático, de sistemas e de processos e no nível de operações, Ilustrado pela Figura 2.



Figura 2 – Níveis de atuação do design nas organizações
 Fonte: Best (2006, p.17).

No nível estratégico de design, de acordo com Borja de Mozota (2003), o gestor deve criar em última instância um relacionamento entre design, estratégia,

identidade e cultura da organização. De acordo com Seidel (2000), no nível estratégico a Gestão de Design possui quatro funções essenciais:

- a) Visualizar a estratégia de negócio.
- b) Pesquisar competências centrais.
- c) Reunir informações de mercado.
- d) Inovar na gestão de processos.

Segundo Best (2006), no nível estratégico, a Gestão de Design engaja o pensamento em design na estratégia organizacional, identificando oportunidades para o design, interpretando as necessidades da organização e de seus clientes, além de procurar como o design contribui para o negócio como um todo.

A autora supracitada define o nível tático ou de processo como o estágio onde os projetos de design e prazos são desenvolvidos, focado em demonstrar como a estratégia organizacional pode se tornar visível e tangível. De acordo com Borja de Mozota (2003), o processo de design possui quatro essenciais características:

- a) Criatividade, uma vez que design requer a criação de algo que ainda não exista.
- b) Complexidade, pois design envolve decisões dentro de uma grande quantidade de parâmetros e variáveis.
- c) Compromisso, visto que requer equilíbrio múltiplo de alguns requisitos conflitantes (Custos e performance, estética e facilidade de uso, materiais e durabilidade, por exemplo.).
- d) Escolha, onde o design requer tomada de decisão entre muitas possibilidades de soluções para um problema em todos os níveis, desde o começo de conceitos básicos até pequenos detalhes de cor e forma.

Para a autora, o nível operacional de projetos é o primeiro passo para a integração do design na empresa. Corrobora com esta citação o gráfico apresentado de um estudo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Britânico (Figura 3), no

qual é demonstrada a escala de evolução do uso do design pelas empresas. No primeiro nível estão as empresas que não utilizam o design em nenhuma de suas ações. Já no segundo nível, estão as empresas que entendem a contribuição do design como estilo/forma, somente. Ou seja, só observam o resultado, ainda sem entender do processo, apresentado no nível 3. E o nível 4 estão as empresas que incorporam o design como ferramenta estratégica em todas as suas ações.

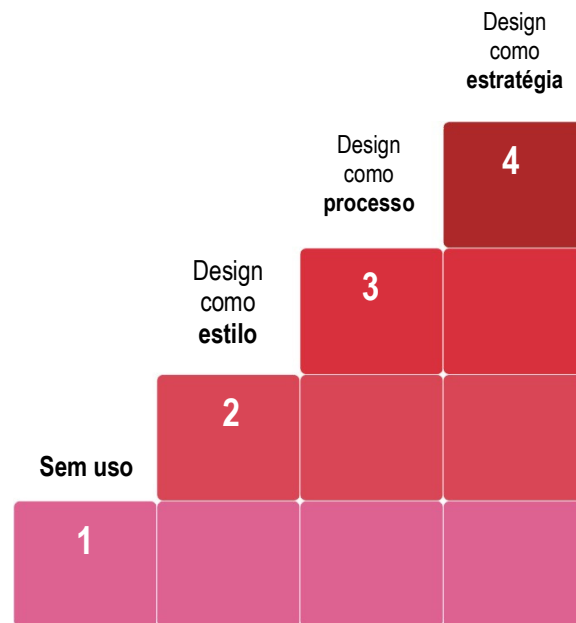


FIGURA 3 – Evolução da utilização do design pelas empresas.

Fonte: Programa Brasileiro do Design - Orientação Estratégica - PBD 2007-12, (2008).

Para o Manual de Gestão de Design (1997), a gestão operacional do design engloba o planejamento, a organização, o controle, recursos humanos, financeiros, de materiais e de tempo para se conseguir os objetivos de um projeto. Já Best (2006), afirma que a atuação operacional é a fase onde os projetos de design são entregues. O foco neste estágio é o processo e a prática de gerenciamento de projetos. Trata-se da fase onde as estratégias e processos de design são traduzidas em resultado final.

As organizações podem optar quanto ao nível de interferência que o design possa vir a ter em seus negócios. No nível operacional, conforme diversos autores, a

interferência é somente vinculada ao aspecto estético e formal da solução. No nível tático, o processo é revisto, muitas vezes refeito e melhorado. Porém, as decisões estratégicas da organização já estão decididas. No nível estratégico, as decisões sobre que tipo de posicionamento competitivo a organização pode construir é decidido multidisciplinarmente, com a participação e visão do profissional de design. Isto contribui para a tomada de decisão da empresa quanto ao produto a ser construído, a marca a ser criada, as experiências proporcionadas e os serviços a serem ofertados pela organização como um todo. Para tanto, estas as soluções a serem implementadas passam por projetos e metodologias de design, que para sua melhor execução, podem se utilizar da Gestão de Projetos.

2.6 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com o *IPMA Competency Baseline*, a gestão de projetos tornou-se uma disciplina com um grande desenvolvimento e uma ampliada visibilidade. Não mais somente dentro da construção civil ou em estratégias de defesa, a gestão de projetos está presente em áreas como desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de produtos, projetos de legislação, projetos educacionais, projetos sociais, pesquisa, eventos, projetos políticos e nos mais variados setores da economia (IPMA, 2006).

Para o PMBOK (2004,p.8), “gestão de projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para as atividades do projeto com a finalidade de atingir seus requisitos.” Para Kerzner (2002), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas para atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos que participam do mesmo. Valle a descreve como:

A aplicação de conceitos, habilidades e técnicas utilizadas para as atividades do projeto com o objetivo de atender suas demandas, sendo realizada pela integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. (Valle,2007, p.35)

Turner (1993) trata a gestão de projetos como um processo pelo qual se completa com sucesso um projeto. Aborda também que numa visão tradicional define-se a gestão de projetos como o grupo de conhecimento de ferramentas e técnicas. Mas, com uma visão alternativa, define a gestão de projetos em termos de processos gerenciais necessários para empreender um projeto de maneira previsível. Cardinal e Marle (2006) definem que a gestão de projetos consiste na totalidade de conceitos, métodos e ferramentas ordenadas para conduzir o projeto do início ao fim, com meios ordenados para o alcance dos objetivos e para entrega dos resultados do projeto.

Para este estudo, utilizou-se as áreas de conhecimento do gerenciamento de Projetos do PMBOK (2004), uma vez que existe reconhecimento internacional da importância desta referência para o desenvolvimento de projetos. As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do PMBOK (2004) são listadas e definidas nos próximos itens.

2.6.1 O gerenciamento da integração do projeto

Pelo fato dos projetos de design possuírem diversas etapas, se faz necessária a coordenação e vinculação de todas estas etapas nas atividades do projeto.

O gerenciamento da integração dos projetos “inclui os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos” (PMBOK, 2004, p.77).

De acordo com Valle (2007), é papel do gestor de projetos esclarecer quais resultados concretos o projeto deve produzir, quais são seus componentes, seus responsáveis, assegurar a execução e fazer com que os componentes sejam integrados ao resultado desejado.

2.6.2 O gerenciamento do escopo do projeto

Uma vez escolhidos os processos para a execução dos projetos de design, é encaminhada ao demandante do serviço uma proposta contendo o escopo do projeto que será desenvolvido (APDESIGN, 2004). Posteriormente a assinatura ou aceite deste documento, é firmado um contrato entre ambas as partes para que o projeto seja executado. Tal proposta contém o escopo do que será desenvolvido. Torna-se muito importante o gerenciamento do escopo do projeto, pois este inclui as atividades necessárias para garantir que o projeto possa ser realizado. Para Turner (1993), o gerenciamento do escopo é uma das garantias de que o trabalho será realizado visando o sucesso das entregas das metas dos projetos.

O gerenciamento de escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. (PMBOK, 2004, p.103).

2.6.3 O gerenciamento do tempo do projeto

Para Philips (2008), freqüentemente os profissionais de design não colocam de maneira clara seu método de trabalho. Tais profissionais esquecem-se de que as descrições das atividades do projeto devem estar bem detalhadas, para que também o cronograma de desenvolvimento seja corretamente entendido pelo demandante. Isto pode minimizar chances de maus entendidos.

Strunck (1999) afirma que os interesses são conflitantes quanto aos prazos dos contratantes de design frente aos do profissional design. De acordo com o autor, o desafio é conseguir a conciliação destes interesses para que se tenham condições de atender as demandas de tempo para a execução do projeto. O gerenciamento do tempo do projeto, de acordo com o PMBOK (2004, p.123), “inclui todos os processos necessários para que seja realizado o término do projeto no prazo estipulado.”

2.6.4 O gerenciamento de custos do projeto

Para Philips (2008), a inexatidão sobre o método de trabalho utilizado pelo profissional de design pode gerar discrepâncias para o demandante do projeto quanto ao real valor financeiro. De acordo com Strunck (1999), o profissional de design, dono de seu próprio negócio de prestação de serviços em design, não deve cobrar o mesmo preço de todos os clientes, pois cada cliente possui sua escala e sua dinâmica de negócios. Os pequenos clientes esperam valores menores. Já os maiores clientes querem pagar o menor possível. Mas, de acordo com o autor, o menor valor dos maiores clientes é maior do que o maior valor dos clientes menores.

Com projetos tão dinâmicos quanto aos valores envolvidos, uma vez que não existe padrão definido sobre o valor a ser cobrado (APDESIGN, 2004). Se faz necessária a gestão dos custos de cada um dos projetos.

O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado (PMBOK, 2004, p.157).

De acordo com Turner (1993), existem diversas razões para se estimar os custos dos projetos. A mais óbvia é a de prover a verificação do controle de custos, mas também serve para avaliação da viabilidade do projeto, obtenção de financiamentos, alocação de recursos, estimativa de duração do projeto e como suporte para outros que utilizam os custos dos projetos em atividades posteriores ao projeto. Como exemplo, cita-se a necessidade de utilização destes dados para formação de preço de venda de produtos. O autor coloca ainda que o gerenciamento de custos do projeto deve garantir que o produto do projeto seja viável financeiramente e que possua valor.

2.6.5 O gerenciamento da qualidade do projeto

Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda as necessidades que motivaram sua realização (PMBOK, 2004, p.179).

De acordo com Chermont (2001), o gerenciamento voltado para a qualidade tem o objetivo de encontrar causas de problemas através de ações sistemáticas, tais como análise de processos e procedimentos de verificação, para detectar falhas que, ao serem resolvidas, sustentem a garantia da qualidade.

A garantia da qualidade na prestação de serviços de design pode ser verificada pela utilização de metodologias consagradas por parte do executor do projeto. Contudo, é importante salientar o fato de que nem sempre o demandante trata-se do usuário-final do projeto que será desenvolvido. Portanto, o projeto deve prover parâmetros de qualidade para quem é ou será o usuário final do projeto e nem sempre para quem o demanda. Sem esses parâmetros pode-se gerar alguns desentendimentos sobre o resultado final, uma vez que o que será desenvolvido nem sempre será projetado para o gosto de quem demandou o projeto, e sim para o usuário final da solução.

2.6.6 O gerenciamento de recursos humanos do projeto

De acordo com Powell (1998), a capacidade de manutenção da equipe de projetos de design motivada é essencial para se conseguir bons resultados. Deve-se conhecer talentos e interesses de cada membro da equipe de projeto, para que se possa atribuir tarefas mais motivadoras de acordo com a habilidade de cada um dos participantes.

De acordo com Simon (2006), trabalhar com equipes criativas possui características próprias. De acordo com o autor, as pessoas participantes destas equipes possuem características específicas de seu perfil profissional. Uma delas é o desejo de mostrar que são melhores que seus “amigos” e fazem isto durante o desenvolvimento dos projetos. Porém, o mesmo autor lembra que ao mesmo tempo

em que pode ser interessante a disputa entre integrantes de equipes de projetos, estes não podem esquecer que estão trabalhando juntos e com um objetivo em comum. O autor identificou também que uma das habilidades inerentes aos gestores de projetos destas equipes é a necessidade de conhecimento sobre as reais potencialidades de cada um de seus integrantes e a capacidade de delegar tarefas de acordo com estas habilidades. Simon (2006) observou a necessidade de mais estudos visando um maior entendimento sobre como funcionam as equipes de projetos criativos. Para o PMBOK (2004, p.199), “o gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam equipes de projeto.”

2.6.7 O gerenciamento das comunicações do projeto

Nos projetos de design, uma das tarefas mais importantes é a coleta dos dados, normalmente iniciada segundo Apdesign (2004), durante a reunião de *briefing*. Etapa fundamental para o desenvolvimento do trabalho, o *briefing* é fruto de uma reunião entre o profissional de design e seu demandante. Trata-se de um documento que deve ser construído por ambos e deve contemplar todas as informações objetivas e subjetivas, os condicionantes e os limitantes do projeto. O *briefing* deve responder qual será o objetivo do projeto, deve descrever os problemas que indicam a necessidade do projeto e os possíveis benefícios com a sua implantação.

Segundo Strunck (1999), os resultados dos projetos de design variam na razão direta da qualidade das informações que o profissional dispõe para a execução dos projetos. O autor reforça a necessidade das informações da demanda dos projetos constarem registradas por escrito. Com este documento completo o profissional de Design e sua equipe, se for o caso, terão condições para conceituar e desenvolver o projeto.

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os conhecimentos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. (PMBOK, 2004, p.221).

2.6.8 O gerenciamento dos riscos do projeto

De acordo com Turner (2005) no editorial da 23ª edição do *International Journal of Project Management*, a gestão do risco é parte essencial do gerenciamento de projetos. Neste sentido Strunck (1999) salienta que pessoas sem a devida formação tornaram-se fornecedoras de serviços em design, trazendo para o mercado, sérias conseqüências. Talvez este seja o maior risco enfrentado por quem trabalha de maneira profissional com projetos de design. Uma vez que o mercado pode ficar sem referência sobre o que efetivamente é design.

Outro risco identificado, de acordo com Andrade, Dischinger e Bernardes (2008), trata da necessidade de acompanhamento do projeto de design durante a fase de implantação do projeto por parte do cliente. Conforme os autores, se o cliente que contratou o serviço optar pelo não acompanhamento do profissional de design durante o processo de produção da solução, o risco de se produzir algo não exatamente como fora projetado, aumenta substancialmente.

O gerenciamento de risco inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento do controle de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto. (PMBOK, 2004, p.237).

Segundo Turner (1993), o gerenciamento de riscos do projeto é um processo que busca minimizar probabilidades da ocorrência de riscos e seus impactos. Em geral, isto ocorre através de cinco etapas:

- a) Identificação das origens dos riscos.
- b) Determinação do impacto individual dos riscos.
- c) Acesso a todos os impactos dos riscos.
- d) Determinação de como os riscos podem ser reduzidos.
- e) Controle e identificação dos riscos.

Porém, de acordo com Goldratt (1998), mesmo que sejam tomados todos os cuidados quanto ao gerenciamento de riscos nos projetos, existem problemas que

possuem uma alta chance de ocorrência. Entre eles estão a obtenção de um orçamento realizado maior que o previsto e o surgimento de atrasos de atividades ao longo dos processos.

2.6.9 O gerenciamento das aquisições do projeto

Para o PMBOK (2004, p.269), “o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto.” Tanto o gerenciamento das aquisições quanto as outras oito áreas do conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004), através da pesquisa bibliográfica realizada, demonstraram oportunidade de aplicação na atividade profissional de projetos de design. Entretanto, sabe-se que a Gestão de Design não se limita somente ao projeto de design, pois de acordo com o Manual de Gestão de Design (1997), a atuação pode ocorrer na preparação da cultura organizacional para o desenvolvimento de novos produtos, propiciando os meios para que isto ocorra.

2.7 GESTÃO DE DESIGN

Para Wolf (1998), a Gestão de Design é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos definidos pela empresa. De acordo com Mcbridge (2007), a Gestão de Design é um termo muitas vezes mal interpretado e que inicialmente teve o seu significado a partir da concepção tradicional de gestão de uma empresa ou departamento de design. Segundo a autora, a Gestão de Design é a ponte entre o design e negócios que possibilita que a voz do designer seja ouvida. Para a autora, o profissional de Design possui as seguintes características:

- a) Demonstra competência na expressão dos recursos e bens da organização.

- b) Possui capacidade para iniciar e gerenciar decisões estratégicas desde reuniões iniciais até o *showroom*.
- c) Possui visão, estratégia, profundidade, prática e atração.
- d) Entende de mercados globais e as marcas nestes mercados.
- e) Possui competência em pensamento estratégico e pensamento criativo.

O Manual de Gestão de Design (1997) divide em dois focos principais a atuação da gestão do design dentro da organização. Um deles no âmbito do projeto a ser executado, segundo o qual o gestor gerencia recursos humanos e materiais desde o surgimento da idéia até sua materialização e, o outro, no plano da empresa como um todo. Neste último, o gestor irá procurar organizar a empresa com um clima favorável a criação de novos produtos, proporcionando os meios e as condições apropriadas para que isto ocorra. Esta abordagem é corroborada por Topalian⁷ que separa em dois níveis a gestão do design: o nível corporativo da gestão do design, onde o design possui integração com áreas estratégicas da organização e o nível de gestão do projeto de design, onde a atuação se dá no âmbito operacional. Acredita-se que a Gestão de Design proporciona experiência de integração de outras áreas da organização para que, em conjunto, resolvam os problemas de projeto. Merino, Dickie e Lins (2008, pag. 3082) colocam que “faz parte da Gestão de Design a organização e coordenação das atividades de design referentes ao projeto”.

Peter Gorb⁸ define a Gestão de Design como a efetiva implantação pelos gestores, dos recursos de design disponíveis, ordenados para auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos. Para Borja de Mozota (2003), a Gestão de Design é um trunfo de gestão para criação de valor, bem como uma atitude gerencial que ajusta o estado de espírito da organização. Isto é, a Gestão de Design é a orientação necessária para que o design possa contribuir para a estratégia de valor da organização.

⁷TOPALIAN *apud* BEST, 2006. Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland, Editora: AVA Publishing.

⁸GORB, Peter *apud* Borja de Mozota, 2003. Design Management. Using Design to build brand value and corporatinon innovation. Ed. Allworth Communications, Inc. New York.

De acordo com Hollins (2008), a gestão do design trata da totalidade das atividades de design, a sua administração e contribuição para performance de uma empresa. Nestes itens estão incluídas a organização e implementação do processo de desenvolvimento para novos produtos e serviços.

Neste estudo, considera-se a definição de Gestão de Design apresentada no o Manual de Gestão de Design (1997). Este manual divide a amplitude atuação da gestão do design dentro da organização em duas áreas. Uma delas refere-se ao âmbito da gestão do projeto a ser executado e a outra no plano da empresa como um todo, no qual o gestor irá procurar organizar um clima favorável para a criação de novos produtos.

2.8 MODELOS DE PROCESSOS DE DESIGN

Stair (1998) define um modelo como uma abstração ou uma aproximação com a utilidade de simular a realidade. Este autor define como principais tipos de modelos o narrativo, o físico, o esquemático e o matemático. A descrição da realidade ou sua verbalização, para o autor, pode ser um modelo narrativo. O modelo físico trata-se da representação tangível da realidade, alguns podendo ser projetados por computador. O modelo esquemático utiliza da representação gráfica, como por exemplo, fluxogramas, mapas, figuras e fotografias. O modelo matemático é uma representação aritmética da realidade. Neste caso, fórmulas matemáticas são utilizadas.

De acordo com Rumbaugh (2006), corroborando com Stair (1998), um modelo é uma abstração de algo com o objetivo de entendê-lo antes de construí-lo. Os modelos são criados a milhares de anos por engenheiros, artistas e artesãos para a experimentação de projetos antes que estes sejam efetivamente criados. Conforme o autor, os modelos possuem várias finalidades, mas em geral servem para testes de uma entidade física antes de construí-la. Normalmente, os modelos são mais economicamente atrativos do que a criação de um sistema completo e permitem a correção antecipada de falhas. São utilizadas, como meio de comunicação com os clientes, como exemplo no caso de maquetes que imitam estruturas e

comportamentos. Servem também como ferramenta para visualização, como exemplo os esboços de artistas entalhadores de madeira, que permite uma visualização antes de começar o entalhe. Além disso, se prestam, também, como redutores de complexidade. Porém, um dos principais motivos para que a modelagem ocorra reside no fato de um modelo incorporar todos os exemplos anteriormente citados. Os modelos reduzem a complexidade alertando sobre aspectos importantes do projeto.

Na metodologia de design, definida pela Apdesign (2004), foi estabelecido um modelo de processo de execução de projetos de design, adaptável tanto para projetos de design gráfico quanto para projetos de design de produto. As principais etapas são assim descritas:

a) Início ou Demanda.

Nesta etapa, a identificação da demanda se dá pelo contato do designer com o cliente. Deste contato surge a Proposta de Prestação de Serviços, elaborada e apresentada ao cliente. Com a proposta aprovada, inicia-se o projeto.

b) Projeto ou Planejamento, que inicia-se pelo *Briefing* de projeto.

Isto ocorre em uma reunião com o cliente através de um roteiro de investigação previamente estabelecido. Em seguida, é apresentado um cronograma com as fases de levantamentos, pesquisa, investigação e análise das informações. Depois é elaborado um relatório de conclusão do projeto para o cliente.

c) Desenvolvimento, no qual o projeto será conceituado.

Nesta etapa do projeto são feitos estudos preliminares para uma possível aprovação do cliente. Depois, parte-se para o anteprojeto, com nova aprovação do cliente. Em seguida é preparado o orçamento preliminar e o projeto final. Ambas atividades necessitam da aprovação do cliente.

d) Produção, na qual é realizado o orçamento final e sua aprovação.

Nesta etapa o projeto é executado com a supervisão do Designer. Porém, antes da produção são preparados protótipos, provas e cabeças-de-série. Em caso de aprovação por parte do cliente, supervisiona-se como está a produção em série para a entrega final.

Celaschi (2007) define que para a tomada de decisão sobre a execução de projetos de design, deve-se verificar se existe um objetivo específico, único e alcançável. Além disso, deve-se observar se o objetivo é original ou é original o modo de obter a solução, se os recursos para conseguir são bem definidos, se o conjunto do processo é suficientemente complexo para exigir uma ação pré-determinada e se o processo de obtenção através de uma planificação, é descritível. Este mesmo autor apresenta um modelo com 5 fases para a execução de projetos de design:

a) Observação da realidade.

Observar significa olhar de modo direcionado, em função de um objetivo e/ou uma hipótese, pesquisando fontes, através de observação direta, recolhendo dados coerentemente.

b) Construção de modelos de realidade.

É impossível em alguns casos trabalhar com escala 1:1. Nesses casos faz-se necessário simplificar e sintetizar a realidade construindo modelos funcionais, identificando qualidades que caracterizam a realidade.

c) Manipulação de modelos.

É o momento mais criativo, onde a forma da realidade necessita misturar-se com outras formas possíveis. Utiliza-se inspiração para os componentes principais do projeto. Sintetiza-se o conceito do projeto através da representação da realidade modificada.

d) Pesar os prós e contras.

É o momento das escolhas, das críticas que podem interromper o fluxo ou decidir que as idéias expressadas possam ser concretizadas. Analisam-se

os riscos, utilizando-se da técnica de análise *SWOT*⁹. São analisados os custos e o tempo de projeto.

e) Transformação em realidade.

É a fase na qual a forma projetada passa nas mãos do processo industrial que deve atuar o projeto. Compreende todas as fases do desenvolvimento do produto.

Para Ulrich e Eppinger (2000), o projeto de design apresenta 6 etapas, descritas abaixo:

a) Investigação de necessidades dos consumidores.

Etapa na qual a equipe de desenvolvimento de produto começa a documentar as necessidades identificadas nos consumidores. Pela habilidade do designer em reconhecer problemas envolvendo a interação com os usuários, seu envolvimento é fundamental para o processo.

b) Conceitualização.

Depois de reconhecidas as necessidades, os designers auxiliam a equipe de desenvolvimento de produto a conceitualizar o produto. Esboços simples são construídos rapidamente, com investimentos financeiros relativamente baixos, servindo como meio para expressar idéias e avaliação de possibilidades.

c) Refinamentos preliminares.

Nesta fase o designer constrói modelos mais promissores. Embora ainda longe do ideal, estes modelos trazem uma inestimável contribuição por possibilitar que a equipe de desenvolvimento expresse e visualize conceitos do produto em terceira dimensão. Estes modelos iniciais também são apresentados, às vezes, para potenciais consumidores.

d) Refinamentos aprofundados e seleção final do conceito.

⁹ Sigla proveniente das iniciais das palavras em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), que tem entre seus objetivos, demonstrar oportunidades e ameaças externas à organização e pontos fortes e fracos internos à organização (TARAPANOFF, 2001, p.209).

Chega-se na etapa em que os designers aprofundam os modelos e os esboços, tornando-os modelos com maior consistência e mais informações.

Desenhos técnicos.

Os designers finalizam seu processo de desenvolvimento realizando o desenho técnico, que especificam funcionalidade, características, tamanhos, cores, acabamento de superfície e principais dimensões.

e) Coordenação com engenheiros, fabricantes e vendedores.

O designer continua seu trabalho com a engenharia e o pessoal de fábrica completando as etapas subsequentes do desenvolvimento do produto. Alguns escritórios de design oferecem serviços além da produção do produto, auxiliando nas etapas posteriores a sua construção, como também na criação do material de vendas, por exemplo.

No Manual de Gestão do Design (1997), tem-se o seguinte modelo para o desenvolvimento de projetos de design:

a) Fase de reconhecimento ou impulso.

Relatado como o momento oportuno para se agir. Possui como informações essenciais a diminuição de participação de mercado, clientes insatisfeitos, novas normas, ação da concorrência, novas tecnologias ou descoberta de um novo segmento de mercado.

b) Fase de análise.

Análise junto à oportunidade a ser aproveitada ou a um problema a ser resolvido, com objetivo de determinar uma estratégia para a resolução identificada. Deve-se compreender plenamente a situação, examinando a atuação da concorrência, produtos atuais, tendências, tecnologia disponível, meios de produção, alternativas de venda, preço, custos, dentre outros.

c) Fase de definição/decisão.

Determina o produto de forma elementar, com relação à empresa e seu mercado. Se as etapas anteriores são executadas de maneira eficiente, a definição do produto pode assinalar suas principais características, mercado a ser atingido, tempo previsto para o desenvolvimento, momento de lançamento, preço de referência, dentre outros.

d) Fase de exploração.

Fase de estudo de aprendizagem de como deve ser o produto a ser desenvolvido. É preciso que se tenham vários pontos de vista durante esta etapa. Enquanto na fase anterior os objetivos são detalhados, nesta fase são estudadas ações para o atingí-los.

e) Fase de seleção.

Nesta etapa são avaliadas todas as opções para que sejam selecionadas as que melhor satisfaçam os objetivos do projeto. No caso de não ser definida uma opção, deve-se voltar à fase anterior para que novas opções surjam.

f) Fase do desenvolvimento propriamente dita.

A partir da definição do que será desenvolvido, entra-se na fase de detalhamento. A medida em que se entra nos pormenores, novas dificuldades aparecem e a superação destas dificuldades devem ocorrer respeitando a idéia geral do projeto. Esta etapa requer trabalho multidisciplinar entre marketing, engenharia e design.

g) Fase de especificação.

Contém todos os detalhes sobre como deve ser elaborado o produto. Planos rigorosos para cada uma das partes, componentes, dimensões, medidas, cores, materiais e tipo de acabamento, devem ser considerados.

h) Fase de lançamento.

Quando produto é efetivamente lançado no mercado.

Para Preece, Rogers e Sharp (2005), o projeto de design de interação, no qual a construção de *websites* se faz presente, envolve basicamente quatro etapas:

- a) Identificação das necessidades e estabelecimento de requisitos.
- b) Desenvolvimento de *designs* alternativos para preenchimento destes requisitos.
- c) Construção de versões interativas destes *designs*, de modo que possam ser comunicados e analisados.
- d) Avaliação da construção durante o processo de desenvolvimento.

Conforme apresentado, são vários os modelos encontrados na bibliografia existente no que tange o desenvolvimento e a gestão dos projetos de design. Porém, pela diversidade da atuação profissional, nem sempre um modelo serve para todos os tipos de projetos de design, pois especificidades de determinados setores e segmentos de atuação do design demandam conhecimentos e etapas específicas para a solução a ser desenvolvida. Como exemplo destas diferenças na execução de projetos, tem-se peculiaridades dos projetos de desenvolvimento de produtos, de ambientes, de embalagens, de *websites* e de projetos gráficos.

2.9 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN

Para Silva (1994), de forma genérica, pode-se definir sistema como o conjunto de partes que interagem, visando um objetivo específico. Por sua vez, para o autor, sistemas de informação são o conjunto de fatores coordenados que geram informações das mais variadas naturezas com algum tipo de finalidade prática.

Um sistema de informação é uma séria de elementos ou componentes inter relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações, fornecendo um mecanismo de *feedback* (STAIR, 1998). Quanto a sua importância, Kendall e Kendall (1991), colocam que a informação pode chegar a ser elemento decisivo em um dado momento. Ela pode determinar o êxito ou o fracasso de um negócio. Porém, com a

finalidade de tirar-se o máximo de utilidade da informação, esta deve ser administrada de maneira correta, como acontece com qualquer outro recurso da empresa. De acordo com Furlan (1994), 80% das atividades humanas dentro das organizações estão relacionadas ao trabalho com softwares destinados a manutenção da informação. Isto reforça a importância dos cuidados em sua gestão.

Para Borja de Mozota (2002) as empresas que vêem o design como competência essencial, apresentam um relacionamento com mais de 20 anos de experiência com o design. Assim, imagina-se como pode ser grande o desperdício de informações caso não se utilize algum tipo de sistema de informação durante este período de desenvolvimento de projetos. A necessidade de sistemas de informação surge como importante ferramenta de apoio e disseminação do conhecimento gerado durante estas experiências. Tais sistemas de informação não precisam ser necessariamente complexos, formais ou altamente tecnológicos. Torna-se válida sua utilização desde que cumpram sua função de apoio à gestão da organização, como nos casos de analistas de investimentos que traçam gráficos e linhas de tendência manualmente para auxiliá-los em suas decisões.

Assim sendo, escritórios e prestadores de serviços em design, executores de projetos muitas vezes complexos, podem obter vantagens na utilização de sistemas de informação para a viabilidade de suas operações. Para Strunck (1999), os resultados dos projetos de design, variam na razão direta da qualidade das informações que o profissional de design dispõe para trabalhar. De acordo com Cummins (2002), para dispor-se de informações efetivas para a gestão, cinco elementos principais são necessários: consistência dos dados; acesso aos dados; consistência dos processos; relatórios de exceções e análise histórica de dados. O autor salienta ainda que informações com indisponibilidade de fonte ou dificuldade de acesso podem ser questionáveis e por isto podem tornar-se sem utilidade. Além disto, se os processos não forem consistentes, a comunicação entre departamentos de uma organização e etapas dos projetos podem vir a ser prejudicadas. Com relação aos relatórios de exceção de acordo com o autor supracitado, verifica-se que os mesmos são necessários para que se possa ter acesso ao fato novo. Já a análise histórica tem sua importância na medida em que o reconhecimento e entendimento de problemas e oportunidades costumam exigir uma perspectiva histórica ou estatística.

2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou a fundamentação teórica deste trabalho. Foram abordados conceitos de design, Gestão de Design, além das áreas da gestão do PMBOK (2004) e uma discussão sobre sistemas de informação e sua importância para gestão do design. O próximo capítulo abordará o método de pesquisa deste trabalho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o método utilizado para a realização Da pesquisa. O capítulo é iniciado com uma discussão da estratégia de pesquisa utilizada para a realização do trabalho junto a escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS. Em seguida, são apresentadas as características dos escritórios e prestadores de serviços que se prestaram como objeto desta pesquisa. Por fim, é descrito o delineamento da pesquisa que detalha a forma pela qual o método de pesquisa foi desenvolvido.

3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para a elaboração da estratégia de pesquisa, percebeu-se a necessidade de conhecimentos sobre a forma pela qual escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS realizavam a gestão de seus projetos. Desta maneira, realizou-se inicialmente um diagnóstico através da aplicação e análise de uma entrevista em profundidade com três escritórios prestadores de serviços de design com experiência de 10 anos no segmento. Estes escritórios estudados atuam em quatro (Design Gráfico, Design de Embalagens, Design de Ambientes e Design de Produto) das cinco áreas que a pesquisa abrangeu.

Este diagnóstico apresentou, como resultado, uma fragilidade de conhecimentos sobre o tema em todos os escritórios entrevistados. Dois deles sequer sabiam da existência da norma americana de gerenciamento de projetos, registrada sob número ANSI/PMI 99-001-2004, utilizada na gestão de projetos em diversos segmentos do comércio, serviços e indústria.

Definiu-se, então, verificar através das nove áreas do conhecimento da gestão de projetos, da norma americana supracitada, sua aderência junto às

práticas de gestão de projetos de design utilizadas nos escritórios. A escolha pelas práticas do PMBOK (2004) se deu conforme descrito no item 2.6 deste trabalho.

Após o diagnóstico, definiu-se como estratégia de pesquisa a realização estudos de caso múltiplos pois, segundo Yin (1994), esse tipo de método deve ser escolhido quando o pesquisador procura responder questões do tipo “como” e “por quê”, bem como em situações nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos no ambiente estudado. Para Yin (1994), os resultados provenientes da utilização de estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas. Ainda segundo Yin (2005), a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Os estudos de caso múltiplos, de acordo com aquele autor, são menos vulneráveis, pois pelo fato de serem realizados em mais de um objeto de estudo, são passíveis de replicação.

3.3 OBJETOS DE ESTUDO

Foram definidas cinco áreas do design para a pesquisa e sete empresas foram utilizadas como objetos de estudo desta pesquisa, sendo que nem todos os escritórios estudados atuam somente na área de design na qual foram selecionados (atuação somente em design gráfico, por exemplo). Porém, todos possuem mais de 10 anos no segmento do design no qual foi realizado o estudo. Além disso, as empresas possuem um reconhecido trabalho na região sul do Brasil e demonstraram interesse no desenvolvimento da presente pesquisa.

Para participação na pesquisa, definiu-se que as empresas estudadas necessitavam comprovar, através de documentos, registros em arquivos, entrevistas com outros colaboradores da empresa (diferentes do entrevistado no estudo), observações diretas, observações participantes ou, ainda, artefatos físicos de suas práticas de gestão de projetos de design (YIN, 2005). Desta maneira, duas empresas pré-selecionadas foram descartadas do estudo após a verificação de que não existia maneira de comprovação de evidências das práticas em gestão de projetos utilizadas.

Vale ressaltar que a atuação profissional dos escritórios e prestadores de serviços em design estudados, bem como os projetos verificados durante os estudos de caso não se restringem a limites geográficos. Alguns destes escritórios possuem atuação profissional inclusive fora do Brasil.

O Quadro 3 apresenta uma classificação das empresas de acordo com a cidade, número de funcionários, área de atuação e tempo de atividade. As informações foram obtidas a partir de fevereiro de 2008, quando começou a ocorrer a pesquisa. De acordo com o quadro, as empresas foram classificadas através das seguintes variáveis:

a) Cidade em que estão sediadas.

Todos os escritórios estavam sediados em Porto Alegre, independente de sua área de atuação, pois segundo a JUCERGS (2008), a cidade concentra a maior quantidade de prestadores de serviços em design do RS registrados sobre o código CNAE (63 empresas das 182 registradas no estado do RS).

b) Número de funcionários.

Este número variou entre as empresas. Somente uma das empresas estudadas pode ser considerada de médio porte de acordo com a classificação do SEBRAE/RS¹⁰. As outras quatro são consideradas de micro e pequeno porte.

c) Área de atuação no design.

Os quatro escritórios de micro e pequeno porte possuem atuação em mais de uma área do design estudada nesta pesquisa. O escritório de médio porte possui atuação específica em somente uma área.

d) Tempo de atividade.

Esta variável demonstra a experiência do escritório na execução de projetos de design.

¹⁰ De acordo com o SEBRAE/RS, as empresas prestadoras de serviços são classificadas como de micro e pequeno porte quando possuem até 9 funcionários, de médio porte quando possuem até 99 funcionários e de grande porte acima de 99 funcionários.

EMPRESA	CIDADE SEDE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS REGISTRADOS	ÁREA DE ATUAÇÃO NO DESIGN	TEMPO DE ATIVIDADE (anos)
A	PORTO ALEGRE	3	Design de Ambientes, Design Gráfico e Design Produto	12
B	PORTO ALEGRE	9	Design Gráfico e Design de Embalagem	13
C	PORTO ALEGRE	2	Design Gráfico e Design de Embalagem	44
D	PORTO ALEGRE	1	Design de Produto	21
E	PORTO ALEGRE	90	Webdesign	10

Quadro 3 – Quadro resumo de classificação das empresas estudadas.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenho do método de pesquisa desenvolvido para a realização deste trabalho é apresentado na Figura 4 e está dividido em três etapas distintas: Construção, Implementação e Finalização. Os itens a seguir discutem em detalhes cada uma dessas etapas.

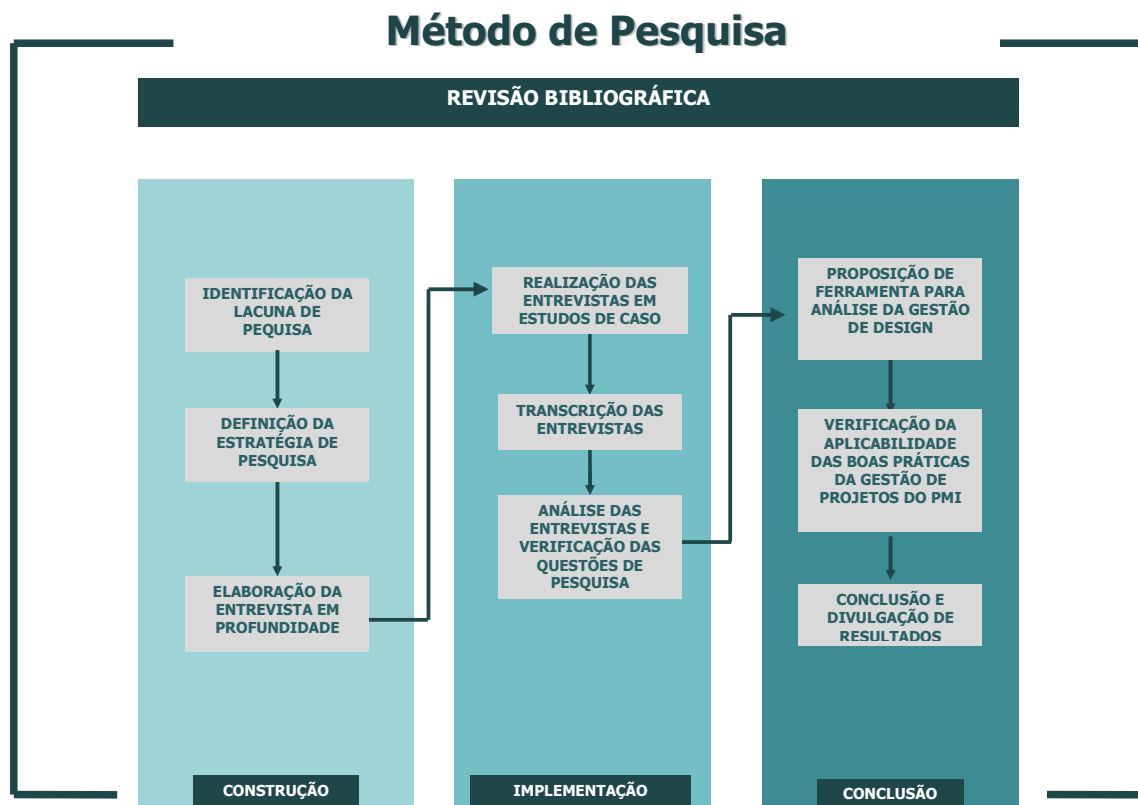


Figura 4 – Desenho da Pesquisa

3.4.1 Construção

Esta etapa iniciou em dezembro de 2007 e teve duração aproximada de 90 dias. Começou com a proposição de questões de pesquisa que foram despertadas pelos conhecimentos empíricos do autor do presente trabalho sobre a Gestão de Design, através de sua experiência profissional durante 6 anos como gestor da Associação Rede Gaúcha de Design (RGD – www.rgd.org.br). A etapa construção foi dividida em três atividades: identificação da lacuna de pesquisa, definição da estratégia de pesquisa e elaboração da entrevista em profundidade.

3.4.1.1 Identificação da lacuna de pesquisa

Após revisão inicial bibliográfica sobre Gestão de Design (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006; Wolf, 1998) e gestão de projetos (PMBOK, 2004; Valle, 2007; IPMA, 2006), definiu-se pela realização de uma entrevista em profundidade com formadores de opinião sobre a Gestão de Projetos de Design. Os critérios utilizados para a escolha dos entrevistados foram:

- a) O tempo de atividade dos entrevistados em projetos de design.
- b) O notado reconhecimento dos entrevistados¹¹ junto à classe de Designers do RS.

Neste sentido, elaborou-se uma entrevista semi-estruturada (Figura 5) que teve como objetivo coletar dados que comprovassem a existência de uma oportunidade de pesquisa sobre a Gestão de Design junto a escritórios prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS. A revisão bibliográfica foi realizada durante todo o período de execução dos estudos. As entrevistas tiveram uma duração de aproximadamente 40 minutos. O conteúdo da entrevista foi desenvolvido utilizando-se de partes da metodologia SWOT, anteriormente citada. Tal ferramenta

¹¹ Dos três entrevistados, dois são ex-presidentes da APDESIGN-RS (Associação dos Profissionais em Design do RS) e um foi diretor da entidade no biênio 2005/2006.

possui ampla utilização e importância estratégica consolidada na gestão de empresas (TARAPANOFF, 2001). Para Best (2006), a análise SWOT é usada para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma determinada organização ou de uma oportunidade de mercado. Esta análise pode identificar fatores que impactam na organização, interna ou externamente.

Como não existia um modelo padrão de entrevista, o pesquisador também se utilizou de tópicos relacionados à gestão organizacional e à gestão de projetos (PMBOK, 2004).

<p>Fase Inicial: O que o Sr. entende por Gestão de Projeto? Qual a sua percepção sobre a utilização da Gestão de Projetos pelos escritórios de Design de Porto Alegre? Utilizam? Gerenciam?</p> <p>Fase Intermediária: Quais são, em sua opinião, as principais ameaças externas ao escritório de design, durante a execução de um projeto? Quais são, em sua opinião, as principais oportunidades externas ao escritório de design, durante a execução de um projeto? Quais são, em sua opinião, as principais pontos fortes internos de um escritório de design, durante a execução de um projeto? Quais são, em sua opinião, as principais pontos fracos internos de escritório de design, durante a execução de um projeto?</p> <p>Fase Final: Algumas sugestões além do que conversarmos?</p>
--

Figura 5 – Entrevista semi-estruturada desenvolvida nesta etapa da pesquisa.

Verificou-se nas três entrevistas realizadas o desconhecimento sobre a utilização do Plano de Gerenciamento de Projeto do PMI (Project Management Institute) que utiliza a Norma Americana de gerenciamento de projetos, como alternativa para o gerenciamento de projetos de design. Tal norma, amplamente divulgada nos mais diferentes meios é importante ferramental para a utilização no gerenciamento de projetos. Porém, em duas das entrevistas sequer foi citada.

Por outro lado os três entrevistados demonstraram conhecimentos sobre os conceitos da gestão de projetos. Durante as entrevistas, pôde-se verificar a utilização informal de parte das técnicas de gestão de projetos, como gerenciamento de tempo, custos e recursos humanos. Pôde-se observar, também, que os três

entrevistados não percebem a gestão de projetos implementada de maneira formal dentro da maioria dos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS.

Quando questionados quanto às principais ameaças externas enfrentadas por seus escritórios durante a execução de projetos, indicaram de forma unânime a fragilidade da relação entre contratado e contratante de projetos de design, no que tange as obrigações de cada uma das partes. O principal apontamento neste tipo de ameaça externa trata da alteração unilateral por parte do contratante, dos serviços acordados. Sabe-se que a forma pela qual a documentação do projeto¹² é organizada pode contribuir nestas situações. Estes elementos se tornam grandes aliados para o cumprimento do acordado junto ao escritório de design ou possível indenização entre as partes.

Quando questionados sobre as oportunidades externas aos escritórios durante a execução de projetos, foi relatada a oportunidade de inovação e a oportunidade de vislumbramento de outras necessidades em design. Isto oportuniza aprendizado tanto para o contratante dos serviços em design, quanto para o escritório ou prestador destes serviços que, geralmente, nem sempre possuem *expertise* em todas as áreas do design. A necessidade de gerenciamento de recursos humanos envolvidos, das informações e também de aquisições de materiais aparecem oportunamente.

Em dois dos entrevistados, um ponto forte interno dos escritórios de design, durante a execução de um projeto, refere-se ao potencial de aprendizagem pela execução de projetos com os mais variados tipos de clientes e seus múltiplos problemas a serem solucionados. Isto gera, de acordo com os entrevistados, um ciclo de inovação no qual as metodologias de projetos estão sempre em aperfeiçoamento em função das lições de cada projeto.

Outro ponto forte verificado e de importância para a percepção de qualidade da prestação de serviços é o fato de que em um dos escritórios existe um grande nível de circulação de informação. Neste escritório existe mais de um colaborador

¹² Contratos, propostas comerciais, resumos de reuniões, e-mails e *briefings* são exemplos de documentos de projetos.

que possui condições de diálogo para resolução de possíveis problemas com clientes, não se prendendo exclusivamente a equipe de atendimento.

Para outro entrevistado, um ponto forte do bom profissional de design é o fato que este possui capacidade de transitar nas diversas camadas hierárquicas das empresas contratantes. Isto corrobora com o Manual de Gestão de Design (1997), quanto à atuação do profissional de design em nível estratégico, integrando as funções de marketing, produção, engenharia, finanças e design industrial no desenvolvimento de produtos. Com isso, pode-se descobrir novas oportunidades e riscos dos projetos.

Nas respostas oriundas dos principais pontos fracos internos de escritório de design, durante a execução de um projeto, novamente aparecem pontos frágeis na gestão de projetos, principalmente no gerenciamento de recursos humanos. Para dois dos entrevistados, as pessoas a frente dos projetos podem colocar todo o trabalho a perder se não tiverem uma razoável experiência em projetos. Se os dados da demanda do contratante são coletados de maneira equivocada, o projeto estará em risco.

Verificou-se, também, a falta de conhecimento por parte de alguns contratantes de serviços em design sobre o tema gestão de projetos. Neste caso, segundo um dos entrevistados, o termo gestão de projetos corre o risco de ser visto como um algo muito complexo e difícil de ser aplicado. Isto é encarado, às vezes, como um obstáculo à simplificação do processo, com a aparência de uma sofisticação "tecnificante", complicadora e encarecedora dos serviços.

Após este levantamento de dados, ficou clara a importância de verificar nos prestadores de serviços em design, quais etapas do plano de gerenciamento do projeto (PMBOK, 2004) eram utilizadas e se as etapas eram aplicadas nas áreas de atuação do design – produto, gráfico, embalagem, ambientes e web.

Assim, depois da realização das entrevistas, analisou-se os objetivos da pesquisa, a justificativa de sua realização e foram levantadas as hipóteses para a realização das etapas seguintes. Esta etapa foi iniciada em dezembro de 2007 e finalizada em março de 2008.

3.4.1.2 Definição da estratégia de pesquisa

Em estudo preliminar utilizou-se o método qualitativo de pesquisa conhecido por entrevista em profundidade¹³. Foram selecionados entrevistados reconhecidos e renomados proprietários de escritórios prestadores de serviços de design de Porto Alegre/RS. O método foi escolhido para que os entrevistados tivessem oportunidade para aprofundar tópicos que considerassem importantes quanto à gestão de projetos de design. De acordo com Yin (2005), o método escolhido oportuniza este tipo de situação, uma vez que tem características de uma conversa informal, mas que segue um conjunto de perguntas oriundas do protocolo de estudo de caso.

Com o objetivo de corroborar a relevância da atuação dos entrevistados em projetos de design, foi definido que todos deveriam possuir larga experiência profissional e que deveriam também já ter desenvolvido projetos para empresas de pequeno, médio e grande porte.

3.4.1.3 Elaboração de entrevista semi-estruturada

Um exemplo de roteiro de entrevista é apresentado no Quadro 4. O quadro apresenta uma lista de questões semi-estruturadas, além da inclusão da solicitação de apresentação de documentação comprobatória como evidência, quando necessário. Para a elaboração das perguntas da entrevista utilizou-se como base as etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMI (Project Management Institute), além de dados coletados nas 3 entrevistas em profundidade realizadas na etapa anterior. Em cada segmento de atuação usou-se o termo referente à atuação em design do escritório, adequando-o a pergunta. Por exemplo, para o escritório de atuação em design gráfico, as questões foram todas adequadas ao termo “design gráfico” e assim por diante.

¹³ Segundo McDaniel (2003) a entrevista em profundidade é utilizada para analisar atitudes, os sentimentos e as motivações de um grande usuário. Também conhecida como entrevista focada (YIN, 2005).

Roteiro Semi-estruturado

- 1 - A empresa utiliza práticas de gerenciamento da integração no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web ? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 2 – A empresa utiliza práticas de gerenciamento do escopo no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 3 – A empresa utiliza práticas de gerenciamento do tempo no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 4 – A empresa utiliza práticas de gerenciamento dos custos no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 5 – A empresa utiliza práticas de gerenciamento da qualidade no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 6 - A empresa utiliza práticas de gerenciamento dos recursos humanos no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 7 - A empresa utiliza práticas de gerenciamento das comunicações no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 8 - A empresa utiliza práticas de gerenciamento dos riscos dos no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?
- 9 - A empresa utiliza práticas de gerenciamento das aquisições no design de produtos, peças gráficas, embalagens, ambientes e web? Como isto é realizado? Está formalizado na empresa?

Quadro 4 – Instrumento para coleta de dados adaptado para o prestador de serviços em design.

3.4.2 Implementação

Nesta etapa utilizou-se a entrevista semi-estruturada desenvolvida para realizar as entrevistas em profundidade. A etapa é dividida nas seguintes atividades: realização das entrevistas em estudos de caso, transcrição das entrevistas, análise das entrevistas e verificação das questões de pesquisa.

3.4.2.1 Realização das entrevistas em estudos de caso

Esta atividade foi realizada nos meses de junho a outubro de 2008, tendo a participação direta dos sócios dos escritórios como entrevistados. O método

desenvolvido foi aplicado nos cinco escritórios supracitados. As entrevistas foram realizadas junto à alta administração dos escritórios prestadores de serviços em design. Isto se faz necessário porque utilizou-se como pressuposto de que na alta administração o nível de conhecimentos sobre a Gestão de Design é maior do que nos níveis hierárquicos mais baixos. A entrevista semi-estruturada foi repetida nos cinco estudos de caso realizados.

Para facilitar o entendimento por parte dos entrevistados, foi criado um documento (Figura 6) com uma definição das práticas da gestão de projetos do PMBOK (2004). Este documento foi entregue aos entrevistados para os casos em que o conhecimento sobre as práticas de gestão de projetos do PMBOK (2004) suscitasse dúvidas por parte do respondente. Este documento acabou não sendo utilizado, pois todos os entrevistados tinham conhecimentos sobre os nove aspectos das áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004).

3.4.2.2 Transcrição das Entrevistas

Depois de realizadas as entrevistas, estas foram transcritas com a totalidade do conteúdo relatado pelos entrevistados. Posteriormente à transcrição, como meio de garantir fidedignidade ao conteúdo das entrevistas, enviou-se a transcrição para os entrevistados para que estes pudessem revisar o conteúdo e corrigir possíveis más interpretações sobre alguma questão. Esta ação foi bem recebida, pois houve retorno por parte dos entrevistados de que eram necessários acréscimos ao conteúdo respondido inicialmente.

Resumo Definições (PMBOK, 2004)

1 - O gerenciamento da integração inclui os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

2 - O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso

3 - O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo.

4 - O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.

5 - Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda as necessidades que motivaram sua realização.

6 - O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

7 - O gerenciamento das comunicações é a área de conhecimento que emprega os conhecimentos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto.

8 - O gerenciamento dos riscos dos projetos inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento do controle de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto.

9 - O gerenciamento das aquisições dos projetos inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o projeto.

Figura 6 – Definição das práticas da gestão de projetos.

Fonte: PMBOK (2004).

3.4.2.3 Análise das entrevistas e verificação das questões de pesquisa

As entrevistas foram analisadas e foram verificadas as questões de pesquisa do trabalho. Após realizada a análise e a verificação das questões supracitadas, iniciou-se a fase de conclusão do estudo.

3.4.3 Finalização

Nesta etapa comparou-se as orientações dos itens da área de conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK (2004) com os processos de execução de projetos praticados nos escritórios prestadores de serviços em design. Verificou-se, também, a utilização de sistemas computacionais para a gestão de projetos e a existência de práticas e formas diferentes de gestão de projetos, vinculadas aos valores financeiros contratados nos projetos. Esta etapa foi dividida nas seguintes atividades: proposição de ferramenta para análise da Gestão de Design, verificação da aplicabilidade das boas práticas da gestão de projetos do PMI e conclusões e divulgação dos resultados.

3.4.3.1 Proposição de ferramenta para análise da Gestão de Design

Este item apresenta uma proposta de utilização de ferramenta para a análise da Gestão de Design nos escritórios prestadores de serviços em design. A ferramenta é baseada no preenchimento de uma planilha que detalha as práticas de gestão do PMBOK (2004). A planilha é apresentada na figura 7.

A coluna A da planilha trata sobre aspectos abordados da Gestão de Design. Nesta coluna são registrados os aspectos da gestão do design vinculados ao guia de boas práticas da gestão de projetos do PMBOK (2004). Estes aspectos são assim identificados:

- a) gerenciamento da integração;
- b) gerenciamento do escopo;
- c) gerenciamento do tempo;
- d) gerenciamento dos custos;
- e) gerenciamento da qualidade;
- f) gerenciamento dos recursos humanos;

g) gerenciamento das comunicações;

h) gerenciamento dos riscos;

i) gerenciamento das aquisições.

A	B	C	D	E	F
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	NÃO UTILIZA (0)	UTILIZA INFORMALMENTE (1)	UTILIZA PARCIALMENTE FORMALIZADO (2)	UTILIZA FORMALMENTE (3)	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design		X			1
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design				X	3
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design				X	3
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design				X	3
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design			X		2
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design				X	3
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	X				0
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design			X		2
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design				X	3
	Pontuação Máxima Possível		27	Pontos obtidos	20

Figura 7 – Exemplo de aplicação da planilha desenvolvida.

A coluna B da planilha permite registrar se o escritório não utiliza as áreas de conhecimento do PMBOK (2004). Para esta coluna foi atribuída uma pontuação 0 (zero). A coluna C da planilha possui como título: Utiliza Informalmente. Nesta coluna foi atribuída a pontuação 1 (um). A coluna D da planilha possui como título: Utiliza Parcialmente Formalizado. Nesta foi atribuída a pontuação 2 (dois). A coluna E da planilha possui como título: Utiliza Formalmente. Nesta coluna foi atribuída a pontuação 3 (três).

A coluna F da planilha possui como título: Pontuação da Gestão de Design do Escritório. Esta coluna apresenta um resumo da pontuação obtida pelos escritórios em todas as nove linhas dos aspectos analisados. A soma destas linhas reflete o valor total de pontuação do escritório quanto aos nove aspectos da Gestão de Design. A pontuação máxima que um escritório poderá ter nesta avaliação é 27 pontos, isto é, nove aspectos avaliados multiplicado pela pontuação máxima (3). A partir daí definiu-se um indicador denominado GAP - Grau de Aderência as Práticas do PMBOK (2004), que é uma nota de 0 a 10 da aplicabilidade das práticas do PMI no escritório estudado. O Grau de Aderência é medido pela equação apresentada na Figura 8.

$$\text{GAP} = \frac{\text{Pontos obtidos na avaliação} \times 10}{27}$$

Figura 8 - Equação para medição do GAP

A pontuação obtida de cada área do PMBOK (2004) permitiu também, a construção de um gráfico radar, de forma a facilitar a realização de inferências quanto à sugestão de melhorias do processo de gestão dos escritórios estudados.

Após a sua construção, a planilha foi enviada aos escritórios estudados para que estes as preenchessem com sua opinião sobre a forma de utilização das práticas de gestão de projetos de design. Com o retorno das planilhas preenchidas comparou-se a visão do pesquisador frente a visão dos escritórios e suas práticas. Depois desta verificação, foi realizado um novamente um contato com os escritórios, objeto de estudo, e uma planilha final foi elaborada em consenso.

Após a realização dos estudos, com base na planilha, no GAP e no gráfico radar preenchidos em consenso, pôde-se verificar definitivamente o grau de aderência dos processos de gestão praticados pelos escritórios estudados com as práticas do PMBOK (2004). Foi analisada a utilização das práticas da gestão de

projetos e o nível de conhecimento teórico dos entrevistados sobre o tema. Em muitos casos verificou-se que estes se utilizam de práticas da gestão de projetos de maneira formalizada. Mas, pela falta de conhecimento teórico e científico sobre o assunto, desconhecem a utilização em suas empresas. Somente após o estudo, percebem-se de que praticam técnicas de gestão em seus projetos.

Os escritórios participantes do estudo receberam como *feedback*:

- a) uma descrição de seus processos de design, com as etapas e sub-etapas dos processos;
- b) uma análise de suas práticas quanto a cada um dos aspectos da gestão de projetos do PMBOK (2004), exemplificando em quais áreas podem ocorrer melhorias quanto a sua utilização e seu nível de formalização.

3.4.3.2 Verificação da aplicabilidade das boas práticas da gestão de projetos do PMI

Através da aplicação da entrevista semi-estruturada desenvolvida, onde constavam os nove itens do guia de boas práticas da gestão de projetos do PMI, verificou-se através da comparação entre os dados levantados e a bibliografia existente, que tais práticas possuem condições de ter sua utilização junto à Gestão de Design dos escritórios. Em todos os estudos realizados, os escritórios desenvolveram ou utilizam práticas de gestão em áreas contempladas no guia acima referido. Boa parte destas desenvolvidas respeitando peculiaridades específicas dos processos de design.

3.4.3.3 Conclusões e divulgação dos resultados

Esta etapa teve como objetivo, demonstrar a resolução do problema de pesquisa deste estudo, explicitando, através dos estudos de caso, como é realizada a Gestão de Design nos escritórios e prestadores de serviços de design de Porto Alegre/RS. Nesta etapa, as comparações oriundas da aplicação da ferramenta desenvolvida foram apresentadas, além dos indicativos de oportunidade de melhoria quanto às boas práticas sobre a Gestão de Design.

Após verificada a aplicabilidade do método proposto, os resultados foram colocados a disposição da Associação dos Profissionais em Design do Estado do Rio Grande do Sul, e da Associação Rede Gaúcha de Design para que escritórios e prestadores de serviços em design tenham acesso ao estudo.

4 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo aborda os estudos de caso realizados em 5 escritórios prestadores de serviços em design, nas áreas do design; design de ambientes, design gráfico, design de embalagens, design de produtos e webdesign. Inicialmente são apresentados os resultados verificados em cada um dos escritórios e, em seguida, as considerações finais de cada estudo realizado.

4.1 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE DESIGN DE AMBIENTES – EMPRESA A

Para Borja de Mozota (2003), o design de ambientes abrange o planejamento de um espaço para uma empresa e a criação de todos os espaços que a representam fisicamente, como por exemplo, locais industriais, áreas de trabalho, áreas da produção, espaços comuns, espaços comerciais, estandes e displays móveis.

De acordo com Best (2006), reter a equipe de funcionários altamente talentosos é um fator cada vez mais crítico ao sucesso de uma organização e fornecer ambientes de alta-qualidade, a estes funcionários através de projetos de design, é uma outra maneira que o design pode contribuir na geração de valor a uma organização. Além disso, prédios das empresas são recursos que podem refletir e reforçar a marca da organização e, simultaneamente, fortalecer a cultura interna organizacional. Porém, é importante frisar que a formação acadêmica atual do profissional de design não permite que ele se responsabilize pela construção de edificações. Sua participação se dá no âmbito do projeto e não na execução do empreendimento.

Em entrevista realizada durante o mês de setembro de 2008, foram levantados itens importantes no processo de gestão de projetos de Design de Ambientes de um escritório de Design da cidade de Porto Alegre. O escritório em questão atua neste ramo há mais de 11 anos e está sob o comando de três sócios.

Esta empresa é especializada em projetos de Design de Ambientes e em Design Gráfico. A entrevista foi realizada com os três sócios da empresa, todos com formação acadêmica em Arquitetura.

4.1.1 Gerenciamento da integração dos projetos em uma empresa de design de ambientes

O escritório apresenta como uma peculiaridade em seus projetos de design de ambientes o fato de não conseguirem ainda padronizar etapas do processo de projeto a serem aplicadas em todos os seus produtos. Com esta característica, a integração dos projetos é modificada conforme o tipo de intervenção no qual o escritório é contratado. As equipes que participam dos projetos variam em cada caso e a maneira como o projeto é integrado também. Borja de Mozota (2003) corrobora com esta dificuldade de padronização de execução, uma vez que de acordo com a autora existem vários métodos e diferentes níveis de intervenção do design nas empresas.

A noção real de que projetos estão sendo executados é clara no dia-a-dia do escritório. Porém, a falta de processos padronizados para os diferentes tipos de projetos faz com que sejam integrados de maneira informal. Mesmo assim, verificou-se através do estudo que um fluxo de etapas sempre se repete em todos os projetos. Estas etapas de desenvolvimento de projetos de design da empresa A são apresentadas na Figura 9.

De acordo com esta figura, a empresa possui como etapa inicial de cada projeto a realização de um Briefing. Nesta etapa o contratante informa suas expectativas, isto é, o que necessita com a intervenção da empresa. Na construção do Briefing, é realizada uma análise do ponto de venda e do tipo de empresa do contratante, agregada a uma análise do público-alvo deste cliente.

Posteriormente, é feita uma análise perceptiva por parte do escritório, sobre qual é, na opinião dos contratados, o real público-alvo do contratante. Isto é motivado com o intuito de confrontar os dois tipos de percepção: a do cliente e a do

escritório. A partir dessas análises e confrontos de opinião, é desenvolvido um anteprojeto para o cliente onde é criado um conceito de projeto. O *Anteprojeto* é novamente confrontado com as análises anteriormente feitas e é realizado um novo estudo de forma a verificar se o anteprojeto tem condições de ser encaminhado ou precisa de alterações, para que fique coerente com a realidade mais adequada às necessidades do cliente.

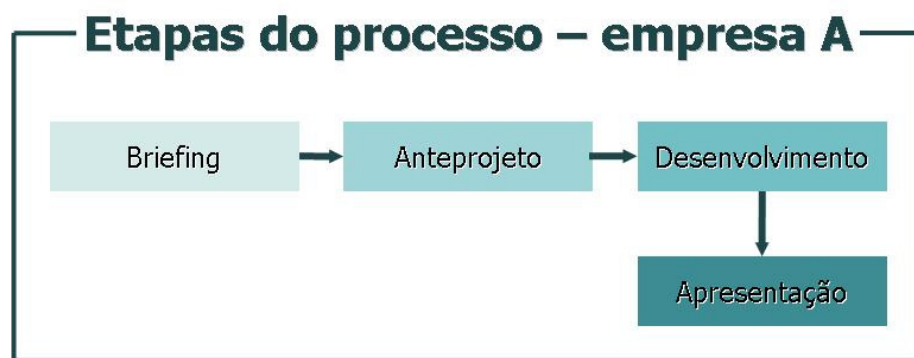


Figura 9 – Etapas do fluxo de processo de design da empresa A.

O escritório entende que para o desenvolvimento de um projeto de design de ambientes é importante haver um equilíbrio entre três aspectos: a empresa, o produto e o mercado em que a empresa contratante atua. Isto é explicado porque no momento em que não existe harmonia entre estes três elementos, pode haver uma tendência de diminuição das vendas do cliente contratante.

Outro aspecto verificado como dificuldade para a ainda não formalização dos processos e etapas de desenvolvimento dos projetos é o fato de existirem no escritório vários níveis de intervenção junto aos projetos de ambientes. Muitas vezes o escritório fica responsável por uma parte restrita do projeto, como no caso de projetos de fachadas ou layout interno de pontos de venda. Nem mesmo para estas atuações mais restritas, os processos estão descritos. Em outros projetos, pode-se, inclusive, executar também a construção do empreendimento.

Aprovado o anteprojeto começa etapa de *Desenvolvimento* no qual se busca a materialização dos conceitos já colocados e aprovados no anteprojeto, em uma

solução que seja a definitiva. Isto ocorre através do aprofundamento de detalhes do anteprojeto aprovado, realização de desenhos técnicos, verificação de materiais que serão empregados, realização de estudos de viabilidade técnica e financeira e de ajustes que forem necessários para a perfeita compreensão do projeto por parte do cliente. Posteriormente, é desenvolvida a etapa de Apresentação para o cliente. Nesta fase é construída uma apresentação eletrônica¹⁴, para que a solução possa ser apresentada e aprovada pelo contratante. Nos casos em que ajustes precisam ser feitos, o projeto volta para o desenvolvimento onde são realizadas as alterações e novamente apresentadas para o cliente para a aprovação. Com o projeto aprovado, os documentos considerados pelo escritório como mais relevantes são arquivados digitalmente ou, quando necessário, em pastas de arquivos físicos. Mesmo nos casos em que o escritório não é contratado para acompanhar a execução dos projetos, é realizado este tipo de serviço como forma de garantir a satisfação do cliente e a qualidade dos resultados. Para Best (2006) este é o estágio onde os projetos de design são entregues.

4.1.2 Gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de ambientes

O gerenciamento do escopo inicia na assinatura, por parte do cliente, de uma proposta comercial. Esta proposta é adaptável a cada tipo de contratação, na qual as etapas são estabelecidas de maneira personalizada ao projeto. Na proposta são definidos prazos, atividades, deveres e responsabilidades de ambas as partes, valores de honorários e formas de pagamento.

Conforme Phillips (2008) o detalhamento do escopo do projeto é também denominado de *briefing*, desenvolvido de maneira colaborativa entre o solicitante e o grupo de projeto.

¹⁴ Trata-se de uma apresentação construída o com a utilização de softwares específicos e projetada ou visualizada através de computadores ou meios eletrônicos.

O escopo é gerenciado pela figura do gestor do projeto, que é funcionário do escritório e responsável operacional pela sua execução. O escritório utiliza-se da ação deste gestor nos casos onde ocorrem alterações significativas no escopo, pois é o gerente de projetos quem assumirá a responsabilidade de renegociação do projeto. Estas alterações podem ser quanto aos prazos, aos recursos financeiros ou aos materiais necessários para manutenção da qualidade do projeto. Embora a gestão do escopo esteja inicialmente formalizada, as alterações oriundas de negociações ocorridas durante a execução dos projetos nem sempre são formalizadas.

4.1.3 Gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de ambientes

De acordo com o escritório, existe uma grande deficiência da gestão do tempo de execução dos projetos quando o escritório depende diretamente do trabalho de terceiros. Como maneira de gerenciar o tempo dos projetos que possuem esta peculiaridade, é comum que o escritório despenda mais recursos do que inicialmente planejou. Esta prática está instituída, porém, não formalizada no escritório. Para Phillips (2008) a implementação dos projetos exige uma série de providências, dentre as quais a gestão de tempo se insere. Nestes casos, a empresa prioriza e desloca recursos de projetos, que não sejam considerados tão estratégicos sob a ótica dos gestores do escritório, para projetos de clientes com oportunidade de maior visibilidade e futura fidelidade ao escritório. Para tanto, é tentada uma renegociação de prazos junto a estes clientes com menor impacto estratégico para o escritório.

Uma reunião semanal é realizada como ferramenta para o gerenciamento de tempo de projeto. Nestas reuniões são apresentados todos os projetos e seus devidos estágios. Assim, no caso de um gestor de projeto sinalizar alguma dificuldade, outros profissionais são mobilizados para atuarem em conjunto e resolverem o problema do projeto. Com isso, através de uma escala de nível de importância de cliente para o escritório, define-se quais os projetos que serão

retardados em função de outros que receberão aporte de recursos. Estas decisões não são formalizadas.

4.1.4 Gerenciamento dos custos dos projetos em uma empresa de design de ambientes

O escritório possui uma tabela de honorários para referência na cobrança dos projetos. A tabela foi construída a partir do levantamento de custos fixos e custos operacionais internos, sendo atualizada periodicamente. Esta tabela tem como principal característica a coerência na sua construção, uma vez que os valores de honorários diminuem gradativamente com o aumento de metros quadrados do projeto de ambientes. Assim, os honorários de projeto ficam respeitando determinados padrões. Por exemplo, um projeto de uma loja com 10 metros quadrados não terá preço por metragem de projeto diretamente proporcional a uma loja de 100 metros. Porém, é importante citar que mesmo a tabela usando como referência a metragem total da obra a ser construída, nem sempre o escritório executa a obra do projeto. Pois não são raros os casos em que são contratados para somente desenhar o projeto.

Como a empresa passa por um processo de re-organização, uma planilha de horas de trabalho está em fase de implantação. A planilha permitirá um melhor acompanhamento e futuro levantamento da quantidade de horas realmente utilizadas nas diversas etapas e tipos de projetos executados pelo escritório.

A gestão dos projetos de design e a forma como são desenvolvidos não são somente vinculadas ao valor financeiro do projeto contratado. Procura-se levar em consideração o tempo de relacionamento profissional deste cliente junto ao escritório. Se for possível perceber uma chance real, através da percepção dos sócios do escritório, de que este cliente poderá ficar fidelizado ao escritório e que quando for realizar um projeto, ele pensará em contratá-los, a atenção despendida para com este cliente nos projetos executados pode ser bem maior do que o valor contratado. Para o escritório é importante, estrategicamente, conquistá-lo e fidelizá-lo, mesmo que para isto se perca algumas horas há mais no projeto. No futuro, pela

percepção dos sócios do escritório, através da utilização desta prática, existe a possibilidade de serem colhidos mais resultados com um determinado cliente. A intenção do escritório é fazer com que o cliente perceba que fez “um bom negócio” ao contratá-los.

O escritório possui padrões de gerenciamento de custo de projetos formalizados através da proposta comercial. Porém, estes padrões podem ser exacerbados no caso de projetos considerados estratégicos, financeira e economicamente para o escritório. Esta estratégia é utilizada, porém como a exemplo de outros aspectos, ainda não está formalizada.

Conforme Best (2006), reunir o cronograma, recursos financeiros, as tarefas a serem executadas e fazer com que tudo ocorra conforme o planejado, não é tarefa fácil.

4.1.5 Gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de design de ambientes

Com o advento do processo de ampliação e organização da empresa, pôde-se perceber como e quanto a empresa estava se distanciando do que, na opinião dos seus sócios, realmente importa para os seus clientes: o atendimento especializado oferecido pessoalmente pelos sócios da empresa.

A estratégia de contratação de pessoal interno foi a maneira encontrada para o escritório conseguir aumentar a disponibilidade de tempo de seus profissionais e sócios mais experientes para o contato com os clientes. Conseqüentemente, percebeu-se um aumento no nível de satisfação destes clientes com o escritório, uma vez que, para o escritório, a qualidade no atendimento feito pelos proprietários é muito bem aceita e percebida por quem contrata os serviços.

Este esforço de atenção não é despendido a todos os clientes. Esta atuação é definida através de reuniões onde é verificado se determinado cliente merece uma atenção intitulada como “especial”. Este aspecto, conforme relatado, não está ainda bem claro para os sócios do escritório pois não se sabe ainda até que ponto deve-se

despender tanto esforço para alguns clientes, uma vez que não se tem conhecimento sobre suas reais potencialidades para o escritório no futuro.

O escritório acredita pelas suas experiências que, seu nível de qualidade no resultado de seus projetos é equivalente ao nível atual de projetos desenvolvidos pelos seus concorrentes. Porém, não utilizam indicadores para verificação e avaliação da qualidade. Dessa forma, esta prática foi considerada como não formalizada.

4.1.6 Gerenciamento dos recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de ambientes

O momento em que vive o escritório é um momento de adaptação a uma nova realidade, como disse um dos sócios da empresa: “Éramos um escritório de design agora queremos ser uma empresa de design”, referindo-se a maneira totalmente informal como era gerido o escritório e como vislumbram o futuro profissionalizado para a gestão do escritório. No que tange aos recursos humanos, a mudança que está em fase de implementação, está com alta receptividade por todos os colaboradores da empresa. Antes ao novo modelo de contratação, de organização de tarefas e de atribuições, todos faziam tarefas em todos os níveis hierárquicos dentro do escritório. Isto é, todos desempenhavam funções operacionais, táticas e estratégicas simultaneamente. Com o passar dos anos, os sócios aprenderam que, o que eles melhor fazem e o como efetivamente o cliente percebe valor nos serviços do escritório, está vinculado a capacidade e experiência do profissional que realiza o atendimento pessoal às demandas provenientes dos clientes. Isto é, a principal função dos sócios, todos com mais de 10 anos de atuação no mercado, é a de atendimento. Deste modo, estão sempre realizando questionamentos junto aos clientes, coletando informações sobre as reais necessidades do projeto, com diferenciais da alta capacidade de observação que esta experiência de anos em projetos de design, constrói. Isto é corroborado por Borja de Mozota (2003), pois a autora apresenta como um diferencial na contratação

de serviços de design, a capacidade das empresas de design no entendimento sobre a orientação estratégica dos que contratam os serviços de design.

O estudo no escritório permitiu verificar que a alteração de postura dos profissionais deste escritório, frente a realidade de não mais atuar simultaneamente nos níveis estratégico, tático e operacional é algo complexo de ser estabelecido. Isto é explicado na medida em que a cultura supracitada estabelecida no escritório é a das pessoas fazerem todas as tarefas em todos os níveis dentro do escritório. A mudança de não mais exercerem funções que eram de suas atribuições diárias, muitas vezes executadas durante anos ininterruptos, é algo difícil de ser incorporado. Mas, como relatado pelos sócios do escritório, esta mudança é necessária para que ocorram melhorias e para o crescimento da empresa.

Embora as funções das pessoas no escritório não estejam estabelecidas formalmente, as funções são assim descritas: os três sócios atuam no atendimento aos clientes e coleta de informações, enquanto que internamente os gestores de projetos e estagiários executam os projetos oriundos das prospecções e atendimentos dos três sócios.

4.1.7 Gerenciamento das comunicações dos projetos em uma empresa de design de ambientes

Como já relatado, a empresa realiza semanalmente uma reunião na qual participam todos os envolvidos nos projetos desenvolvidos pelo escritório. Nestas reuniões são relatados os estágios de todos os projetos em execução. Além desta reunião, todos os contatos feitos com clientes, posteriores a assinatura das propostas comerciais, ficam registrados via e-mail junto aos sócios do escritório. Desta maneira participam e tomam conhecimento sobre as informações trocadas entre clientes e escritório.

Outra prática utilizada para garantia da comunicação interna e externa é o monitoramento do andamento dos projetos, realizado por um dos sócios que faz uma menor quantidade de atendimentos externos do que os outros dois sócios. Com

esta iniciativa, garante-se a manutenção de um profissional experiente na estrutura interna, com alto poder de decisão para responder com velocidade a questionamentos oriundos da equipe de execução interna e também das dúvidas de possíveis contatos feitos com clientes durante o expediente de trabalho do escritório.

Porém, estas práticas não estão todas formalizadas. Com exceção dos registros por e-mail, tanto as reuniões semanais quanto as respostas diárias do sócio, que fica mais tempo internamente, não possuem o hábito de serem registradas e assim ficam a disposição de todos os envolvidos.

O escritório não possui sistemas computacionais utilizados como facilitadores para o processo de gestão de projetos de design de ambientes. Porém, a utilização de e-mails, simuladores CAD e de tabelas de Excel, são práticas comuns dentro da gestão de projetos de ambientes desta empresa.

4.1.8 Gerenciamento dos riscos dos projetos em uma empresa de design de ambientes

Existem práticas para gestão dos riscos embasadas nas experiências profissionais de projetos dos sócios da empresa. Em determinados projetos, quando o sócio que faz o atendimento ao cliente, através de sua percepção, conclui que existem riscos envolvidos na relação pessoal com o cliente ou na futura execução do projeto, é realizada uma reunião entre os sócios e são colocadas as preocupações percebidas por quem fez o atendimento. Nesta reunião é decidido se o escritório irá desenvolver o projeto ou não, e se há necessidade de algum recurso adicional para garantir que os riscos não abalem a estrutura do projeto e do escritório. Este recurso pode ser um profissional, bem como valores financeiros ou horas de trabalho. Entretanto, isto varia conforme o risco detectado. Estas práticas não estão formalizadas na empresa.

4.1.9 Gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de ambientes

O gerenciamento das aquisições depende diretamente do tipo de contratação que é formalizada junto ao escritório. Sendo o escritório contratado para também ser responsável pela execução dos projetos, todo o processo de compra de matérias-primas e contratação de terceiros é acompanhado “*in loco*” pelos profissionais do escritório.

Apesar do escritório não ser responsável pela execução do empreendimento em alguns projetos, os sócios acabam sempre monitorando e interferindo na execução de todos os projetos desenvolvidos. Nestes projetos, mesmo sem a responsabilidade formalizada, existe uma preocupação com o resultado e com a garantia da qualidade da solução desenvolvida. Assim, o escritório possui a prática de indicar profissionais para a execução. Para isto o escritório possui um banco de fornecedores e apenas os que possuem referências de qualidade em projetos já executados são indicados.

Nos casos em que o escritório é contratado para realizar todo o processo, a formalização se dá pelo contrato estabelecido entre clientes e o escritório. Lá estão descritas quais serão as responsabilidades sobre as aquisições e quem deve gerenciá-las. Nos casos em que o escritório não é contratado para realizar todas as etapas, isto é definido informalmente. Isto é, acontece mesmo que o escritório não seja contratado para acompanhamento da execução.

4.1.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de ambientes.

Após realizado o estudo, utilizou-se a planilha e o gráfico de radar desenvolvidos, para organizar os dados e verificar oportunidades de aderência das nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004).

4.1.10.1 Planilha comparativa - empresa A

A Figura 10 apresenta a visão do pesquisador, do escritório e a visão em consenso desenvolvida entre ambos do processo de Gestão de Design da empresa A. O escritório estudado, dentro dos 27 pontos possíveis relacionados a utilização e formalização das etapas da gestão do design, conseguiu a obtenção de 15 pontos, na verificação realizada em consenso entre pesquisador e escritório. Isso fez com que o escritório obtivesse um grau de aderência às práticas do PMBOK (2004) igual a 5,55.

EMPRESA A	GAP = 5,55		
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Pesquisador	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Escritório	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Consenso
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	1	2	1
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	2	1	2
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	2	3	2
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	2	1	2
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	1	2	1
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	1	3	2
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	1	1	1
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design	2	3	2
Pontuação Máxima Possível = 27	14	18	15
Legenda da Pontuação: 0 = O escritório não possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design. 1 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente informal (sem registros físicos ou digitais). 2 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira parcialmente formalizada (com alguns registros). 3 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente formalizada (com todos os registros a disposição para consultas).			

Figura 10 – Práticas da gestão de design - empresa A.

4.1.10.2 Gráfico radar - empresa A

O gráfico da Figura 11 foi elaborado a partir dos resultados obtidos através da classificação do estudo de caso em uma empresa de design de ambientes.

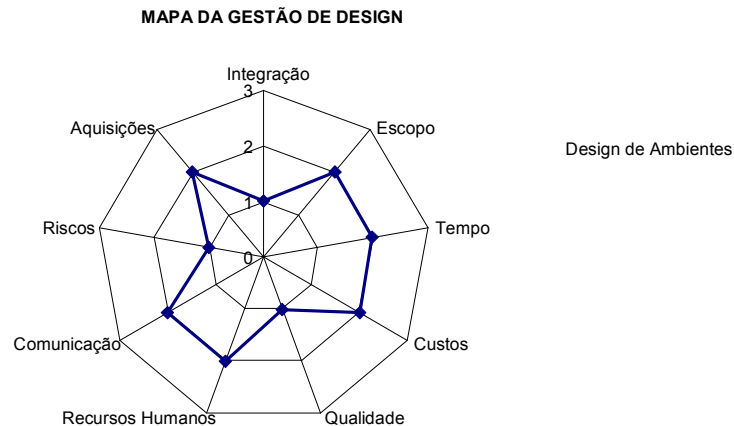


Figura 11 – Gráfico radar gestão de design - empresa A.

O gráfico radar apresenta o estágio atual da gestão de design no âmbito da gestão de projetos do escritório prestador dos serviços em design frente as nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004). Verificou-se que existem áreas bem trabalhadas da gestão de projetos, porém todas com oportunidades de melhoria quanto a sua formalização. São elas: aquisições, escopo, tempo, recursos humanos, custos e comunicação. Estas últimas receberam nota 2. As áreas que precisam prioritariamente ser aprimoradas, de acordo com o estudo, são: a gestão da integração, qualidade e riscos, que atualmente são desenvolvidos de maneira informal.

4.1.11 Considerações finais

O escritório revelou que as práticas de gestão são ainda novas para a empresa e que todos estão ainda aprendendo, mesmo com vários anos de atuação no mercado. Porém, percebe-se uma oportunidade de contribuição através das

práticas utilizadas e das experiências vividas pelos entrevistados para a gestão de projetos de design e mais especificamente em design de ambientes.

O escritório entende que, para o desenvolvimento de um projeto de design de ambientes comerciais, é importante haver um equilíbrio entre três aspectos: o ponto de venda, o produto que será comercializado e o posicionamento mercadológico da empresa contratante. Aspectos que nem todos que prestam serviços nesta área necessariamente atentam. Para o escritório, um projeto de design de ambientes comerciais pode viabilizar uma loja com um ótimo aspecto visual, mas que não seja um sucesso de vendas. Isto torna, a relação com o cliente que o contratou o escritório, desastrosa.

Por fim, o escritório possui um padrão de gerenciamento de projetos, que pode ser aprimorado no caso de projetos considerados estratégicos. Assim, nem sempre o valor financeiro dos projetos contratados é o que define a qualidade de seu gerenciamento.

4.2 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE DESIGN GRÁFICO – EMPRESA B

De acordo com Gimeno (2000, p. 238), a comunicação da empresa possui três básicos componentes:

a) A comunicação corporativa.

Dirigida para a formação da imagem pública da instituição e formação genérica de opinião sobre ela.

b) A comunicação desta empresa através de uma marca.

Voltada para potencializar a presença da empresa e de seus produtos junto a sua rede de relacionamentos comerciais e mercadológicos.

c) A comunicação da empresa através de um produto.

Dirigido para o aumento da capacidade comunicativa deste na relação com distribuidores e clientes.

Segundo Borja de Mozota (2003), a atividade de design gráfico trabalha com símbolos gráficos e tipografia para representação do nome de uma empresa, sua marca ou seus produtos.

Em entrevistas realizadas durante os meses de abril e setembro de 2008, foram levantados itens importantes no processo de gestão de projetos de design gráfico de um escritório de design da cidade de Porto Alegre/RS. O escritório em questão atua neste ramo há mais de dez anos e está sob o comando de dois sócios. Esta empresa é especializada na criação e posicionamento de marcas. Um dos sócios possui formação acadêmica em publicidade e propaganda e o outro profissional não possui formação acadêmica. Ambos foram entrevistados.

4.2.1 A gestão da integração de projetos em uma empresa de design gráfico

A gestão da integração dos projetos se dá a partir da aprovação e retorno ao escritório de uma proposta comercial. A integração internamente parte de uma reunião inicial com a equipe de criação, envolvida no projeto. Para Phillips (2008) uma reunião inicial deve ser agendada para sejam dirimidas todas as dúvidas. O sistema que formaliza isto dentro da empresa é uma customização do software “Outlook” da Microsoft. Neste, são feitas as atribuições dos coordenadores das pautas dos projetos, a partir das quais serão chamados os outros participantes do projeto. Quando o projeto possui maiores proporções, é feita uma reunião com toda a equipe para depois serem distribuídas as etapas e tarefas. A distribuição ocorre de acordo com a disponibilidade de tempo de cada colaborador. Este sistema contém as datas de início e conclusão de cada tarefa e também o controle das etapas do projeto, que devem ser administradas pelo atendimento, uma espécie de gestor responsável pelo projeto. Ao término de um período, correspondente a uma etapa, o programa gera um aviso em forma de e-mail, notificando os integrantes de finalização da etapa e alertando para possíveis atrasos. A integração com alguns colaboradores do

escritório ocorre também através deste sistema, que informa por e-mail, a sua inclusão em um determinado projeto. Através deste sistema é possível repassar o *briefing* e outras informações importantes do projeto ou até mesmo uma tarefa específica. De acordo com o escritório, apesar de limitado, este sistema tem funcionado bem para a gestão da integração do escritório. Este processo é representado resumidamente na Figura 12.

Após experimentarem uma gestão de projetos formalizada e centralizada em uma única pessoa, hoje a empresa trabalha com uma gestão mais informal, centralizada mais nos dois sócios da empresa. Um deles, o gerente de criação, se responsabiliza pela execução dos processos dos projetos de design. A execução é adaptada a cada tipo de projeto, o que confere leveza e flexibilidade às necessidades específicas de cada projeto, de acordo com um dos entrevistados.

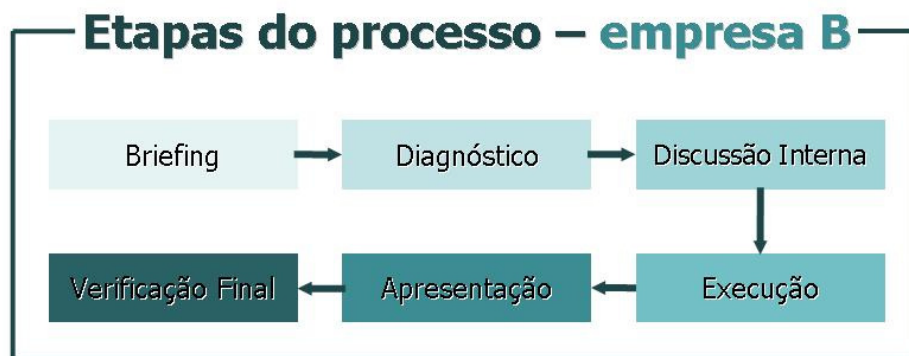


Figura 12 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa B.

4.2.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design gráfico

A primeira formalização quanto ao gerenciamento do escopo acontece com uma proposta comercial entre a empresa e o cliente. Sem a referida proposta, não há a menor possibilidade de início de trabalho por parte da empresa, já que ali estão definidos os limites e características do projeto, que garantem o seu bom andamento. Esta proposta possui uma atribuição essencial e talvez pouco percebida por alguns. De acordo com o escritório, nela não deve constar somente o que será

desenvolvido no projeto, mas de maneira clara e objetiva, deve ser explicitado o que não será desenvolvido. Pela especificidade de cada projeto, a atividade precisa ter limites. Como exemplo, os entrevistados citam o caso de projetos de identidade visual para empresas com muitos, às vezes milhares, funcionários. Se não for especificado na proposta comercial que a aplicação dos nomes de todos os funcionários nos cartões de visita da empresa, não está contemplado no projeto, isto poderá vir a ser cobrado como parte do trabalho. Outro exemplo vem de projetos de sinalização de frotas de veículos. Se a empresa possuir 200 veículos, todos do mesmo modelo, o trabalho será o desenvolvimento de uma sinalização para um tipo de veículo. Porém, se os 200 veículos são de marcas e modelos diferentes, isto precisará ser verificado, pois conseqüentemente o trabalho terá outro escopo.

Uma vez aprovada a proposta, a empresa a envia para o cliente, com cópia para a equipe de desenvolvimento, além de um cronograma onde o cliente poderá acompanhar a evolução do projeto. O cronograma contém o maior número possível e adequado, conforme experiência do escritório, de etapas de aprovação do cliente. Isto ocorre para que o contato seja reiterado, auxiliando no estabelecimento das regras da relação e fazendo com que o cliente saiba de sua participação nos processos. Os entrevistados afirmam que quanto mais o cliente se integra de maneira correta aos processos, maior a chance de sucesso do projeto. Borja de Mozota (2003) coloca que trabalhando lado a lado, ambos podem se ajudar na definição de como devem ser definidos os problemas a serem resolvidos.

4.2.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design gráfico

Enquanto não se tem este profissional de gestão de projetos oficializado dentro da empresa, o coordenador de pauta assume a responsabilidade da gestão do tempo. Além da distribuição das tarefas para cada coordenador de pauta, um dos sócios, dentro de suas atribuições diárias, trata de verificar o andamento das etapas de todos os projetos que estão sendo executados. Nesse contexto, ocorre a verificação e correção de ações de todo o grupo de trabalho.

Apesar de ser uma atividade profissional que utiliza muito a criatividade, a empresa tem uma postura rígida quanto aos prazos estipulados através do cronograma. Para BORJA DE MOZOTA (2003, p. 175) “a capacidade criativa é a competência essencial de um escritório de design”. Ou seja, a criatividade precisa respeitar prazos de entrega.

Porém, não existe uma cobrança diária por hora trabalhada em cada projeto. A gestão do tempo é realizada tendo como meta, o cronograma de entrega das etapas dos projetos. Se este cronograma tiver de ser atrasado, o cliente é imediatamente avisado.

De acordo com o escritório, a definição de quanto tempo será investido em um projeto pode partir tanto do cliente quanto da empresa. Normalmente, quem define os prazos é o próprio escritório, considerando quanto tempo deve despender em cada etapa do projeto. Existe uma prática de avaliação interna, posterior ao início do projeto, sobre a real necessidade do cliente quanto ao prazo. Esta medida ocorreu devido a identificação por parte do escritório de uma prática utilizada por alguns clientes: a solicitação de prazos que não correspondem à suas reais necessidades. Com o objetivo de diminuir os prazos de entrega dos projetos solicitados ao escritório. Tal medida tem se mostrado eficiente nas negociações junto aos clientes.

A prioridade para o escritório é a realização de um trabalho com qualidade. Segundo os entrevistados, o resultado do trabalho é diretamente proporcional ao prazo disponível para sua execução. É muito raro que o escritório trabalhe com prazos diminutos. O tempo destinado para cada etapa do projeto é estipulado a partir da experiência profissional do escritório na área. Se houver uma grande demanda de trabalhos simultâneos na empresa, esses prazos podem ser estipulados diferentemente, a fim de manter o padrão de qualidade da empresa. Contudo, é apresentado um prazo padrão na proposta oferecida ao cliente, o qual pode ser negociado conforme as reais necessidades de cada cliente. O prazo oferecido inicialmente já inclui em si uma margem de flexibilidade para ser utilizada pela empresa.

Para o escritório, o ponto crítico, que exige uma organização maior, é o gerenciamento do tempo da equipe como um todo, sabendo que às vezes um

projeto recém contratado irá sobrepor-se aos outros trabalhos já em andamento. Esta tarefa se torna mais difícil quando não se possui um controle da capacidade de recursos humanos instalados e disponíveis no instante do fechamento da proposta comercial.

Quando é firmado um projeto de maiores proporções então é feita uma avaliação mais detalhada da disponibilidade da equipe. Há também uma organização periódica (em geral uma vez por mês) das pautas de cada membro da equipe. Acredita-se que esta tarefa seja facilitada pela implantação de um *software* que deve ser implantado na empresa nos próximos meses. Através deste sistema será possível a verificação do número de horas por projeto e por cliente, onde o escritório terá a possibilidade de verificar se um projeto ou cliente é deficitário ou superavitário para o escritório frente ao número de horas que ele efetivamente utiliza.

4.2.4 A gestão de custos dos projetos em uma empresa de design gráfico

A empresa trabalha com um custo estipulado em valor de hora técnica padronizado, independentemente de qual profissional será envolvido no processo. Isto se deve ao fato da empresa não controlar a hora de cada funcionário e de não saber qual profissional será empregado no início das negociações com o cliente. No caso de projetos contratados com valores abaixo dos normalmente praticados pela empresa, há um cuidado em se trabalhar com os profissionais que tenham uma remuneração menor de forma a tornar o projeto rentável. Em trabalhos maiores, toda a equipe, com pessoas mais ou menos experientes, é envolvida.

Há um controle mais rigoroso quando ocorre um contrato de consultoria por hora e não por projeto. O número de horas é estipulado conforme o investimento que o cliente deseja fazer. Um item importante e diretamente relacionado aos custos é a qualidade da coleta de informações em um primeiro contato com o cliente, não gerando re-trabalho. Para tanto é importante contar com uma proposta de trabalho clara e objetiva desde o início do projeto.

O balanço financeiro do escritório é feito semestralmente. O controle não é feito por projeto, mas o resultado financeiro é analisado como um todo, onde trabalhos mais rentáveis cobrem outros menos lucrativos. Esta política tem se mostrado correta, visto que a empresa segue crescendo nos últimos anos. O escritório busca equilibrar-se entre o que é considerado ideal e o que tem se mostrado viável financeiramente.

Para o escritório é importante a participação dos clientes em determinadas etapas dos projetos. Porém, a quantidade de visitas programadas juntos a estes clientes está vinculada a uma condição financeira correspondente ao projeto, pois deslocamento e horas de reunião impactam diretamente nos custos do projeto.

O valor da hora técnica do escritório é montado através da seguinte fórmula: Custos fixos acrescidos dos custos operacionais, mais margem de lucro de 20% dividido pelo número de horas técnicas disponíveis no mês. No momento da realização do estudo o valor hora técnica era de R\$ 100,00.

O escritório procura atender todos os projetos de maneira igual, porém ocorre a existência de conflitos, onde tempo e recursos humanos despendidos para um determinado projeto nem sempre estão adequados a sua rentabilidade para o escritório. Um típico conflito desta tentativa de atendimento a todos os clientes de maneira igualitária ocorre quando há a utilização de profissionais mais caros para o escritório em projetos de menor retorno financeiro.

Como tentativa de minimizar estes conflitos, o escritório desenvolveu dois módulos de atendimento. Um para clientes maiores (médias e grande empresas), com profissionais mais gabaritados e experientes, onde são maiores o envolvimento do escritório (maior número de reuniões) e a quantidade de recursos financeiros.

O outro módulo foi desenvolvido para de clientes menores (micro e pequenas empresas), onde os recursos financeiros são menores e a utilização de profissionais com custos mais baixos para o escritório faz justiça aos requisitos identificados no projeto. Desta maneira, tanto uma grande como uma pequena empresa possui condições de serem atendidos com qualidade. Porém de acordo com Borja de Mozota (2003), o custo do projeto nem sempre é o maior problema a ser enfrentado pelas empresas. Pois, para muitas organizações, encontrar escritórios de design que

possuam qualidade para a execução de seus projetos pode ser tarefa mais difícil do que remunerá-los.

4.2.5 A gestão da qualidade dos projetos em uma empresa de design gráfico

O trabalho de um escritório de design apresenta uma peculiaridade quanto à qualidade: A subjetividade do gosto do cliente. Uma barreira muitas vezes a ser ultrapassada, pois nem sempre o que o cliente gosta é o ideal para seu público-alvo. Por outro lado, quem paga pelo projeto é o cliente. Então, equacionar estas variáveis, nem sempre é uma tarefa fácil de ser executada.

A qualidade do trabalho da empresa é medida através de alguns indicadores. Um deles é o índice de aprovação, ou seja, se houve um atendimento das expectativas do cliente com relação ao trabalho realizado. A grande maioria dos trabalhos, cerca de 93%, é aprovado sem grandes ressalvas. Destes, os que geram retrabalho são poucos e de pequeno envolvimento, pois são pequenas modificações. Este dado é um argumento, tanto para venda quanto para demonstrar aos clientes que o sucesso de outros projetos ocorreu também pela correta utilização dos prazos.

Outro indicador da qualidade do trabalho são os percentuais de cancelamento, desistência e inadimplência, os quais são bastante baixos e incomuns de ocorrerem. O cancelamento não passa de 2%, o que em um ano não passa de um ou dois clientes.

Os indicadores de gestão da qualidade estão relacionados ao resultado final da solução, porém, não existe um acompanhamento formalizado durante a execução dos projetos. Esta atividade é realizada informalmente pela verificação de qualidade e adequação ao conceito do projeto, feita pelos Designers mais experientes durante as etapas de execução dos projetos.

4.2.6 A gestão de recursos humanos dos projetos em uma empresa de design gráfico

Um dos sócios possui como rotina diária o acompanhamento pessoal da execução das etapas dos projetos, buscando identificar dentro do grupo de profissionais do escritório, as habilidades e restrições individuais de cada um. Isto auxilia da distribuição de tarefas por habilidade de cada colaborador, otimizando tempo e recursos.

Outra estratégia utilizada pelo escritório é a manutenção de pessoas com maior experiência junto à função de atendimento ao cliente. Isto é utilizado por dois aspectos. Primeiramente, pela necessidade desta pessoa possuir habilidades para verificar com a maior brevidade possível, quais as reais necessidades do cliente. Pois, de acordo com o escritório, só quem possui experiência em design consegue perceber.

A segunda razão pela qual se utiliza esta estratégia está vinculada ao fato de que a pessoa do atendimento, comumente a trabalho das agências de publicidade e propaganda, no afã de tentar agradar ao máximo o cliente, torna-se através da cumplicidade com o cliente, alguém que defende mais o cliente do que a própria agência. Isto não ocorre, de acordo com o escritório, com profissionais que possuem anos trabalhando dentro de um mesmo escritório de design. Também, esta situação torna-se um desafio à medida que o mercado e as estruturas dos escritórios de design forem aumentando. Contudo, não se tem garantias de que será possível manter um profissional experiente sempre a frente dos atendimentos.

O setor de recursos humanos tem sido tratado com bastante atenção pelo escritório nos últimos dois anos. Até o ano de 2006 não havia gerenciamento de recursos humanos. Não havia um plano de cargos e salários e o processo de entrevista e seleção de profissionais era todo feito dentro da empresa. A carência de um melhor controle surgiu com o ingresso de profissionais com maior experiência e pela necessidade de manutenção de uma equipe mais qualificada. A partir daí surgiu a necessidade de ser definido um plano de cargos e salários do escritório.

Nos projetos de consultorias, em que o escritório se remunera por um número determinado de horas, o controle das horas de trabalho é feito através de cada funcionário que toma nota do tempo despendido em cada projeto.

Uma deficiência do escritório, quanto à gestão dos recursos humanos, é notada pela falta de cultura organizacional com esta prática de gestão e também pelo temor, de um dos sócios, de que se crie uma estrutura interna de operação muito burocratizada.

Outro fator importante é o significativo aumento do *turnover* (entrada e saída de profissionais da empresa) fomentado pelo incremento do número de novos escritórios prestadores de serviços em design e conseqüente novas oportunidades profissionais para os Designers.

Em 2007 foi contratada uma empresa de recursos humanos para prestação de consultoria ao escritório, com o objetivo de formalizar a descrição de cada cargo, suas competências, o plano de cada salário, a estrutura organizacional, dentre outras atividades.

O escritório conta com suporte desta mesma empresa de recursos humanos que, no momento em que surge a necessidade de se contratar um profissional da área de criação, é solicitado que esta empresa faça a seleção a partir das competências previamente identificadas. A empresa possui e procura profissionais com habilidades flexíveis para se encaixarem em diferentes tipos de projetos. Esta empresa também se responsabiliza pela atualização e manutenção de um banco de dados de currículos de profissionais.

Vale ressaltar ainda que o escritório investe em qualidade de vida para seus funcionários através de encontros fora do contexto do escritório e promovendo a prática de Yoga, durante uma hora por semana de trabalho.

4.2.7 A gestão da comunicação dos projetos em uma empresa de design gráfico

A gestão é realizada seguindo algumas normas. Para cada cliente novo é organizada uma pasta aonde vão sendo acrescentados todos os materiais pertinentes ao trabalho contratado. Outro mecanismo utilizado como meio de comunicação são os murais na sala, com ímãs. Ali são colados referenciais gráficos utilizados no desenvolvimento de projetos.

A empresa não trabalha de forma segmentada com a informação. Esta é fornecida livremente para todos. Ao término de um trabalho é feita uma limpeza na pasta do cliente e é realizada uma verificação do que vai ser arquivado, o que deve ser devolvido para o cliente e o que vai ser descartado. As pastas são, por fim, arquivadas em um arquivo morto onde constam todos os trabalhos que a empresa já produziu. Cada diretório de cliente no computador passa igualmente por um sistema de organização.

Pela especificidade de cada projeto, a geração de conhecimentos para o desenvolvimento de determinadas soluções é vital. O escritório, utiliza técnicas de pesquisa eletrônica, visita a determinados locais, fotografia e consulta bibliográfica na busca da aquisição destes conhecimento técnicos. Na fase de levantamento das informações, com o objetivo de adquirir conhecimento sobre concorrência e segmento de mercado dos clientes, técnicas de pesquisa qualitativa são as mais utilizadas. Porém, para Borja de Mozota (2003), o principal fator para uma boa relação entre contratantes e escritórios de design é a capacidade de compatibilidade de visão dos ambos sobre as reais necessidades dos projetos.

O escritório já utilizou o Software MSProject e atualmente utiliza-se de uma versão personalizada do Microsoft Outlook, no qual é possível inserir e gerenciar tarefas e prazos dos colaboradores do escritório, o que não supri as necessidades do escritório. Está em fase de implantação e desenvolvimento, uma adaptação do DotProject, um software livre para a realidade da gestão de projetos do escritório.

4.2.8 A gestão de riscos dos projetos em uma empresa de design gráfico

Para o escritório, há um risco constante de se trabalhar mais do que fora inicialmente estipulado para os projetos. O entendimento da estratégia de relação custo versus benefício exige experiência, já que muitas vezes o cliente diminui o problema e o designer tem a tendência de aumentá-lo. Deve haver um equilíbrio para que o projeto seja viável tanto para o cliente quanto para o escritório.

No escritório, tem-se que o maior risco financeiro ocorre na produção. Alguns trabalhos são concebidos com custos de produção até dez vezes maiores do que o custo do próprio projeto. Também por isto, o escritório se responsabiliza somente pela produção de fornecedores por ele indicados. Como estratégia contingencial, são feitas reservas financeiras para pagar esse tipo de possível erro na execução. Utiliza-se de um percentual provisionado juntamente no custo de todos os projetos para possíveis erros durante a produção e que serão de responsabilidade do escritório de design. Este percentual varia de 2% a 2,5% do valor total de cada projeto. Identificou-se que, ao longo de 2007, utilizou-se apenas 0,5% destes valores provisionados para correção de erros na produção do projeto.

Para o escritório é importante acompanhar o trabalho feito pelo fornecedor de forma intensa. A confecção de amostras, por parte do executor do projeto diminui bastante o risco, e trabalhar com bons fornecedores também é indispensável. Pela suas experiências, os entrevistados afirmaram que pode ocorrer o risco de fornecedores não seguirem os detalhamentos do projeto conforme descrito pelo escritório, e executarem a produção por conta própria e sem acompanhamento. Normalmente, ocorrem problemas quando isto acontece.

O aspecto anteriormente abordado quanto à qualidade do resultado do projeto estar vinculada ao gosto do cliente também é um risco. Para tanto, o escritório possui, como plano de contingência, a utilização das cláusulas contratuais na proposta comercial. Caso o cliente insista com seu gosto pessoal frente aos argumentos técnicos da solução desenvolvida, recorre-se a apresentação do método de trabalho acordado e descrito no início do projeto. Trata-se de um risco inerente ao

tipo de projeto em questão, mas que contém uma solução razoável para no caso de sua ocorrência.

Uma atitude preventiva para que a qualidade do resultado seja sempre preservada, reside no fato de nenhum projeto sair para apresentação aos clientes sem antes passar pela supervisão dos profissionais mais experientes do escritório. Quase sempre, são os sócios que realizam esta tarefa.

Outro risco que se apresenta, porém com menor ocorrência, trata do fato de uma desistência por parte do cliente. Neste caso, a empresa reúne-se para verificar exatamente o que ocorreu e quais foram os motivos que levaram o cliente a tomar tal atitude. Por serem os dois sócios quem faz a maioria dos contatos com os clientes, é freqüente a flexibilidade nas negociações em prol da qualidade e da satisfação do cliente.

O escritório identifica como um risco nos projetos de design gráfico o fato de em um determinado projeto, a execução ficar sob a responsabilidade de somente um profissional. O risco na opinião dos entrevistados é no caso deste profissional, por algum motivo, se tornar indisponível. Com esta ocorrência, este profissional estará com todas ou boa parte das informações fundamentais para a execução do projeto. A administração deste risco é feita através da despersonalização da execução, ou seja, mais de um profissional sempre participa da execução e sempre existe uma supervisão acompanhando todo o processo.

As experiências do escritório com novas ocorrências de possíveis desentendimentos, falta de esclarecimento, falta de entendimento da execução do projeto ou mesmo por má fé de algum cliente, quando identificado e definido pelos sócios, como algo relevante na relação escritório e clientes, acaba gerando uma nova cláusula na proposta comercial do escritório.

Para que o projeto de design seja bem executado é necessário ter uma visão dos outros ingredientes. Os designers precisam aprender a perguntar a perguntar sobre esses outros ingredientes. Como será feita a propaganda e que tipo de mensagem se pretende vincular? Qual será a técnica de *marketing* ou vendas? Quais são as qualidades do produto que se quer destacar? Como o design deve apoiar essas outras atividades? (PHILLIPS, 2008, p.23)

4.2.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design gráfico

As aquisições nos projetos de design, de acordo com os entrevistados são algo muito dinâmico e que variam de projeto para projeto. Para o surgimento de cada nova necessidade, precisa-se renegociar junto ao cliente. Isto fica formalizado através de um anexo à proposta comercial.

Quando surge a necessidade de contratação de serviços de terceiros para a realização de pesquisas de mercado, principalmente nos projetos maiores (médias e grandes empresas), o escritório indica empresas especializadas neste segmento, não se responsabilizando pela execução deste tipo de serviço.

A atuação do escritório pode ser limitada somente a construção do projeto, excluindo-se da etapa de implantação. Porém, como já citado anteriormente, existe uma preocupação do escritório na indicação e acompanhamento dos executores desta etapa. Pois o resultado constará no portfólio de projetos desenvolvidos pelo escritório. Este acompanhamento mesmo não formalizado, é realizado.

4.2.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design gráfico

A análise de aderência às práticas do PMBOK (2004) foi realizada utilizando-se da planilha, do GAP (grau de aderência ao PMBOK) e do gráfico de radar desenvolvidos para organização dos dados apurados durante a entrevista.

4.2.10.1 Planilha comparativa - empresa B

A visão do pesquisador, do escritório e a visão em desenvolvida entre ambos de maneira consensual é apresentada na Figura 13. O escritório estudado, dentro dos 27 pontos possíveis relacionados a utilização e formalização das etapas da

gestão do design, obteve 20 pontos. Com isso o GAP (grau de aderência ao PMBOK) do escritório foi 7,40.

EMPRESA B	GAP = 7,40		
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Pesquisador	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Escritório	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Consenso
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	3	2	3
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	2	3	2
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design	2	3	2
Pontuação Máxima Possível = 27	21	22	20
Legenda da Pontuação: 0 = O escritório não possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design. 1 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente informal (sem registros físicos ou digitais). 2 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira parcialmente formalizada (com alguns registros). 3 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente formalizada (com todos os registros a disposição para consultas).			

Figura 13 – Práticas da gestão de design - empresa B.

4.2.10.2 Gráfico radar - empresa B

O gráfico da Figura 14 foi elaborado a partir dos resultados obtidos através da classificação do estudo de caso na empresa de design gráfico estudada. O gráfico radar apresenta o estágio atual da gestão de design no âmbito da gestão de projetos do escritório prestador dos serviços em design frente às nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK. O escritório estudado possui bem estruturada a sua gestão de integração e de escopo, com seus processos totalmente formalizados. Receberam nota 2, com oportunidades de formalização em aspectos

ainda não resolvidos a gestão de tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. Como peculiaridade e demonstração da boa gestão dos projetos do escritório, verificou-se que nenhuma das nove áreas da gestão de projetos estudadas é gerida de maneira informal.

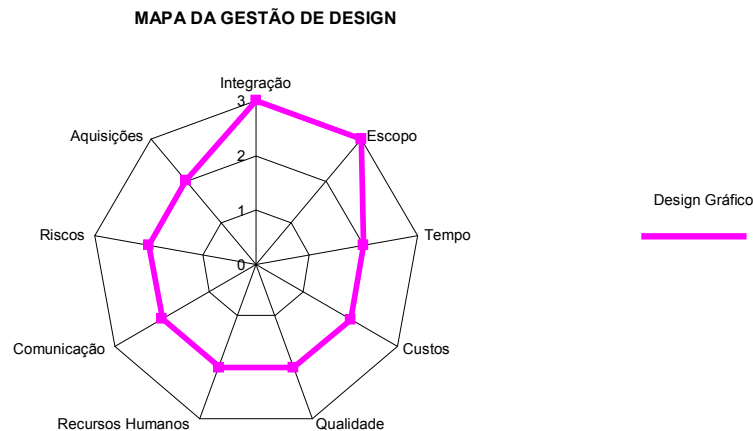


Figura 14 - Gráfico radar gestão de design - empresa B.

4.2.11 Considerações finais

Depois de realizado o estudo, pôde-se verificar a importância conferida pelos entrevistados ao processo de gestão do escritório de Design. Verificou-se que, em um dado momento da história da empresa, a presença de um gestor de projetos foi considerada desnecessária. Naquela época, considerava-se que o escritório era pequeno para suportar os custos de manutenção deste profissional. Mesmo assim, a necessidade de conhecimentos sobre gestão de projetos para empresa nunca foi menosprezada ou tratada como algo sem importância. Ao longo dos anos, o escritório criou uma estrutura de gerenciamento de projetos que pode servir como modelo para outras empresas do setor.

Conclui-se, a partir do estudo realizado, apoiado pelos documentos disponibilizados e pelas atribuições explicitadas, que o escritório objeto deste estudo possui sua gestão de projetos bem estruturada, porém não totalmente formalizada.

Seus atores e atribuições estão muito bem definidos. Corrobora o fato de que durante o ano de 2007, 102 projetos tenham sido desenvolvidos internamente no escritório e apenas 7% deste total não tenha sido aprovado sem ressalvas pelos clientes. Ou seja, 95 projetos foram desenvolvidos e totalmente aprovados, sem ressalvas pelos clientes.

4.3 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN EM UMA EMPRESA DE DESIGN DE EMBALAGENS – EMPRESA C

Para Borja de Mozota (2003, p. 6), o design de embalagens serve para proteger os produtos durante seu manuseio, estocagem, transporte e venda. De acordo com a autora, com o crescente aumento do sistema de atendimento *self-service*, a embalagem passa a ser menos elemento de proteção, para se transformar em forte e importante elemento de informação e comunicação do produto. Isto é explicado porque a embalagem é o primeiro contato visual do consumidor com o produto.

Gimeno (2000, p.284) afirma que o design de embalagens necessita de uma dupla intervenção. Uma do designer industrial, que deverá projetar a embalagem, com as indicações ergonômicas necessárias e outra do designer gráfico, que deverá procurar que a embalagem cumpra as funções de comunicação que a empresa requer.

Em entrevista realizada durante os meses de fevereiro e setembro de 2008, foram levantados itens importantes no processo de gestão de projetos de Design de Embalagens de um escritório de design da cidade de Porto Alegre. O escritório estudado atua neste ramo há mais de vinte anos e está sob o comando de um sócio-proprietário com formação acadêmica em Arquitetura. O sócio do escritório também é professor do curso de Design da UniRitter em Porto Alegre/RS. Sua empresa é especializada na criação, posicionamento de marcas e no desenvolvimento de projetos de embalagens.

4.3.1 A gestão da integração dos projetos em uma empresa de design de embalagens

No que se refere aos aspectos a serem pensados, previstos e condicionados, nas diversas fases do processo de projeto de embalagem, o entrevistado utiliza-se de uma metodologia por ele criada e descrita como os 21 Momentos da Vida da Embalagem.

- a) Levantamento de Dados e Planejamento.
- b) Criação de Modelo.
- c) Maquete, Mock-up e Protótipo.
- d) Avaliação e Testes do modelo criado.
- e) Finalização e especificação.
- f) Pré-produção industrial da embalagem.
- g) Produção industrial da embalagem.
- h) Expedição e transporte da embalagem vazia.
- i) Estocagem da embalagem vazia na indústria.
- j) Introdução do produto na embalagem em linha.
- k) Fechamento da embalagem em linha.
- l) Expedição e transporte da embalagem cheia.
- m) Estocagem da embalagem cheia (depósito comércio).
- n) Exposição na loja, atração visual (ao consumidor).
- o) Convencimento, Informação (ao consumidor).
- p) Transporte pelo consumidor.
- q) Estocagem doméstica da embalagem fechada.

- r) Abertura e reabertura da embalagem.
- s) Preservação do produto na embalagem já aberta.
- t) Reutilização da embalagem esvaziada (opcional).
- u) Descarte e Reciclagem.

De acordo com o escritório, todos os 21 momentos da vida da embalagem precisam obrigatoriamente ser pensados desde a etapa de Reconhecimento ou Análise de Campo até a etapa de Execução e Acompanhamento da produção.

Conforme Gimeno (2000, p.284) o design aplicado á embalagens deve procurar facilitar a relação, a comunicação entre produto e consumidor e entre empresa e consumidor. Tarefa que demanda conhecimentos do Design Gráfico e do Design de Produtos.

Todas as etapas supracitadas estão formalizadas e utilizadas em todos os projetos de design de embalagens desenvolvidos no objeto de estudo, através de um processo descrito. Pela quantidade de aspectos e detalhes a serem cuidadosamente verificados, observa-se uma grande carga de trabalho e muita responsabilidade nesses processos. De acordo com o entrevistado, “Design de embalagem não é brinquedo para amadores”.

Conforme o entrevistado, demarcar uma fronteira precisa para o design de embalagens entre o design gráfico e o design de produto é algo impossível, pois o design de embalagem - assim como o design de sinalização, por exemplo - abrange as duas áreas. Forma e função devidamente atendidas e a concepção da solução prevendo a produção de maneira adequada, são elementos com recíproca dependência em todo bom projeto de design. Ao mesmo tempo em que embalagens produzidas em substratos flexíveis (papéis de menor gramatura, filmes plásticos, estruturas de diferentes substratos combinados, rótulos, dentre outros) contêm uma maior participação do design gráfico, as embalagens de transporte/estocagem e as embalagens com indispensável contribuição dos conhecimentos da engenharia, irão exigir um predominante estudo das condições funcionais. É comum que este tipo de embalagem se agregue ao produto como uma de suas partes integrantes.

Porém, ainda segundo o entrevistado, a embalagem caracteriza-se por possuir algumas funções essenciais: conter, proteger, conservar, quantificar e comunicar.

A imensa maioria dos produtos que chega ao mercado, conforme o escritório, possuem uma embalagem que muitas vezes é a parte mais cara ou a mais significativa do produto. Perfumes, caixas de fósforos e desodorantes, são exemplos disto. Frequentemente, o consumidor vê a embalagem sem ver o produto contido nela, Isto faz com que o consumidor entenda muitas vezes que a embalagem é o próprio produto. Frascos de talcos e embalagens de amaciantes são exemplos do exposto. Neste sentido, o consumidor adquire um "produto-embalagem". Todavia, reitera o entrevistado, fica difícil, muitas vezes, distinguir claramente o que é o produto e o que é a embalagem.

Para o objeto de estudo, o design de embalagens é certamente uma das atividades do design com maior exigência de diferentes conhecimentos específicos. Pois, no projeto de embalagem, o designer precisa lidar com dezenas de campos de conhecimento técnico: materiais; produção industrial; sistemas de fabricação; processos de empilhamento; transporte e estocagem; preservação físico-química; formas de fechamento; abertura e reabertura; conservação na embalagem aberta; recomendações ambientais; atendimento a exigências específicas da legislação e órgãos reguladores; exposição no ponto-de-venda; psicodinâmica de cores; percepção visual; linguagem informativa e persuasiva; entre tantos aspectos a contemplar com o projeto.

Nesta grande quantidade de conhecimentos a serem compreendidos, os fatores mais importantes que devem ser equacionados num projeto de embalagem, de acordo com o entrevistado são: conhecimento dos propósitos da empresa produtora para este produto, a curto, médio e longo prazo; conhecimento completo sobre o produto que será embalado, isto é, suas características gerais; conhecimento dos aspectos mercadológicos a serem atendidos com o projeto; conhecimento da tecnologia que será empregada para produzir e embalar o produto; verificação das limitações e o melhor aproveitamento dos recursos dentro destas limitações. Se o projeto for de renovação de embalagem pré-existente, caberá ainda, o conhecimento dos antecedentes do produto e da embalagem.

De qualquer modo, o escritório segue passos pré-estabelecidos que não somente são contemplados nos projetos de embalagem e sim em todos os projetos de design que desenvolve (Figura 15).

A primeira etapa é a etapa de Reconhecimento ou Análise do Campo. Neste momento, através de algumas perguntas chaves, se verificam as delimitações e alguns requisitos do projeto. Esta etapa é importante nos projetos de embalagem e nela são utilizados questionários para o levantamento de informações iniciais do projeto, além da verificação da legislação pertinente ao projeto que vai ser executado.

Em seguida, entra-se na etapa de Investigação que é feita pelos componentes da equipe projetista voltados para o planejamento. Colhidas as informações iniciais sobre a demanda e os requisitos iniciais do projeto junto ao cliente, são investigados a empresa produtora da embalagem e suas características; o cenário geral, ou seja, o mercado onde irá ser colocado o produto e a embalagem; a concorrência; as características e demandas do público-alvo; limitações legais, econômicas, culturais e o posicionamento (consciente¹⁵ e inconsciente¹⁶) que a marca do produto possui.

Tendo estes dados definidos, inicia-se a etapa de Planejamento, a partir do estabelecimento do maior número possível de dados. Esses dados são resultantes das informações passadas pela empresa produtora e pelas obtidas nos estudos preliminares. O Planejamento deve demarcar, o mais claramente possível, os limites do projeto, suas fronteiras e suas especificidades. Deve também estabelecer procedimentos a serem adotados como o estabelecimento de custos viáveis, prazos, limitações, enfoques prioritários e principalmente o conceito¹⁷ a ser atendido.

Depois do conceito do projeto desenvolvido, começa-se a trabalhar na Criação. De acordo com o escritório, se o Designer conseguir compreender corretamente o conceito a atender, terá maiores chances de encontrar uma solução

¹⁵De acordo com o entrevistado, é como o cliente percebe a marca de seu produto frente à concorrência.

¹⁶De acordo com o entrevistado, é como a marca do produto do cliente é percebida pela concorrência.

¹⁷ Conceito: De acordo com o entrevistado, o conceito do projeto trata do conjunto de características que precisam estar contempladas na solução a ser projetada, agregando valor. Isto diferencia estrategicamente o produto ou serviço, frente aos concorrentes do cliente.

ótima. Senão, haverá o forte risco de algo aleatório ser desenvolvido, podendo ou não dar bom resultado.

Em seguida, o Designer parte para o Projeto propriamente dito. Nesta etapa serão analisadas e criadas as soluções para o modelo a ser concebido, quanto aos formatos finais, dimensões, proporções, materiais, cores e demais elementos componentes da embalagem, sob todos os aspectos, a partir da idéia básica. Poderão ser montados modelos bi e tridimensionais, reais ou virtuais, que poderão ser avaliados em sessões de *group-discussions*¹⁸ com amostras do público-alvo (quando houver prazo e recursos financeiros para isso). Esses modelos também poderão ser apresentados diretamente para aprovação da empresa produtora da embalagem, dos profissionais responsáveis pelos setores de produção, comercialização e comunicação do produto do cliente. Depois ocorre a Apresentação do Modelo. Nesta etapa é comum despender mais tempo construindo a apresentação da criação do que com a etapa de criação, propriamente dita.

Aprovado o projeto apresentado, a próxima fase é a de Acompanhamento da Produção, após a qual será finalizado o projeto.

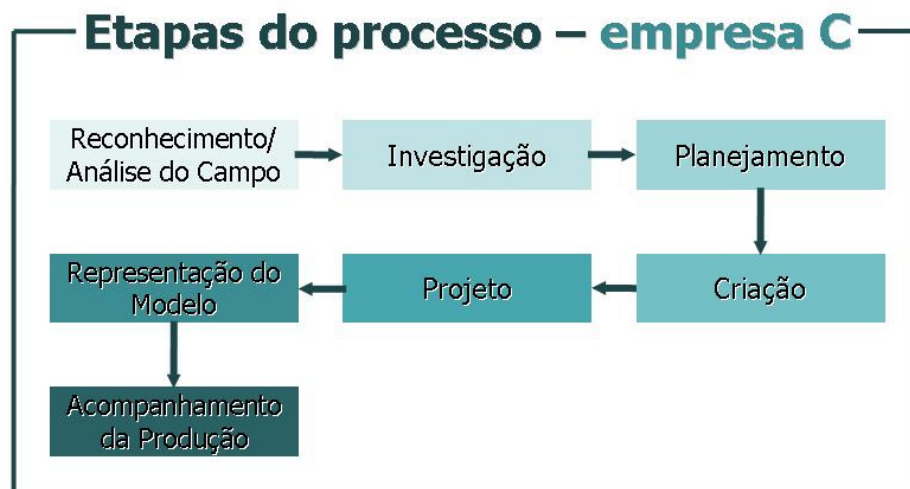


Figura 15 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa C.

¹⁸ Group-discussions: de acordo com o entrevistado é o nome dado a técnica de apresentação e discussão com pequenos grupos (até 10 pessoas) de potenciais clientes da embalagem desenvolvida. Utilizado para levantamento de dados, melhorias na embalagem, nível de aceitação por parte dos clientes, dentre outros.

4.3.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de embalagens

O escritório utiliza-se de um documento chamado de plano-proposta, apresentado à empresa contratante, como ferramenta contratual. Uma cláusula contida neste documento define que, a partir do momento em que o plano-proposta é assinado, este se torna oficialmente o documento que regula a relação entre cliente e escritório de design. Tal medida auxilia na velocidade e conseqüente agilidade no processo, para que se possa dar início ao projeto. Este documento regula a distribuição das tarefas, obrigações, prazos, valores e atribuições do Designer e do cliente. Neste plano-proposta, a metodologia do projeto é estabelecida, facilitando, principalmente, o entendimento por parte do cliente.

Como existe uma formatação padrão de plano-proposta para o escritório, o escopo básico se repete muitas vezes. Porém, cada projeto irá possuir suas características específicas que poderão somente surgir no decorrer das etapas de sua execução. O escopo poderá se ajustar a estas variáveis ou não, dependendo da maneira como estas influências afetarão as bases iniciais. Muitas vezes, por exemplo, o cliente solicita um projeto de embalagem. Então, o projeto é iniciado e com o decorrer das etapas descobre-se que o cliente, seu produto ou sua marca apresentam situações que irão afetar direta e negativamente o projeto, precisando de ajustes prévios nestes aspectos. Nestes casos, é preciso verificar o escopo do projeto, definindo responsabilidades quanto a estes aspectos e uma possível solução para suprir esta demanda.

4.3.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de embalagens

Conforme o escritório, prazos, ainda que muitas vezes dramáticos, são componentes importantes de qualquer trabalho. Desde que tenham sido previamente acertados, deverão ser cumpridos por todas as partes envolvidas. O

não cumprimento de prazo por uma das partes, num dos momentos do projeto, gera uma ruptura em cadeia de um cronograma geral, já que pode alterar todos os demais prazos das atividades subseqüentes.

Segundo o entrevistado, a criação tem na “pressão” do prazo a cumprir, um fator estimulante e impulsionador do processo criativo. Projetistas, ainda acordo o sócio do escritório, sabem que sempre viverão com prazos a cumprir, até porque os custos de criação são calculados pelo escritório por custo/hora. Best (2006) corrobora com esta correlação entre prazos e custos, mas agrega a performance também como variável direta na relação com o tempo de execução dos projetos.

O tempo de execução dos projetos é gerenciado de maneira flexível dentro do prazo final rígido de entrega da solução e não de maneira separada para cada uma das etapas a serem cumpridas. O que é considerado como prioridade é o cumprimento do prazo junto ao cliente. Internamente, se a equipe demanda mais horas em uma etapa ou em outra, a diferença que isso causa é administrada internamente, na maioria das vezes sem que o cliente saiba. Esta flexibilidade, de acordo com o escritório, se faz necessária pelas etapas que se diferenciam, e muito, de projeto para projeto. E também pelo porte do cliente. Uma pequena empresa demandará menos tempo para a construção da apresentação do projeto, do que uma empresa de grande porte. As dimensões são diferentes e demandam tempos diferentes para as etapas de projeto.

O prazo de entrega é formalizado na proposta comercial. Porém, sua formalização interna, dentro do escritório, no que se refere ao período gasto em cada uma das etapas é feito de maneira informal. Este último é realizado através de um cálculo de horas aproximado, embasado na experiência com outros projetos semelhantes já desenvolvidos.

4.3.4 A gestão de custos dos projetos em uma empresa de design de embalagens

O escritório apresentou uma evolução em sua postura no gerenciamento de custos nos projetos de design de embalagens ao longo dos anos. Inicialmente, fazia-se o gerenciamento de custos através de estimativas de número de horas e de pessoas envolvidas nos projetos. Com esta previsão, sem maiores fundamentos, era montada uma proposta comercial onde o único dado preciso era o valor da hora técnica dos profissionais envolvidos no projeto. Na sua organização, o escritório se valeu de dados catalogados de projetos desenvolvidos durante anos e estabeleceu uma média de número de horas e custos indiretos utilizados em cada tipo de projeto que é desenvolvido. Com este valor médio, em alguns casos, ele tem um pequeno prejuízo em alguns projetos e, em outros, lucro. Por essa média, consegue pagar suas despesas de projeto, remunerar as pessoas envolvidas e tornar sua atividade sustentável. Isso é inevitável, como ele diz, “quando se tem que estabelecer orçamentos prévios e com rapidez, mesmo se sabendo dos riscos de variáveis imprevistas que poderão incidir nos custos do trabalho”. Desta maneira, utiliza-se de uma tabela, com todos os tipos de projetos de design que a equipe está capacitada a desenvolver, em ordem alfabética e com seus respectivos custos. Nesses valores sempre está incluída uma pequena margem financeira de segurança.

Além disto, foi estabelecida desde o início da prestação de serviços uma condição de parcelamento de pagamento para o cliente. Assim, os projetos possuem valores que são parcelados em até 3 pagamentos. Inclusive, uma estratégia de cobrança que passou a ser utilizada para fazer com que o cliente se comprometa com o projeto, foi a implantação do pagamento de 15 a 20% do valor total do projeto na data da assinatura do plano-proposta.

Atualmente a execução técnica está sendo, em boa parte, terceirizada através de uma rede de prestadores de serviços em design previamente qualificados, que trabalham sob demanda do sócio do escritório. Nestes moldes, os custos fixos da empresa se reduzem drasticamente. Isto viabiliza, segundo o entrevistado, custos mais acessíveis para os projetos e uma redução nos riscos comuns no relacionamento trabalhista, sem que seja prejudicada a rentabilidade do escritório. A

gestão desses custos de terceiros está definida através de tabelas com os valores de honorários de todos os parceiros para cada tipo de trabalho que será desenvolvido. Conforme Gimeno (2000), a terceirização dos serviços de design pode apresentar dificuldades no processo de localização de profissionais adequados ao cumprimento das atividades dos projetos se serem desenvolvidos.

O escritório possui muitas variáveis que influenciam na forma como será conduzido e cobrado, um projeto. Dentre as diversas variáveis pode-se citar: a complexidade do projeto, o porte do cliente e o uso que será dado ao produto criado. Por isto, de acordo com o entrevistado, não é válido manter um mesmo valor de remuneração para projetos de diferentes magnitudes. Quase sempre, projetos de maior complexidade demandam um número maior de pessoas envolvidas e de horas de trabalho. Portanto, são cobrados valores distintos, dependendo do tipo de cliente e de projeto.

4.3.5 A gestão da qualidade dos projetos em uma empresa de design de embalagens

A garantia e gestão da qualidade do processo e do resultado do projeto são definidos pela metodologia com a qual é desenvolvido internamente o projeto no escritório. Depois de acordado, internamente, o conceito do projeto, este se torna o principal referencial a ser perseguido, em todas as etapas do processo. Com isso, se reduzem as divagações e incertezas, a conseqüente perda de tempo e de recursos e os riscos de geração de soluções desconexas à realidade do projeto.

Os projetos desenvolvidos passam, sempre, pela aprovação final do proprietário do escritório, pelo fato de ser ele o responsável pela apresentação do projeto ao cliente. Se algo não estiver de acordo com o que foi definido como a melhor solução para o projeto, simplesmente não é apresentado, voltando para os ajustes que sejam necessários, parciais ou totais.

A peculiaridade do preciosismo dos Designers, que por um milímetro de diferença em determinada posição de texto ou imagem, não passam adiante o

projeto, talvez seja uma das garantias de qualidade, segundo o escritório. A isto se soma o envolvimento profundo com o problema a solucionar, em quase todas as suas etapas, passando muitas vezes despercebido pela maioria dos leigos, incluindo os clientes. Quase sempre, o cliente recebe serviços em nível muito acima do que supunha.

Contudo, a gestão da qualidade não está formalizada internamente. Ela se manifesta através das práticas acima citadas e está compactuada entre os projetistas de maneira informal. Todos os envolvidos conhecem todo o processo e têm experiência e capacitação elevadas. Isto é possível financeiramente, pois a estrutura atual do escritório conta com 4 colaboradores.

4.3.6 A gestão de recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de embalagens

De acordo com o escritório, tem-se que a maior parte dos projetistas disponíveis no mercado, incluindo-se alguns profissionais diplomados em design, não dispõem de todas as condições para desenvolver de maneira completa, um projeto de design. Combinando isto com as deficiências existentes do lado da empresa contratante, a gestão dos recursos humanos num projeto de design de embalagens acaba se tornando deficiente.

O escritório, depois de experimentar outras modalidades de utilização e gestão de recursos humanos, passou a trabalhar com uma rede de prestadores autônomos de serviços em design. Para implantação deste modelo, de acordo com o entrevistado, é necessário um conhecimento aprofundado sobre as tarefas que podem ser passadas aos executores à distância e sobre os potenciais individuais destes prestadores de serviços (parceiros dos projetos). Para viabilizar este modelo, determinadas tarefas ficaram sob a responsabilidade direta do proprietário do escritório e com o pequeno grupo interno que dá apoio ao proprietário. Com estas pessoas ficaram as atividades de levantamento das informações do projeto, aprovações em diversas fases da execução e a apresentação da solução ao cliente.

Dentro desta nova estrutura operacional, existem diferentes valores de remuneração para o Designer entrevistado e seus parceiros da rede. O proprietário

do escritório, como foi referido acima, possui uma tabela diferenciada de valores de remuneração, que contempla variações de valores em função do porte do cliente, do âmbito de utilização do projeto criado e do grau de complexidade que o trabalho irá demandar. Esta nova atuação tornou-se viável, principalmente, pela possibilidade da utilização da internet e de tele-conferência como meios de comunicação entre os diversos envolvidos. Esta prática de gestão dos recursos humanos se dá pela formalização contratual, a cada trabalho, entre os parceiros de cada projeto.

4.3.7 A gestão da comunicação dos projetos em uma empresa de design de embalagens

Por mais qualificado que seja o profissional na etapa de levantamento de dados, quando este for passar adiante as informações ao executor da próxima etapa do projeto, sempre, na opinião do escritório, algo irá se perder. Provavelmente, o emissor da mensagem não irá dizer exatamente como as coisas são e o receptor não irá entender completamente o que o emissor quis dizer. Por isso, o ideal de acordo com o entrevistado, é que o mesmo Designer que ouviu e esteve recebendo as informações seja quem irá dirigir o plano. Evidentemente, nem sempre isto será possível, como reconhece o escritório. Mas se busca privilegiar esta situação, aplicando-a no maior número possível de casos.

Na teoria, a obtenção das informações necessárias para a execução é de responsabilidade de ambos, cliente e designer. Na prática, nem sempre o cliente possui isto de maneira organizada. Então, conforme o entrevistado, cabe ao Designer investigar e adquirir estes conhecimentos.

O gerenciamento das comunicações é parcialmente formalizado através de e-mails, além das indispensáveis ligações telefônicas, orientadas por uma política específica de como utilizar esses meios convenientemente.

Uma nova realidade que surgiu para o escritório junto ao meio *web* foram as apresentações eletrônicas para aprovação de projetos. Clientes em outros Estados e até mesmo fora do País têm solicitado este tipo de apresentação. Para o

entrevistado, isto exige ainda mais cuidado e preparo para que a apresentação do projeto consiga ser suficientemente convincente, uma vez que o apresentador, nesses casos, não estará presente para defender a solução do escritório. O entrevistado adota em seu escritório alguns princípios básicos para qualificar, tanto quanto possível, essas apresentações virtuais, a partir de vários recursos de comunicação comprovadamente eficazes. Como por exemplo, a manutenção do mesmo interlocutor que atua na coleta de dados do projetos, atuando na apresentação e defesa do que fora desenvolvido.

Quanto aos sistemas computacionais utilizados como facilitadores para o processo de gestão de projetos, o escritório é relativamente empírico sobre a utilização. Basicamente, o software Excel da Microsoft é utilizado para a construção de planilha de custos. Isto se dá em função de que não se mostrou necessário um aprofundamento maior na área da Gestão de Design no escritório. É possível que daqui a algum tempo tenham de mudar, mas por enquanto, o software Excel tem funcionado. Isto também se dá pelo fato do escritório não possuir pessoal especializado para operação de softwares específicos na área da gestão de projetos.

4.3.8 A gestão de riscos dos projetos em uma empresa de design de embalagens

Quanto à necessidade de uma formalização entre o escritório e seus clientes, o plano-proposta auxilia a minimizar os riscos e impactos da falta de conhecimentos. Basicamente, este documento é utilizado para esclarecimentos sobre o que seja a atividade de design e como garantia do fornecimento ao projetista de todos os meios necessários ao seu trabalho. Este documento também auxilia na gestão do escopo e da integração do projeto.

Conforme o entrevistado, em geral, o gosto pessoal do cliente nos projetos de design de embalagem, pode ser interpretado como um risco a ser gerenciado. Isto é, corre-se o risco do projeto se resumir ao gosto pessoal do cliente se não forem levados em consideração os aspectos técnicos profundamente estudados e

desenvolvidos. Na opinião do escritório, este tipo de risco ao longo dos anos é gerenciado pela construção estratégica e cuidadosa da apresentação do projeto. O entrevistado acredita não ser possível enviar alguém em seu lugar para fazer a apresentação dos projetos, em vista do despreparo para esta função da maioria dos profissionais hoje disponíveis no mercado e se não conduzir desta forma, corre-se o risco de perda de todo um trabalho da equipe inteira, pela simples falta de habilidade e capacitação geral do apresentador.

Conforme Gimeno (2000), um aspecto importante dos riscos dos projetos de design de embalagens trata dos custos de desperdício por rupturas e deterioração dos produtos. Para isto o escritório atua na fase de levantamento de dados observando o que chama de 21 momentos da vida da embalagem.

Para o gerenciamento de riscos financeiros é utilizada, como estratégia para manutenção de seus custos fixos, a prospecção de clientes com contratos de maior duração de tempo. Mesmo após verificar que não se tem garantia de que esta carteira será sempre fiel ao escritório, estes clientes colaboram com uma parcela mensal da receita “garantida” do escritório.

Por vários motivos, os clientes abandonam os escritórios, muitos nos quais o escritório não possui controle: passagem da empresa cliente para outros controladores, troca dos interlocutores da empresa, pressão de outros escritórios de design ou publicidade, alterações freqüentes e inexplicáveis de metas e estratégias, redução de investimentos, decisões políticas, dentre outros. Para gerenciar esses riscos a postura do escritório é incrementar a prospecção e conquista de um número maior de clientes com projetos de curta duração. Com isso, o escritório tem aumentado sua base de atendimentos a projetos pontuais, que vem substituindo, de maneira gradual, as receitas oriundas dos clientes com contratos de longa duração.

Para viabilizar esta estratégia, o escritório aumenta sua base de serviços aos clientes. Assim, suas frentes de ação se ampliam, significativamente. Neste contexto, é assumida como vantagem diferenciada da concorrência, a figura de um único interlocutor para as diversas áreas de atuação dos projetos de design dentro da empresa. Todas as medidas de gerenciamento de riscos estão atualmente no conhecimento oriundo da experiência e dos estudos do proprietário do escritório.

4.3.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de embalagens

Tratando-se de projetos de embalagem, o escritório entende que fala-se de um mercado de indústrias de embalagens, onde as escalas são grandes e conseqüentemente os negócios envolvidos também. Uma proposição equivocada de material a ser adquirido para confecção de determinada embalagem pode facilmente beirar valores milionários em função das escalas envolvidas. Assim, saber qual o melhor material, com a melhor relação custo-benefício para o projeto em questão, é uma das principais funções projetuais. Um erro desta magnitude, de acordo com o entrevistado pode ser fatal. Por ser sabedor destas peculiaridades, foi desenvolvido um *checklist* com questionamentos vinculados com a embalagem, mercado, produto e concorrência. Este *checklist* nem sempre é respondido na integralidade pelo cliente. Dessa forma, deve ser respondido através da investigação do Designer. Através desse processo serão adquiridas informações vitais para a execução do projeto. Este processo está formalizado e é sempre desenvolvido em todos os projetos realizados pelo escritório.

Nos projetos de embalagem, em alguns casos, existe a necessidade de aquisição de maquinário para a realização do processo de construção da embalagem. Estas aquisições ocorrem por conta dos clientes do escritório e em geral sob orientação do Designer, que tem e deve acompanhar estas aquisições afim de garantir que seu projeto tenha a execução respeitada.

Na aquisição das licenças e dados oficiais que constarão na embalagem desenvolvida, o escritório identifica quais são os órgãos competentes e acompanha os pedidos junto a estas entidades.

O escritório auxilia, também, em alguns casos, no processo de aquisição dos materiais de divulgação e apoio nos prontos de venda das embalagens e seus produtos. Estas etapas estão formalizadas no plano-proposta.

4.3.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de embalagens

Como nos casos anteriores, utilizou-se dos meios desenvolvidos para a realização da organização dos dados e a verificação de oportunidades de aderência às nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004).

4.3.10.1 Planilha comparativa - empresa C

A visão do pesquisador, do escritório e a visão em desenvolvimento entre ambos de maneira consensual é demonstrada na Figura 16. Dentro dos 27 pontos possíveis relacionados a utilização e formalização das etapas da gestão do design, o escritório atingiu 21 pontos. Com isso obteve, o GAP (grau de aderência ao PMBOK) de 7,77.

4.3.10.2 Gráfico radar - empresa C

O gráfico da Figura 17 foi elaborado a partir dos resultados obtidos através da classificação do estudo de caso. Nele é apresentado o estágio atual da gestão de design no âmbito da gestão de projetos do escritório prestador dos serviços em design frente as nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK. O gráfico aponta oportunidades de melhoria e formalização das seguintes práticas da gestão de projetos de design: gestão do tempo; gestão de custos; gestão da qualidade; gestão das comunicações e gestão dos riscos. A gestão da qualidade ainda é tratada de maneira informal necessita de uma maior atenção, uma vez que as outras áreas já possuem partes formalizadas.

EMPRESA C		GAP = 7,77		
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Pesquisador	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Escritório	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Consenso	
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	3	1	3	
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	3	1	3	
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	2	2	2	
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	2	2	2	
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	1	2	1	
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	3	2	3	
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	2	2	2	
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	1	1	2	
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design	3	3	3	
Pontuação Máxima Possível = 27	20	16	21	
Legenda da Pontuação: 0 = O escritório não possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design. 1 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente informal (sem registros físicos ou digitais). 2 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira parcialmente formalizada (com alguns registros). 3 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente formalizada (com todos os registros a disposição para consultas).				

Figura 16 - Práticas da gestão de design - empresa C.

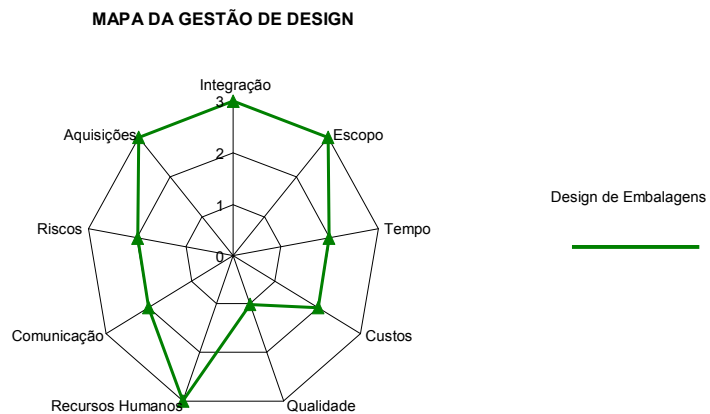


Figura 17 - Gráfico radar gestão de design - empresa C.

4.3.11 Considerações finais

A experiência do profissional a frente do escritório facilita, em grande parte, o desenvolvimento do processo de gestão dos projetos de design de embalagens. Percebe-se uma grande habilidade no gerenciamento de todas as etapas dos projetos de design. Neste estudo, foram discutidas várias práticas de gestão de acordo com a experiência do entrevistado.

Observou-se que o escritório possui conhecimentos sobre a gestão de design através da utilização, mesmo empírica, de meios para o gerenciamento de todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK. Mesmo não tendo todos os aspectos da Gestão de Design formalizados, estes meios proporcionam ao escritório, desde 1964, atuação e reconhecimento mercadológico. Isto é corroborado pelos diversos prêmios recebidos pelo escritório ao longo de sua atuação profissional.

4.4 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE DESIGN DE UMA EMPRESA DE DESIGN DE PRODUTOS - EMPRESA D

Para Borja de Mozota (2003), o design de produto talvez seja o tipo de atividade mais conhecido publicamente. Isso se deve principalmente aos produtos desenvolvidos pelas “estrelas” do design na moda, no mobiliário e no ramo automobilístico. Mas a atividade de design de produto não está limitada aos móveis, luminárias, tapetes, moda e carros. O design de produto intervém em praticamente todas as atividades humanas.

De acordo com Gimeno (2000), o design de produtos é formado por duas etapas ligadas entre si: a definição das condições técnicas e formais que o novo produto deve ter e a materialização destas especificações em um protótipo industrializável.

Em entrevista realizada durante o mês de setembro de 2008, foram analisados pontos relevantes no processo de Gestão de Design de produtos de um prestador de serviços em design da cidade de Porto Alegre/RS. O entrevistado atua neste ramo há mais de vinte anos, possui domínio sobre as outras áreas de atuação do design e possui formação acadêmica em Artes Plásticas.

4.4.1 O gerenciamento da integração dos projetos em uma empresa de design de produtos

O gerenciamento da integração dos projetos de design de produtos se dá, inicialmente, pela integração junto ao departamento de marketing da empresa contratante dos serviços do escritório. Nesse setor da contratante, as informações são centralizadas e analisadas. Isto ocorre através de um documento que explicita a noção de quais são as etapas, pessoas, departamentos e instrumentos que terão de ser integrados para que todo o processo ocorra dentro de uma ordem, com o melhor aproveitamento de recursos possível.

A integração está numa rotina de trabalho informal não existindo um programa específico para isso, diferentemente de algumas indústrias ou grandes corporações. No caso de empresas menores, na opinião do escritório, não é necessária a utilização de uma ferramenta específica para este gerenciamento, uma vez que o Designer está responsabilizado por toda e qualquer informação a partir do momento que é contratado.

Conforme o escritório, cada empresa possui uma personalidade diferente em função de como ela lida com o desenvolvimento de produtos e a maneira como o design está inserida neste processo. Ainda acordo com o entrevistado, este vem trabalhando para empresas em que o design é valorizado, visto como um diferencial, uma ferramenta importante para deixar o produto mais atrativo aos usuários finais. Seu principal cliente, no momento, é uma empresa onde o design é percebido como uma ferramenta com finalidades econômicas.

A Figura 18 apresenta as etapas do processo de desenvolvimento de produtos utilizado pela empresa estudada. A primeira etapa para o início do trabalho normalmente surge com uma demanda da área comercial da empresa contratante, que percebe uma oportunidade num determinado nicho de mercado. Esta oportunidade pode ser traduzida como um produto que não está sendo produzido ou que esteja sendo atendido parcialmente pela concorrência. Isto é formalizado através de um SDP (Documento de Solicitação de Desenvolvimento de Produto). Após a elaboração do SDP, inicia-se a fase de Pesquisa, onde é utilizada a técnica de *benchmarking* para verificação sobre o que já existe no mercado. Nesta etapa é analisado o que está sendo utilizado pela concorrência em determinado segmento e são estudadas propostas de design e tipologia de produtos da concorrência. Alguns parâmetros de aparência, preço, funcionalidade, dentre outros, são levantados de forma a facilitar a verificação, juntamente com a equipe do departamento comercial, do que pode ser feito para que o produto a ser lançado supere seus concorrentes.

Ainda na fase de Pesquisa, é defendida a idéia de que somente o *benchmarking* e a reunião com o departamento comercial da empresa não são suficientes. Nesta fase, de acordo com o escritório, apenas são detectados os requisitos mínimos do projeto, sendo necessário o entendimento sobre estética, valores e comportamentos específicos de cada público. Neste sentido, é realizada uma pesquisa de comportamento do público-alvo. Os últimos casos de maior sucesso desenvolvidos pelo escritório foram utilizadas técnicas de pesquisa etnográfica. Gimeno (2000) corrobora com isso ao colocar que o primeiro passo para o processo de criação de um novo produto é a sua real definição. Oriunda através estudos mercadológicos.

Após a fase de Pesquisa passa-se para a fase de Criação, na qual são feitos alguns modelos e alguns esboços utilizando as ferramentas em modelagem 3D. De acordo com o entrevistado, estas ferramentas tornam fácil e simples a construção de modelos e sua apresentação em modelagem virtual.

Depois de criada a solução, têm-se uma sub-etapa de Apresentação e Defesa da Proposta. Assim, toda criação precisará ser defendida para ser pré-aprovada. A

técnica utilizada na fase de pesquisa, a etnografia¹⁹, faz-se presente neste momento. Com esta técnica, são utilizados os relatos de quem esteve presente junto aos usuários e conseguiu identificar necessidades incorporadas na solução proposta.

Durante a sub-etapa de *Apresentação e Defesa da Proposta* e também durante praticamente todas as fases de desenvolvimento, todos dentro da empresa podem se manifestar. Porém, a decisão final cabe ao responsável pelo projeto. Neste momento, conforme o entrevistado, o bom senso do profissional de design em perceber quais opiniões são potencialmente relevantes para o projeto é decisivo.

A partir do momento em que foi previamente aprovado o produto, dados preliminares sobre o número de componentes, dimensões e pesos são passados pelo Designer à engenharia, para estimativa de investimento necessário e levantamento do custo industrial de produção. Feito o levantamento dos custos de produção é realizada uma previsão do tempo de retorno do investimento a partir da margem de lucro calculada e da estimativa de vendas. Nesta fase o projeto é aprovado ou volta para a mesa de negociações. Se voltar, abre-se mão de alguns requisitos do produto ou o desenvolvimento é abortado. Contudo, somente se o cálculo do retorno do investimento aponta para um prazo de retorno razoável para a empresa, é dado início à etapa de *Construção*.

A etapa de *Construção* é composta de três fases que ocorrem em paralelo. Uma delas está vinculada à criação do material de comunicação do produto (embalagem, *tags*, *folders*, material de ponto de venda, propaganda, dentre outras); uma etapa de projeto e confecção do ferramental (geralmente terceirizado) e outra de construção de protótipo.

Tendo sido discutidas e resolvidas as questões de viabilidade comercial e financeira, o Designer focaliza suas atividades na construção de um protótipo, como forma de resolver questões técnicas. A partir do momento em que é liberado o recurso financeiro para a construção do protótipo, define-se o cronograma de

¹⁹ Etnografia. De acordo com Van Maanen, (1996 *apud* Waal Malefyt, Timothy, 2006) a etnografia remete ao trabalho de campo, ou, mais formalmente, à observação participante, que é conduzida por um pesquisador que “vive com e como” aqueles a serem estudados.

preparação do protótipo, além de testes, construção de ferramentas de produção²⁰, ajustes, produção piloto e testes de qualidade (normalmente se leva um mês só para ajustar as ferramentas até que seja iniciada a produção). O cronograma é encaminhado também para a área comercial, informando os prazos onde os produtos estarão liberados para venda. Com o cronograma, sabe-se que as ferramentas estão sendo elaboradas e quando vão estar disponíveis, além da explicitação de um prazo para ajustes e para qualquer correção.

Construído o protótipo, são realizados Testes da Engenharia da Qualidade. O escritório relata que este departamento pode ter um nível de exigências tão elevado que, em determinadas situações, chega-se a pensar na existência de problemas de relacionamento pessoal entre a equipe de qualidade e a equipe de projeto. Contudo, reconhece-se que são critérios necessários e que fazem parte do processo.

Depois da chegada das ferramentas para a produção, são produzidas as primeiras peças e realizados ajustes necessários no projeto. Quando é verificado que o ferramental está ajustado para entrada em linha de produção, é preparado um lote piloto. Pelo sistema ISO 9001, são produzidas 300 peças e o produto somente é aprovado se não surgirem problemas em até 1% das peças do lote. Se acima de 1% do total de peças do lote apresentar qualquer problema, todo o projeto pode ser revisto. Nestes casos, são focadas as atenções principalmente nas ferramentas de produção. A busca da solução envolve, além do Designer e da supervisão de qualidade, o engenheiro-chefe, o supervisor de ferramentaria, um técnico de métodos e processos e, às vezes, o gerente de produção. Os problemas quase sempre são resolvidos nesta verificação. Feita a correção, outras 300 peças são produzidas e o processo de verificação retorna ao início. Se os problemas ficarem abaixo de 1% no lote produzido, inicia-se a Etapa de Produção e Comercialização.

Gimeno (2000, p.168) coloca que o design, como serviço prestado, pode ser controlado a partir das normas da ISO 9000/4 que liga o design à qualidade e estabelecem os procedimentos que um processo de design deve cumprir para que seja assegurada a qualidade dos produtos desenvolvidos.

²⁰ De acordo com o entrevistado, é o nome dado as matrizes que precisam ser construídas para que sejam produzidos produtos, em partes ou na sua totalidade.

Na etapa de Produção e Comercialização, verificam-se os aspectos comerciais, além do retorno da receptividade do mercado. Esta última é muito importante e o projeto pode ser revisto, redesenhado e até mesmo ter sua produção cancelada em função dos resultados de retorno comercial.

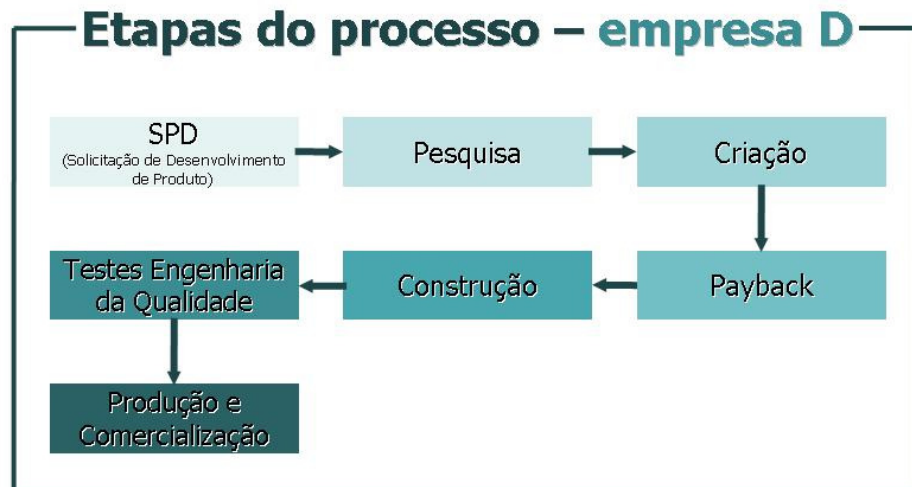


Figura 18 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa D.

4.4.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de design de produtos

A partir da SDP (Solicitação de Desenvolvimento de Produto) assinada pela área comercial, o escopo de trabalho é formalizado oficialmente. Dessa forma são realizadas reuniões semanais com a equipe multidisciplinar de desenvolvimento, na qual é elaborada uma ata que reporta o estágio de desenvolvimento. Com este documento as pessoas envolvidas são cobradas sobre o andamento dos projetos. Semanalmente, ocorre uma reunião com os responsáveis de cada área envolvida, na qual cada um deve informar o estágio atual da tarefa que lhe cabe. Se algum imprevisto ocorre, o cronograma e o escopo podem ser revistos.

Muitas vezes o escopo inicial, que fica formalizado, é modificado, pois o Designer, ao ter contato com o público-alvo, tem condições de perceber o futuro produto sobre diferentes pontos de vista.

4.4.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de design de produtos

Segundo o escritório, o tempo está diretamente ligado ao valor financeiro aprovado para o projeto. É medido mensalmente, através de um relatório com o número de horas que foram trabalhadas e em quais os projetos estas horas foram utilizadas. Normalmente, o entrevistado, não tem somente um projeto acontecendo e alterna-se entre os projetos distribuindo tarefas. Todas as horas são anotadas em uma agenda e sabe-se em que projeto foi utilizada cada hora técnica. Porém, de acordo com o escritório, é muito difícil se ter uma previsão do número de horas gastas em projetos futuros de produto.

Através de sua experiência em projetos passados, o entrevistado acredita poder dar uma previsão aproximada do número de horas que gastará no desenvolvimento. Esta previsão possui algumas variáveis dependentes como o tempo de desenvolvimento das matrizes; tipo de fornecedores; verificação das condições destes fornecedores; tempo para recebimento e análise de orçamentos; verificação de qual o lugar mais interessante para a montagem do produto; dentre outros. O número de horas varia de acordo com o seu envolvimento nos projetos. O envolvimento contempla saídas a campo, pesquisas, tentativas de vislumbrar alguma possibilidade ou oportunidade. Isto faz com que a previsão de horas seja difícil e parcialmente formalizada. Ao contrário, Borja de Mozota (2003) coloca que o Designer é também valorizado pela sua capacidade de redução de tempo de desenvolvimento de um novo produto. O que não foi abordado pelo entrevistado.

4.4.4 O gerenciamento dos custos dos projetos em uma empresa de design de produtos

Partindo do pressuposto de que o designer de produtos precisa saber que está envolvido com valores financeiros, algumas vezes volumosos, e que este

dinheiro é de terceiros, a responsabilidade nas soluções propostas, segundo o entrevistado, aumenta diretamente na proporção dos valores envolvidos.

O gerenciamento dos custos dos projetos de design de produtos pode ter início na SDP. Um dos parâmetros de entrada à gestão é o preço de venda. Neste caso, o produto a ser desenvolvido não pode chegar ao ponto de venda custando mais que um valor determinado. Este dado passa a ser requisito de projeto e trabalha-se com esta condição. Porém, a gestão destes custos, a partir do momento que se transformam em requisitos do projeto, de acordo com o entrevistado, é resolvida também pelo Designer.

Depois de apuradas as alternativas de solução para os projetos, estas potenciais soluções vão para o cálculo de custeio. Para ser encaminhado para o cálculo o Designer tem de finalizar os projetos, pois somente a partir desta finalização poderão ser conhecidas as dimensões, peso cada peça e a especificação de cada matéria-prima. Estas informações são passadas para a área da engenharia, pois o engenheiro responsável pelos moldes vai ter de imaginar, através dos desenhos, se será uma peça de extração simples, ou é uma peça que vai precisar de partes articuladas no molde ou de dispositivos de extração mais complexos. Através destas dimensões que são passadas, e considerando o custo-alvo determinado no escopo, é especificado o tipo de molde que será desenvolvido.

Em paralelo a estes dados, também são encaminhados os desenhos para o pessoal de métodos e processos, onde, às vezes, são sugeridas algumas alterações no projeto com o objetivo de facilitar a montagem por parte dos funcionários. Isto possibilita a redução de tempo e conseqüente melhor utilização dos recursos nos processos. Outro aspecto muito relevante, apresentado pelo entrevistado é o custo do investimento em matrizaria. Por isto, a importância das dimensões das peças para ser feito o dimensionamento dos moldes.

Após finalizado o protótipo, a área comercial é questionada sobre os potenciais de venda dos produtos em questão e sobre uma estimativa de vendas. Neste ponto são necessárias cinco definições:

- a) Quanto o produto vai custar?
- b) Quanto será necessário investir?

- c) Quantos produtos precisam ser vendidos para pagar o investimento?
- d) Quanto tempo se levará para vender esta quantidade?
- e) Qual a margem de lucratividade?

Com estas respostas, de acordo com o escritório, pode-se chegar a uma conclusão se deve ou não ser dada continuidade ao projeto. Uma das empresas, em que o entrevistado trabalha, utiliza os limites de prazos entre 4 e 18 meses, para retorno de investimento. Fora destes prazos, o projeto é revisto e pode, inclusive, ser descartado. Estas definições são todas formalizadas através de documentos assinados por todos os envolvidos.

Conforme o escritório a maneira como é realizada a Gestão de Design pode vir a ter dependência direta com o valor financeiro do projeto contratado. Uma variável importante para definição disto é o porte do cliente. Como estratégia, o escritório costuma visitar as instalações do potencial cliente e procura saber o tamanho da empresa que está contratando os seus serviços. Percebido o potencial, se faz uma adequação dos processos de desenvolvimento à realidade do cliente.

Existem diversas maneiras de pagamento dos serviços de Design: valor fixos mensais, horas técnicas, *royalties* e taxas que variam de acordo com a complexidade do problema de design a ser resolvido. (BORJA DE MOZOTA, 2003, P. 192)

4.4.5 O gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de design de produtos

A gestão da qualidade das informações oriundas da demanda inicial do projeto são sempre verificadas através de pesquisas realizadas pelo escritório. Na maioria das vezes, a informação inicial da demanda não possui a qualidade suficiente para que o entrevistado saia projetando. Assim, fazer sempre o protótipo, testá-lo, colocá-lo a prova, através das normas da ISO 9001, garantem boa parte da qualidade da solução proposta.

Conforme o escritório, quando se utilizam testes rigorosos, simulando com precisão o produto final, não é possível a utilização de um *mock-up* ou de um protótipo por qualquer sistema de prototipagem rápida, pois as peças não irão suportar aos testes. Assim, um maior cuidado na produção do protótipo precisa ser despendido. Então, o protótipo vai para um laboratório de engenharia da qualidade para que sejam realizados os testes. Após os testes, é emitido um relatório de qualidade. Se não houver sugestões de melhoria, o Designer pode partir para a preparação das ferramentas.

A construção das ferramentas, conforme as experiências do entrevistado, dependendo do projeto, é um trabalho que pode levar de três a quatro meses até ser concluído. Com as ferramentas terminadas, são feitos os testes piloto e ajustes (normalmente se leva um mês só para ajustar ferramentas até que ela começa a produzir realmente). São produzidas as primeiras peças e se as mesmas não possuírem defeitos, é feito um lote de produtos piloto. Pelo sistema ISSO 9001, dependendo da peça, esse lote piloto pode ter a quantidade correspondente a produção de duas horas de operação ou, então, 300 peças (o que for mais rápido de ser produzido).

Aprovado o lote piloto, como garantia de qualidade, o escritório acompanha a produção. Porém, isto é acordado com o cliente. Este pode optar, ou não, pelo acompanhamento da produção, pois é este trabalho possui um custo para o cliente. Depois de produzidas as peças do primeiro lote, é realizada uma verificação final.

4.4.6 O gerenciamento dos recursos humanos dos projetos em uma empresa de design de produtos

Conforme o escritório, as relações humanas que devem ser construídas ao longo dos projetos, precisa ser vista como necessária ao desenvolvimento da atividade de design. De acordo com o entrevistado, com o passar do tempo, ficam fáceis de serem identificadas as pessoas com quem o Designer pode contar e quem apresenta dificuldades no relacionamento. Porém, de acordo com o Manual de Gestão de Design (1997) é urgente a necessidade de instalação de uma cultura de

design dentro das empresas, pois, as que introduziram a cultura do design conseguiram resultados espetaculares.

Uma característica do escritório para fazer com que obtenha colaboração de todos, é o tratamento de maneira amistosa com todos os funcionários das empresas contratantes. Isto se deve ao fato de que muitas vezes, o Designer precisa da realização de tarefas que estão sob responsabilidade de terceiros. Cita, ainda, o exemplo de que às vezes é necessário parar uma máquina que está funcionando para realização de um teste e que pela sua experiência, se ele solicitar ao gerente de produção para parar a máquina, é bem provável que este não queira fazer. Então, verifica-se diretamente com o operário de chão de fábrica, que ele construiu uma relação amistosa, se realmente não existe a possibilidade solicitada ao gerente.

Também, segundo o escritório, para melhorar a eficiência do processo, com o passar dos anos, o profissional de design de produtos deve construir uma rede de relacionamentos com o objetivo formar o seu banco de dados de profissionais e empresas que possam auxiliá-lo na solução dos projetos. Compõem este grupo de parceiros, fornecedores especializados, outros profissionais de design e de áreas afins ao design. Pelo aspecto multidisciplinar do design, dificilmente o profissional de design possui condições de resolver todos os aspectos projetuais de maneira solista. A dificuldade, segundo o entrevistado, é de que alguns profissionais não possuem humildade suficiente para reconhecer que não sabem de tudo.

4.4.7 O gerenciamento das comunicações dos projetos em uma empresa de design de produtos

O e-mail, no dia-a-dia do entrevistado, é bastante utilizado para a realização de algumas funções muito claras:

- a) Reforço das tarefas solicitadas verbalmente.
- b) Confirmação de que todos os interessados sabem o que está sendo executado e quem são os responsáveis pelas tarefas em execução.

- c) Controle dos prazos.
- d) Formalização das tarefas.
- e) Solicitação de recursos financeiros e compra de materiais.

A gestão das comunicações no escritório possui uma formalização parcial, isto é, a maior parte das informações ficam registradas, mas nem todas estão contempladas. Quanto aos sistemas computacionais utilizados como facilitadores para o processo de gestão de projetos, a empresa não possui um sistema específico. Utiliza-se, apenas de *softwares* de e-mail, CAD, e o do Media Player.

O escritório acredita que em empresas grandes, com produtos complexos, existe a necessidade de softwares que gerenciem os projetos, como na empresa AGCO²¹, em que um trator tem seu chassi projetado em um centro de produção, o motor em outro país, a cabine em outro, e assim por diante.

4.4.8 O gerenciamento dos riscos dos projetos em uma empresa de design de produtos

O principal risco identificado, de acordo com o entrevistado, é o risco comercial de um projeto. Devido a algumas experiências mal sucedidas, este risco foi parcialmente minimizado com a implementação de uma pesquisa prévia realizada pelo Designer antes de ser dado início ao projeto. De acordo com o escritório, na fase de pesquisa, o Designer contribui consideravelmente na diminuição dos riscos de lançamento de produtos que não possuam aceitação mercadológica.

Os testes de mercado possuem vantagens e inconvenientes. Entre as vantagens podemos assinalar a redução de riscos, pois permitem ajustar decisões sobre canais de comercialização, publicidade, preços e inclusive pode dar lugar a *redesigns* ou adaptações mínimas de produto aos desejos dos compradores potenciais. (GIMENO, 2000, p.176)

²¹ A AGCO é um fabricante e distribuidor global de equipamentos agrícolas. Suas marcas incluem alguns dos mais respeitados nomes do setor - Massey Ferguson, Fendt, Challenger e Valtra.

Além disso, existe o risco de um fornecedor começar a aumentar valores cobrados e isto inviabilizar sua permanência como fornecedor da empresa. Como estratégia utilizada pelo escritório, procura-se descobrir se um dos ex-funcionários abriu uma nova empresa com custos mais baixos. Quando identificada esta situação, realiza-se um tipo de teste com este potencial novo fornecedor. Neste sentido, é projetada uma peça mais simples para que o potencial fornecedor seja avaliado e se verificada sua qualidade, o mesmo é contratado.

Outros riscos são administrados dentro da empresa contratante, como é o caso do risco do produto quebrar ou machucar o usuário. Isso tanto o Designer como a engenharia da qualidade têm que prever. Outro documento que auxilia a diminuir riscos durante a usabilidade dos produtos desenvolvidos é o manual de instruções que é desenvolvido em conjunto com o departamento jurídico, marketing e design gráfico.

No caso de empresas menores, na opinião do escritório, não é necessária a utilização de uma ferramenta específica para este gerenciamento, uma vez que o Designer está responsabilizado por toda e qualquer informação a partir do momento que é contratado. Agindo desta maneira, a empresa contratante dos serviços que não possui em suas rotinas de desenvolvimento de produtos as etapas formalizadas, incorre numa variedade de riscos. Isto ocorre, principalmente, pelo fato de que, sem esta formalização, as informações ficam somente na pessoa deste profissional que pode, em determinado momento, não estar presente quando da ocorrência de finalização de etapas, por exemplo. Como consequência, pode haver situações onde não se sabe quais são as etapas seguintes e quem são seus responsáveis.

4.4.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de design de produtos

O gerenciamento das aquisições, segundo o entrevistado, se inicia através de uma Solicitação de Investimento (SI). Isto acontece no momento em que precisa ser construído o protótipo. Somente chega-se nesta etapa após a aprovação sobre o tempo de retorno do investimento que o cliente terá de realizar.

Aprovada a SI, são passados os desenhos para o centro de usinagem e todas as outras etapas são gerenciadas conforme já descrito. A rede de parceiros, anteriormente citada é acionada para que se tenha a garantia de que as aquisições que tiverem de ser feitas tenham qualidade suficiente para o projeto.

A verificação sobre a qualidade das aquisições é feita através da averiguação pessoal do engenheiro-chefe e acompanhado do entrevistado. Estes profissionais se deslocam até as dependências dos fornecedores para conhecer a sua capacidade instalada para analisar se possuem condições de atuarem em condições que não comprometam nenhuma das etapas do projeto.

Parte dos fornecedores que hoje trabalha com o escritório foram desenvolvidos em trabalho conjunto com área de engenharia. É uma relação que precisa ser bastante próxima, de acordo com o entrevistado. Também nas aquisições, partes são formalizadas e outras, a exemplo da maneira como se desenvolvem alguns fornecedores, são desenvolvidos de maneira informal.

4.4.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de design de produtos

Com as entrevistas finalizadas, utilizou-se a planilha, o GAP e o gráfico de radar para organização dos dados e a verificação de oportunidades de melhoria e aderência as nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004).

4.4.10.1 Planilha comparativa - empresa D

A Figura 19 foi elaborada a partir dos resultados obtidos no estudo de caso. Nela, o estágio atual da gestão do design do escritório estudado frente as nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004) é apresentado.

Pôde-se verificar uma boa gestão de projetos, pois nenhuma das áreas estudadas é administrada de maneira informal. Através de documentos ou registros

em arquivos digitais, as práticas da gestão de projetos de design podem ser ainda totalmente formalizadas e, com isto, melhorar o processo de gestão do escritório. Dos 27 pontos possíveis de serem atingidos, o escritório atingiu 22, gerando um GAP (Grau de aderência ao PMBOK) igual a 8,14.

EMPRESA D	GAP = 8,14		
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Pesquisador	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Escritório	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Consenso
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	2	3	2
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	3	2	3
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	2	2	2
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	3	2	2
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	3	3	2
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design	3	2	3
Pontuação Máxima Possível = 27	24	22	22
Legenda da Pontuação: 0 = O escritório não possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design. 1 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente informal (sem registros físicos ou digitais). 2 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira parcialmente formalizada (com alguns registros). 3 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente formalizada (com todos os registros a disposição para consultas).			

Figura 19 - Práticas da gestão de design - empresa D.

4.4.10.2 Gráfico radar - empresa D

O gráfico da Figura 20 foi elaborado a partir dos resultados obtidos através da classificação do estudo de caso em uma empresa de design de produtos. A gestão da integração, do tempo, riscos e dos recursos humanos apresentaram oportunidades de melhoria.

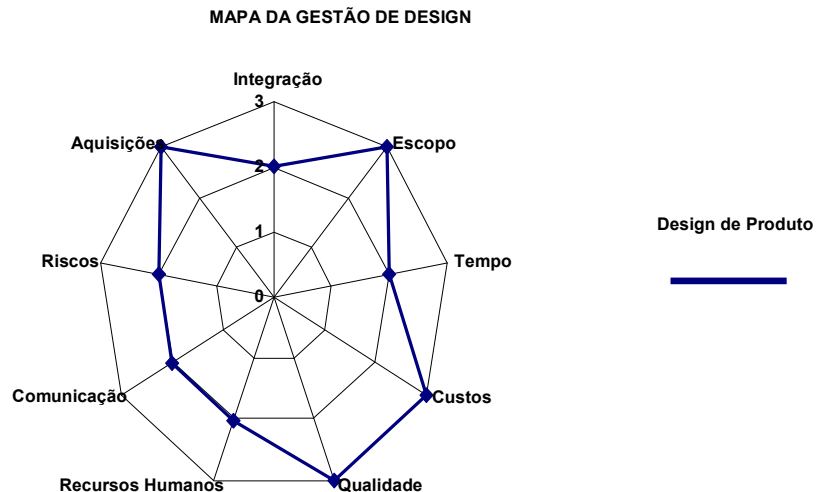


Figura 20 - Gráfico radar gestão de design - empresa D.

4.4.11 Considerações finais

As etapas do processo de desenvolvimento de produtos, mesmo que não formalizadas, contribuem para se possa calcular o tempo a ser gasto, recursos envolvidos, potenciais “gargalos” e condições para elaboração de planos contingências para minimização dos riscos dos projetos que serão desenvolvidos.

A noção da responsabilidade entregue nas mãos do designer responsável pelo desenvolvimento de produtos é algo claro para o escritório. Valores altos estão envolvidos nos projetos e este dinheiro precisa gerar retorno para a empresa. Assim, é fundamental que não se proponham soluções com pouco embasamento mercadológico.

Desta maneira, às vezes informal, a Gestão de Design é tratada de maneira criteriosa. Têm-se a percepção de que isto ocorra pelas responsabilidades junto das

atividades do design de produtos ou, ainda, pela quantidade de dados envolvidos na solução.

Todos os processos envolvidos nos projetos de design de produtos demandam um cuidado especial por parte do designer. Isto se faz necessário porque este corre o risco de perder-se no emaranhado de tarefas a serem desenvolvidas, cada uma com seu prazo, com suas qualidades mínimas exigidas e com recursos definidos.

4.5 ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DE DESIGN EM PROJETOS DE UMA EMPRESA DE WEBDESIGN - EMPRESA E

Preece, Rogers e Sharp (2005) colocam que o campo interdisciplinar mais conhecido é a interação homem-computador (IHC) que se preocupa com o design, a avaliação e a implementação de sistemas computacionais interativos para o uso humano. De acordo com Nielsen (2000), o design do site é muito importante para a usabilidade, pois os usuários-finais nunca chegarão nas páginas corretas se o site não estiver estruturado de acordo com as necessidades destes usuários. Para isto, devem conter um esquema de navegação que possibilite às pessoas descobrirem o que desejam. Ainda conforme o autor, uma das principais metas do webdesign excelente é o estabelecimento da credibilidade, como sendo uma operação administrada profissionalmente.

Neste contexto, através de um estudo de caso, foram levantados aspectos relevantes e importantes da gestão de projetos de webdesign de um escritório de design da cidade de Porto Alegre/RS. O escritório em questão atua neste ramo há mais de 10 anos e foi recentemente adquirido por um dos maiores escritórios de design da América Latina. Esta empresa é especializada na criação e desenvolvimento de sites e bancos de dados para o ambiente web. O entrevistado é sócio da empresa e possui formação acadêmica em Publicidade e Propaganda. A entrevista foi realizada no mês de setembro de 2008.

4.5.1 O gerenciamento integração dos projetos de uma empresa de webdesign

A integração dos projetos do escritório é realizada pelo gerente de projetos. Este profissional, de acordo com o entrevistado, precisa ter domínio suficiente das questões técnicas de um projeto web, além de saber detalhar escopos para que possa visualizar detalhes dos projetos para tomada de decisão. No escritório, o gerente de projetos é quem formaliza o final de uma etapa do desenvolvimento de webdesign e inicia a próxima. É quem busca na operação do escritório, os recursos necessários para seguir uma nova etapa, coleta informações de requisitos das etapas, verifica o que foi concluído e o que precisa ser realizado antes de uma nova etapa. Ele cobra, assina, estabelece a reunião de passagem da etapa de design para etapa de construção além de marcar a data das reuniões entre colaboradores e clientes.

O escritório possui um processo de desenvolvimento web que é baseado no PMBOK (2004), que não é seguido em sua plenitude. Conforme o entrevistado, o processo está adequado a uma realidade de agência digital, além de possuir pontos de fechamento de uma fase e de abertura ou início de outra fase. Toda a orientação de trabalho é feita em cima deste processo, que possui seu início a partir do momento da venda fechada pelo departamento comercial.

O escritório possui seis etapas de desenvolvimento para o webdesign (Figura 21): iniciação, requisitos, design, construção, teste, implantação e fechamento.

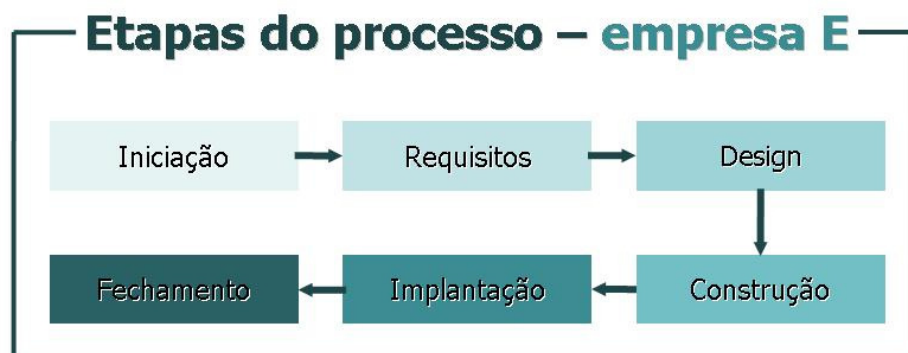


Figura 21 - Etapas do fluxo de processo de design da empresa E.

Com o termo de aceite do cliente assinado, o gerente comercial envia por e-mail, para área de gerência de programas²² informações sobre a comercialização do projeto. A gerência de programas delega um gerente como responsável pelo projeto. Para esta delegação, o escritório possui os seguintes critérios:

- a) O nível de conhecimento dos gerentes de projetos sobre determinada área.
- b) A existência de um relacionamento profissional já existente entre um determinado gestor e determinado cliente.
- c) A capacidade de execução do gestor.
- d) O tamanho da pauta de cada gestor.

A partir da designação do gerente de projetos, é também acionado o gerente da área de requisitos, que designa um analista de requisitos, que comporá a equipe de desenvolvimento com o gerente de projetos. Este último tem a incumbência principal de gerir os projetos sob a ótica principal de três aspectos: escopo, prazo e custos. O analista de requisitos tem como função principal, detalhar o escopo do projeto. O departamento comercial é responsável por marcar uma reunião de repasse do projeto comercializado, que terá os seguintes participantes: a equipe comercial, o analista de requisitos o gerente de operação e o gerente de projetos. A figura do gerente de operação surge com a função de gerenciar toda a infraestrutura de pessoal, de equipamento e de tecnologia, fornecendo os recursos e os gerenciando.

Realizada a reunião de repasse do projeto, o departamento comercial repassa à equipe de projeto as características do projeto, seus pontos críticos e características do cliente. Nesta reunião, a percepção do departamento comercial é repassada aos demais integrantes da equipe do projeto, além de informações estratégicas sobre a solução a ser desenvolvida e sobre o cliente.

A partir da reunião de repasse, inicia-se, de fato, o projeto dentro do escritório. Começa a fase de *Iniciação*, que é a fase de planejamento e *setup* do

²² O escritório não utiliza a nomenclatura “Gestor de Programas” para definir este cargo, pois é utilizado o termo Gestor de Projetos tanto para o gestor de programas quanto para o gestor de projetos. Para o PMBOK (2004, p.16), programas são grupos de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

projeto. Nesta fase é realizada toda a organização do projeto dentro da operação do escritório, além de ser criada uma conta de e-mail específica para o projeto.

Através de uma Intranet, são criados arquivos digitais e colocadas pastas para que sejam arquivadas as documentações do projeto. Depois, é disparado o início do cronograma macro, que é um plano inicial com grande marcos para todos os envolvidos. Isto organiza o processo de comunicação dos projetos, organizando a equipe e possibilitando a marcação de reuniões de início do projeto com o cliente. Esta etapa de Iniciação leva em torno de dez dias. A partir daí, o departamento comercial informa que será agendada uma reunião com o cliente. Assim, o gestor de projetos levanta os pontos críticos, faz o cronograma, monta um plano de comunicação para que toda empresa saiba o que está em pauta e agenda a primeira reunião com o cliente.

Geralmente, na reunião com o cliente, estão presentes o gerente de projetos e o analista de requisitos. Em casos especiais, o departamento comercial acompanha o processo para fazer com que o cliente saiba de seu afastamento da execução operacional do projeto. Porém, na maioria das vezes, as pessoas que estão presentes são o gerente de projetos e o analista de requisitos. Nesta reunião, são definidos os seguintes tópicos:

- a) os objetivos;
- b) a equipe;
- c) o plano de comunicação;
- d) os riscos;
- e) as tecnologias a serem empregadas;
- f) as restrições do projeto e
- h) o cronograma macro.

A formalização desta reunião é concretizada através de um documento que é chamado de “Capa do projeto”. O escritório já tentou utilizar-se de um plano de projeto de acordo com o PMBOK (2004), mas este se mostrou muito extenso e

acabou não sendo aderente a realidade do escritório. Foi realizada então, uma simplificação do mesmo.

Em seguida inicia-se a etapa de *Requisitos*, onde será detalhado todo o escopo do projeto. Na primeira fase desta etapa são realizadas reuniões de entendimento do negócio do cliente e do problema para o qual vai ser criada a solução. Nestas reuniões nasce o “Documento de Visão”, que é uma evolução do escopo. Este documento informa o que vai ser desenvolvido, porém de uma forma ainda não detalhada e com uma definição de problema e solução, tecnologia e alguns critérios básicos de softwares a serem utilizados. O “Documento de Visão” auxilia na delimitação de requisitos e na formalização junto ao cliente sobre o que será desenvolvido na solução. A partir deste momento começa a ser feito o detalhamento aprofundado do projeto. Parte-se, então, para três tipos de documentos:

- a) Desenvolve-se o protótipo de tela, onde é realizada toda a parte de gerenciamento dos protótipos das telas do site a ser criado.
- b) Cria-se o *insicase*, que é um documento no qual vão ser detalhadas as saídas de interface do site.
- c) Especifica-se a funcionalidade do site, que é um documento no qual descreve a interface do *site* com o usuário.

Depois o detalhamento, o *insicase* deve ser validado pelo cliente. A partir da validação do *Insicase*, são geradas duas saídas para a etapa de *Design*: o design de interface e o design tecnológico (arquitetura tecnológica do site). O primeiro trabalha na arquitetura de informação e, depois, na aplicação da identidade visual e, a outra, trabalha com banco de dados e classes com sistemas. A partir desse momento, é possível visualizar o site, porém, ainda sem identidade visual. Ele consiste basicamente numa apresentação de cada tela. Depois de finalizada esta apresentação é buscada outra aprovação com o cliente. Após a validação do cliente, parte-se para a preparação de todas as telas. Estas são submetidas à aplicação da identidade visual. Isto ocorre muitas vezes através da utilização MIV (manual de identidade visual). Depois, as telas são encaminhadas para uma nova aprovação. Em geral, são escolhidas telas que o gerente de projeto e o gerente de requisitos

entendem que são críticas. Isto é, aquelas que são as que mais possuem chances de mudanças e que são as mais importantes de se ter preservada a identidade visual do cliente. Sendo aprovadas, as telas são replicadas numa outra sub-etapa denominada Replicação. Em seguida, ajustes são feitos e finaliza-se a etapa de Design.

Paralelamente a etapa de Design, ocorre a arquitetura de sistemas, que desenvolve o banco de dados do site. Com esta etapa finalizada, é realizada uma reunião com o gerente de projetos, o analista de requisitos, Designers, arquiteto de sistemas e o gerente de operações. Nesta reunião, o projeto é passado para a equipe de desenvolvimento e para linha de montagem, que terá a função de construí-lo.

Na etapa de Construção, a linha de montagem se abastece dos documentos, requisitos, das telas e do banco de dados. Todas as informações e dados servem como substrato para o que será construído. O gerente de operações estabelece quem serão os desenvolvedores que trabalharão no projeto. Definida a equipe de desenvolvedores, projeto entra em linha de produção como se fosse uma indústria de softwares.

Ainda durante a etapa de Construção, a solução é submetida a diversos testes. Estes testes geram ajustes e estes, por sua vez, podem gerar pendências. Então novos testes são realizados até que o sistema esteja operando em sua plenitude.

Posteriormente aos testes, realiza-se a etapa de Implantação, na qual o protótipo que está funcionando dentro do ambiente virtual de propriedade do escritório é colocado no ambiente virtual definitivo. Isto ocorre no servidor contratado de terceiros ou no servidor do cliente. Em geral, quando se trata de uma aplicação mais complexa, o cliente utiliza um projeto piloto que fica em operação por um período de testes num ambiente web privado. Isto ocorre para que sejam realizados mais alguns testes com os usuários da empresa do cliente e para que posteriormente se tenha condições de colocá-lo realmente na web pública.

Após a Implantação têm-se a fase de Fechamento, na qual a solução é repassada ao cliente, com uma avaliação para verificar se tudo que foi solicitado, foi

entregue e funcionando de acordo com o contratado. Esta etapa é formalizada através de um termo de fechamento com garantia de três meses. Após o fechamento, é encaminhada uma pesquisa de satisfação ao cliente.

Como resultado da quantidade esmagadora de opções e da facilidade de ir a outros *sites* os usuários da *Web* demonstram uma notável impaciência e insistência na gratificação instantânea. Se não conseguirem descobrir como usar um *website* em aproximadamente um minuto, concluem que não vale a pena gastar seu tempo. E saem. (NIELSEN, 2000, p.10)

Pode-se ter a noção do desafio que tornou-se o desenvolvimento de um Website com a citação supracitada.

4.5.2 O gerenciamento do escopo dos projetos em uma empresa de webdesign

O escritório desenvolveu um processo de gerenciamento de mudanças no escopo dos projetos desenvolvidos. Para qualquer alteração identificada como necessária, a partir do momento em que o escopo foi formalizado, é aberto internamente um processo denominado “*Changing request*”²³. A abertura deste processo explica-se pelo fato de haver alterações no tempo, custos ou recursos a serem utilizados.

O escritório ressaltar que nem sempre todas as necessidades de um projeto surgem com a abertura do projeto. São comuns os surgimentos de novas necessidades durante a sua execução, conseqüentemente o escopo precisa ser ajustado.

Desta maneira, enquanto não forem ajustadas as questões oriundas da abertura do “*changing request*”, o projeto fica totalmente parado. Depois de ajustados os novos requisitos, o projeto entra novamente em execução, a partir do ponto em que foi verificada sua necessidade de readequação.

²³ De acordo com o escritório, é um processo de renegociação junto aos clientes, ocorrido em função de alterações significativas identificadas no decorrer do projeto.

Para o gestor do projeto, uma liderança forte, capacidade de julgamento e de tomar decisões baseadas em informações são características necessárias para equilibrar exigências de custos, tempo e de desempenho do resultado final do projeto. (BEST, 2006 p.148)

4.5.3 O gerenciamento do tempo dos projetos em uma empresa de webdesign

A gestão do tempo é feita através do cronograma inicial do projeto. É nele que fica estabelecido o tempo previamente gasto para o desenvolvimento de cada etapa do projeto do escritório. Este cronograma é lançado em um sistema chamado de Sistema de Gerenciamento Operacional (SGO). Neste sistema, o tempo gasto de cada colaborador, em cada projeto, é registrado e periodicamente os gestores de projetos verificam se o tempo gasto pelos colaboradores está de acordo com o que o foi estabelecido no cronograma inicial.

Quando é percebida uma distorção muito grande de tempo de um colaborador em uma fase, esta distorção é submetida e confrontada a todo o cronograma. A experiência em projetos criou para o escritório um *expertise* para verificação de tempo médio gasto por tarefa de cada colaborador. Este *expertise* é utilizado para realização dos controles de tempo. As ações são integradas e um atraso numa etapa pode atrasar todo o projeto. É feito um teste por parte do gestor, com o intuito de verificar se este atraso estava previsto dentro de uma margem de segurança no cronograma, pois o prazo de várias atividades podem vir a ser afetados.

4.5.4 O gerenciamento de custos dos projetos em uma empresa de webdesign

De acordo com o entrevistado, alterações que redefinem o escopo podem ser muito onerosas, principalmente nos estágios finais do processo de construção do *site*. Por isto, existe no escritório, uma preocupação com o planejamento dos processos, para que o nível de retrabalho seja o menor possível.

O custo, de segundo com o escritório, é a parte da Teoria da Tríplice Restrição (prazo, recursos e custos) que menos é gerenciada hoje pelo escritório. O

foco está na tentativa de resolver primeiramente a qualidade da solução e o prazo do projeto. O gestor de projetos é cobrado por fazer o projeto se encaixar no número de horas que ele foi vendido, mas não necessariamente com foco na margem de contribuição financeira que o projeto possui. O escritório avalia financeiramente os resultados dos projetos através da margem de contribuição financeira, que é o percentual de lucratividade do projeto para a empresa.

Em muitos projetos, o gerente de projetos tenta reduzir o número de horas e, conseqüentemente, o custo do projeto, através de um menor detalhamento das etapas do projeto. Nestes casos, de acordo com o entrevistado, se faz necessária uma verificação detalhada para identificar se a falta de detalhamento não irá resultar em perda de produtividade. Atualmente, todos os recursos humanos do escritório têm um valor hora definido. Como o SGO (Sistema de Gestão Operacional) possui o valor e as horas de cada funcionário, pode-se verificar o custo total de cada recurso humano utilizado.

Pelo SGO, após inseridos os gastos de horas utilizadas nos projetos, uma planilha demonstra se o projeto deu lucro e o quanto foi a lucratividade. Neste sistema são apresentadas duas margens de lucratividade: a margem desejada²⁴ e a margem mínima²⁵. Assim, verifica-se se o projeto está dentro dessas margens. Se não estiver dentro das margens, parte-se para uma nova adequação do projeto.

O escritório já compreendeu que não pode colocar, na mesma linha de produção, projetos de perfis e grandezas diferentes. Projetos de 1000, 2000, 3000 horas não podem concorrer aos mesmos recursos humanos disponíveis com de projetos de 200 horas. Ou seja, para cada grandeza de projeto, utiliza-se uma maneira diferente de gerenciamento. Para esta realidade foi criada a Linha de Produção Modelo (LPM) que possui menos etapas de pesquisa de requisitos e profissionais com valor hora mais baixo. Assim, foi desenvolvida uma equipe fixa para a LPM, composta por um gestor de projetos, dois analistas de requisitos, um arquiteto de sistemas, dois designers e seis desenvolvedores. Esses recursos são

²⁴ É o percentual de lucro desejado que os projetos devem ter de retorno para o escritório, quando de sua conclusão.

²⁵ É o percentual de lucro mínimo que o projeto deve ter para o escritório, para possibilitar o pagamento de todas as despesas oriundas da operação do projeto e geração de percentual de lucro mínimo para a o escritório.

fixos da LPM, porém, no caso de outra área precisar, estes profissionais podem ser realocados quando estiverem ociosos.

4.5.5 O gerenciamento da qualidade dos projetos em uma empresa de webdesign

Não existe um acompanhamento da qualidade do projeto ao longo de sua execução. O escritório não possui um recurso que avalie se modelos estão bem produzidos. Fica a cargo do gestor de projetos a tentativa de manutenção do nível de qualidade dos projetos. Porém, não existe uma área ou pessoa específica a que se submetam etapas dos projetos e que faça auditoria de qualidade.

Por esta deficiência, o gestor de projetos precisa ter de buscar os detalhes do escopo, para tentar manter o nível de qualidade. Conforme o entrevistado, este gestor precisa ter experiência profissional na área para saber se determinada interface está bem construída. A gestão da qualidade do projeto dentro do escritório é avaliada através do volume de re-trabalho que o projeto gerou. A meta utilizada é a manutenção do nível abaixo de 10%. Porém, de acordo com o entrevistado, estas ações são incipientes. Outra maneira de averiguação da qualidade dos projetos ocorre após o termo de fechamento dos projetos, onde o cliente recebe uma pesquisa de satisfação dos serviços prestados. Nesta pesquisa, é avaliada sua satisfação entre a demanda inicial e a entrega. Nos casos onde o escritório possui índices de 70% a 80% de aprovação, o gerente de projetos marca, com toda a equipe que trabalhou no projeto, uma reunião interna de fechamento para serem avaliados os pontos positivos e negativos do projeto. Nos casos em que trabalharam de 10 a 12 desenvolvedores, são avaliados quais foram as pessoas que mais atuaram e é feita uma reunião com estes colaboradores. Nesta reunião, é lida a avaliação feita pelo cliente. Cada integrante tem oportunidade para colocar o que pode melhorar e o que teve de positivo naquele projeto. Um secretário faz uma ata desta reunião, se publica essa ata de reunião no site do projeto dentro da Intranet do escritório e o projeto é encerrado.

4.5.6 O gerenciamento de recursos humanos dos projetos em uma empresa de webdesign

Quem gerencia as pessoas nos projetos do escritório são os gestores de projetos. Sua função também é a de cobrar que as horas de trabalho previstas, sejam cumpridas. No nível hierárquico inferior ao gestor de projetos estão: o gerente de operações, ao qual toda a equipe de construção está submetida; além das áreas de requisitos, a área de criação e a área comercial. Estas áreas fazem a interface entre os desenvolvedores e o gestor de projetos. Estas posições estão definidas no organograma do escritório (Figura 22).

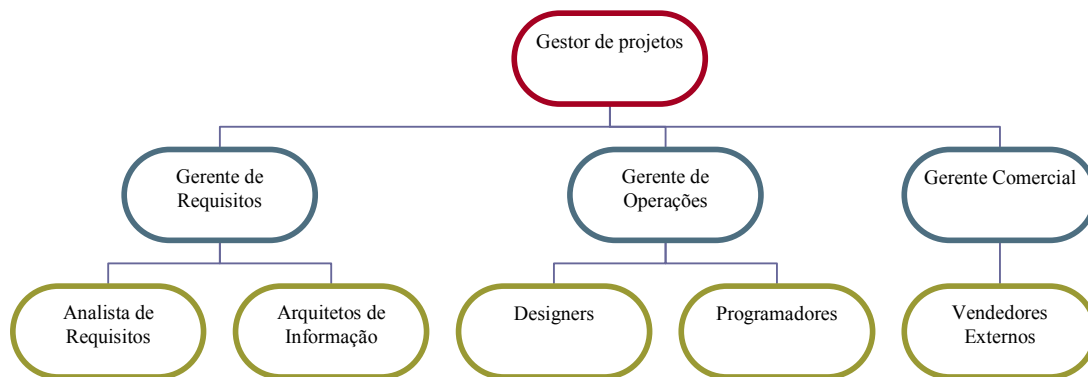


Figura 22 – Organograma do escritório de webdesign.

O escritório mantém uma política de formação de profissionais para que sejam absorvidos posteriormente como mão-de-obra pelo próprio escritório. Cursos são ministrados pelos colaboradores mais experientes, pois de acordo com o entrevistado, não é suficiente a formação disponibilizada atualmente por escolas no mercado.

4.5.7 O gerenciamento da comunicação dos projetos em uma empresa de webdesign

O escritório utiliza documentos com modelo próprio e que devem ser respeitados quanto ao preenchimento por todos os colaboradores. Qualquer alteração nesta documentação tem que ser submetida para o gerente de processos do escritório para teste de sua aplicação e adequação, se necessário. Para todo projeto é criado um e-mail padrão que se transforma no e-mail oficial do projeto. Portanto, todas as definições e comunicações formais serão feitas através deste endereço. É estabelecido um prazo para cada tipo de chamado oriundo destes e-mails. Por exemplo, uma dúvida de um gerente de requisitos possui 24 horas para ser respondida pelo gestor do projeto. Todas as reuniões possuem uma ata, que é enviada ao cliente. Nesta ata estão as definições, andamento e os próximos passos do projeto. Todas as negociações que ocorrem durante a realização dos projetos são formalizadas através de um e-mail.

O escritório utiliza uma Intranet como sistemas computacionais para gestão de projetos. Todo o detalhamento e a documentação dos projetos estão nesta intranet, dentro de uma estrutura padrão de documentação. Além da Intranet o escritório possui um servidor onde são depositados outros tipos de documentos como interfaces, por exemplo.

4.5.8 O gerenciamento de riscos dos projetos em uma empresa de Webdesign

Apesar da criação do *Changing Request*, o gerenciamento de riscos, de acordo com o entrevistado “é uma área não muito desenvolvida dentro do escritório”. O gestor de projetos faz o levantamento de riscos vinculados a prazos de execução internos ao escritório. Porém, isto ocorre de acordo com percepção do gerente de projetos.

O escritório somente desenvolve projetos após a formalização do contrato de prestação de serviços. Neste contrato, a exemplo do que ocorre em outros objetos

de estudo, são minimizados riscos vinculados aos aspectos financeiros, prazos e atribuições, tanto do escritório quanto do cliente contratante dos serviços. Porém, os riscos internos, inerentes a execução dos projetos, não estão formalizados.

4.5.9 O gerenciamento das aquisições dos projetos em uma empresa de webdesign

Todas as aquisições são submetidas para a área de operações do escritório. As aquisições normalmente são definidas pelo analista de requisitos, no início do projeto. Este identifica que tipo de sistemas computacionais serão necessários para que a solução possa ser construída para suprir as exigências do projeto. Quando surge algum custo, extraordinário ao escopo inicial, o gerente de operações apresenta uma solicitação de aquisição ao gestor de projetos, que irá avaliar dentro do escopo do projeto se a mesma cabe ou não dentro do orçamento.

Nas tomadas de decisão quanto às aquisições, não se utiliza somente a percepção do gestor de projetos. O valor estipulado para as aquisições não pode ultrapassar 10% do valor previsto no projeto. Isto é estabelecido pelo escritório no fechamento da venda do projeto. Quando este valor ultrapassa este limite, abre-se de um *Changing Request* para que este investimento seja negociado com o cliente.

4.5.10 Análise de aderência às práticas do PMBOK em uma empresa de webdesign

Após realizado o estudo, utilizou-se a planilha e o gráfico de radar desenvolvidos para organizar os dados e a verificação de oportunidades de aderência às nove áreas de conhecimentos da gestão de projetos do PMBOK (2004).

4.4.10.1 Planilha comparativa - empresa E

A Figura 23 apresenta a visão do escritório, do pesquisador e a visão em consenso desenvolvida entre ambos sobre o processo de Gestão de Design no âmbito da Gestão de Projetos da empresa E. O escritório estudado, dentro dos 27 pontos possíveis relacionados a utilização e formalização das etapas da gestão do design, conseguiu a obtenção de 25 pontos. Esta foi a maior pontuação entre todos os escritórios estudados. Isso fez com que o escritório obtivesse um grau de aderência às práticas do PMBOK (2004) igual a 9,26.

4.5.10.2 Gráfico radar - empresa E

Como maneira de auxiliar a visualização dos resultados obtidos através da classificação do estudo de caso em uma empresa de webdesign, elaborou-se o gráfico da Figura 24. O escritório demonstrou a maior aderência às práticas da gestão de projetos do PMBOK (2004). Porém, também apresentou oportunidades de melhoria quanto à sua gestão de riscos e de qualidade, uma vez que não possui isto totalmente formalizado em sua estrutura.

EMPRESA E	GAP = 9,26		
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Pesquisador	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Escritório	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO - Visão Consenso
Quanto ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	3	2	3
Quanto ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	3	2	2
Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	2	3	3
Quanto ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	3	3	3
Quanto ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	1	1	2
Quanto ao gerenciamento das aquisições dos projetos de design	3	1	3
Pontuação Máxima Possível = 27	24	21	25
Legenda da Pontuação: 0 = O escritório não possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design. 1 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente informal (sem registros físicos ou digitais). 2 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira parcialmente formalizada (com alguns registros). 3 = O escritório possui estabelecidos procedimentos para gerir determinado aspecto da Gestão de Design de maneira totalmente formalizada (com todos os registros a disposição para consultas).			

Figura 23 – Práticas da gestão de design - Empresa E.

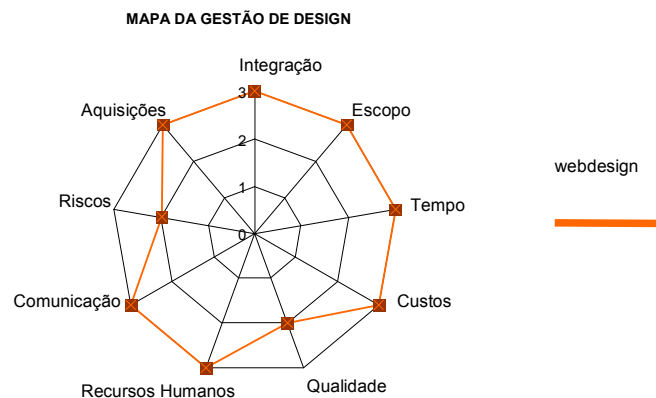


Figura 23 - Gráfico radar gestão de design - Empresa E.

4.5.11 Considerações finais

Apesar da atividade de webdesign estar muito próximo da engenharia de softwares e por vezes ser por ela substituída, o processo de desenvolvimento aproxima-se muito aos processos de outras áreas já consagradas do design, como o Design Gráfico, Design de Produto, de Ambientes e de Embalagens. A necessidade de decodificação dos requisitos do projeto em soluções estéticas e funcionais para usuários finais corroboram esta afirmação.

O escritório, em função dos altos custos de sua principal matéria-prima, a tecnologia, preocupa-se com a gestão dos projetos, pois tem plena noção dos impactos que o retrabalho lhe causa. O nível de gestão, com exceção do gerenciamento de riscos e da qualidade, apresenta-se quase todo formalizado e pôde-se verificar que com a utilização de ferramentas de gestão e novas formalizações de processos até então informais, pode-se aprimorar ainda mais a atuação do escritório.

4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETOS DE ESTUDO

Foram verificadas similaridades e oportunidades de melhorias em todos os escritórios objetos de estudo, nas seguintes áreas do conhecimento:

a) Gestão da Integração.

Fundamental para a organização e identificação das etapas dos projetos a serem executados, possui um padrão de etapas nem sempre nomeadas da mesma maneira, porém sempre cumpridas por todos os escritórios estudados. Essas etapas são denominadas de Levantamento de dados; Criação e Apresentação ou Entrega do projeto. Estas importantes etapas, de acordo com Phillips (2008) precisam ser explicadas aos demandantes dos serviços do Designer, para que estes demandantes compreendam porque às vezes é exigido mais tempo e verba do que eles imaginavam, para que o projeto seja concluído com sucesso.

b) Gestão do Escopo.

O escopo somente não é formalizado em um dos escritórios, pois este normalmente não formaliza todo seu nível de envolvimento no projeto. Em todos os outros estudos o escopo do projeto está totalmente formalizado nas propostas comerciais ou nos contratos de prestação de serviços. Conforme Strunck (1999) todas as relações comerciais de prestação de serviços em design devem ter início com um completo entendimento sobre as tarefas que serão realizadas, os prazos para sua execução e o custo dos honorários a serem cobrados.

c) Gestão do Tempo.

O único escritório que não formaliza, ao menos em parte, a utilização de práticas da gestão do tempo dos projetos, deixa esta formalização ausente, inclusive na proposta comercial. Nos outros escritórios, o tempo é considerado variável fundamental na composição dos custos e qualidade dos serviços vinculados aos projetos. Isto é corroborado por Valle (2007) ao colocar que na relação entre tempo, custo e escopo ou qualidade, se algum destes tópicos for alterado, pelo menos um dos outros provavelmente também irá mudar.

d) Gestão de Custos.

Todos utilizam de maneira parcialmente formalizada a gestão de custos, pois trabalham com um documento que formaliza a relação de prestação de serviços entre escritório e contratante. Este documento é denominado de Proposta Comercial, Plano-Proposta ou um Contrato de Prestação de Serviços. Porém, a formalização total interna ao escritório somente é encontrada nos escritórios que possuem um custo operacional bem controlado, como no caso do escritório de webdesign, e no caso do design de produto. Nestes últimos, os valores financeiros envolvidos no processo de desenvolvimentos são elevados e são de responsabilidade do contratante. Neste caso, o designer contribui na tentativa de viabilizar financeiramente a solução do projeto. De acordo com o PMBOK (2004, p. 157), “o gerenciamento de custos dos projetos trata principalmente do custo dos

recursos necessários para terminar as atividades de cronograma.” E a tentativa de viabilizar financeiramente o projeto, passa pela avaliação dos custos dos recursos envolvidos para a sua efetiva realização.

e) Gestão da Qualidade.

Com exceção do escritório prestador de serviços em design de produto, que possui base na Norma ISO 9001, os demais possuem a gestão da qualidade com poucos ou nenhum indicador. O escritório de design gráfico utiliza dados de resultado de seus trabalhos para avaliar seu nível de qualidade frente ao resultado do processo, mas também, quanto ao andamento dos projetos, não possui indicadores que possam avaliar a qualidade durante a execução. Talvez esta realidade de poucos ou nenhum indicador de qualidade dentro dos escritórios estudados se mostre porque de acordo com Borja de Mozota (2003), o design introduz uma visão de qualidade que não é quantificável: a qualidade percebida de um produto ou um serviço.

f) Gestão de Recursos Humanos.

O único a gerenciar esta área da gestão de projetos de maneira totalmente formalizada é o escritório de *webdesign*. Uma experiência que talvez possa ser aplicada a outras realidades é a maneira que o escritório de design de embalagens atua. Este realiza parte operacional do projeto com mão-de-obra terceirizada, diminuindo, assim, seus custos fixos. Essa realidade, de acordo com Strunck (1999), difere da realidade vivida por escritórios de design que possuem a necessidade de garantir o pagamento de uma folha salarial mensal.

g) Gestão de Comunicação.

Todos formalizam no mínimo parcialmente a gestão das comunicações dos projetos. Numa relação de terceirização de serviços, esta prática, senão adotada, pode incorrer numa série de problemas. O design trabalha com informação (Strunck, 1999) e sem registros torna-se praticamente inviável a realização dos projetos.

h) Gestão de Riscos.

Neste tópico cabe uma lista de riscos colocados pelos escritórios prestadores de serviços, uma vez que são pertinentes a quase todas as atividades de design. Estes riscos podem ser assim denominados: risco do gosto pessoal do cliente; risco de trabalhar mais do que orçou; risco da produção custar mais que o projeto; risco de desistência de continuidade do projeto por parte do cliente; risco da troca de interlocutores na empresa contratante; risco da saída de funcionários (designers); risco comercial do produto concebido; risco de maus fornecedores e riscos de usabilidade do produto, foram os que surgiram durante o estudo. Para o PMBOK (2004, p.237) “os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são de aumentar a probabilidade e os impactos dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.”

i) Gestão das Aquisições.

Quanto à gestão das aquisições, todos os escritórios, mesmo nos casos de projetos onde estes não são responsáveis por parte das aquisições, acabam participando diretamente do processo. Pois, como alguns relataram durante as entrevistas, “Também somos responsáveis pelos resultados”. Conforme o Manual de Gestão de Design (1997) é tarefa do responsável pela Gestão de Design, a garantia os recursos necessários para que o projeto consiga atingir seus objetivos.

A figura 25 apresenta de forma agregada, os gráficos radar de cada escritório com seus respectivos graus de aderência às práticas do PMBOK (2004). Conforme pode-se perceber a empresa E, obteve uma maior GAP, pois quase todas as suas práticas de gestão de projetos estão formalizadas. Isto pode ter vinculação com o tamanho da empresa, uma vez que pela sua estrutura, a necessidade de práticas de gestão se mostra indispensável à suas operações.

A empresa de menor pontuação foi a Empresa A. Isto se observa pela informalidade das práticas de gestão de projetos utilizadas pelo escritório. Têm-se a percepção de que isto seja uma característica gerencial vinculada às pessoas que dirigem a empresa. Naquela empresa, seus funcionários estão preocupados com a

necessidade de melhoria de seus processos, mas estão pouco preparados para sua efetiva implantação.

Verifica-se ainda que, em todos os escritórios, as práticas de gestão de projetos são, no mínimo utilizadas, pois não se obteve em nenhuma das áreas estudadas a nota 0 (zero). Quanto às práticas de gestão da qualidade, surgiram oportunidades para o desenvolvimento de indicadores de qualidade nos escritórios. Com exceção do escritório de design de produto, que tem influência das normas da ISO, todos os outros objetos de estudos se mostram informais nestas práticas, por acreditarem que suas experiências profissionais garantem a qualidade da solução e que seus projetos atingem bons níveis de aceitação no mercado.

O nível de utilização de práticas para o gerenciamento de riscos, pouco percebido no estudo, tem para cada área de atuação em design, aspectos que são tratados de maneira específica pelos escritórios. Talvez a experiência no desenvolvimento de projetos, contribua para percepção dos riscos envolvidos nos projetos de design. Como a prestação de serviços em design ainda é uma atividade relativamente nova no País, novos riscos poderão surgir durante as próximas experiências profissionais dos entrevistados. A partir de então, medidas para gerenciá-los possam vir a ser desenvolvidas.

A gestão do escopo, apenas em um objeto de estudo, não obteve a nota máxima. Isto se deve ao fato de todos trabalharem com documentos que formalizam o escopo dos projetos. Propostas comerciais e contratos de prestação de serviços se prestam para formalizar o escopo dos projetos destes escritórios.

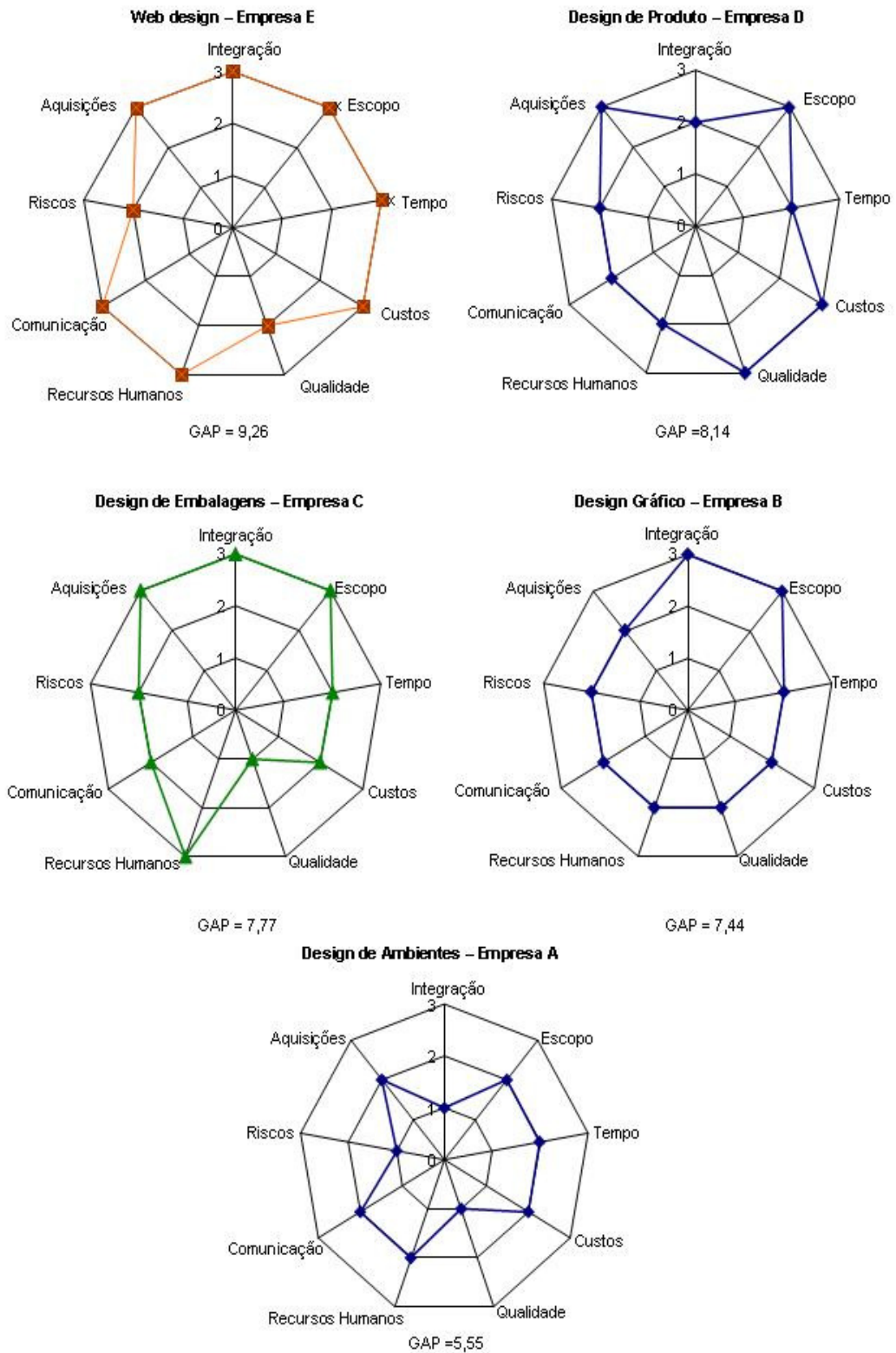


Figura 25 – Gráfico comparativo da Gestão de Design do estudo.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões sobre a análise do processo de Gestão de Design de escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS. O capítulo foi dividido em cinco partes: considerações sobre o método de coleta de dados, organização e classificação dos dados coletados, verificação das hipóteses, análise dos objetivos propostos e atingidos e sugestões de trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Os estudos de caso indicaram algumas considerações sobre método de coleta de dados utilizado:

- a) Para uma maior riqueza de detalhes e veracidade das informações, os níveis mais altos na hierarquia do escritório de design precisam estar envolvidos na pesquisa. A sensibilização da alta direção na participação no estudo se deu pela percepção de oportunidade de um maior entendimento sobre a Gestão de Design e seus benefícios para os escritórios prestadores de serviços em design.
- b) Após a realização das entrevistas, o conteúdo respondido pelos entrevistados precisou ser reorganizado. Isto ocorreu devido à falta de conhecimento dos entrevistados sobre todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004). Por várias vezes, os entrevistados responderam características de determinada área, achando que se tratava de outra. Cabe ao pesquisador interpretar o erro e corrigi-lo.
- c) Documentos comprobatórios, em alguns casos, foram requisitados para evidenciar as práticas utilizadas pelos escritórios.

- d) Para uma melhor eficácia do estudo utilizou-se de um contato telefônico prévio, seguido do envio de um e-mail a todos os entrevistados. Através do contato telefônico informou-se o assunto a ser tratado na entrevista e solicitou-se que documentos comprobatórios de suas práticas de Gestão de Design fossem preparados para uma potencial apresentação.

5.2 ORGANIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os dados analisados foram confrontados frente as nove áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004). Estes dados foram organizados utilizando-se o *software* Excel, onde foram classificados em 4 grupos distintos, de acordo com os níveis de utilização e formalização. Assim, a pesquisa permitiu analisar os processos da Gestão de Design de produto, gráfico, embalagem, ambientes e *webdesign*, bem como o grau de formalidade que cada processo é desenvolvido nos escritórios estudados. Depois esta análise, puderam-se comparar os diferentes níveis de utilização e formalização de práticas da Gestão de Design de cada um dos escritórios.

Após a realização das entrevistas com os objetos de estudo, a planilha de práticas preenchida foi enviada para análise individual dos respondentes, para que estes pudessem fazer suas próprias avaliações dos aspectos de sua Gestão de Design. Depois do recebimento das planilhas preenchidas pelos escritórios estudados, pôde-se identificar distorções da visão interna do escritório frente à visão externa do pesquisador. Discussões sobre as diferentes percepções foram realizadas e em consenso, embasado na bibliografia existente e nas práticas identificadas nos escritórios, foi definida a nota que cada tópico da gestão de projetos de design do escritório seria auferida. Esta iniciativa propôs o enriquecimento dos resultados de pesquisa, corrigindo possíveis más interpretações sobre as áreas da gestão de projetos do PMBOK (2004). Isto explica-se na medida em que o assunto é relativamente novo para escritórios prestadores de serviços em design e pesquisadores da área da Gestão de Design.

Observou-se, também, que a ferramenta desenvolvida inicialmente para a realização da pesquisa possui potencial de transformar-se em uma ferramenta de análise a ser implementada pelos próprios escritórios. Para tanto, precisam ser desenvolvidos materiais explicativos quanto à correta aplicação da ferramenta.

Em dois escritórios estudados e não publicados na pesquisa, encontrou-se dificuldades no levantamento de informações quanto à Gestão de Design. Em um deles, informações sobre as atividades que fazem parte desse processo, são tão empíricas que, apesar de existir a possibilidade de divulgação dos resultados, decidiu-se não publicá-los, respeitando a individualidade e o histórico desta empresa no design do Rio Grande do Sul e no Brasil. No outro escritório não houve cooperação por parte do sócio da empresa em disponibilizar documentos para evidenciar as práticas estabelecidas. Isto fez com que os dados obtidos não fossem incluídos na análise das empresas.

Em todas as empresas, tornou-se evidente a preocupação dos sócios com a necessidade de profissionalização das práticas de Gestão de Design dos escritórios, o que possibilita oportunidades para continuação de estudos na área. Outro relato feito por dois dos entrevistados trata do aumento significativo da demanda de trabalhos nos escritórios de design ocorrido nos últimos dois anos. Um dos escritórios informou que no ano, de 2007, praticamente não prospectou clientes novos, pois sua estrutura estava tomada por projetos de clientes antigos. Isto demonstra o potencial de crescimento do setor de prestação de serviços em design.

5.3 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

As hipóteses de pesquisa do presente trabalho foram verificadas da seguinte forma:

- a) Quanto à existência de processos formalizados, pôde-se verificar que três, dos cinco escritórios estudados, atendiam esta questão: o de design gráfico, o de design de embalagem e o de *webdesign*. O de design de ambientes e o de design de produto, apesar de possuir os processos

definidos informalmente, não os tinham de maneira formalizada. Todos, mesmo os que já possuíam seus processos formalizados, receberam como *feedback* por terem participado da pesquisa, um documento por e-mail, onde estão apresentados todos os passos utilizados em seus processos de desenvolvimento de projetos de design.

- b) Todos os escritórios estudados utilizam as nove etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK, porém, nem sempre formalizadas e nem sempre com conhecimentos teórico explícitos a respeito do assunto. Em vários momentos foi utilizada uma explicação verbal sobre termos utilizados na bibliografia em questão (PMBOK, 2004) para que se pudesse verificar sua utilização e formalização por parte dos escritórios.
- c) Somente um dos escritórios estudados possui sistemas computacionais para sua Gestão de Design. Trata-se do maior escritório estudado em termos de estrutura física e de recursos humanos. Observou-se ainda que, o escritório B, possui uma adaptação do software “Outlook” da Microsoft, que tem serventia limitada para a informação de prazos e etapas dos projetos. Este escritório deseja evoluir na aquisição e desenvolvimento de sistemas para suas atividades de Gestão de Design. Os outros três escritórios analisados entendem como importante, para a sua Gestão de Design, a implantação de sistemas computacionais. Porém, acreditam que suas estruturas organizacionais, ainda pequenas, não comportam um investimento deste nível.
- d) Em todos os estudos verificou-se que as empresas gerenciam de maneira diferente seus projetos de design, em função dos valores financeiros contratados. É unânime o entendimento de que uma empresa de maior porte não deve ter a Gestão de Design realizada da mesma forma que um cliente de micro ou pequeno porte. Além disso, os valores cobrados pelos serviços de design devem ser, também, distintos. Isto é explicado na medida em que são dimensões de negócios diferentes, com usos distintos para as soluções de design criadas. Como exemplo destas dimensões, observa-se o desenvolvimento de um projeto de identidade visual para um comércio de bairro e outro para uma montadora de veículos multinacional.

Um projeto será utilizado numa empresa que possui uma receita de alguns milhares de reais anualmente e, outra, que possui uma receita de milhões de reais mensais. São realidades diferentes que demandam processos distintos.

5.4 ANÁLISES DOS OBJETIVOS PROPOSTOS E ATINGIDOS

Analisando o objetivo geral apresentado no capítulo 1 deste estudo, pode-se perceber que, através do exposto, se conseguiu caracterizar como os escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre/RS desenvolvem seu processo de Gestão de Design.

Todos os escritórios estudados possuem e utilizam processos distintos, nem sempre formalizados, para a realização de sua Gestão de Design. Algumas etapas dos processos se repetem na Gestão de Design em todos os escritórios estudados. Por exemplo, a etapa de levantamento de informações ou *briefing* (como alguns escritórios a nomeiam) ocorre em todos os estudos de caso do capítulo 4 deste trabalho. Contudo, percebeu-se que, por vezes, as etapas que se repetem em todos os estudos, apresentam denominações distintas em cada empresa. Verificou-se, ainda, a aplicação das etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK (2004), em todos os escritórios estudados, conforme exposto no item 5.3 deste capítulo do trabalho.

5.5 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Existem possibilidades de realização de pesquisas com o objetivo de continuação desse estudo:

- a) Determinar a relação entre o nível de maturidade dos escritórios e a sua capacidade de gestão de projetos de design.

- b) Replicação do método de análise utilizada em outros casos como ferramentas para aplicação da mensuração do nível de Gestão de Design dos escritórios prestadores de serviços em design.
- c) Desenvolver indicadores de análise e aderência de ferramentas consagradas nas áreas da administração de empresas e na engenharia à realidade de escritórios prestadores de serviços em design.
- d) Propor modelos de Gestão de Design de acordo com o nível de maturidade de escritórios e prestadores de serviços em design.
- e) Replicar o estudo proposto em outros Estados brasileiros para verificação de existência de um padrão de desenvolvimento do processo da Gestão de Design no Brasil.
- f) Ampliar a análise realizando um estudo junto às empresas contratantes dos serviços em design, com o objetivo de descrever como estas realizam a Gestão de Design, sob o ponto de vista de quem contrata.
- g) Correlacionar resultados financeiros dos escritórios com o GAP (grau de aderência às práticas do PMBOK).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Mauricio; DISCHINGER; Maria do Carmo; BERNADES, Mauricio. **Gestão de Projetos em Escritórios de Design – Um estudo de caso**. White Paper, 2008.

APDESIGN. Associação dos Profissionais em Design do Rio grande do Sul. **Guia Básico do Designer - Uma Referência para o Exercício Profissional**. Porto Alegre, 2004

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

BEST, Kathryn. **Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.

BORBA, Gustavo; REYES, Paulo. Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. In: **4º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2007**. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro; AEND-BR, 2007.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design and competitive edge: A model for design management excellence in european SME's**. Design Management Journal; 2002, pg. 96.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation**. Canada, Editora: Allworth Communications, Inc, 2003.

BRASIL, **Lei Nº10973**, de 02.12.2004. - Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 de Dezembro de 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm. Acesso em 28 de novembro de 2007.

BYARS, Mel. **Enciclopédia do design**. São Leopoldo; Editora Unisinos , 2007.

CAMACHO, M. F. Diseño para el desarrollo: el potencial de la integración estratégica del diseño en las empresas, el caso de Colombia. **6º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - P&D Design 2004**. São Paulo: FAAP, 2004. CD

CARDINAL, J. Stal-Le; MARLE, F. Project: The just necessary structure to reach your goals. **International Journal of Project Mangement** 24, 2006, 226-233.

CAVALCANTE JUNIOR, Ophir. **A terceirização das relações laborais**. São Paulo, Ed. LTR, 1996.

CELASCHI, Flaviano. **Inovação: a regra e a emoção**, D2B Design To Branding Magazine, a.XII. n.2, Jul/2007.

CHERMONT, Gisele Salgado de. **A Qualidade na Gestão de Projetos de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CUMMINS, Fred A. **Integração de sistemas: Enterprise integration : arquiteturas para integração de sistemas e aplicações corporativas**. Trad. Ana Beatriz Tavares, Daniela Lacerda. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 7.ed. Rev . e Ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DDC - Danish Design Center - **The Danish Design Center's design definition** – Disponível em: <<http://www.ddc.dk/omddc/designdefinition>> . Acesso em 10 de abril de 2008.

DICIONÁRIO-MICHAELIS. **Definição de Design**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=design>>. Acesso em 07 de abril de 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **Administrando em tempos de grandes mudanças** – Trad. Nivaldo Montigelli Jr.; Supervisão Técnica.Liliana Guazzelli – São Paulo : Ed. Pioneira Thomsom Learning, 2006.

ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial – **INTRODUÇÃO** – Disponível em: http://www.esdi.uerj.br/p_intr.shtml. Acessado em 07 de abril de 2008.

FURLAN, José Davi. **Reengenharia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

GOLDRATT, Eliyahu M. **Corrente Crítica**. Tradução: Thomas Corbett Neto. São Paulo: Editora Nobel, 1998.

HOLLINS, Bill. **Glossário de Serviços de Design**. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/Glossary/>. Acesso em 27 de março de 2008.

Instituto Fecomércio de Pesquisa – IFEP - **Pesquisa sobre Design nas Micro e Pequenas Empresas** - Sebrae-RS, 2004.

ICSID - International Council of society of Industrial design – **Definition of Design** – Disponível em: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>. Acesso em 07 de abril de 2008

IPMA, International Project Management Association - **ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0. Netherlands. Ed.** International Project Management Association, 2006.

ISDA - The Industrial Designers Society of America - **ID DEFINITION** – Disponível em: <http://www.idsa.org/absolutenm/templates/?a=89&z=23>. Acesso em 27 de março de 2008.

JUCERGS – Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. **Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantis – SINREM**. Relatório do Cadastro. Porto Alegre, 2008.10p.

KENDALL, kenneth E; KENDALL, Julie E. **Análisis y Diseño de Sistemas**, Traducción Héctor Lopez Hernandez, Revisión técnica Humberto Cárdenas anaya, Jorge Rodríguez Rodriguez . Edo. De México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1991.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEON, Ethel; POUGY, Geraldo; FUKUSHIMA, Kando – **Almanaque Enciclopédia** - Disponível em:
<<http://www.designbrasil.org.br/portal/almanaque/enciclopedia.jhtml?indice=W.>>
Acesso em 20 de junho de 2008.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de; ANDRAE Ronaldo; MELO, Brenda Garret de. A especificação do design e sua importância para a eficiência do processo de design dentro da empresa. **3º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - P&D Design 1998**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1998. Anais.

MAGALHÃES, Cláudio. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro, SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB,1997.

Manual de Gestão do Design. Centro Português de Design. Porto - Portugal, 1997.

Manual de Oslo (OECD/EUROSTAT-1977), Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP, das edições originais em inglês e francês publicadas sob os títulos: The Measurement of Scientific and Technological Activities — Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual / La mesure des activités scientifiques et technologiques — Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique: Manuel d'Oslo.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações. Florianópolis:** UFSC, 2004 p.91.Tese (Doutorado). Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

MCBRIDGE, Mary - Design Management: Future Forward. **Design Management Review.** Boston: Summer 2007. v. 18, n. 3; pgs. 6-23.

MERINO, Eugenio; DICKIE, Isadora Burmeister; LINS, Ana Falcão Cavalcanti. **Gestão de Design e Design Social; o caso Trilhas do Ribeirão.** Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - P&D Design 2008. São Paulo - SP, Pag. 3078 a 3083.

NIELSEN, Jakob. **Projetando Websites;** tradução de Ana Gibson. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial.** 12.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design.** Tradução: Itiro Iida; revisão técnica: Whang Pontes Teixeira. São Paulo: Blucher, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 16 ed. Rio de Janeiro: Ed.Elsevier, 1999.

POWELL, Earl N. Design management is the management of design. **Design Management Journal**, v.9, n.3 summer, 1998.

PREECE, Jenifer; ROGERS, Yvone; SHARP Helen. **Design de Interação: além da interação homem – computador;** trad. Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookman,2005.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani César de. **Inovação e Conhecimento: Desafios e Práticas Institucionais,** Revista Gestão e Desenvolvimento, a.IV – v. 4, n.2, p.11-22. Ago/2007.

Programa Brasileiro do Design - **Orientação Estratégica - PBD 2007-12** - Reunião de Avaliação Estratégica do PBD, 10/2006. Brasília Disponível em:

<http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PBD_Plano_Estrategico_v04_04_07_c.pdf> Acesso em 20 de junho de 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge** (PMBOK Guide) 2004 ed. PMI, 2004.

RIBEIRO, José. **A terceirização e a responsabilidade da empresa tomadora do serviço**. São Paulo: IOB Thompson, 2006.

RUMBAUGH, James. et al. **Modelagem e projetos baseados em objetos**. Tradução: Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SEIDEL, Victor. Moving from design to strategy: The 4 roles of design-led strategy consulting . **Design Management Journal**, v. 11, n.2, spring, 2000.

SILVA, Néelson Peres da. **Projeto e Desenvolvimento de Sistemas**. São Paulo: Érica, 1994.

SIMON, Laurent. Managing creative projects: Na empirical synthesis of activities. **International Journal of Project Management**, 24 – 2006, p. 116 a 126.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação – Uma abordagem Gerencial** – trad. Maria Lucia Lecker Vieira, Dalton Conde de Alencar, revisão técnica Paulo Machado Cavalheiro, Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

STRUNCK, Gilberto. **Viver de Design**. Rio de Janeiro: 2AB, 1999.

TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília – DF, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith – **Gestão da Inovação**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker...[et all] – 3 ed. Porto Alegre. Editora Bookman, 2008.

TURNER, Rodney J. The role of pilot studies in reducing risk on projects and programmes. **International Journal of Project Management**, 23 – 2005, p.1 a 6.

TURNER, Rodney J. **The Handbook of project-based management – Improving the processes for achiegic objectives**. England .Ed. McGraw-Hil Book Company Europe, 1993.

ULRICH ,Karl; EPPINGER, Steven D. **Product Design and Development**. 2.ed. McGraw-Hill Companies, United States of America, 2000.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial.** Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOLLNER Alexandre. **Design Brasil. Almanaque.** Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/almanaque/enciclopedia.jhtml?indice=W>>; Acesso em 18 de maio de 2008.

YIN, Robert K.. **Case Study Research. Design and Methods.** Applied Social Research Methods Series, v. 5. United States: SAGE Publications, Inc. 1994.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. – 3.Ed. – Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BAARS, Edna Mara. **A gestão do design no contexto das empresas e órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina**. UFSC, 2002. (Dissertação (Mestrado) Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: Guia Prático para o design de novos produtos**. 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

CASTILHO, Kathia; AZEREDO, Pereira Barretto, Vera; BARRETTO, Marcos Ribeiro Pereira. **O que a metodologia em design pode aprender com a engenharia de software?** 4º Congresso Internacional de Pesquisa em design. Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 10 reimpressão, Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

DUTRA, José Souza Dutra et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de Marketing**. trad. James F. Suderland Cook, revisão técnica Tânia Maria Vidgal Limeira. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

SANCHEZ, Ron. Design into Strategic Management Processes. **Design Management Review**. Boston: Fall 2006. v. 17, n.. 4; p. 9-10.

SILVEIRA, Carina Santos; PEDROSA, Taís Moraes Campos; PEQUINI, Suzi Mariño. **A Capacitação de Profissionais para a Implantação da Gestão de Design nas Empresas**.

TEIXEIRA, Joseleda de Almeida. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas** – UFSC, 2005, p.34. Tese (Doutorado) Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

UNEP. **Product-Service Systems and Sustainability. Opportunities for Sustainable Solutions**. Paris: UNEP, 2002.

WAAL MALEFYT, Timothy. **A etnografia do Design**. Journal of Design and Management. V. 1, n. 1, Spring, 2006.

ZURLO, Francesco. **MBA – DESIGN ESTRATÉGICO, 2006-2007**, Porto Alegre, Escola de Design Unisinos. POLIDESIGN - Instituto Politécnico de Milão. 2006-2007.