



Instituto Politécnico  
de Castelo Branco  
Escola Superior  
de Artes Aplicadas

# **A Gestão de Design como Ferramenta Estratégica: Caso de estudo Procer, S.A. Projeto de Estágio**

Diogo Almeida Lopes

20120520

## **Orientadores**

João Vasco Neves

Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Metre em Design Gráfico, realizada sob a orientação científica do Professor Adjunto Doutor João Vasco Neves, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**Junho 2019**



## **Composição do júri**

### **Presidente do júri**

Professor Doutor João Brandão

### **Vogais**

Professor Doutor Tiago Marques

Professor-Auxiliar na Escola de Artes da Universidade de Évora

Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Professor Adjunto da Escola Superior de Artes Aplicadas do IPCB

Professor Doutor José Miguel Gago da Silva

Professor Adjunto da Escola Superior de Artes Aplicadas do IPCB



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho, a todos os que de alguma forma contribuíram para a sua realização, direta ou indiretamente.



## Agradecimentos

Ao meu orientador,  
Professor João Vasco Neves, pela inesgotável paciência.  
Pela Dedicção.

À Escola Superior de Artes Aplicadas de Castelo Branco,  
pela disponibilização das condições necessárias à realização deste projeto.

À Procer, S.A., na pessoa do Sr. Leonel Silva  
Pelo saber receber, pela humildade.  
Pelo profissionalismo.

Aos meus amigos, designers e não-designers,  
por me incentivarem a saber-fazer mais e melhor.  
Em especial ao Brian Oliveira por me acompanhar nesta etapa.

À minha família, pelo imensurável carinho e apoio.

À minha namorada, Filipa Pinto,  
por tudo e para sempre.



## Resumo

O presente documento descreve e analisa a realização de um estágio, na empresa Procer S.A., destacada na área de produção gráfica e desenvolvimento de espaços expositivos, localizada em Oliveira do Bairro, Aveiro.

A temática design de comunicação domina toda a investigação, e é explorada a vários níveis, cruzando-se com outras temáticas relevantes para a investigação.

Investigação que surge da necessidade da empresa explorar novos mercados e aumentar a sua competitividade empresarial. É tido como objetivo a obtenção de respostas para solucionar o tópico investigativo: Qual o contributo da criação de um departamento de design de comunicação no reposicionamento de mercado de uma empresa gráfica?

A investigação é executada através da utilização da metodologia intervencionista e metodologia não intervencionista. Possibilitando assim o cruzamento de dados resultantes da primeira metodologia (estágio, aplicação prática de conhecimentos e desenvolvimento de projetos) e da segunda metodologia (sustentação literária, estudo de casos e análises de informação).

O documento pressupõe a construção e proposta de uma ferramenta metodológica, onde inclui o departamento de design mais ativamente em todo o processo projetual, desde a colheita de dados dos requisitos do cliente até à implementação das soluções desenvolvidas.

## Palavras chave

Design de Comunicação, Design Gráfico, Gestão de Design, Gestão de Projeto



## **Abstract**

This document describes and analyzes the realization of an internship in the company Procer S.A., highlighted in the area of graphic production and development of exhibition spaces, located in Oliveira do Bairro, Aveiro.

The theme of communication design dominates all research, and is explored at various levels, crossing with other relevant themes for research.

Research that arises from the need for the company to explore new markets and increase its business competitiveness. The objective is to obtain answers to solve the research topic: What is the contribution of the creation of a communication design department in the market repositioning of a graphic company?

The research is carried out through the use of interventionist methodology and non-interventionist methodology. This enables the crossing of data resulting from the first methodology (internship, practical application of knowledge and development of projects) and the second methodology (literary support, case studies and information analysis).

The document presupposes the construction and proposal of a methodological tool, which includes the design department more actively in the entire project process, from the collection of data of the client's requirements to the implementation of the solutions developed.

## **Keywords**

Communication Design, Graphic Design, Design Management, Project Management



# Índice geral

Capítulo I - Enquadramento	1
1.1. Introdução	2
1.2 Enquadramento	2
1.3 Problemática	4
1.4 Tópico investigativo	4
1.5 Objetivos	5
Objetivos gerais	5
Objetivos específicos	5
1.6 Metodologia	6
Esquema da investigação / Organograma	7
1.7 Benefícios da investigação	9
Capítulo II – Estado da Arte	10
2.1 Introdução	12
2.2 Conceitos	13
2.2.1 Design	13
2.2.2. Disciplinas	14
2.2.3 O Design de Comunicação	16
2.2.4. O Processo do Design de Comunicação	18
a) Processo de Mozota (2003)	18
b) Processo Munari (1981)	20
c) Processo Kumar (2013)	21
d) Processo Ambrose e Harris(2010)	23
2.2.5. O Contributo do Design de Comunicação para as Empresas	25
Valor social do design	25
Valor económico do Design	25
Valor estratégico do design	26
2.2.6 Identidade Corporativa	27
2.2.7 Identidade Visual Corporativa	27
2.2.8 Imagem Corporativa	27
2.2.9 Publicidade, Marketing e Meios de Comunicação	28

2.2.10 Técnicas de resolução de problemas e de estímulo à criatividade	30
2.2.11 Brainstorming	31
2.2.12 Focus Group	32
2.2.13 O Design Gráfico	33
2.2.14 O processo do Design Gráfico	34
2.2.15 O contributo do Design Gráfico para as empresas	35
2.3 Gestão Empresarial / das Organizações	37
2.3.1 Conceitos	38
2.3.2 Cultura Organizacional	39
2.3.4 Estratégia	40
2.4 Gestão de Design	41
2.4.1 Gestão de Design / Origens	43
2.5 Gestão de projeto como ferramenta estratégica	45
2.5.1 Design Thinking	46
2.5.2 Gestão de Design e Design Thinking	49
2.6 O Briefing	50
2.7 Argumento da Investigação	56
Capítulo III – Caso de Estudo: Procer,S.A.	58
3.1 Introdução	60
3.2 Contexto	61
3.2.1 História da empresa	61
3.2.2 Produtos e Serviços	62
3.2.3 Clientes e o público-alvo	63
3.2.4 Concorrentes	64
3.3 Estrutura e funcionamento	65
3.3.1 A equipa	65
3.3.2 O funcionamento interno	65
3.4 A marca Procer	69
3.4.1 A Identidade Visual	69
3.4.2 Arquétipos emocionais da marca PROCER	70
3.4.3 A comunicação e a publicidade	71

Capítulo IV – Desenvolvimento Prático (Estágio)	73
4.1 Introdução	75
4.2 O Estágio	76
4.4 Principais projetos	77
4.4.1 PROCER, S.A.	77
4.4.2 CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA	79
4.4.3 CÂMARA MUNICIPAL DE ALBERGARIA-A-VELHA	82
4.4.4 CLIMACOM	86
4.4.5 EMAR	89
4.4.6 LAVORO EUROPE & SAL CRIATIVO/MISTOLIN	91
4.5 Outros projetos	94
4.5.1 SACOPLEX	94
4.5.2 WEBER (GRUPO SAINT-GOBAIN)	95
4.5.3 CARDPRESSO	96
4.5.4 METALCÉRTIMA E LEILOSOC	97
4.5.5 SAL CRIATIVO (MISTOLIN GROUP)	98
Capítulo V – Proposta de Modelo	100
5.1 Introdução	101
5.2 Estudo de casos	102
Modelos de Gestão de Design	102
5.2.1 Modelo de PEREIRA, et al (2002)	102
5.2.1 Modelo de RAVASI e LOJACONO (2003)	102
5.2.1 Modelo de MOZOTA (2003)	104
5.2.1 Modelo de BEST (2006)	107
5.2.1 Modelo de BRANCO (2001)	109
5.3 Análise do estudo de casos	112
5.4 Metodologia Projetual	114
5.4.1 Fluxo de Trabalho	114
5.4.2. Metodologia de Design PROCER	116
Capítulo VI – Apresentação de Resultados	119
6.1 Introdução	121
6.2 Análise do Caso de Estudo	122

6.2.1 Gestão da Procer, S.A.	122
6.2.2 Gestão de Design	124
6.2.3 Gestão de Projeto	125
6.3 Análise dos Resultados do Estágio	128
6.4 Proposta do modelo	132
Ferramenta metodológica	132
Fluxogramas da Ferramenta	134
Capítulo VII – Conclusão	139
7.1 Resposta ao Argumento	141
7.2 Conclusões	142
7.3 Recomendações	145

## Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da Investigação (Fonte: Autor)	8
Figura 2 — O Processo de Design Segundo Mozota, (Fonte: Mozota, 2003)	19
Figura 3 — Processo Metodológico de Bruno Munari. (Fonte: Adaptado Munari, 1981)	21
Figura 4 — Processo de Vijay Kumar. (Fonte: Kumar, 2013)	23
Figura 5 — Processo de Design de Gavin Ambrose e Paul Harris. (Fonte: Ambrose & Harris, 2010)	24
Figura 6 – Esquema: Empresa, Produto e Público (Fonte: Cloutier, 1978)	28
Figura 7 – Esquema: Empresa, Produto e Público (Fonte: Cloutier, 1978)	29
Figura 8 – Ilustração “Brainstorming” (Fonte: <a href="https://www.fourthwallevents.com/wp-content/uploads/2017/01/2013-11-27-brainstorming.jpg">https://www.fourthwallevents.com/wp-content/uploads/2017/01/2013-11-27-brainstorming.jpg</a> )	31
Figura 9 – Ilustração “Focus Group” (Fonte: <a href="https://static1.squarespace.com/static/54aaecdfe4b0b6dc3e206cf0/t/58f6796d46c3c424ad6ff105/1492547951346/">https://static1.squarespace.com/static/54aaecdfe4b0b6dc3e206cf0/t/58f6796d46c3c424ad6ff105/1492547951346/</a> )	32
Figura 10 – Ilustração “Processo de Design Gráfico” (Fonte: Desconhecida)	34
Figura 11 – O contributo económico do Design (Fonte: <a href="https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/styles/dc_-_wysiwyg_-_smart_embed/public/assets/images/economic-value.png?itok=NOgZXtZ1">https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/styles/dc_-_wysiwyg_-_smart_embed/public/assets/images/economic-value.png?itok=NOgZXtZ1</a> )	36
Figura 12 – Ilustração “Design x Estratégia” (Fonte: <a href="http://infolead.mobi/list/100516/design-strategy.gif">http://infolead.mobi/list/100516/design-strategy.gif</a> )	40
Figura 13 – Processo de Design Thinking (Fonte: Adaptado de Brown, 2008)	46
Figura 14 – Critérios de inovação em Design (Fonte: Adaptado de D.School)	48
Figura 15 — O briefing do projeto de design (Fonte: Adaptado de Mozota, 2002)	52
Figura 16 — Principais conteúdos dos tópicos básicos do briefing de design (Fonte: Phillips, 2008)	54
Figura 17 - Esquema Procer (Fonte: Autor/ <a href="http://www.procer.pt">www.procer.pt</a> )	62
Figura 18 - Organograma Hierárquico Procer (Fonte: Autor)	67
Figura 18 - Evolução da Marca Gráfica da Procer, S.A. (Fonte: Autor)	69
Figura 19 - Arquétipos Emocionais, Modelo de José Martins (Fonte: Arquétipos Emocionais, O Valor Emocional da Marca)	70
Figura 20 - Captura Website <a href="http://www.procer.pt">www.procer.pt</a> (Fonte: Procer)	71
Figura 21 - Posto de Trabalho na Procer, S.A. (Fonte: Autor)	76

Figura 22 - Brand Guidelines e Publicidade PROCER (Fonte: Autor)	78
Figura 23 - Marca Gráfica e Brochura Pateira (Fonte: Autor)	80
Figura 24 - Representação de Ícone para a APP Pateira (Fonte: Autor)	81
Figura 25 - Manipulação Digital para a Brochura da Pateira (Fonte: Autor)	81
Figura 26 - Exemplo de ecrãs da aplicação desenvolvida. (Fonte: Autor)	83
Figura 27 - Proposta de brochura para museu da indústria (Fonte: Autor)	83
Figura 28 - Proposta de Agenda e Material Gráfico (Fonte: Autor)	84
Figura 29 - Proposta de Sinalética para Zona Industrial + Aplicação de publicidade (Fonte: Autor)	85
Figura 30 - Marca comemorativa dos 25 anos da Climacom e Pin (Fonte: Autor)	87
Figura 31 e 32 - Stand Climacom, Feira de Março 2017 com os respetivos grafismos aplicados (Fonte: Autor)	88
Figura 33 - Catálogo Emar Swimwear 2017 (Fonte: Autor)	90
Figura 34 - Stand Modular LAVORO EUROPE (Fonte: Procer, S.A.)	92
Figura 35 - Stand Modular LAVORO EUROPE (Fonte: Procer, S.A.)	92
Figura 36 - Mobiliário MISTOLIN COMPANY (Fonte: Procer, S.A.)	93
Figura 38 - Balcão c/ Água MISTOLIN COMPANY (Fonte: Procer, S.A.)	93
Figura 39 - Sacos UPT (Fonte: Autor)	94
Figura 40 - Caixas de Amostras Weber.Therm Mineral (Fonte: Autor)	95
Figura 41 - Cartão de Instruções CardPresso (Fonte: Autor)	96
Figura 42 - Cartões de Visita Leilosoc e Metalcértima (Fonte: Autor)	97
Figura 43 - Stand Mistolin Company na Feira PLMA em Amsterdão (Fonte: Autor)	98
Figura 44 - Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização (Fonte: Pereira (2002)	102
Figura 45 -A relação entre atividades de design e formulação de estratégias (Fonte: Ravasi e Lojaco (2003))	103
Figura 46 - Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo design (Fonte: Ravasi e Lojaco (2003))	103
Figura 47 - Os 4 poderes do design (Fonte: Síntese adaptada de Borja de Mozota, 2006)	105
Figura 48 - Balance Score Card (Fonte: Adaptado de Borja de Mozota, 2006)	106
Figura 49 - Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional (Fonte: Best, 2006)	107

Figura 50 - Triângulo das dimensões do design (Fonte: Adaptado de Branco, 2001)	109
Figura 51 - Investigação em design para PMEs (Fonte: Branco, 2002)	110
Figura 52 — Aproximação Metodologia Projetual da Procer. (Fonte: Brian Oliveira)	115
Figura 53 — Esquema Metodológico Departamento de Design Procer. (Fonte: Brian Oliveira, 2018)	117
Figura 54 - Proposta de Fluxo de Trabalho (Fonte: Autor)	134
Figura 55 - Proposta de Organograma (Fonte: Autor)	135
Figura 56 - Modelo de Gestão de Projetos aplicado à Procer (Fonte: Autor)	136
Figura 57 - Modelo de Gestão de projetos generalista (Fonte: Autor)	137



## Capítulo I - Enquadramento

## 1.1. Introdução

O presente capítulo tem, como principal finalidade, apresentar e introduzir o desenvolvimento da investigação, de forma a explicar o consequente delineamento da problemática e tópico investigativo.

Através de um estágio realizado na Procer S.A. em Oliveira do Bairro, foi possível recolher um conjunto de dados que levaram o autor a responder à questão de partida:

*“Qual o contributo de um departamento de Design de comunicação no reposicionamento no mercado de uma empresa gráfica?”.*

## 1.2 Enquadramento

O presente documento surge no âmbito da obtenção do grau de Mestrado através da realização de um estágio numa empresa do ramo da produção gráfica, Procer, S.A. Tendo uma duração de nove meses (de Novembro de 2016, a Agosto de 2017), em regime full-time (de Segunda-feira a Sexta-feira, oito horas diárias), foram integrados dois estagiários do curso de Mestrado Gráfico no mesmo período de tempo (o autor e o aluno Brian Oliveira). A empresa é localizada em Oliveira do Bairro, pertencente ao distrito de Aveiro.

Todo o estágio e desenvolvimento do documento serão realizados sob a orientação do Professor Doutor João Vasco Neves da Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Utilizando o Design de Comunicação como mote ao início deste estudo, aprofundaram-se questões relacionadas com Gestão de Design e com estratégias de comunicação.

Design de Comunicação, consiste num processo que transmite mensagens através de um conjunto de mecanismos criativos que, por sua vez, convertem conceitos abstratos em um produto visual. Desta forma, o design abrange um leque de funções como informar, apresentar, interagir, divulgar e dismantelar problemas de comunicação. A sua presença é multidisciplinar e de grande adaptação a várias áreas.

Sendo a Comunicação reconhecida como uma das mais importantes atividades humanas, ela assume questões e abordagens que devem ser analisadas e estudadas para a tentarmos definir corretamente.

*“Comunicar é tornar comum – é normativa, a comunicação. Faz comunicar- tornar comum- o que não permanece privado.” (Legendre 1982).*

Deste modo, podemos considerar o Design de Comunicação como uma disciplina de carácter teórico-prático, capaz de comunicar e compreender outras disciplinas (independentemente do seu grau de semelhança), assim como criar a identidade de uma empresa, região ou país, visando a conquista de novos mercados.

A temática da investigação que a seguir se apresenta está diretamente relacionada com a aplicação e experimentação, no mundo empresarial, do conhecimento adquirido pelo aluno ao longo da sua formação académica.

A pertinência deste estágio está no seu carácter contributivo real para a compreensão da importância e aplicação no tecido empresarial já existente como forma de elemento inovador.

Efetivamente, este estudo será fundamentado através de uma base teórica (estado da arte), composta por afirmações de vários autores, dando suporte as reflexões e análises resultantes da componente prática.

### **1.3 Problemática**

A Procer procura explorar novos mercados, principalmente devido a evolução e competição que tem surgido ultimamente no tecido empresarial da área em causa. Com efeito, um dos problemas apontados pela empresa antes do início do estágio foi a diminuição da tiragem de peças gráficas (que segundo dados da APIGRAF levaram em 2014 a um decréscimo de até 20% na maioria das empresas da área) e com o abrandamento da procura de mercado na impressão offset que, conseqüentemente, abriu novas necessidades de mercado. Importa, também, referir a alta taxa de dependência de terceiros através de subcontratação de serviços especializados. O que, por sua vez, condiciona o controlo de qualidade e preços competitivos. A falta de processos de gestão de modo a acompanhar os projetos de início ao fim foi outro obstáculo revelado pela empresa.

### **1.4 Tópico investigativo**

Há uma necessidade em dinamizar e reposicionar no mercado, de forma estratégica, uma empresa da área gráfica, neste caso por meio da criação de um departamento de design que aplique conceitos e metodologias inseridos na Gestão de Design.

É necessário abraçar este tipo de desafios com o intuito de elevar projetos já existentes a um novo patamar, utilizando estratégias e conceitos existentes e moldando os mesmos às necessidades específicas de cada caso, pensado na sua estrutura e nos recursos humanos nela envolvidos, é ainda objetivo atribuir valor ao negócio e desenvolver novas capacidades e novas ferramentas de trabalho para que seja possível haver de novo um crescimento económico de uma área que tende a estagnar.

## 1.5 Objetivos

### Objetivos gerais

Através deste estágio pretende-se demonstrar e analisar a transição entre a formação académica do mestrado e o dia-a-dia profissional para a qual o aluno se tem vindo a preparar. Outro ponto fundamental é a interação estabelecida com todos os intervenientes no universo empresarial no qual se encontra, podendo fortalecer ou validar conhecimentos, como também desenvolver novos.

Por outro lado, os objetivos gerais, focam-se na validação ou não de um contributo na criação de um departamento de design, mas também entender o reposicionamento de mercado, da imagem empresarial.

. Como tal, o objetivo principal foi desenvolver projetos na área da comunicação com o intuito não só da angariação de novos clientes e novos mercados, mas também da efetividade da comunicação da empresa.

A empresa, com a vasta variedade de produtos e a forte necessidade de se afirmar no mercado, necessita de novas ideias e novas estratégias

### Objetivos específicos

Um dos primeiros pontos foi o reconhecimento e definição de métodos de trabalho da empresa, comparando e classificando aqueles já existentes, assim como outros a adotar de futuro para uma maior eficácia.

Como consequência do objetivo anterior surge, naturalmente, a necessidade do desenvolvimento de um departamento dedicado para a área de design, assim como a sua correta implementação na estrutura existente da Procer.

Outro não menos importante é a criação de resultados na expansão do mercado digital abrangido pela empresa, de modo a poder avaliar o seu grau de sucesso e a esclarecer rumos a tomar.

Atuar na área da comunicação da empresa, satisfazendo as necessidades desta, de forma a contribuir com projetos inovadores, de qualidade e que divulguem da melhor forma os produtos e serviços da Procer, S.A.

## 1.6 Metodologia

O projeto de investigação divide-se por metodologias de investigação intervencionistas e não intervencionistas.

A metodologia intervencionista qualitativa surge na medida em que decorre simultaneamente uma investigação ativa e o desenvolvimento do estágio, do qual é desenvolvido toda a estratégia e projetos de comunicação da empresa. Surge na medida em que decorre uma investigação ativa em conjunto com o respetivo desenvolvimento do estágio, onde se desenvolve toda a estratégia e projetos de comunicação da empresa.

Ao mesmo tempo, a metodologia não intervencionista é fulcral no desenvolvimento de qualquer projeto, independentemente dos objetivos, baseia-se no recrutamento de informação literária, estudo de casos, análises, e outros processos que permitem obter conhecimento base para orientar na realização da pesquisa necessária.

## **Esquema da investigação / Organograma**

A investigação foi estruturada com o intuito de expor, de forma lógica e organizada, um caso de estudo prático. Suportado pelo cruzamento de dados teóricos sobre Design, Gestão, Gestão de Design e Gestão de Projeto, com a experiência prática realizado pelo aluno.

Numa primeira instância, uma revisão da literatura diretamente relacionada com o caso em estudo, foi fundamental para um enquadramento teórico da investigação (capítulo dois “Estado da Arte”). Tem início com a dissecação do tema design e outros temas inerentes aos mesmo.

Outra temática analisada foi a gestão de design, uma simbiose dos dois temas explorados anteriormente apresentados. O tema foi exposto no capítulo três, juntamente com algumas outras terminologias relativas a metodologias.

Posteriormente foi necessário contextualizar o caso de estudo através da sua descrição detalhada, no capítulo três “Caso de Estudo Procer”. Desde a história da empresa, a sua composição interna e externa foi feito um levantamento de todos os elementos que contribuem para o seu funcionamento diário.

Já no capítulo quatro “Desenvolvimento Prático (Estágio)”, foi efetuada a análise do processo experienciado pelo aluno ao longo do tempo presente na empresa, parte da sua estrutura e funcionamento diário. Foram descritos os projetos desenvolvidos pelo mesmo.

Em seguimento foram apresentados os resultados através do cruzamento dos capítulos anteriores “Apresentação de resultados” a par da apresentação de uma ferramenta metodológica.

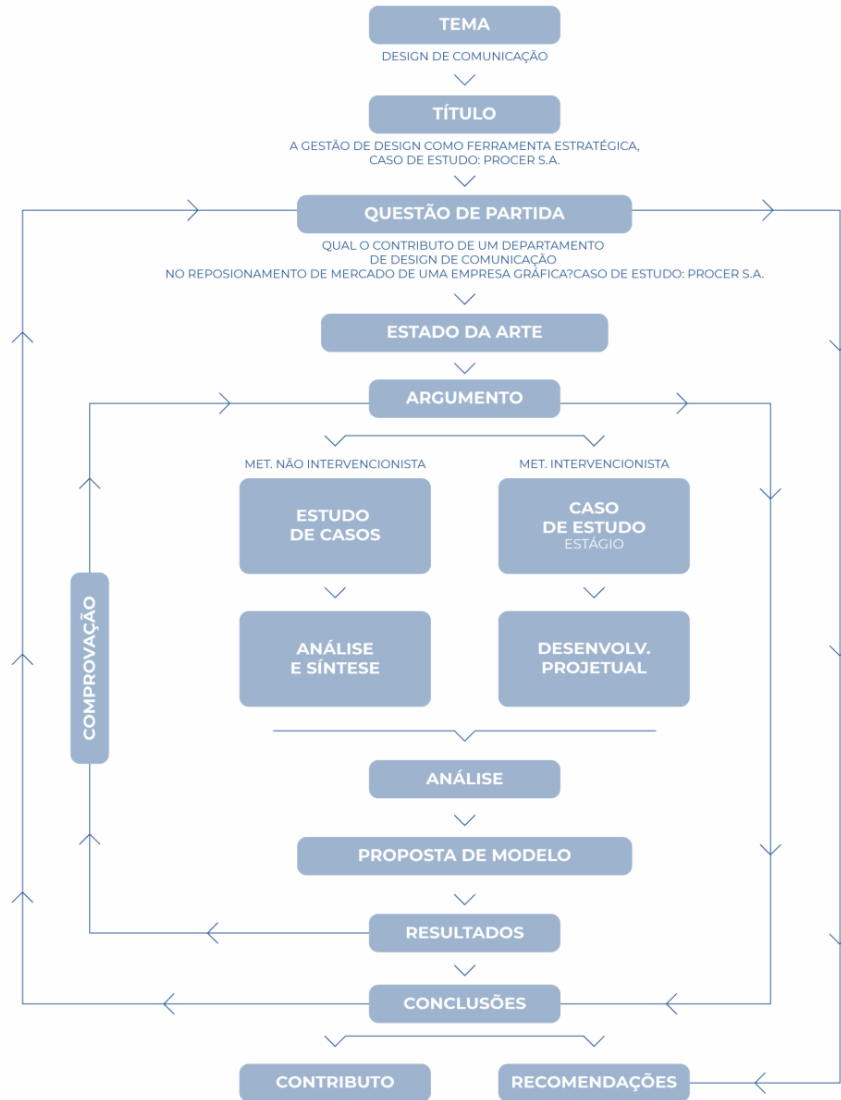


Figura 1 - Esquema da Investigação (Fonte: Autor)

## 1.7 Benefícios da investigação

Os benefícios que poderão resultar da investigação têm diferentes interpretações que passam pela empresa, pela instituição de ensino, pela comunidade científica e, por último, pelo autor.

Na área de estudo (gestão de design) um dos benefícios é, fundamentalmente, o encontro da questão prática e teórica do design de comunicação no mundo empresarial.

Para a PROCER o benefício principal é a materialização de conceitos e propostas para os clientes, através de uma metodologia sólida na abordagem a projetos de âmbito digital. Por último, possuir um leque variado de oferta com respostas rápidas e coesas nos projetos.

Espera-se ainda uma evolução do autor quer a nível da perceção do mercado quer a nível intelectual no sentido em que está a abordar questões específicas e aplicadas a casos reais, fazendo com que os resultados sejam uma mais valia para a sua aprendizagem, complementando e cimentando estes conceitos já anteriormente explorados em ambiente de aula.

Benefícios para o IPCB/ESART são a exploração científica em âmbito prático/ empresarial promovendo o contributo para toda a comunidade. Outro benefício passa pelo reconhecimento por parte dos seus parceiros científicos.

## Capítulo II - Estado da Arte



## 2.1 Introdução

Pretende-se com este capítulo entender os vários conceitos que influenciam todo o desenvolvimento deste projeto, de uma forma explícita e direta segundo a opinião de vários autores das áreas de estudo. É importante considerar que a maioria das áreas abordadas têm sofrido constantes mutações, e não é nossa ambição delinear-las exaustivamente. Iremos, por isso, contextualizar vários assuntos abordados, tendo como ponto de referência o tópico investigativo.

Este capítulo visa adicionar uma componente teórica a um projeto que pretende relacionar várias atividades para o reposicionamento no mercado e a reestruturação de uma empresa que atua em diversas vertentes de design e respetiva produção, cruzando informações sobre alguns campos de estudo que cada vez mais se tendem em relacionar como são por exemplo a Gestão de Projeto com Design Thinking, entre outros.

A introdução destes conceitos permite a mais fácil perceção de todo o envolvimento do projeto, mas também o entendimento específico de cada um e a sua possível implementação noutros projetos sendo ou não da mesma área de atividade.

## 2.2 Conceitos

### 2.2.1 Design

Existem muitas formas de se definir design. Alguns autores, não encontram nas suas definições argumentos iguais, fazendo com que os conceitos se distingam quanto à sua origem.

Segundo Gomes (2001), denota a palavra “desenho”, tomadas de dois dicionários da língua portuguesa, com suas edições separadas nas distâncias do tempo (anos 40 e 80) e da geografia (Lisboa e Rio de Janeiro): Desenho: Arte de representar os objetos sensíveis por meio de linhas, sombras ou tintas. Técnica que ensina o processo para se fazer esta representação. Traçado de contornos de um objeto. Ornatos de tecidos, muros, etc. Planta, projeto.

O desenho propriamente dito pode ser definido, imitativo e convencional. O primeiro reproduz as formas com certa precisão e baseia-se na geometria. O imitativo representa a forma dos objetos, mas sem grande exatidão e apenas com as condições relativas ao claro-escuro, à cor, à luz e à sombra... O convencional representa os corpos por meio de sinais ou cores convencionais e completa-lhes a forma; divide-se em geográfico, topográfico e industrial. (Magalhães, 1943) Desenho: Representação de formas sobre uma superfície, por meio de linhas, pontos, e manchas, com o objetivo lúdico, artístico, científico ou técnico. A arte e técnica de representar com lápis, pincel, etc., um tema real ou imaginário, expressando a forma e, geralmente, abandonando a cor. Toda obra de arte executada segundo condições descritas acima. A disciplina relativa à arte e à técnica do desenho. Versão preparatória de um desenho artístico ou de um quadro; esboço, estudo. Traçado, risco, plano, projeto. Forma, feitio, configuração. Delineamento, esboço, elaboração, intento, propósito, desígnio.

### 2.2.2. Disciplinas

Após esta abordagem sobre a etimologia do termo *design*, podemos observar que o termo *design* está diretamente relacionado com o planeamento de produtos/soluções em variados campos da indústria, onde cada um é responsável por identificar o destino final do produto/ solução resultante.

Após a análise de vários autores, entre os quais a AND (Associação Nacional de Design), quatro grandes áreas de intervenção destacam-se dentro da disciplina de *design*: Design Estratégico, Design de Comunicação, Design Industrial e o Design de Ambientes.

Começamos pelo Design Estratégico, segundo Magalhães (1995), caracteriza-se por uma prática de princípios e métodos do *design* para a elaboração de estratégias que permitam a sustentabilidade e a inovação da organização. É uma prática comum em agências de *design* ou departamentos internos com funções semelhantes. Neste caso, as decisões são baseadas em análises de tendências internas e externas, e ainda dados que permitam resoluções com base em dados factuais e não estéticos ou intuitivos.

Por outro lado, o Design de Comunicação, segundo Kalman (1991), é um vasto processo criativo que atua na construção de mensagens, e tem acompanhando os vários avanços sociais e tecnológicos, já que é uma disciplina fortemente ligada ao grafismo, vídeo, música, publicidade, web, editorial e muitas outras formas de comunicação. Estes projetos assentam, recorrentemente, em *briefings*, que vêm auxiliar o processo criativo, pois é através destes que se reformulam problemas e se prospetam soluções.

Já o Design Industrial é direcionado à criação e desenvolvimento dos produtos de forma industrializada (produção em série e em grande escala). A *World Design Organization*, antigo Conselho Internacional das Organizações de Design Industrial [ICSID], define Design Industrial como:

*“Industrial Design is a strategic problem-solving process that drives innovation, builds business success, and leads to a better quality of life through innovative products, systems, services, and experiences.”*

Por último, o Design de Ambientes concentra-se no desenvolvimento de diversificados projetos sociais, transdisciplinares e multidisciplinares para os mais diferentes espaços (sejam interiores ou exteriores). É uma área onde facilmente conseguimos perceber um grande número de cruzamento de diversas áreas como o design de comunicação ou produto, arquitetura ou urbanismo (Costa, 1998).

Por outro lado, a AND - associação nacional de designers (2008) define os designers como intervencionistas através de estudo de áreas transversais como: espaços exteriores, interiores e paisagísticos, públicos ou privados, a equipamentos urbanos, produtos e objetos de produção industrial e peças de comunicação. A associação fraciona o *design* em quatro campos distintos: Design de Ambientes,

Design de Comunicação, Design Industrial e de Produto e, por fim, Designer de Moda e Têxtil.

A AND (2008) faz a seguinte descrição de quatro variantes da disciplina de *design*:

Design de Ambientes - intervém em espaços culturais, comerciais, industriais, domésticos, religiosos, desportivos, de lazer ou de recreio, também tem foco na preservação, requalificação e valorização ambiental e paisagística de equipamentos urbanos e objetos na sua conceção formal e funcional, na integração concordante no meio envolvente, na sua acessibilidade a todo o tipo de população, e na proteção do meio ambiente assim como dos utilizadores;

Design de Comunicação – atua na execução de peças de comunicação responsáveis na receção de mensagens, reportando-se à sua construção formal e funcional, estruturando, racionalizando e materializando os meios de comunicação;

Design Industrial e de Produto – foca na materialização de equipamentos e objetos, na sua conceção formal e funcional, flexibilidade das matérias-primas, aplicação de tecnologias, viabilidade económica dos meios e processos, reciclagem dos produtos e segurança dos utilizadores;

Design de Moda e Têxtil – responsável pela conceção de novos modelos de produtos, tendo em conta conceitos estéticos, exigências técnicas, adequação funcional, economia de meios, diferentes segmentos de mercado e calendário sazonal.

É pertinente salientar que o *design* é uma disciplina transversal ao conhecimento humano. Isto é, o *design* vive, transforma-se e evolui na interceção das suas intervenções com disciplinas como a ergonomia, a psicologia, a biologia e a tecnologia, entre outras. O *design* é sobretudo uma atitude projetual.

Os autores Hollis (2002) e Newark (2007), citados em Vilas Boas (2011), defendem o *design* como um elemento contextualização: o *design* informa, distribui, diferencia e impregna o mundo de significado, ajudando a modelar a forma como interpretamos e sentimos o mundo.

### 2.2.3 O Design de Comunicação

Sendo a Comunicação reconhecida como uma das mais importantes atividades humanas, ela assume questões e abordagens que devem ser analisadas e estudadas para a tentarmos definir corretamente.

*“Comunicar é tornar comum – é normativa, a comunicação. Faz comunicar- tornar comum- o que não permanece privado.” (Legendre 1982).*

Determinamos o termo comunicação visual para designar o vasto conjunto de imagens bidimensionais que invadem as nossas vidas. Segundo Munari (1968), praticamente tudo o que os nossos olhos vêem é comunicação visual (desenhos, objetos, plantas, animais, etc.) contudo, os seus valores são diferentes, de acordo com o contexto onde se inserem e, em relação às mensagens, elas podem ser casuais ou intencionais. A comunicação intencional é algo que o ser humano faz para comunicar, através de um código e informações precisas. Uma comunicação casual pode ser interpretada livremente por quem a recebe. Contrariamente, numa comunicação intencional, a totalidade do significado da mensagem deveria ser compreendida pelo seu recetor (Munari, 1968).

Seguindo o conceito das mensagens intencionais, somos bombardeados diariamente com milhares de imagens visuais, aplicadas em diferentes produtos e suportes de comunicação – cartazes, símbolos, instruções visuais, publicidade, internet, etc., com diferentes tipos e funções de mensagem. Umas informam, outras dirigem e influenciam ou por vezes confundem o seu recetor.

É importante referir que o termo imagem pode ser aplicado aos objetos, contudo existe uma diferença importante relativamente ao termo comunicação, os objetos têm qualidades visuais ou tácteis que comunicam diretamente com afetividade com o seu usuário, ao contrário, as imagens bidimensionais são distintas, comunicam com grande imediatez e são mais efémeras. Como acontece com o design de objetos, existem imensas práticas no design de comunicação, e um dos termos mais utilizado para a caracterizar, é o de designer gráfico – expressão que surgiu na década de 1920, para caracterizar os profissionais que trabalhavam as imagens bidimensionais. (Heskett, 2005).

O Design de Comunicação é uma disciplina relativamente jovem, uma vez que remonta ao início do século XX, fruto das artes gráficas e do design gráfico. Podemos assumir que se trata de uma disciplina híbrida que atua no campo da criação e transmissão de informação. Citando o autor Jorge Frascara (2009), “é uma atividade que organiza a comunicação visual na nossa sociedade”, ou seja, propõe comunicar visualmente uma mensagem, através da articulação entre gramáticas visuais e a informação relevante.

*Como refere Norberto Chaves (2001, citado por Raposo, 2007) o designer é “(...)precisamente o actor chave, aquele cuja idoneidade não é a de configurar a mensagem ‘à sua maneira’ mas antes a de interpretar o especial ‘cruzamento de códigos’ do caso e disponibilizar uma solução equilibrada que permita satisfazer as expectativas e possibilidades de todos os restantes actores para que a comunicação alcance o mais alto grau de eficácia”.*

O Design de Comunicação procura atrair, inspirar, criar desejos e motivar pessoas ou organizações com o intuito de educar, promover, vender, identificar causas, produtos ou serviços etc. Essencialmente, procura “provocar” – através de estímulos visuais - um comportamento “previsível”. Fraseara (2004) acrescenta que o seu objetivo é ser aceite pelo público alvo como uma linguagem visual. Costa (2003) atribui-lhe a função de intermediário entre emissor (empresa) e recetor (público), através de mensagens gráficas ou visuais.

#### 2.2.4. O Processo do Design de Comunicação

Munari (1981) afirma que o processo do *design* não é definido como um processo absoluto ou definitivo. Muito pelo contrário, encontra-se em constante mutação, influenciado pela sua direta ligação com a criatividade do projetista, pode adicionar outros valores objetivos que possam contribuir para o melhoramento do processo.

O mesmo autor também refere que os processos não pretendem bloquear a personalidade do projetista, mas sim estimular a sua evolução e procurar por dados úteis no projeto, embora seja muito difundido pelas escolas um modo de projetar que impele os alunos a terem de criar ideias novas e desenvolver tudo desde o início, levando-os por trajetos errados e problemas nos seus futuros empregos.

Segundo Munari(1981), podemos distinguir dois tipos de projetistas: o projetista metodológico que faz uso de métodos projetuais dando precisão e segurança na realização do seu trabalho, evitando perdas de tempo; e o projetista denominado de romântico, que se baseia no surgimento de uma ideia “genial”, isto é, o seu foco recai somente na questão estética, caracterizado por um processo forçado, difícil, dispendioso e pouco prático.

Os autores Kotler e Rath (1984), citado por Mozota (2003), sublinha que o processo de integração do design na empresa pode ser comprometido pela conduta dos gestores. Assim como o desempenho que a empresa pode retirar do *design* está correlacionado com a atitude da administração, segundo Hart e Service (1988), citado por Mozota (2003).

É relevante apresentar alguns exemplos de processos, de autores diferentes, consoante os seus objetivos ou locais de implementação. Foram selecionados os seguintes autores para demonstração: Brigitte Mozota (2003), Bruno Munari (1981), Vijay Kumar (2013) e por último Gavin Ambrose e Paul Harris (2010).

##### a) Processo de Mozota (2003)

Na ótica do designer, a criação pressupõe a existência de um problema a ser identificado e resolvido. A seguir é posto em prática um método lógico, aplicado a todas as etapas do projeto, o seu desenvolvimento é um conhecimento ensinado, correspondente a um conjunto de técnicas e não um talento inerente. O processo não é alterado independentemente da opção da empresa: trabalhar com uma empresa externa ou desenvolver um serviço interno de *design*.

Efetivamente, o processo de *design* é constituído por um trajeto composto por cinco diferentes etapas. Cada uma possui um objetivo próprio que corresponde a um output visual cada vez mais elaborado. A dimensão do processo é idêntica seja qual for o projeto ou disciplina de *design* e o número de etapas só diminuiria no caso de se tratar de uma modificação de produto já existente.

PHASES	OBJECTIVE	VISUAL OUTPUTS
0. INVESTIGATING	<i>IDEA</i>	<i>Brief</i>
1. RESEARCH	<i>CONCEPT</i>	<i>Visual concept</i>
2. EXPLORATION	<i>CHOICE OF STYLE</i>	<i>Roughs of ideas, sketches Roughs of presentation Reduced-scale model</i>
3. DEVELOPMENT	<i>PROTOTYPE DETAIL</i>	<i>Technical drawings Functional model 3-D mock-up for visual correctness and working capabilities</i>
4. REALIZATION	<i>TEST</i>	<i>Documents of execution Prototype</i>
5. EVALUATION	<i>PRODUCTION</i>	<i>Illustration of the product</i>

Figura 2 – O Processo de Design Segundo Mozota, (Fonte: Mozota, 2003)

Como o quadro apresentado demonstra a etapa zero, ou Investigação, visa, de forma preliminar, avaliar e identificar informações relevante para a delimitação do projeto. Segue-se a primeira etapa, ou pesquisa, que consiste na desconstrução do *briefing* e sua análise detalhada. Em paralelo, o designer é levado a criar estudos complementares, de forma a contextualizar o projeto. Esta etapa tem um duplo objetivo: diagnosticar e traçar um roteiro do projeto.

Depois do entendimento sobre o projeto ser total, surge a segunda etapa, ou exploração, baseada na aplicação dos recursos criativos do designer e que inicia o desenvolvimento de esboços de várias soluções para o projeto seguir. Posteriormente, são apresentados em bruto a uma comitê (incluindo o cliente), com o intuito de selecionar uma ou duas soluções, fundamentadas na relação entre as soluções apresentadas e a hierarquia das funções desejadas, definido pelo *briefing*. Esta apresentação oferece a possibilidade de dialogar entre as várias partes e, desta forma, melhorar os esboços selecionados para a próxima etapa.

A terceira etapa ou desenvolvimento é o ponto de materialização dos esboços em protótipos, à escala real, de forma a testar o seu comportamento, funcionalidade e primeiros testes de marketing. Deste modo, é possível perceber restrições técnicas que poderão surgir no futuro. Ao fim de vários testes é adotado um modelo final, encerrando a fase criativa do processo.

Na quarta etapa ou realização a meta é criar um modelo autêntico do resultado final do projeto, dando importância aos detalhes, desde matérias a acabamentos. Esta última etapa é considerada uma das mais demoradas, devido à dependência de diferentes departamentos ou fornecedores.

## **b) Processo Munari (1981)**

Através da citação de outros autores, Munari afirma que da necessidade nasce o problema para o *design* e a sua solução pode melhorar a qualidade de vida do utilizador. E considera como dever do designer discriminar e propor à indústria, ou vice-versa, uma solução viável.

O Problema contem em si todos os componentes para a sua solução, é necessário identificá-los e utilizá-los no projeto. O passo a seguir é a “Definição do Problema”, tenta visualizar o panorama geral e delimitar a zona que o designer irá trabalhar. Fazendo-se seguir da etapa “Componentes do Problema”, que consiste na fragmentação do problema nas suas várias componentes, de modo a facilitar a identificação de problemas ocultos. É um momento onde são observadas várias características materiais, psicológicas, ergonómicas, estruturais, económicas e formais.

Depois das etapas anteriores se terem focado no problema em si, a “Recolha de Dados”, consiste principalmente na captação de informações já existentes e potencialmente relevantes para a resolução dos problemas. Esta tem como objetivo o aumento da gama de soluções para cada problema e verificar se este já foi abordado com resultado ou não. Uma vez recolhidos os dados é acionada a próxima etapa, conhecida como “Análise de Dados”, que consiste na averiguação de possíveis soluções, com foco no valor técnico. Permite também distinguir possíveis defeitos e qualidades dessa informação.

Com os dados já tratados é possível dar início à nova etapa denominada “Criatividade”. Trata-se do momento que dá vida às ideias, projetando-as no papel através da repetição de inúmeros esboços. É uma fase importante para o projeto, dando formas visual aos conceitos.

Na etapa “Materiais e Tecnologias”, como o nome indica, o designer coleta dados sobre os materiais e tecnologias disponíveis para a realização do projeto. Esta etapa serve como delimitador de possíveis soluções, uma vez que sem essas matérias ou tecnologias é impossível realizar o projeto.

A etapa que se segue é a “Experimentação”, que recai sobre os materiais e técnicas anteriormente relatados, e o seu objetivo é a descoberta de aplicações divergentes daquelas para as quais foram criados, através da experimentação dos mesmos. Essa experimentação tem como retorno amostras, conclusões e informações que por sua vez possibilitam a construção de modelos demonstrativos, com fins particulares, esta é mais uma das etapas chamada de Modelos. O seu objetivo é a resolução de subproblemas e a criação de relações, de forma a obter um modelo para a solução do problema inicial.

Em seguida, é iniciada a etapa de “Verificação”, durante a qual através de um grupo de foco é pedido feedback sobre o produto a desenvolver e proceder, quando necessário, à verificação e modificação do modelo, baseando-se em observações

objetivas do grupo. É possível, também, recolher informações sobre a sua viabilidade económica e ajustar um custo justo.

Por último, é iniciada a etapa do “Desenho Construtivo”, com o objetivo de levar toda a informação desenvolvida anteriormente a um nível quase final. São realizados os protótipos reais e a catalogação detalhada e clara de toda a informação necessária para o executor poder desenvolver o produto final, também descrito no esquema como “Solução”.

O autor sublinha, ainda, que este esquema não é fixo, e é dada a liberdade ao designer de modificar a sua estrutura perante a apresentação de dados objetivos. Ainda assim, é recomendado que sejam seguidos todos os passos pela sua ordem indicada. O foco principal deste método é obter o melhor resultado com o mínimo esforço.

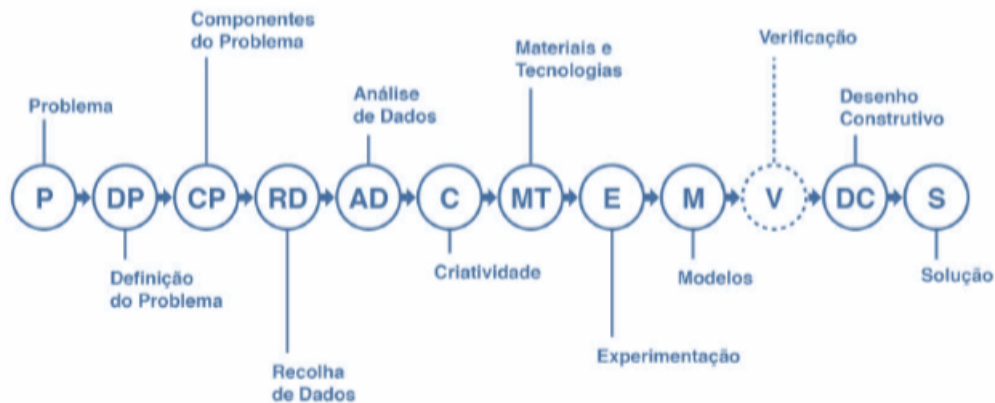


Figura 3 – Processo Metodológico de Bruno Munari. (Fonte: Adaptado Munari, 1981)

### c) Processo Kumar (2013)

O autor decidiu demonstrar este processo em duas partes: a primeira seria a sua estrutura e a segunda a sua navegação. O seu objetivo é a introdução de sete modos de atividade que irão contribuir para a inovação do *design* na empresa. Cada modo é composto por vários métodos que foram evoluindo ao longo dos anos, graças ao estudo de vários casos de projetos de inovação implementados com sucesso.

Os sete modos descritos são: Sense Intent (Compreender o Sentido), Know Context (Conhecer o Contexto), Know People (Conhecer o Público), Frame Insights (Delimitar Conhecimento), Explore Concepts (Explorar Conceitos), Frame Solutions (Delimitar Soluções), e Realize Offerings (Criar Propostas).

O primeiro modo, Sense Intent, é possivelmente o ponto de partida, momento antes de iniciar o projeto. É analisado o mundo em redor e as mudanças que ocorrem em várias áreas (e.g. cultura, política, economia, tecnologia e afins). Ponto também importante para uma revisão dos conhecimentos e tendências inerentes a área, dando assim uma visão global e ajudando a tomar decisões no caminho a traçar.

Em seguida, passamos para o modo Know Context, onde é estudado o contexto envolvente, as circunstâncias ou eventos que afetam o ambiente onde a proposta existe ou poderia vir a existir.

O modo seguinte, Know People, tem como função compreender as pessoas (partes interessadas e público alvo) e as suas interações diárias com o mundo que as rodeia. O objetivo chave deste modo é a extração de insights, definidos como informação importante que surge da observação.

O modo de Frame Insights inicia-se após a realização da pesquisa e o objetivo é estruturar a informação recolhida dos modos anteriores, analisando e encontrando padrões importantes que poderão levar a oportunidades de mercado e nichos inexplorados. Neste modo são utilizados vários métodos em conjunto, para obter múltiplas perspetivas do contexto e construir diretrizes ou princípios para seguir no próximo modo.

Passamos, então, ao modo Explore Concepts, fazendo o uso dos dados resultantes da etapa anterior, permitindo fundamentar e defender os novos conceitos. Este é o momento inicial de exploração e dá aso à construção de protótipos aproximados para manter o foco da equipa ou até mesmo obter feedback antecipado do cliente.

Grande parte dos conceitos desenvolvidos anteriormente são postos em prática no modo de *Frame Solutions*, e combinados para formar sistemas de conceitos, também chamado de soluções. Os conceitos são avaliados através do seu valor para os *stakeholders* e combinados pela sua compatibilidade. Em seguida, estes são organizados em categorias e hierarquias úteis, para que por fim sejam executadas soluções e testadas em configurações reais.

Depois de testados os protótipos e de se enquadrarem soluções é pertinente uma avaliação, isto é o modo *Realize Offerings*. A sua construção é pensada a vários níveis, desde a experiência dos utilizadores, de forma a obter resultados reais, à viabilidade económica para a empresa que produz. Seguem-se a construção de planos de implementação através da colaboração dos designers e outros elementos. Por sua vez, são traçados roteiros, que permitem o acompanhamento de etapas por parte de todos os interessados na sua implementação.

Todos estes modos são posicionados sobre um mapa 2x2, criando assim um modelo de processo formalizado onde o quadrante inferior esquerdo, “research” representa a pesquisa da realidade envolvente. O quadrante superior esquerdo, “analysis”, é local onde são processados os dados sobre a realidade em termos abstratos e onde são procurados bons modelos mentais para impulsionar a inovação. No entanto o quadrante superior direito, “synthesis”, é a zona onde os modelos abstratos, desenvolvidos anteriormente, são utilizados para criar novos conceitos. O quadrante inferior direito, “realization”, define a transformação dos conceitos em ofertas implementáveis.

Muitos projetos não são lineares, embora a ideia de processo implique uma sequência de eventos lineares. Por vezes, os projetos podem ser iniciados num debate de ideias (Explore Concepts) e em seguida tomar rumo para a análise e validação. O processo não é um impulso sequencial direto, uma vez que normalmente é necessário um ou mais ciclos, dependendo do seu foco e orçamento. Regra geral, quanto maior número de ciclos, maior é o sucesso e o valor da inovação, desde que acompanhado por disciplina e rigor.

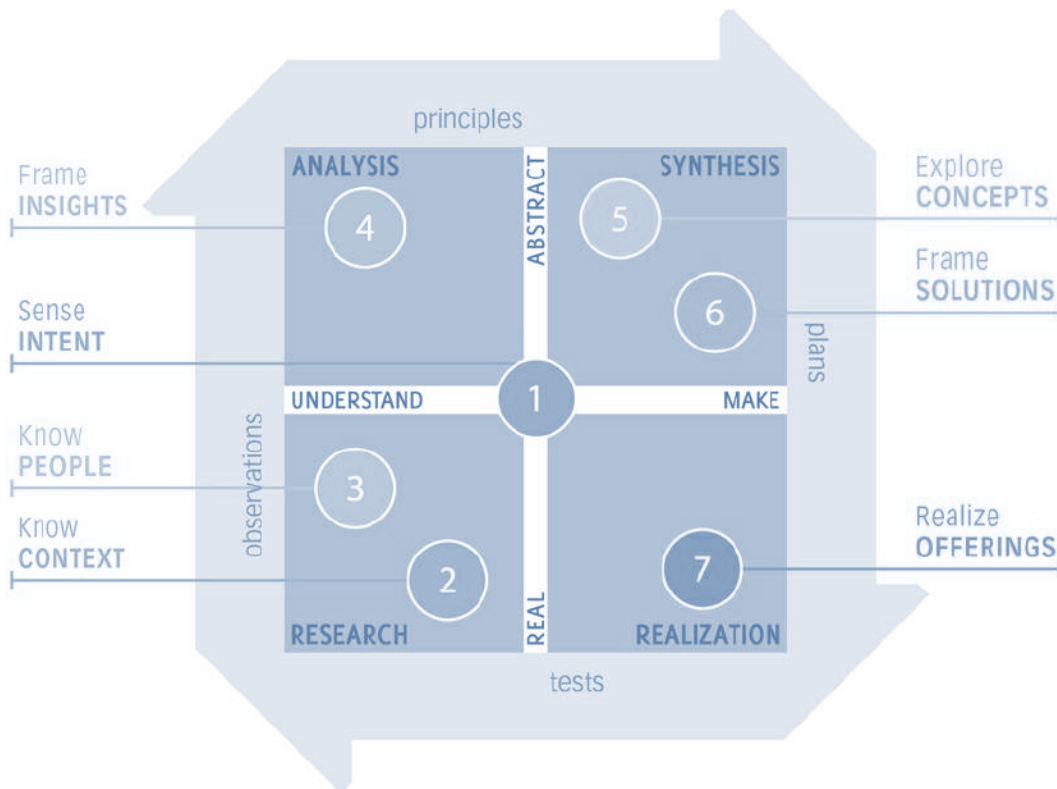


Figura 4 – Processo de Vijay Kumar. (Fonte: Kumar, 2013)

#### d) Processo Ambrose e Harris(2010)

Estes autores apresentam um processo de *design* constituído por sete fases: *define* (definir), *research* (pesquisar), *ideate* (idealizar), *prototype* (prototipar), *select* (selecionar), *implemente* (implementar) e *learn* (aprender). Embora a sua navegação seja geralmente linear, envolve a revisão de passos anteriores para reformular a medida da sua evolução.

Em primeiro lugar, é necessário definir o público alvo, assim como o problema. Quanto mais preciso for essa definição, mais exatas serão as soluções desenvolvidas. Esta etapa, denominada de *define*, envolve quase sempre a criação ou receção de um *briefing*.

Segue-se a fase de *research*, que visa coletar todo o tipo de informação relevante para o projeto e ajudar a definir obstáculos e objetivos. O tipo de pesquisa pode ser quantitativo ou qualitativo. Também pode ser interessante a construção de um modelo mental de um possível consumidor final.

Na fase de *ideate*, a equipa utiliza os dados anteriormente coletados e cria possíveis ideias de forma a atender as motivações do público. São utilizados vários métodos como brainstorming, esboços, a adaptação soluções já existentes, entre outros. A seleção destes métodos depende do orçamento disponível e do grau de originalidade necessário. Pode ser pertinente a recolha de feedback do cliente, para melhorar ou corrigir aspetos que possam ter falhado em etapas iniciais.

É momento de iniciar a fase de *prototype*, é visto como a resolução e desenvolvimento, das ideias anteriormente criadas, em protótipos reais a serem apresentados a possíveis utilizadores antes da formal demonstração ao cliente. Também possibilita uma compreensão de fatores necessários, como por exemplo: dimensões, materiais ou interação no espaço.

Segue-se a fase de *select*, que permite a comparação das soluções e protótipos propostos com os objetivos transmitidos pelo *briefing*. Uma solução prática nem sempre se enquadra no projeto, por isso, torna-se importante a validação do cliente com base nos dados desenvolvidos nas fases anteriores. Esta validação irá permitir o avanço para a próxima fase ou a reformulação em alguma etapa anterior.

A fase de *implement* consiste no desenvolvimento final do projeto e na sua entrega ao cliente. É aplicada a gestão de projeto, a fim de garantir os resultados espectáveis e manter dentro do orçamento e prazo. Serão desenvolvidos provas e testes de forma a controlar o processo e obter o mínimo de falhas.

A última fase, *learn*, pressupõe melhorar o desempenho da equipa e, por esse motivo, é necessário obter o feedback do cliente e público-alvo, determinando a eficácia da solução perante o *briefing*. Esta fase poderá também servir como reflexão de melhorias a serem feitas no futuro.

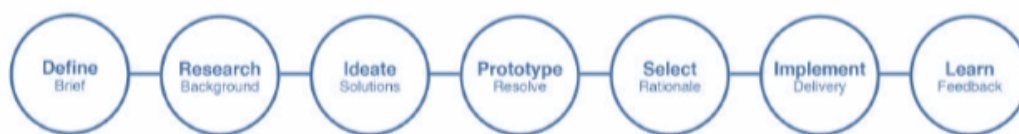


Figura 5 – Processo de Design de Gavin Ambrose e Paul Harris. (Fonte: Ambrose & Harris, 2010)

### **2.2.5. O Contributo do Design de Comunicação para as Empresas**

O papel do design, a nível prático, onde é reconhecido e atua como alavanca de diferenciação no mercado pelas empresas, reside na influência em dois campos: economia e competitividade. Por esse motivo é pertinente explorar a sua natureza e a extensão pela qual o design assume tamanha importância. Neste ponto do estudo é necessário fundamentar o valor do design em ou a diferentes níveis.

#### **Valor social do design**

Averiguamos, até ao momento, que o design é visto como um processo que contribui para melhorar o bem-estar humano e os seus meios de subsistência. É responsabilidade do designer as escolhas selecionadas dentro do processo.

Papanek (1984) defende que é possível implementar mudanças no mundo através de um bom design e que essa responsabilidade é incumbida aos designers e a qualquer profissional com o objetivo de criar algo. Outra afirmação relevante é de Margonil (2002) que descreve o designer e a sua capacidade de imaginar e criar produtos materiais e imateriais, como meio de solucionar obstáculos humanos em proporções globais e contribuir para o bem-estar social.

Raposo (2006) explica que a correta utilização do design para otimizar a comunicação, experiência e enquadramento cultural dos produtos melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas a curto, médio e longo prazo, sem pôr de lado o valor do produto e o mundo.

A predominância do design nas cidades também tem um fator decisivo a nível social, Papanek (1995) refere que a organização de espaços e proliferação de mensagens visuais, numa forma de imposição, influencia a qualidade de vida das pessoas.

Raposo (2006) sublinha, ainda, o valor social do design está presente através da comunicação de orientações e acessos, respeitando o mapa mental de cada utilizador.

#### **Valor económico do Design**

Nos dias de hoje é importante as empresas destacarem-se na conceção de serviços mais eficazes, convertendo em oportunidades de mercado as necessidades existentes no público. O autor Duarte (2016) defende que a criatividade tem, na atualidade, um papel na flexibilidade de pensamentos, originalidade de pensamentos e espontaneidade da expressão, que se transformam em atuantes essenciais, em múltiplas áreas, no desenvolvimento da economia nacional.

O mesmo autor aponta a necessidade de as empresas nacionais investirem em novas propostas de valor acrescentado, devido à competitividade dos mercados associada à evolução tecnológica e às tecnologias emergentes. Esta condição abre lugar para o design adotar um papel fundamental na consolidação dessas novas

oportunidades de negócio. Um dos obstáculos para comprovar o valor económico do design nas empresas está na complexidade em reconhecer e quantificar o verdadeiro impacto do trabalho desenvolvido pelo designer.

Rich (2004) procurou evidências e construiu ferramentas para medir o impacto do design no mundo empresarial, onde se destacou um projeto desenvolvido em parceria com agência de consultoria Fitch, com resultados que sugerem que as empresas especializadas em design excedem outras empresas a nível de crescimento no mercado bolsista. A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) declarou que 75% das empresas que investiram na área de design tiveram um crescimento contrastante nas suas vendas e 41% dessas empresas diminuíram custos.

Segundo Gimeno (2001), o design tem um efeito redutor de custos, pois o trabalho é orientado para concretização dos desejos e necessidades propostas pelo cliente.

### **Valor estratégico do design**

O design surge como forma de otimizar e reforçar a utilidade de objetos focando estrategicamente o seu público, não se limitando à sua banal materialização, afirma Raposo (2006).

O mesmo autor salienta que a definição de estratégia parte do cruzamento de múltiplos interesses e condicionantes, tendo em vista a dimensão e identidade da empresa. A competitividade estabelecida pela abertura de mercado foi um fator primordial no debate da introdução do papel estratégico do design na empresa, segundo Magalhães (1997).

Beuker et al. (2002) salientam que o valor do design é fruto de um processo de aprendizagem e educação constante, levando à necessidade de cuidados na sua gestão, a sua assimilação na gestão e estratégia empresarial permite uma melhor articulação.

Gimeno (2001) explica que para a empresa alcançar uma competitividade global, esta deve identificar a origem da sua relação com o mercado através do produto. Deste modo, o design ocupa a posição de ferramenta de gestão da competitividade, devido à sua influência sobre o produto. Outra forma de implementar o design na estratégia, segundo Walton (2004), é levar o cliente através de um grupo de experiências.

Em suma, Brand (2002) descreve que o papel do design no desenvolvimento de estratégias de negócios encaminha o designer na consideração do contexto cultural e pessoal do utilizador. Num espectro mais amplo e agregado da estratégia empresarial, o design apoia o processo de negócio e ajuda a criar identidade e singularidade.

O design torna-se apropriado para conceber, planear e contruir propostas focadas no cliente, devido à sua característica de enfatizar as necessidades do mesmo, afirma Eckersley (2003). Importa destacar que a posição assumida pelo design na empresa é estrategicamente influente e integrada com outras áreas.

### **2.2.6 Identidade Corporativa**

A Identidade Corporativa de uma empresa é muito mais do que um simples logótipo e as suas aplicações. Ela revela como está organizada uma instituição ou empresa, indica se está centralizada ou descentralizada, se tem divisões, filiais ou ramos e que relação estas estruturas têm com o todo. Segundo Costa (2003) a identidade é um potencial inscrito nos cromossomas da empresa, a semente bioestratégica dos seus fundadores-empresendedores.

Identidade Corporativa nada mais é do que o conjunto de valores e crenças que diferenciam uma organização das outras que existem no mercado; por outras palavras, podemos dizer que é a personalidade da organização. Além disso, a Identidade Corporativa inclui um conjunto de imagem, logotipo, símbolo e cores que são vinculados à imagem da instituição formando sua marca.

### **2.2.7 Identidade Visual Corporativa**

Segundo Raposo (2008) o objetivo de um projeto de Identidade Visual Corporativa (IVC), é conseguir definir um sistema de signos descodificáveis pelos stakeholders do modo pretendido, sem que para tal se minta ou se recorra a métodos pouco éticos. É necessário que o sistema de IVC seja coerente com os valores corporativos expressos na missão e no posicionamento, e também que as manifestações visuais se ajustem entre elas.

### **2.2.8 Imagem Corporativa**

A noção de imagem corporativa está relacionada com a representação ou figura de uma grande entidade. O conceito tende a referir-se à forma como os consumidores percecionam a empresa, associando certos valores à mesma.

É composta por diversos elementos vinculados à perceção. Por um lado, é possível distinguir elementos visuais, como um logotipo, uma cor concreta, uma tipografia, etc. Espera-se que as pessoas, ao observarem estas imagens, pensem imediatamente na empresa.

Outros fatores que compõem a imagem corporativa são bem mais abstratos e visam criar sensações ou emoções de modo a que as pessoas acabem por os associar à marca. A imagem corporativa de uma empresa, neste sentido, também se compõe das ações solidárias que se fazem num nome desta ou dos eventos que a empresa decide auspicar.

Convém destacar que, apesar dos esforços próprios de cada empresa, a imagem corporativa também está influída por agentes externos, como os meios de

comunicação, os sindicatos ou as organizações não-governamentais que emitem opiniões públicas e que podem incidir na percepção da população.

### 2.2.9 Publicidade, Marketing e Meios de Comunicação

Aceita-se cada vez mais o princípio de que há um paralelismo entre a evolução do conceito de publicidade e o modo de comunicar. Isto é, sendo o publicitário um "comunicador", ele sempre procurou transferir para a publicidade os processos e meios de comunicação próprios de cada época. Deste modo, podemos dizer que as concepções lineares de comunicação sintetizadas pelo esquema de Lasswell influenciaram, principalmente, até aos anos cinquenta, o modo de fazer comunicação na imprensa, na rádio, na televisão, na publicidade e atualmente nas redes globais. Esta forma de conceber a comunicação teve reflexos profundos na relação humana e, sobretudo, na interação Empresa – Produto – Público (Cloutier, 1978).

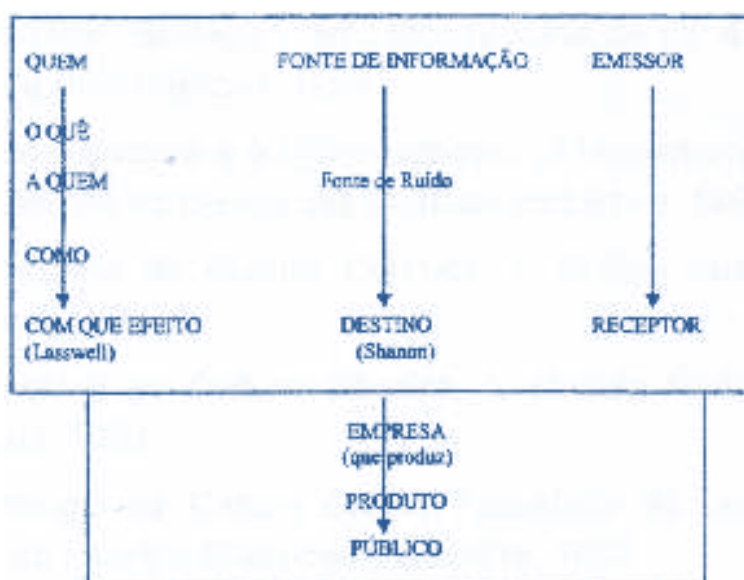


Figura 6 - Esquema: Empresa, Produto e Público (Fonte: Cloutier, 1978)

Os esquemas "unidirecionais" de comunicação refletem-se na publicidade ao darem origem a alguém que comunica também num só sentido. Esta concepção clássica de publicidade que apenas "manda para lá" resulta da maneira como se foi entendendo e fazendo comunicação antes dos anos sessenta. A publicidade absorveu e integrou os esquemas de comunicação de cada época ao longo dos tempos. Assim, a história da publicidade está intimamente ligada à história da comunicação.

Aqui o "publicitário" preocupa-se mais em mandar "para lá" o seu produto utilizando estratégias em que predomina a transmissão do mesmo e há verificação do "Impacto" através de esquemas de avaliação próprios.

Com a introdução da noção de "feedback" no conceito de comunicação, os esquemas que até aqui aceitavam um recetor passivo, vão-se transformando em esquemas dinâmicos onde se sublinha a ideia de "participação" na comunicação entre Emissor e Recetor. Aos esquemas lineares seguem-se os esquemas concêntricos de comunicação.

Esta conceção dinâmica de comunicação revolucionou totalmente o esquema das relações humanas e refletia-se positivamente no jornalismo, na publicidade, na televisão e no cinema. A própria empresa teve de alterar a relação "empresa-produto-público" para uma relação dinâmica que implique uma retroação permanente, dando origem ao novo esquema:



Figura 7 - Esquema: Empresa, Produto e Público (Fonte: Cloutier, 1978)

Gabinetes de marketing começam a fazer parte integrante de qualquer organismo que contacte com o público, agora cada vez menos resignado a desempenhar apenas o papel passivo de Recetor.

Esta maneira de pensar e de fazer comunicação reflete-se também positivamente na publicidade e dá origem, antes de mais, a um novo conceito de "Publicidade" e a um relacionamento diferente entre Emissor e Consumidor.

Significa que só haverá comunicação publicitária quando se integrarem estratégias que possibilitem uma nova relação Empresa – Produto – Público que implica uma dinâmica nova de participação e reciprocidade – interação.

O conceito de publicidade que resulta da evolução da própria comunicação é o conceito "dinâmico" em constante formação e atualização. O marketing está ali para ativar a necessidade de compra pelo público, para encontrar estratégias que facilitem a sua aquisição. Estas estratégias deverão integrar, cada vez mais, as tecnologias do seu tempo. A integração dos "media" de comunicação do nosso tempo na publicidade é uma exigência que nos advém do "ser consumidor" e do "ser produtor", hoje.

Podemos dizer que os meios audiovisuais que mais impacto continuam a exercer na publicidade são aqueles que apostam no som, no grafismo e na imagem.

### **2.2.10 Técnicas de resolução de problemas e de estímulo à criatividade (Brainstorming, Focus Group)**

O crescimento da concorrência, bem como as mudanças culturais, sociais, económicas e tecnológicas, torna cada vez mais necessário o entendimento sobre o processo criativo, visto que a sobrevivência de uma empresa, em muitos casos, está relacionada à sua capacidade de produzir e implantar novos produtos ou processos. Para responder a isso, o processo criativo torna-se um importante recurso às organizações (Coronas; Hernández, 2012).

O processo criativo é fruto de associações, combinações, ampliação e globalidade visual a partir de ideias existentes sob novos ângulos. Neste sentido, Baxter (2000) afirma que a criatividade é uma das habilidades humanas mais importantes e misteriosas, bem como um elemento indispensável às equipes de projetos.

É apresentada por Tschimmel (2010) como uma capacidade cognitiva e, como tal, torna-se passível de ser desenvolvida e aplicada para criar algo novo, provido de valor para um determinado contexto. A este respeito, o autor destaca a capacidade cognitiva como o pensamento criativo resultante da interação entre conteúdos semânticos do conhecimento e as operações mentais, conectando os elementos armazenados na memória e ativados pela percepção.

No campo do design, que exerce uma atividade criativa, todos os momentos fazem parte de um processo criativo, embora muitas vezes este seja visto como uma etapa, que contempla relações entre diversos elementos para a criação de novas ideias, necessárias para gerar as soluções (Csikszentmihalyi, 2006). Baxter (2000) e Basseto (2004) ressaltam a importância do processo criativo nas fases iniciais de projeto, caracterizadas pelas definições dos conceitos e da identidade do produto. Gomes (2001), por sua vez, afirma que a criatividade é fundamental no desenvolvimento de projetos, tanto para o início do processo quanto para a escolha de meios eficientes para a sua comunicação.

Entendendo a pertinência do uso das técnicas criativas no desenvolvimento de projetos de design, apresentam-se duas das principais técnicas de criatividade:

### 2.2.11 Brainstorming

De origem norte americana, o método Brainstorming destaca-se como uma das técnicas mais populares (Coronas; Hernández, 2012), sendo popularizado no final da década de 1930 por Alex Osborn (Morris, 2011). Traduzido para a língua portuguesa, assemelha-se a algo como “tempestade de ideias”. Consiste em um evento de equipe onde os participantes são estimulados a apresentarem tantas ideias quanto puderem (McShane; Von Glinow, 2014). É um método para gerar ideias, aumentar a eficácia criativa ou encontrar soluções para problemas (Winson, 2013).

O processo possui quatro regras para maximizar a quantidade e qualidade das ideias apresentadas: (I) falar livremente, sem julgamentos prévios; (II) não criticar as outras pessoas ou ideias; (III) fornecer o máximo de ideias; (IV) aproveitar as ideias que as outras pessoas apresentaram. Di Nizo (2009) corrobora os autores, destacando como premissas básicas do Brainstorming, a suspensão do julgamento, a valorização de todas as ideias, a procura pela quantidade e a associação de ideias. Além disso, Rossiter e Lilien (1994) destacam que os grupos devem ser usados para refinar as ideias, os indivíduos devem fornecer as classificações finais para selecionar as melhores ideias e o tempo necessário para um brainstorming bem-sucedido deve ser curto.

No design, o Brainstorming pode ser usado no momento de inspiração, na etapa de identificação de oportunidades de trabalho, bem como no momento de ideação, na etapa de criação, gerando conceitos e alternativas para o projeto. Esta técnica também possui algumas variações como o Brainwriting 635 – uma versão escrita - e o Reverse Brainstorming, que propõe o processo reverso.

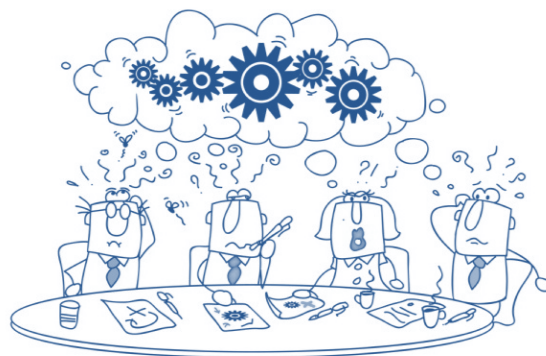


Figura 8 - Ilustração “Brainstorming” (Fonte <https://www.fourthwallevnts.com/wp-content/uploads/2017/01/2013-11-27-brainstorming.jpg>)

## 2.2.12 Focus Group

Focus Group, também designado como grupo de discussão, é uma técnica que visa a recolha de dados, podendo ser utilizada em diferentes momentos do processo de investigação. Morgan (1996, 1997), define Focus Group como uma técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador. Tal definição, segundo o autor, comporta três componentes essenciais: os Focus Group são um método de investigação dirigido à recolha de dados; localiza a interação na discussão do grupo como a fonte dos dados; e, reconhece o papel ativo do investigador na dinamização da discussão do grupo para efeitos de recolha dos dados. Krueger e Casey (2009), para além das características anteriores, salientam também a focalização da discussão num dado assunto, o seu contributo para a compreensão do tópico de interesse e o facto dos participantes que os compõem terem alguma característica em comum e relevante face ao tema em discussão.

Em suma, como referem Krueger e Casey (2009), os Focus Group são criaturas especiais no reino dos grupos, sendo que aquilo que os define e os distingue de outros tipos de grupo é o facto de serem dirigidos à recolha de dados qualitativos junto de pessoas com algum tipo de semelhança, numa situação de grupo, através de uma discussão focada.

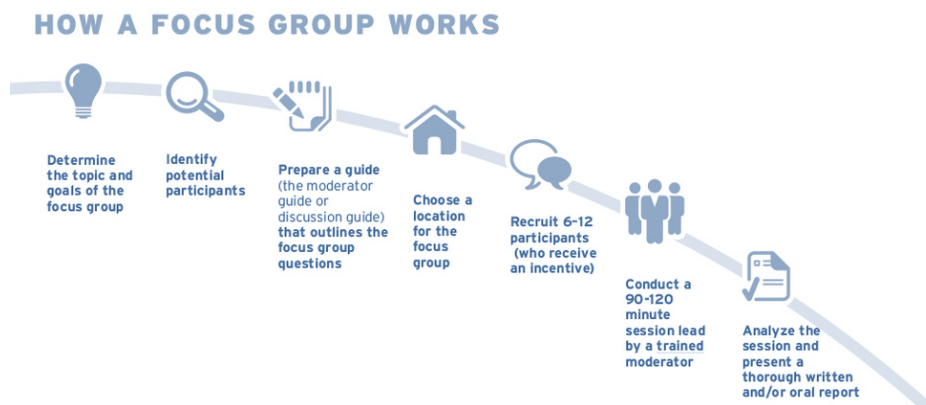


Figura 9 - Ilustração "Focus Group"

(Fonte: <https://static1.squarespace.com/static/54aaecdfe4b0b6dc3e206cf0/t/58f6796d46c3c424ad6ff105/1492547951346/>)

## 2.2.13 O Design Gráfico

### Princípios básicos e contributo do Design Gráfico

O design gráfico é uma forma criativa de combinar imagens e textos para veicular significados e provocar sensações e reações de acordo com uma intencionalidade comunicativa concreta.

No entanto, esse veículo é neutro em si mesmo e o que define a diferença é a utilização que dele se faz, de forma que a comunicação gráfica pode ser ilustrativa, decorativa, recreativa, didática, funcional ou qualquer outra coisa que se quiser. De acordo com Joan Costa (2011) pode também ser persuasiva e alienadora ou informativa e útil.

Trata-se de uma decisão pessoal do designer, a que se pode chamar ética. É também um processo de criação e inovação, presente no nosso quotidiano, apresentando-se como uma ferramenta de comunicação que tem a finalidade de transmitir ideias, mensagens e conceitos. Para isso, é necessário que o designer que materializa a mensagem conheça primeiro o perfil do destinatário, bem como os seus interesses e perspetivas, de modo a traçar critérios com objetivos específicos, com intenções definidas e com propósitos estratégicos. Isso significa, encontrar uma solução de acordo com os princípios do projeto e que a mensagem transmitida seja recebida pelo público desejado, de forma clara e objetiva (Frascara, 2006).

Um dos campos do design gráfico é o design editorial, que mantém uma parceria com o jornalismo, pois o design é responsável pela edição de revistas, livros, catálogos, tonando o produto, não só estético, mas também funcional, transformando a informação em comunicação. O design gráfico é uma área que abrange um mercado muito amplo e, por isso, há a necessidade de definir primeiro um problema que exige soluções e o público alvo a quem se dirigir.

## 2.2.14 O processo do Design Gráfico

*Briefing > Pesquisa > Conceptualização > Apresentação > Aperfeiçoamento > Entrega > Acompanhamento*

1 Criar um documento (Briefing) explicativo através das respostas cedidas pelo cliente e do objetivo específico do projeto.

2 Uma pesquisa é realizada com base no Briefing criado. A pesquisa auxilia na técnica de criação (Brainstorming, Focus Group's, etc.) e na fase inicial do próximo processo de design.

3 Esboçar possíveis ideias no papel através de desenhos ou esquemas, passando posteriormente as ideias efetivas para o formato digital ou desenvolvendo-as em formato analógico.

4 Aplicação das ideias finais no seu contexto, utilizando vários formatos e finalidades.

5 Finalização do conceito fazendo revisões no design do produto final.

6 Trabalho final entregue ao cliente, disponibilizando todos os formatos necessários para a sua correta utilização.

7 Apoio adicional, se necessário, sobre a aplicação do design ou qualquer outra questão relacionada.

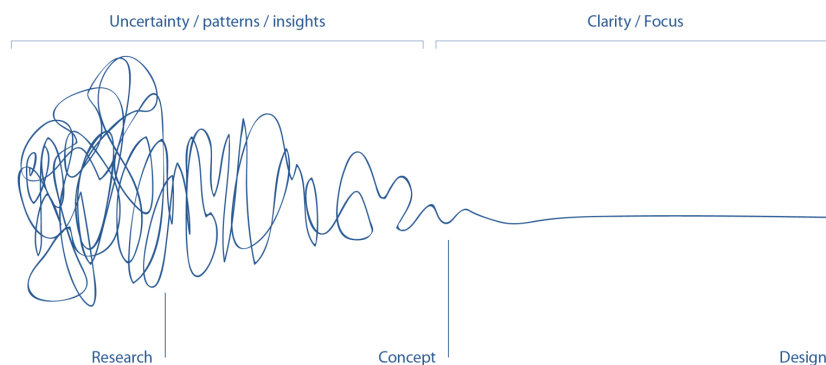


Figura 10 - Ilustração “Processo de Design Gráfico” (Fonte: Desconhecida)

### 2.2.15 O contributo do Design Gráfico para as empresas

Empresas ligadas à web, eletrónica, eletrodomésticos, mobiliário, automóveis, e tantos outros ramos, sobressaem no mercado e a web enche-se de like's e de fans. Os negócios orientados para o design estão a ganhar terreno e a influenciar o mercado. O design democratizou-se e tornou-se uma disciplina vasta e orientada para criar experiências mais gratificantes para os consumidores. A expectativa de termos acesso a bom design é cada vez maior. Queremos que produtos e serviços sejam melhor pensados, simplificados, mais intuitivos, mais elegantes e agradáveis de usar. É por este motivo que todas as empresas devem compreender o poder e valor do design.

Uma experiência com o design de um produto ou serviço, molda de forma intensa e rápida a nossa opinião sobre esta, seja para o bem ou para o mal. Sabemos rapidamente quando um site é mau ou a sinalética do shopping é boa, e associamos esse sentimento de decepção ou de encanto à marca em questão. As empresas estão a tornar-se mais orientadas para o design e a colocá-lo no centro da sua atividade com o objetivo de inovar e melhorar continuamente produtos, serviços e marketing. Este esforço torna-se compreendido pelo mercado, as pessoas prestam atenção às marcas e ao seu esforço contínuo para melhorar a satisfação dos seus clientes, e com isso vem a fidelização, o “word of mouth”, e a defesa das mesmas em fóruns e nas redes sociais (Torégão,2015). O design leva à diferenciação, à criação de valor e aumento da fidelidade, e naturalmente, a maiores lucros.

Michael Eisner, um antigo presidente da Disney, disse um dia que “uma marca é uma entidade viva, e que esta é enriquecida ou prejudicada ao longo do tempo através de pequenos gestos”. Este pensamento continua atual, mas com o evento da internet tudo acontece agora muito mais depressa. Graças a esta, às ligações em rede, e às redes sociais, as boas e más experiências podem ser partilhadas à velocidade da luz, criando impactos positivos e negativos na sua notoriedade e nas suas receitas.

As principais empresas valorizam o design. As outras que não estão dispostas a investir em design, porque acham que ele não pode ser medido ou vinculados ao ROI (Retorno Sobre Investimento), ficarão atrasadas. A maneira de fazer negócio como de costume já não é suficiente. As indústrias maduras que se concentraram em mais, melhor e mais rápido agora precisam ajustar seus pensamentos para incluir o design como um diferenciador de valor chave (Maeda, 2011)

Um recurso que compõe o gerenciamento organizacional, é assim que Walton (2000) considera o design, à medida que esse faz parte das atividades de pesquisa, de desenvolvimento de produto, de marketing, de comunicações e de produção.

As ações inerentes ao Design Estratégico definem uma teoria de Gestão de Design, porque demandam pesquisa e desenvolvimento empresarial, seja rastreando tendências emergentes, buscando novos mercados ou acompanhando as mudanças tecnológicas. Dentre os principais recursos organizacionais que uma empresa necessita para obter sucesso, o design se manifesta em sua dimensão estratégica.

Segundo Walton (Spring, 2004) outra maneira de aplicar o design estratégico efetivamente é conduzir o cliente por meio de um conjunto de experiências que vão da verdade (base para o relacionamento) à competência (fornecer uma experiência conveniente e enriquecedora); da autonomia (permitir o indivíduo fácil integração e manuseio) à criatividade (apoio, domínio para estimular a criatividade do cliente na busca de valor). Pesquisa e, sobretudo, a observação das experiências humanas oferece avaliação do que as pessoas realmente querem e não o que elas dizem querer; permitem ao designer management canalizar recursos para projetos mais prováveis de ter sucesso no mercado e manter os projetos mais focados em necessidades reais do que hipotéticas.

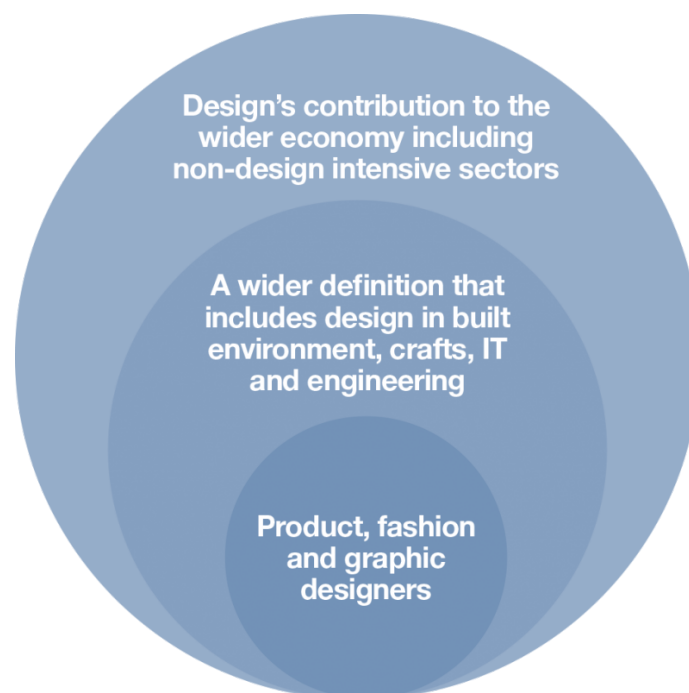


Figura 11 - O contributo económico do Design (Fonte: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/styles/dc\\_-\\_wysiwyg\\_-\\_smart\\_embed/public/assets/images/economic-value.png?itok=NOgZXtZ1](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/styles/dc_-_wysiwyg_-_smart_embed/public/assets/images/economic-value.png?itok=NOgZXtZ1))

## 2.3 Gestão Empresarial / das Organizações

A gestão empresarial é a atividade que através de diferentes indivíduos especializados, tais como: diretores institucionais, consultores, produtores, gerentes, entre outros, e de ações, procuram melhorar a produtividade e a competitividade de uma empresa ou de um negócio.

Para que uma determinada gestão seja ideal e alcance bons resultados, ela deve corrigir os problemas que possam afetar diretamente o sucesso da empresa e procurar a ajuda de especialistas para identificar esses problemas, novas soluções e estratégias, entre outras questões. Enquanto isso, há quatro funções fundamentais que a administração da empresa deve cumprir para conseguir uma gestão eficiente que produza bons resultados; o planeamento, a partir do qual os recursos são combinados de modo a produzir novos projetos que possam ser rentáveis para a empresa. Em seguida, a organização, que é vital na hora de agrupar todos os recursos que conta a empresa para assim ter uma melhor ideia, promover que trabalhem em conjunto e on-line para obter um melhor aproveitamento e então esperar somente por bons resultados. Em terceiro lugar aparece a comunicação, ou melhor, um bom nível de comunicação entre os administradores e os colaboradores; isto acaba por ser quase essencial quando se deseja um bom ambiente de trabalho e aumentar a eficiência. E por último o controlo da gestão aplicado à administração, porque somente desta forma é possível quantificar o progresso que tem sido observado, por exemplo, em relação aos objetivos pessoais que marcaram o início de uma estratégia ou plano.

### 2.3.1 Conceitos

A palavra Gestão, segundo Luft (2001) define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Vem do latim gerir que significa administrar, gerenciar, coordenar (Informação Verbal). Analisando a significação da palavra gestão podemos fazer uma correlação à palavra administração: do latim ad (direção, tendência para algo) e minister (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes poderosos, como por exemplo no mundo empresarial (administração de empresas) e em entidades dependentes dos governos (administração pública).

Em aprofundamento a definição de administração segundo Travassos (1979) destacam-se a de Olivier Sheldon: “É a função da indústria que se refere a determinação da política empresarial à coordenação das finanças, à produção e distribuição, ao estabelecimento da área da organização ...” Na mesma linha de pensamento Glazer (1979) define que: Administração é a palavra que usamos para exprimir o desempenho de qualquer função que exceda a capacidade de uma só pessoa, começa no momento em que o indivíduo tendo muito o que fazer, arranja quem o ajuda, e atinge o seu completo desenvolvimento nas grandes empresas privadas, ou nas repartições governamentais.

Segundo Fayol (1979), administrar é: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é organizar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa.

Comandar é dirigir e orientar o pessoal.

Coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.

Controlar é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

### 2.3.2 Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (1998), cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamento típicos de uma determinada organização”.

Destes conceitos formais de cultura, desde o século XIX até os dias de hoje, a cultura é entendida e definida como um conjunto de fatores inerentes aos indivíduos da sociedade.

A partir da definição de cultura, podemos definir a cultura organizacional, que segundo Kissil (1998), também pode ser chamada de cultura corporativa, e representa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura corporativa também se refere ao sistema de significados compartilhados por todos estes membros, e também como o fator que distingue uma organização das demais. As características de cada indivíduo quando se relaciona com outras pessoas dentro de qualquer grupo social, são a base para as características do grupo como um todo.

Esta mesma cultura corporativa constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

E por último, Schein (1996) afirma que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

### 2.3.4 Estratégia

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

No entanto Chandler (1962) simplifica o conceito afirmando que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

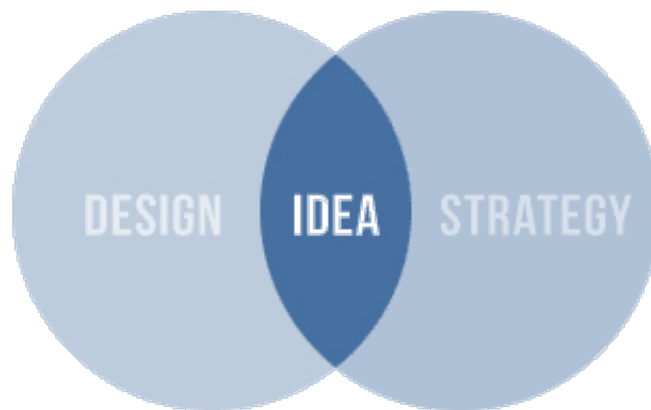


Figura 12 - Ilustração “Design x Estratégia” (Fonte: <http://infolead.mobi/list/100516/design-strategy.gif>)

## 2.4 Gestão de Design

À semelhança da definição de design, é igualmente complexo definir o conceito de gestão de design, pois não existe uma definição única nem universalmente aceite. Existem sim múltiplas perspetivas sobre os aspetos específicos que definem a gestão do design.

Em 1986, Alan Topalian caracterizava a gestão do design pela sua distinção em dois pontos, gestão de design a curto prazo, quando se refere apenas à gestão de um projeto e gestão de design a longo prazo quando se refere a um panorama de design global. Mais tarde, em 2003, considera que a gestão do design dentro de uma empresa consiste em gerir todos os aspetos do design ao nível corporativo e ao nível projetual (Best, 2009).

Já Gorb (1990) sugere que a definição de gestão de design está diretamente relacionada com a posição que o design ocupa dentro da organização, com a identificação das principais disciplinas do design relevantes para a gestão da empresa e com o conseqüente treino dos gestores para o poderem usar com eficácia.

Em 1993, Patrick Hetzel aumenta a abrangência do conceito de gestão do design diferenciando-o sobre três pontos (Mozota, 2011):

- . Gestão do design (gestão do processo criativo dentro da organização);
- . Gestão da empresa segundo os princípios do design;
- . Gestão de uma empresa de design.

Segundo Mozota (2011), a gestão do design é a implementação do Design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do Design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de Design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos.

Definir objetivos a longo prazo e fazer a coordenação do design no interior de uma organização implica contribuir para os objetivos estratégicos da empresa, usando o design para identificar necessidades, gerir os recursos de design e construir uma rede interdisciplinar, de informação e ideias para projetos. Segundo a autora são dois os objetivos da gestão do design:

*“1. Treinar parceiros/gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão.*

*2. desenvolver métodos de integração do design em ambiente corporativo”. (Mozota, 2011)*

Em síntese, a fronteira entre gestão e design é uma temática difícil, sendo fundamental entender as fronteiras que distinguem ambos. Mas quanto ao conceito de gestão do design, este pretende terminar com a contratação pontual de designers e

passar a inseri-los nos quadros das empresas, impondo desta forma a cultura do design no interior da organização de forma a torná-la mais competitiva (Branco 2003). E apesar da gestão do design ser um tema que ainda causa alguma confusão relativamente à sua definição, existem algumas linhas orientadoras apresentadas por autores como Brigitte Borja de Mozota (2011), que podem ajudar à sua implementação de maneira a gerir melhor os investimentos feitos e a obter melhores resultados.

### 2.4.1 Gestão de Design / Origens

As origens do conceito de gestão de design remontam para a época denominada por Revolução

Industrial, decorrida entre 1830 e 1944. No entanto, foi em 1907 que Peter Behrens, o primeiro designer direcionado para a indústria, adquiriu o estatuto de designer consultor, na AEG (Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft), criando pela primeira vez o que atualmente identificamos como identidade corporativa, intervindo ao nível do edifício, produto e comunicação da empresa (Best, 2009). Contudo, o processo de gestão do design, tal como o conhecemos hoje, surgiu décadas depois, na Grã-Bretanha, em 1960. O termo definia as relações geradas entre as agências de design e os seus clientes.

Ainda na década de 60, Michael Far acresceu a estas relações o conceito de gerente de design, cuja função era dirigida pela agência de design ou pelo próprio gerente da empresa cliente. O objetivo era uniformizar a execução dos projetos e manter uma comunicação aberta entre ambas as entidades intervenientes (Mozota, 2011).

Foi também na Grã-Bretanha que a ascensão da gestão do design se proporcionou, através da união Royal College of Arts, de Londres, e do departamento de Design Management, da London Business School, dirigido por Peter Gorb, tomando-se pela primeira vez verdadeira consciência da relevância do papel do design quer na indústria, quer na economia (Hetzl, 1993 cit in Mozota, 2011).

Alguns anos depois, em 1975, nos Estados Unidos, Bill Hannon juntamente com o Massachusetts College of Art, fundaram o Design Management Institute (DMI), em Boston. O DMI tinha como principal objetivo melhorar o crescimento económico das organizações a nível mundial, através da integração da gestão do design. Atribui assim o carácter formal de disciplina à Gestão do Design, tornando-se no maior centro académico que reúne educadores, designers e empresários, atingindo assim o estatuto de liderança em 1986. Mais tarde, em parceria com a Harvard Business School, desenvolve o TRIAD (grupo de três), primeiro projeto de pesquisa internacional sobre gestão do design. As ligações entre as duas instituições foram reforçadas na década de 90, passando a Harvard Business School a ser a única distribuidora dos estudos de caso realizados na DMI.

Perante a evolução do design, num contexto em que é usado como estratégia, e a sua consequente consolidação nas empresas, surge o conceito Design Thinking, em que o design passa a assumir um papel de liderança no interior das organizações. Este conceito diz respeito ao conjunto de métodos e processos criativos usados para abordar um determinado problema com a finalidade de um efeito futuro. É considerada a capacidade para combinar empatia num contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto. A analogia feita por Kathryne Best, entre a história do design e a história da gestão do design, permite-nos perceber a relação intrínseca entre ambas as disciplinas e o seu comportamento evolutivo ao longo do século, tendo em consideração que à medida que o design se populariza e se consolida no seio das organizações, adquire cada vez mais um papel de liderança estratégica, proporcionando a entrada do conceito de gestão de design nas empresas (Best, 2009).

## 2.5 Gestão de projeto como ferramenta estratégica

Existem diversas justificativas para o sucesso ou fracasso de uma empresa, Penrose citado por Vian, Pelegrino e Paiva (2008, ) enfatiza que “existem firmas que não crescem em decorrência da ineficiência administrativa, direção não empreendedora, inabilidade para alterar circunstâncias sobre o seu controle e falta de recursos para investimento”.

A implantação de um projeto é consequência de um processo decisivo consistente, que depende das características pessoais do tomador de decisão, da situação em que esta envolvida e da maneira como percebe a situação (Chiavenato, 2005)

O conhecimento das etapas que envolvem a tomada de decisão pode contribuir para o sucesso de um projeto. Segundo Chiavenato (2005) essas etapas são:

[...] percepção da situação que envolve algum problema, análise e definição do problema, definição dos objetivos, procura de alternativas de solução ou de cursos de ação, escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos, avaliação e comparação das alternativas, implementação da alternativa escolhida.

As razões mais comuns para se iniciar um projeto, estão referidas a demanda de mercado, estratégias económicas, necessidades administrativas, atendimento ao público e ao cliente, atualização tecnológica e ao acatamento de alguma legislação. Em termos gerais, é possível dizer que novos projetos surgem para dar uma resposta estratégica a um desafio (Thiry-Cherques, 2004).

Devido a condições cada vez mais restritas relacionadas a custos, prazos, qualidade, relacionamento com a organização e meio ambiente, gerenciamento de projetos, passou a ser crucial na administração de uma empresa. Para Valeriano (2005) cada vez mais o projeto é um instrumento vital para as organizações e os vínculos organização-projeto, que antes representavam um relacionamento distante, hoje são extremamente fortes.

Qualquer projeto deve ser planejado considerando todas as variáveis envolvidas como: clientes, concorrentes, fornecedores; fatores económicos, financeiros, legais e ilegais, normativos, políticos ou tecnológicos; ambiente favorável ou adverso, em mudança ou estagnado, otimista ou pessimista.

### 2.5.1 Design Thinking

O design é uma disciplina de solução de problemas e se ele estiver inserido em um ambiente de negócios, então deve solucionar problemas de negócios (Phillips, 2008). E uma das formas como pode contribuir para isso de maneira bastante ampla é através do design thinking. Para Lockwood (2010), o objetivo do design thinking é envolver consumidores, designers e empresários num processo integrativo que pode ser aplicado ao produto, ao serviço e até ao projeto do negócio. Segundo o autor, é uma ferramenta para imaginar estados futuros e para conduzir produtos, serviços e experiências ao mercado.

Como abordagem, o design thinking foca em capacidades que todos têm, mas são ignoradas por práticas mais convencionais na resolução de problemas. De acordo com Brown (2010) esta abordagem baseia-se na habilidade do ser humano de reconhecer padrões e de construir ideias que têm significados tanto emocionais quanto funcionais.

O design thinking é de melhor forma compreendido como um sistema de sobreposição de espaços ao invés de uma sequência ordenada de etapas. Segundo o autor, este sistema é dividido em “três espaços de inovação”: inspiração, ideação e implementação

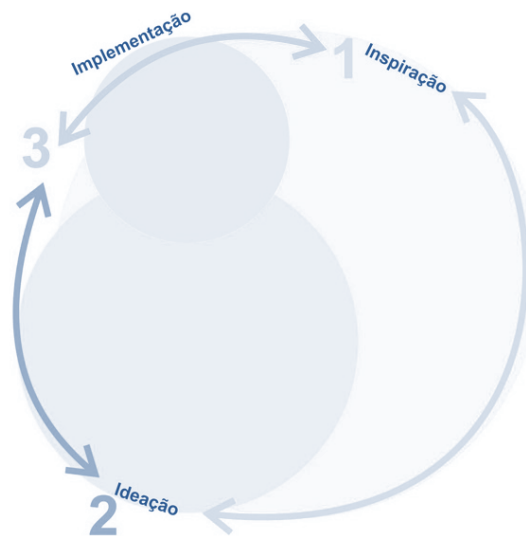


Figura 13 - Processo de Design Thinking (Fonte: Adaptado de Brown, 2008)

Na inspiração há a coleta de insights para compreensão de como as pessoas experimentam o mundo física, cognitiva e emocionalmente, e como funcionam grupos sociais e culturais. Isto requer que o gestor/designer se exponha ao mundo e dele participe.

Para Fraser (2010), é necessário entendimento profundo do consumidor. O primeiro passo é entendê-lo de maneira profunda e ampla assim como os stakeholders que fazem parte do processo. Isso ajuda a recompor o desafio do negócio inteiramente através dos olhos do usuário final definitivo e estabelecer um contexto humano de inovação e criação de valor.

No segundo espaço do processo do design thinking, a ideação, é feita a síntese das informações obtidas durante a etapa de inspiração e geradas ideias para o projeto.

Com a descoberta das necessidades latentes durante a primeira etapa do processo, deve haver uma ampla exploração de possibilidades através de múltiplos protótipos e enriquecimento do conceito, de preferência com usuários. Nesta etapa também é importante um grupo de pessoas diversas e multidisciplinares envolvidas no processo. Assim, arquitetos, psicólogos, engenheiros com seus pensamentos e visões divergentes podem contribuir de maneira efetiva ao processo.

Na implementação há a criação e desenvolvimento dos protótipos do projeto. Eles são fundamentais para testar e refinar as ideias geradas no espaço da ideação.

Fraser (2010), diz que protótipos rápidos e simples ajudam a chegar numa ideia potencial bem antes que muitos recursos sejam gastos em desenvolvimento. Depois de finalizados deve ser desenvolvida também a estratégia de comunicação para explicar as ideias. Neste sentido, Neumeier (2009) pontua que histórias e apresentações são técnicas mais envolventes do que programas de apresentação de slides quando se quer contar com a adesão das pessoas de fato.

Brown (2009) diz que todo projeto de design possui suas restrições e a disposição e aceitação destas constitui um fundamento do design thinking. Neste sentido, o autor cita que estas restrições podem ser visualizadas em função de três critérios, onde um equilíbrio harmonioso deve ser procurado: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que se adequa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas, despertando o seu interesse).

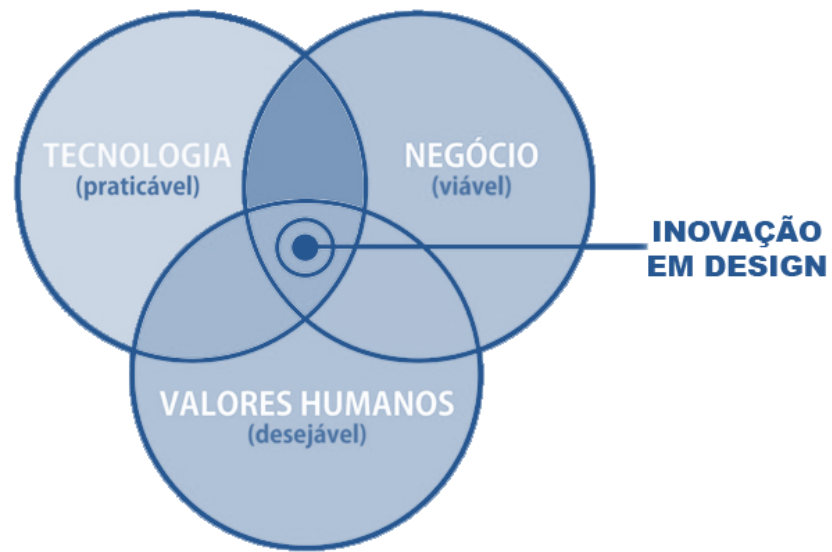


Figura 14 - Critérios de inovação em Design (Fonte: Adaptado de D.School)

### 2.5.2 Gestão de Design e Design Thinking

Segundo Lockwood (2010), como um processo de inovação, o design thinking cruza pelos três níveis da gestão de design. Integrar o design na cultura corporativa inclui, portanto, integrar o design thinking nos processos dos negócios.

De modo geral, a gestão de design tem se preocupado mais com projetos individuais de design e com a evolução e as melhorias incrementais, enquanto o design thinking representa uma mudança mais radical na maneira global de uma organização de fazer negócios.

Para Fraser (2010) o grande benefício do design thinking está no design do negócio em si: o design das estratégias e modelos de negócios para o sucesso organizacional. Através da expansão do design thinking pela organização e em todo o processo de desenvolvimento do negócio, uma empresa pode abrir novas oportunidades, definir estratégias de crescimento mais acentuadas e evoluir seu modelo de negócios para melhor aproveitar as oportunidades do mercado.

Clark e Smith (2010) acreditam que quanto mais o design thinking é usado para inovar e resolver problemas em várias profissões, mais o design em si será utilizado em decisões significativas que moldam o futuro coletivo no mundo dos negócios. Dizem ainda que o design thinking permite que os líderes do negócio traduzam suas intenções para a realidade, definindo objetivos claros, entendendo em profundidade os consumidores e alinhando suas equipas internas em direção aos resultados.

Com isto, o crescimento do design thinking tem ajudado a promover a sensibilização para a gestão de design em diferentes níveis da organização e com isso contribuído para uma imagem mais clara desta.

Finalmente, segundo Martin (2010), as empresas que dominarem o design thinking obterão vantagem competitiva de longo prazo praticamente inesgotável. A vantagem, que surge do foco persistente das empresas no design thinking de sistemas, acabará por se estender ao mundo como um todo.

## 2.6 O Briefing

É comum, tanto no design, como noutras áreas, a utilização de ferramentas com o objetivo de auxiliar na captação de informações, também conhecido pelo termo *briefing*. Trata-se de um utensílio empregue para reunir e divulgar dados alusivos ao projeto. Baseando-nos nas palavras de Stamper (1985), o vocábulo “informar” é idêntico à ação de dar forma a um dado. Melo (2005) distingue o artista que propõe o seu próprio problema, do designer que é convocado para resolver problemas externos a si. Contudo, o autor assegura ser relevante dar atenção à correta construção do *briefing*, podendo ser um dos métodos mais importantes no auxílio à resolução do problema.

A tradução do termo brief retorna a termos como “sumário, síntese, depoimento, resumo de factos”. Todavia, o termo *briefing* encontra-se associado a uma “instrução ou informação essencial”, segundo Michaelis (2009). Analisando essas duas traduções, podemos observar que a transmissão de informação é comum em ambas, sendo que a informação é parte fundamental. A palavra brief pode ser vista como um verbo no infinitivo, sugerindo tratar-se de um documento, ou algo a ser desenvolvido pelo designer num instante inicial, na forma de extrair algo de algum lugar, “to brief”. Pode ser visto como um documento que questiona e informa, de modo resumido e apresenta o problema num estágio embrionário do processo. O termo *briefing* é visto como um verbo em ação, algo que se encontra a decorrer, movimento ou construção, devido à terminação ing. Ou seja, podemos considerar o *briefing* como uma ferramenta que está omnipresente em todo o processo e não como uma etapa inicial, resumida a um documento de registo de informações.

Os conceitos têm pontos em comum e são diversamente referenciados em livros de design e no mercado de trabalho. É relevante para a investigação a forma como o *briefing* é utilizado pelos designers e os aspetos relevantes que o tornam fundamental para a resolução dos problemas de design. A Associação dos Designers Gráficos do Brasil, também conhecida como ADG (2004), alega que o *briefing* sintetiza os objetivos relevantes para o desenvolvimento do projeto e frequentemente utilizado pelo designer para o delimitar.

Segundo Melo (2005), o *briefing* é um instrumento que o designer utiliza para acumular dados necessários para a execução de um projeto, com o intuito de perceber o problema da forma mais global possível. Bruce (1999) aponta que a falha na composição do *briefing* afeta os designers com problemas na hora de projetar. A ADG (2004) afirma que a construção de um *briefing* incompleto leva a um projeto sem fundamentos e pouco ponderado, resultando numa solução final de baixa qualidade. Mozota (2002) interpreta o *briefing* como uma referência, assim deve ser entendido para todos os colaboradores do projeto do seu início ao fim.

Phillips (2008) afirma que nem sempre a construção de um *briefing* formal deve ser opção de todos os projetos, isto no caso de ser considerado de pequenas dimensões ou rotinas de rápida execução para um designer. Porém, o autor defende

de forma clara a necessidade do registo desses dados. O autor destaca, ainda, que os *briefings* verbais, regra geral, causam alongamentos nos prazos de conclusão de um projeto, aumentando consoante a sua complexidade, podendo também provocar mal-entendidos, confusões, discussões e confrontações desnecessárias. Philips (2008) acrescenta que escrever um *briefing* ajuda a formalizar o seu registo, bem como pode vir a acrescentar dados futuros, permitindo assim uma constante meditação sobre o problema a resolver. Como a sua aparição é uma das primeiras no processo é essencial recolher o maior número de informações, de modo a auxiliar na organização e planificação do projeto.

O *briefing*, ao contrário do que se pode pensar, não é um elemento limitador da criatividade. Pelo contrário, estimula o aparecimento de novas ideias mais eficazes para a resolução desejada, sendo fruto do designer, assim como a sua apresentação ao cliente.

Bruce (1999) apresenta estudos que destacam a necessidade de o designer recolher uma grande quantidade de informações, desde a empresa, ao seu campo de atuação, sem excluir informações de táticas utilizadas para a criação de um bom trabalho. Esses dados, considerados pelo autor como sendo da área de marketing – custos do produto, público alvo, objetivo do produto -, auxiliam na diminuição ou até mesmo na solução, de possíveis obstáculos que podem surgir ao longo dos processos de projeto.

Mozota (2002) apresenta um quadro (Figura 15, p.54) com os tópicos a serem abordados, no seu ponto de vista, num *briefing* de design. Para a autora, o *briefing* é tido como uma ferramenta de registo, que guia o designer no correto rumo do projeto. Porém, a autora, ao desenvolver o roteiro de *briefing*, colocou o designer como um solucionador de problemas, ao contrário do que o Design Estratégico defende: que o seu lugar deve ser em todas as etapas do processo de projeto.

O briefing do projeto de design	
<b>1. O objetivo do projeto de design</b>	O projeto tem o seu principal objetivo lançado nesse tópico. Aqui são indicados desde o investimento pretendido, até que tipo de trabalho será realizado. Podemos concluir que nesse tópico o designer tem a sua familiarização com o projeto.
<b>2. Informações sobre a empresa cliente</b>	A empresa é apresentada nesse item. Suas atividades, seus projetos, suas características e até mesmo o seu ambiente competitivo. Ou seja, um espaço para todos os tipos de pesquisa, tanto internas – aprofundando informações sobre a identidade da empresa e sua estratégias comerciais – quanto externas – avaliando a concorrência juntamente com as oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que devem ser controladas.
<b>3. Informações sobre o projeto</b>	São informações referentes ao projeto. A autora subdivide essa parte em cinco partes: Dados conceituais; dados técnicos; dados comerciais; dados de marketing e dados financeiros. Essas informações tem como pretensão balizar o projeto, reduzir ao máximo as dúvidas que o designer possa ter, até mesmo referente ao material utilizado e processo de produção pré-estabelecido.
<b>4. Informações sobre a estratégia</b>	É planejado um calendário de ações, onde datas são definidas para cada estágio do projeto. Nessa etapa também pode-se destacar partes específicas da estratégia de apresentação do produto.

Figura 15 – O briefing do projeto de design (Fonte: Adaptado de Mozota, 2002)

O *briefing* não deve ser privado de dados específicos e estratégicos, afirma Phillips (2008), exemplificando até mesmo metodologias a serem utilizadas, recursos e prazos. O autor sublinha ser necessário mais de uma reunião para a construção do *briefing*, permitindo assim ficar mais completo a cada uma. O primeiro encontro é o momento para alinhar as ideias, expor objetivos e limitações do projeto. Numa segunda reunião, é possível validar os dados recolhidos na primeira reunião e acrescentar novos, se necessário. Continuando, o mesmo autor defende que constantes alterações no *briefing* são perfeitamente naturais, por vezes obrigatórias. Por essa razão e de forma a minimizar essas alterações, é importante desde o começo unanimidade nos pontos chave.

Independentemente do número de reuniões ou de colaboradores necessários para a construção do *briefing*, Phillips (2008) afirma ser descabido o envio de um *briefing* desenvolvido por uma só pessoa, sem considerar conhecimento de outros

intervenientes. Descreve, ainda, ser importante envolver os dois lados interessados no projeto: o lado do cliente e o lado incumbido pelo desenvolvimento do projeto. Podemos então reduzir as probabilidades do projeto ou das suas linhas orientadoras tomarem um partido pessoal nas decisões, oposto dos reais objetivos do projeto.

No seguimento dessa linha de pensamento, Phillips (2008) estabelece alguns tópicos, de forma a torná-los numa prática, indo ao encontro da maioria dos *briefings* de design. Porém, o autor apela à singularidade de cada *briefing*, atribuído por fatores como a sua natureza, entre outros. Por esses motivos, esses tópicos não devem ser encarados como um padrão ou limitador no *briefing*, mas sim como um primeiro ponto de ponderação sobre o projeto.

Tópicos Básicos	Conteúdos
Natureza do projeto e contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- justificativas</li> <li>- objetivo do projeto</li> <li>- resultados desejáveis</li> <li>- responsabilidade pelo projeto</li> </ul> </li> </ul>
Análise setorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de produtos</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Preços e promoções</li> <li>• Marca</li> <li>• Estudo de tendências</li> <li>• Estratégia da empresa</li> </ul>
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do público-alvo: sexo, faixa-etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, <i>hobbies</i>.</li> <li>• Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo.</li> </ul>
Portfólio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> <li>• Imagem corporativa</li> <li>• Segmentação de mercado</li> </ul>
Objetivos do negócio e estratégias de design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais resultados visados pelo projeto, descrito na linguagem de negócios</li> <li>• Atividades de design, correspondentes aos resultados visados</li> </ul>
Objetivo, prazo e orçamento para o projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição das diversas fases do projeto, especificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo previsto</li> <li>- orçamento</li> <li>- recursos humanos necessários</li> <li>- responsabilidade por aprovação</li> </ul> </li> </ul>
Aprovação, implementação e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do projeto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- preparação dos materiais de apresentação</li> <li>- responsáveis pela apresentação</li> </ul> </li> <li>• Implementação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- providências necessárias para a implementação</li> </ul> </li> <li>• Avaliação <ul style="list-style-type: none"> <li>- critérios para medir o sucesso do projeto</li> </ul> </li> </ul>
Informações de pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências dos negócios</li> <li>• Avanços tecnológicos</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> </ul>
Apêndice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais suplementares <ul style="list-style-type: none"> <li>- catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislações</li> </ul> </li> </ul>

Figura 16 – Principais conteúdos dos tópicos básicos do briefing de design (Fonte: Phillips, 2008)

Podemos observar que parte dos tópicos propostos pelo autor dizem respeito a delimitações ao processo projetivo, poucos desses tópicos dão espaço para estímulos para o projeto adquirir um carácter inovador. Por sua vez, é dada a imagem de um carácter conservador, mantendo um procedimento semelhante a antigos hábitos projetistas, mais uniformes. Porém, o tópico “Informações de Pesquisa” apresenta um ponto, “tendência dos negócios”, que, por outras palavras, se refere a uma proposta estratégica, que leva a uma reflexão e busca sobre comportamentos do público-alvo ou até encontrar as necessidades dos mesmos.

Neste ponto é natural dizer que o *briefing*, pelo seu caráter orientador, encontra-se em constante mutação, em prol de um redimensionamento para o sucesso, tornando versátil e imprescindível. Mozota (2010) afirma ser essencial essa mutação, quando se refere ao *briefing*, sendo a única forma de o designer selecionar e integrar os dados referentes ao projeto, sejam eles de caráter técnico ou contextual.

Celaschi e Deserti (2007) dividem o projeto em duas etapas, metaprojetual e projetual. A primeira etapa, metaprojetual, caracterizada por um momento de reflexão preliminar sobre o projeto, uma contínua aprovação e inquirição do problema, através de pesquisas contextuais e de tendências. A segunda etapa é denominada de projetual e envolve o desenvolvimento do projeto para atingir a solução desejada. No final da fase metaprojetual, Celaschi e Deserti (2007) fazem alusão a um momento para ponderar sobre o projeto, denominado de contrabriefing.

Alguns autores, como Phillips (2008) e Mozota (2003), referem o termo contrabriefing como parte do Design Estratégico, e com o objetivo de auxiliar o designer a rever o processo de projeto. Desse modo, tanto o *briefing* como o contrabriefing fazem parte da fase metaprojetual, à luz do Design Estratégico.

O papel de ferramenta confrontadora entre os dados e o problema é assumido pelo contrabriefing. Isto é, os dados recolhidos através das pesquisas contextuais serão confrontados com o problema delimitado anteriormente no *briefing*, pretendendo criar uma validação entre as mesmas. Esse momento é essencial para fundamentar e tornar mais assertivo o projeto.

Podemos ter em conta que o *briefing* é uma ferramenta aglutinadora de dados alusivos ao projeto, e o contrabriefing funciona como um momento de meditação e validação, numa fase metaprojetual do projeto.

## 2.7 Argumento da Investigação

Para a presente investigação definiu-se como argumento o seguinte:

“A Gestão de Design como ferramenta estratégica: Caso de estudo Procer, S.A.”

Como referido anteriormente, o projeto de estágio na Procer, S.A. teve como objetivo principal o despoletar de novas soluções de gestão e de comunicação quer interna como externamente.

Foi primeiramente criado um gabinete de Design de Comunicação com o intuito de responder a lacunas na comunicação da empresa para com os clientes, sendo posteriormente desenvolvidas plataformas como website, redes sociais e newsletters com esse efeito.

A equipa (composta pelo Aluno e pelo Brian Oliveira) foi responsável por todo o desenvolvimento da imagem e da nova comunicação que a empresa apresenta desde então.

Sendo um projeto de estágio que incide na comunicação corporativa integrada, o primeiro passo a desenvolver assenta numa análise da empresa e dos meios de comunicação de que dispõe; seguidamente, avaliar se estes são viáveis ou não e o que alterar para que a imagem da empresa tenha impacto na sociedade.

Nos dias que correm a proliferação da tecnologia e da internet impulsionou a evolução da área de design permitindo as empresas integrarem nas suas estruturas de forma a melhor os seus processos e produtos finais. Portanto é visto como um elemento potenciador na exploração de novos mercados permitindo assim uma melhor adaptação da empresa as mudanças de mercado.

Decerto, para a correta integração da área é importante conhecer modelos de vários autores com objetivos e áreas de aplicação final diferentes, ajudando a selecionar a melhor solução a ser aplicada em cada caso e/ou a junção de alguns pontos de vista podendo elevar a sua eficiência e eficácia no momento de implementar.

Além do mais, a gestão é uma área essencial e complementar ao design no momento da sua integração na empresa pois permite compreender a estrutura já existente e qual a melhor forma de proceder a sua adaptação sem comprometer a existente. É importante destacar que a transmissão estável de informação, dentro da estrutura, tem um rolo decisivo no correto funcionamento da gestão. Bem como é recomendado um sector exclusivo, na empresa, para desenvolver esse controlo de gestão, embora tenha sofrido durante muitos anos de negligência e confundido com simples decisões sobre o futuro financeiro. Dessa forma o controlo de gestão tem relação direta com o alinhamento dos objetivos e motivações, procurando resolver as causas dos problemas e potenciando a harmonia interna, condicionado pelo seu estilo de gestão.

Outro pilar fundamental é a gestão de design, e o seu investimento é uma questão de estratégia, por parte das empresas, tornando visível a diferenciação nos produtos e racionalização dos custos de produção. A sua implementação deve ser faseada devido ao seu contacto com diferentes níveis da empresa. Assim a absorção desta área pela empresa não depende somente da contratação de designer ou criação de um departamento, é sim a compreensão e integração de novos métodos de processo ligados a toma de decisões.

Por último, mas não menos importante a gestão de projeto veste um papel de guia do projeto estando envolvido em todas as suas etapas diretamente e indiretamente, isto fortalecendo os seus resultados e fazendo cumprir todos os objetivos. Ainda assim é presença obrigatória o briefing, muitas vezes desenvolvido de forma errada, com o objetivo principal de documentar e traçar o projeto e todos os elementos que o compõem isto aproximando ao máximo a eficácia dos resultados.

Em suma é processado e interpretado o argumento da investigação de um modo mais global fazendo transparecer a essência do projeto e o seu objetivo, dando origem ao seguinte argumento final: *Pretende-se atingir um desenvolvimento coerente, diferenciador e único para a empresa, de modo a que esta possa ter destaque face aos restantes concorrentes e acolher uma nova forma de abordagem na questão de reposicionamento de mercado.*

## **Capítulo III - Caso de Estudo: Procer,S.A.**



### 3.1 Introdução

Este capítulo introduz o leitor à estrutura empresarial da Procer. O objetivo é informar o estagiário e o leitor, da realidade operacional da empresa, antes do início do estágio.

São abordados temas como a história da empresa, a sua organização interna, as áreas de trabalho, os departamentos e equipas, as metodologias e fluxos de trabalho. São, ainda, incluídos organogramas que auxiliam ao entendimento visual da organização hierárquica da empresa. Nos tópicos seguintes apresentam-se temas relacionados com clientes, público-alvo, comunicação e promoção existente à data.

Além disso foi facultada ao estagiário uma auditoria realizada, pouco tempo antes, por uma equipa de designers experientes. Constate-se que essa auditoria fornece várias informações resultante da análise do estado da empresa antes do início do estágio e algumas das recomendações foram tomadas em conta pela empresa. Também houve a apropriação de alguns dados por parte do aluno como método para compreender a empresa e propor alguns rumos a tomar.

## **3.2 Contexto**

### **3.2.1 História da empresa**

A Procer - Edições e Comunicação, S.A está no mercado desde 1999 e tem sede em Oliveira do Bairro integrando o Grupo Recer, SGPS.

A PROCER disponibiliza um serviço integrado de comunicação personalizada: do planeamento estratégico à redação e design; da impressão offset, de pequenos e grandes formatos, à conceção, produção e montagem de stands, em Portugal e no estrangeiro; do multimédia e Web Design ao 3D. Com assistência permanente e colaboração estreita, fiabilidade, rapidez, disponibilidade, flexibilidade nos orçamentos e grande empenho na obtenção de custos controlados, apostamos numa cultura de serviço orientada para o cliente.

### 3.2.2 Produtos e Serviços

**Espaços Expositivos:** Criação e desenvolvimento de espaços e objetos expositivos: Stands, expositores e mobiliário enquanto complemento.

**Impressão Digital:** Versatilidade, personalização, pequenas tiragens e rapidez são algumas das vantagens da impressão digital.

**Impressão Offset:** Processo ideal para produção de grandes tiragens. Com equipamentos de grande fiabilidade e especialistas com longos anos de experiência conseguimos responder aos elevados níveis de exigência seja na fiabilidade da cor, na qualidade ou no cumprimento de prazos.

**Design Gráfico:** Como complemento à área gráfica e expositiva, acompanhamento e garantia da qualidade dos projetos enquanto maquete ou produto final.

**Design Digital e Multimédia:** Complemento principal na agregação de novas tecnologias aos espaços expositivos. Desenvolvimento de soluções e conteúdos a integrar em stands, kiosk's e ou expositores individuais. Criação de conteúdos web e para dispositivos moveis.

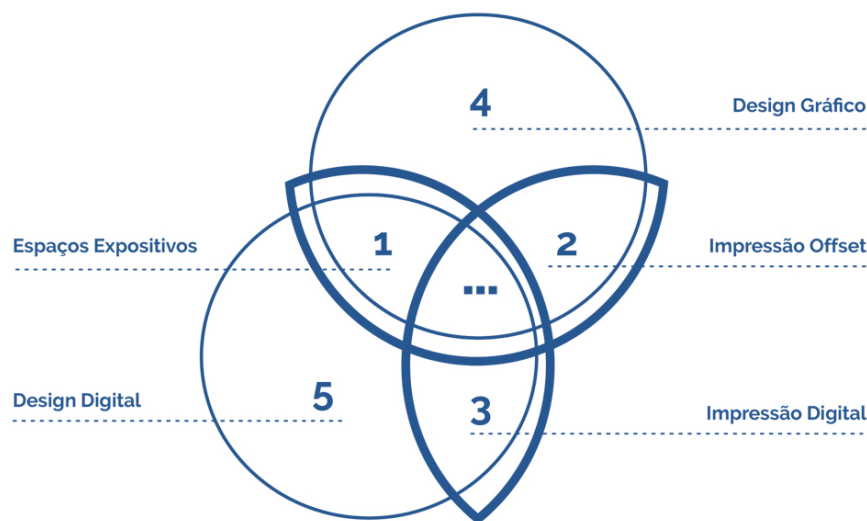


Figura 17 - Esquema Procer (Fonte: Autor/ [www.procer.pt](http://www.procer.pt))

### **3.2.3 Clientes e o público-alvo**

A Procer, S.A. conta com um vasto núcleo de clientes e parceiros, entre eles instituições públicas, clínicas, grupos empresariais e PME's.

Entre muito nomes podemos referir: Câmara Municipal de Aveiro, Câmara Municipal de Águeda, CardPresso, Crioestaminal, INDASA, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Leilosoc, OLI – Oliveira e Irmão, Universidade Portucalense (UPT), EnoForum (Carmim), Turismo do Centro, Douro Azul, Sal Criativo (Mistolin Group), entre muitas outras.

O principal público assenta nas agências de comunicação que são um excelente parceiro no que toca em aliar a conceção à produção, também os municípios devido ao grande volume de produção de material gráfico e claro as empresas que têm como objetivo a exposição em feiras e ou tenham showroom's em constante atualização e acompanhamento.

### 3.2.4 Concorrentes

Podem chamar-se concorrentes diretos da Procer, S.A. as empresas da área gráfica que atuem principalmente na produção de material impresso quer de forma digital quer em offset, devido à grande percentagem de trabalhos na área, a Procer também terá concorrentes na área da produção e decoração de stands para feiras nacionais e internacionais.

Devido à proximidade geográfica, podemos destacar alguns nomes como:

Gráfica Ideal (Águeda),

Litogrou (Oliveira do Bairro),

Litoprint (Barrô),

Expoforma (Maia),

CBS (Lousada),

360 Imprimir (Online Worldwide)

Etc.

### **3.3 Estrutura e funcionamento**

#### **3.3.1 A equipa**

A Procer, S.A. conta com três pessoas na Administração: Leonel Silva, Aniano Almeida e Manuel dos Anjos.

Da área financeira e recursos humanos fazem parte a Olga Martins e a Isabel Nunes.

No departamento comercial está a Paula Caniço, de seguida no gabinete de pré-produção está: João Mota, Carolina Corga, Eduardo Echezuria, Hilson Jesus e um novo elemento no cargo de tratamento de imagem e produção 3D, cargo anteriormente ocupado por Catarina Cardoso.

Na Produção Gráfica em geral está o António Capela, o Armindo Lameiras, a Patrícia Rato, a Daniela Oliveira, a Noémia Sousa, a Filipa Almeida e o Gonçalo Neto.

Finalmente na área da produção de stands e mobiliário está o Sr. Jorge, o Sr. Caldeira e algumas vezes é necessária a subcontratação de elementos externos para ajuda à produção.

#### **3.3.2 O funcionamento interno**

A Procer é uma empresa constituída por vários departamentos, mais precisamente oito, dando corpo a todo um processo de produção da empresa. As dimensões das equipas dentro dos departamentos são, geralmente, constituídas por reduzidos números de colaboradores e grande parte dos departamentos/equipas encontram-se todos na mesma área de trabalho levando a que alguns dos colaboradores desempenhem funções de vários departamentos em simultâneo.

Departamento Administrativo, composto por um membro – Leonel Silva. É responsável pela gestão total da empresa. É quem tem o poder de decisão dentro empresa. Preocupa-se com a orçamentação e procura criar novas soluções e estratégias de mercado. Por vezes, reúne-se com Aniano (acionista da empresa) com o intuito de auxiliar na tomada de decisões estratégicas da empresa;

O Departamento Comercial é relativamente recente, fruto da expansão da empresa. Paula Caniço responsabiliza-se pela gestão e prospetiva a relação com novos e atuais clientes. Faz ainda reuniões com potências clientes, com o intuito de promover o trabalho da Procer;

O Secretariado é composto por dois membros – Olga Martins e Isabel Nunes. Estas ocupam-se com a comunicação e organização (interna e externa) da documentação da empresa, recursos humanos e, ainda, com funções de contabilistas e logística. Pela sua localização (entrada da empresa), este departamento desempenha, por vezes, funções de rececionista, receção de encomendas, clientes ou parceiros.;

O Departamento de Gestão de Produção é ocupado pelo João Mota, que é responsável pela transmissão, verificação de exequibilidade e validação dos projetos que ocorrem entre o Departamento de Pré-Impressão e Impressão e Acabamento;

O Departamento de Gestão de Projetos surge da necessidade de, eficientemente, operacionalizar o decorrer dos projetos entre os vários departamentos, de acordo com a especificidade de cada desafio. É responsabilidade da Carolina Pereira e centra-se em validar as etapas necessárias para a boa evolução do projeto e cumprimento dos prazos do projeto. Pode ainda validar a necessidade de subcontratar recursos necessários à viabilidade do projeto em questão. Carolina, supervisiona, muitas vezes, os Departamentos de Impressão e Acabamento e a Carpintaria;

O Departamento de Pré-impressão, composto é por quatro pessoas: Eduardo Echezuria e Catarina Cardoso (arte finalistas), a gestora de projetos (enquanto arte finalista) e por fim, Hilson Augusto. Responsabilizam-se pela verificação e preparação de todos os projetos de natureza gráfica. O resultado desse desenvolvimento projetual é encaminhado ao Departamento de Impressão e Acabamento;

Assim, o Departamento de Impressão e Acabamento é o maior de todos os departamentos com oito colaboradores: Manuel Anjos, responsável por coordenar toda a equipa e auxiliar o Departamento de Gestão de Produção, além de intervir nas máquinas de corte e vinco; Gonçalo Neto, com cuidados na guilhotina, desenvolve corte e redimensionamento de papel necessário à especificidade do projeto; os senhores António Capela e Armindo lameiras, operam as duas máquinas de offset e são responsáveis pela limpeza e manutenção, assim como pela composição de papel e testes de impressão; os últimos quatro, as senhoras Noémia Sousa, Daniela Oliveira, Patrícia Rato e Filipa Abrantes, são responsáveis por todo o trabalho Manual – uma etapa final do departamento. Em suma, o departamento é responsável pela área de conceção e materialização dos projetos transmitidos pelo departamento anteriormente mencionado. Neste espaço existem condições para impressão offset, digital, corte, vinco e outros acabamentos. É, ainda, responsável pela contagem de material, unidades finais e embalamento;

Por último, o Departamento de Produção de Stands ao cuidado de Jorge, responsável pela concretização de objetivos como a construção, preparação e embalamento de stands e/ou expositores. Carlos Caldeira auxilia o departamento quando a dimensão dos projetos assim o exige e, ainda, com a montagem dos elementos nos locais pretendidos.

Em síntese, na Procer existem duas grandes áreas: a impressão gráfica, que oferece serviços como pré-impressão, impressão, acabamento e, em alguns casos, corte e aplicação de vinil; e os espaços expositivos, onde se desenvolve trabalho numa temática “manual”, ou seja, conceção, acabamento e montagem de stands, expositores e mobiliário.

### 3.3.2.1 Organograma hierárquico

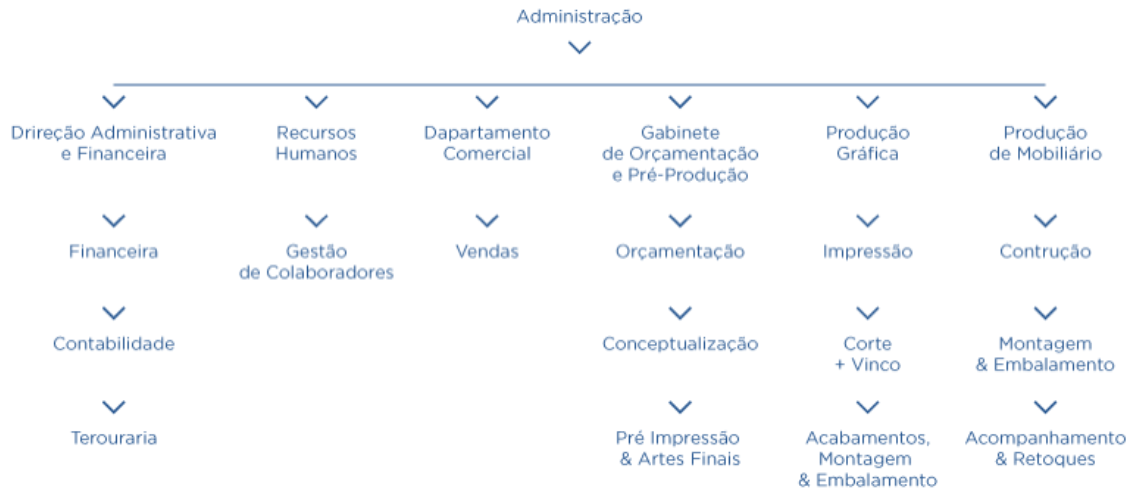


Figura 18 - Organograma Hierárquico Procer (Fonte: Autor)

### 3.3.2.2 Metodologias e fluxo de trabalho

Por norma todos os projetos que chegam à Procer, S.A. são recebidos no e-mail geral e encaminhados para o administrador para aceitação e orçamentação.

Caso seja um projeto a realizar desde a conceção, passa por uma fase de avaliação e é feito o briefing com os colaboradores que nele irão estar envolvidos, passando assim por um processo normal de evolução, quer seja um projeto digital, de impressão ou para espaços expositivos.

Outras vezes o processo é semelhante, mas se for um projeto finalizado, passa apenas pela orçamentação, revisão e diretamente para a produção.

O que acontece na maioria das vezes é que são detetados erros que podem levar a um gasto superior de matéria prima ou até à impossibilidade de realizar o produto final pretendido, é nesse sentido que se trabalha na área da revisão, da arte final e claro com acompanhamento a nível de design gráfico, digital e de mobiliários e espaços expositivos.

O foco principal é fazer com que o produto final seja fiel ao pretendido inicialmente pelo cliente, quer seja em projetos inteiramente desenvolvidos na empresa que seja em parcerias com agências de comunicação, empresas ou particulares.

## 3.4 A marca Procer

### 3.4.1 A Identidade Visual

A Identidade visual da Procer, S.A. sofreu algumas alterações desde o início da atividade da empresa, a versão apresentada em último lugar é já resultado deste estágio e do estudo de mercado efetuado.



Figura 18 - Evolução da Marca Gráfica da Procer, S.A. (Fonte: Autor)

### 3.4.2 Arquétipos emocionais da marca PROCER

Segundo o modelo de José Martins apresentado na figura abaixo, podemos descrever a marca Procer, sob os seguintes Arquétipos Emocionais:

**Instinto:** Fluxo de Energia, Raiz e Socialização

**Ego:** Equilíbrio Estético

**Espírito:** Expressão, Expansão e Tribo Global

**Razão:** Cenas do Cotidiano e Racionalização

Podemos resumir tudo isto em várias palavras, a Procer é uma marca fiel às suas raízes, apesar da vontade de crescer e expandir para outros mercados, tem sempre o sentido de responsabilidade de servir e representar o local onde está inserida.

É uma marca que presa pela boa apresentação e qualidade, mas que além disso está presente no dia a dia da sociedade envolvente e que tem valores e compromissos institucionais.

Instinto		
Fluxo de Energia Posse	Lúdico Guerreiro	Raiz Socialização
Ego		
Auto Estima I Am a Star Jogo do Poder	O Íntimo Equilíbrio Estético	Rebelde Exaltação dos Sentidos
Espírito		
A Busca do Inconsciente Expressão Sentimento Cósmico	Idealismo Liderança Visionária Sensibilidade	Expansão Tribo Global Força de União da Humanidade
Razão		
Cenas do Cotidiano Grande Meta	Formalização	Racionalização

Figura 19 - Arquétipos Emocionais, Modelo de José Martins (Fonte: Arquétipos Emocionais, O Valor Emocional da Marca)

### 3.4.3 A comunicação e a publicidade

A Procer, S.A. utiliza vários meios de comunicação e publicidade, alguns deles direcionados para um público mais próximo, mais terra-a-terra, como é por exemplo o apoio a atividades locais, a clássica publicidade através de brindes que visam a demonstração das capacidades e apresentação de novos produtos.

Por outro lado, a Procer, S.A. já conta com uma forte presença digital, exemplo disso é o site que conta com um vasto portfólio em todas as áreas de atuação da empresa, o Facebook, o Behance e o Twitter são um enorme componente desta “máquina digital” que faz com que a marca Procer chegue mais longe através da qualidade demonstrada.

Há ainda um canal de comunicação com uma periodicidade mensal, trata-se da newsletter, hoje e dia com uma audiência superior a 1500 leitores que observam na íntegra as novidades que a Procer faz chegar por esta via.

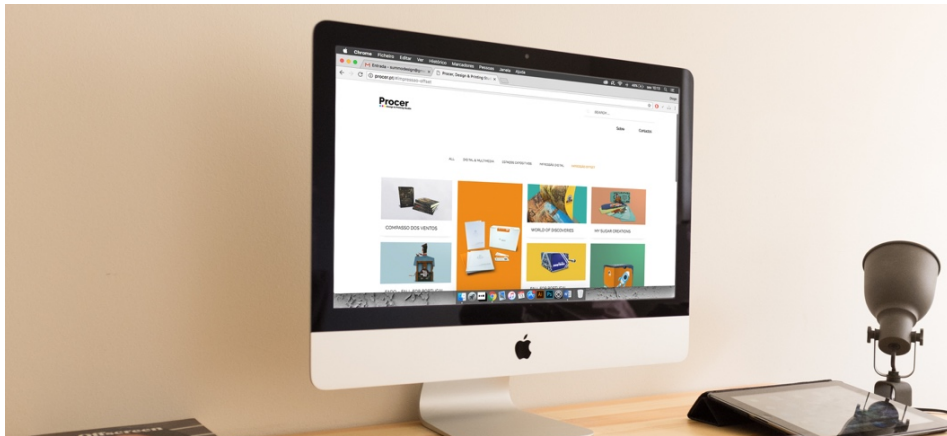


Figura 20 - Captura Website [www.procer.pt](http://www.procer.pt) (Fonte: Procer)



## **Capítulo IV - Desenvolvimento Prático (Estágio)**



## 4.1 Introdução

Neste capítulo está espelhado todo o desenvolvimento prático do estágio, desde a integração na equipa e no espaço e também às atividades desenvolvidas.

São apresentados alguns trabalhos desenvolvidos ou que existiu colaboração, são também introduzidas algumas empresas e parcerias da Procer e obviamente apresentadas as questões técnicas de cada um dos projetos adjacentes.

Do conceito à produção, todas as tarefas foram desenvolvidas com o intuito de entender o funcionamento da empresa através do envolvimento total em todos os seus processos.

## 4.2 O Estágio

A mais valia para um desenrolar positivo deste estágio foi a integração, na chegada houve uma apresentação informal aos demais colaboradores das diversas áreas, foi-me destinado uma secretária de trabalho com todo o material necessário ao exercício das minhas funções, apesar de na maioria dos casos um estagiário fazer de tudo um pouco, neste caso específico e na maioria das vezes, fui destinado a realizar tarefas no âmbito da minha posição e investigação.

A adaptação foi extremamente fácil e produtiva, fui responsável por várias propostas de projetos que fizeram com que a Procer, S.A. fosse vista com outros olhos, quer interna, como externamente. Um dos fatores mais positivos de todo o percurso foi a aprendizagem ganha por toda a experiência e convivência com pessoas que levam anos de carreira e percurso nesta área, não propriamente de design, mas sim de resolução de problemas de produção, foi um grande ponto a favor para uma evolução técnica e profissional.

A equipa no geral sempre foi coesa e confiante das minhas capacidades para ocupar a posição para a qual fui destinado. Algumas vezes fui capaz de suportar algumas responsabilidades um pouco maiores que o normal, tal como o facto de representar a empresa no estrangeiro, nomeadamente em Amsterdão e Milão, não só como designer, mas como peça integrante e fundamental no funcionamento de toda a estrutura necessária para o desenrolar das tarefas de montagem e verificação de stands e respetivos grafismos, conteúdos multimédia e até algumas soluções mais engenhosas. No geral foi uma integração fácil e muito positiva.



Figura 21 - Posto de Trabalho na Procer, S.A. (Fonte: Autor)

## 4.4 Principais projetos

### 4.4.1 PROCER, S.A.

(Website + Marca Gráfica + Estacionário)

#### **Contextualização**

O estágio na Procer, S.A. levou a que a empresa solicitasse uma série de alterações na sua comunicação, passando elas pela sua marca gráfica, respetivo estacionário e website.

#### **Briefing**

A Procer, enquanto “cliente” destes serviços, pediu uma reestruturação da sua comunicação, começando pela marca gráfica e respetivos meios de comunicação que dela advêm, desde website, estacionário e até alguns meios de publicidade como publicações em jornais periódicos nacionais.

#### **Desenvolvimento**

O desenvolvimento deste projeto teve uma duração relativamente longa, tendo em conta que foi preciso entender as necessidades da empresa em termos de comunicação, perceber o que ela representa e como queria ser representada.

Criou-se efetivamente um refresh na imagem da Procer, não só no sentido de mudar, mas também para se poder adaptar aos novos mercados que procurava.

Uma das mudanças de destaque é o namming utilizado na comunicação externa, que deixou de ser “Procer, Edições e Comunicação, S.A.” e passou a denominar-se de “Procer, Design & Printing Studio”

## Resultados



Figura 22 - Brand Guidelines e Publicidade PROCER (Fonte: Autor)

#### 4.4.2 CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA

(Grafismo e Comunicação Analógica Pateira)

##### **Contextualização**

O Município de Águeda tem um dos maiores lagos naturais da Europa (A Pateira de Fermentelos/Frossos), assim sendo tem uma missão que é preservar e demonstrar a sua biodiversidade. Este projeto nasce em redor dessas premissas.

##### **Briefing**

Pretende-se criar uma série de plataformas que visem educar para a proteção e preservação das espécies existentes na Pateira, o município pretende criar suportes gráficos impressos e digitais, nomeadamente, brochuras e também uma aplicação e vários kiosk's informativos.

##### **Desenvolvimento**

Esta foi uma proposta de projeto que levou as capacidades de adaptação da Procer a novos mercados a um novo nível, foi necessário criar parcerias com outras empresas no sentido de desenvolver a aplicação móvel (que ficou em stand-by por questões orçamentais) e foi necessário procurar soluções para resolver o pedido da Câmara Municipal de Águeda, chegando finalmente a uma ideia que passava por utilizar a geolocalização para demonstrar via vídeo e áudio as espécies que existem num raio de 100mts.

Foram desenvolvidos os protótipos quer de website, como de aplicação e também dos suportes gráficos.

## Resultados



Figura 23 - Marca Gráfica e Brochura Pateira (Fonte: Autor)



Figura 24 - Representação de Ícone para a APP Pateira (Fonte: Autor)



Figura 25 - Manipulação Digital para a Brochura da Pateira (Fonte: Autor)

### 4.4.3 CÂMARA MUNICIPAL DE ALBERGARIA-A-VELHA

(Comunicação Analógica e Sinalética Zona Industrial)

#### **Contextualização**

O Município d Albergaria-a-Velha tem uma forte aposta na cultura e na indústria. Tem uma zona industrial grande e complexa, contam também com um dos centros do IMT e com uma história infindável na indústria metalomecânica.

Albergaria-a-Velha tem um cineteatro com uma programação invejável e coerente, no entanto tem alguns problemas de coesão gráfica.

#### **Briefing**

Foi solicitado pelo município uma reestruturação dos painéis informativos da zona industrial, reorganizando-os, mas também pensado numa solução rentável para alterar a área onde se colocam os nomes das empresas, devido ao facto de uma grande colocação de novas empresas nesta zona industrial.

Foi ainda efetuada uma proposta pela Procer, para o desenvolvimento de uma solução combinada e coesa de tudo o que são elementos gráficos impressos do município.

#### **Desenvolvimento**

Para o primeiro problema relacionado com a sinalética informativa da zona industrial, foi pensado um sistema amovível que tem como finalidade deixar uma moldura para que seja possível alterar apenas o painel com os nomes da empresa sem ser necessário alterar todo painel que tem elementos informativos relativos a cada arruamento.

Para a uniformização da comunicação das atividades culturais e dos folhetos informativos, optou-se por criar uma simbologia através de cores e criar um pacote onde estaria disponível toda a informação relativa ao que o utente pretende, como por exemplo, um pacote que contém todos os folhetos relativos a rotas pedestres organizado por cores e nomes.

Foi ainda desenvolvido um novo protótipo para a agenda cultural e foi também feito um protótipo para um site e para uma aplicação móvel com o intuito de albergar toda a informação cultural e necessária para uma visita à cidade.

## Resultados

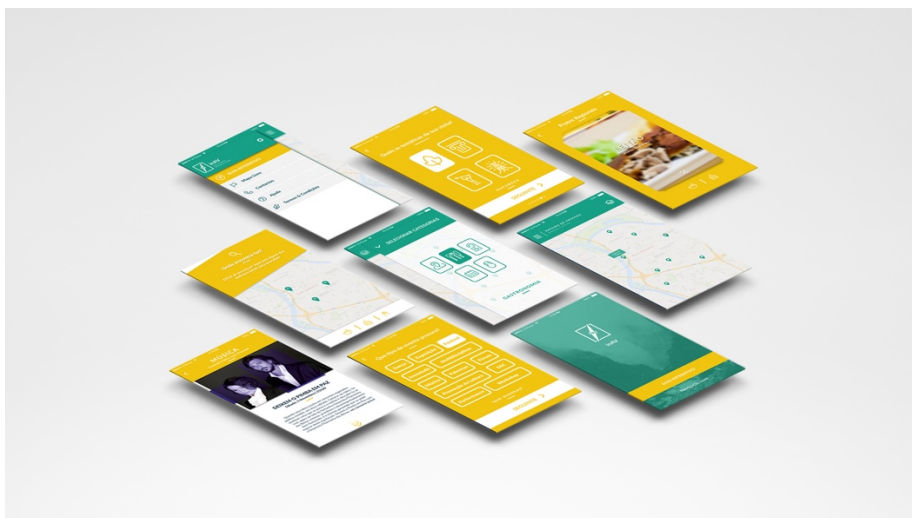


Figura 26 - Exemplo de ecrãs da aplicação desenvolvida. (Fonte: Autor)



Figura 27 - Proposta de brochura para museu da indústria (Fonte: Autor)



Figura 28 - Proposta de Agenda e Material Gráfico (Fonte: Autor)



Figura 29 - Proposta de Sinalética para Zona Industrial + Aplicação de publicidade (Fonte: Autor)

#### **4.4.4 CLIMACOM**

(Grafismo para Aplicação em Stand e Marca Comemorativa 25 Anos)

##### **Contextualização**

A Climacom é uma empresa com sede em Aveiro que atua na área da climatização, fazendo instalações e manutenções de equipamentos como A/C, ventilação, etc.

Como é normal durante o ano de 2017 a Climacom marcou mais uma vez presença na Feira de Março Realizada também em Aveiro, necessitando assim dos serviços da Procer.

##### **Briefing**

O cliente celebrava 25 anos de atividade durante o ano de 2017 e por esse motivo recorreu à Procer para proceder à produção de vários produtos, nomeadamente o desenvolvimento de grafismos para aplicar em um stand modular que a empresa já possuía, mas também foi solicitado o desenho de uma marca comemorativa dos ditos 25 anos e juntamente com isso foram desenhados também elementos comemorativos como pin's, com a intenção de divulgar a empresa.

##### **Desenvolvimento**

O projeto começou com uma visita à empresa com a intenção de tirar medidas ao stand e também de perceber um pouco qual a ideia do cliente. Foram então desenvolvidos os grafismos que neste caso remontavam ao ambiente de diversos espaços como uma sala de estar e um quarto, onde seriam aplicados os seus produtos.

Após conversação chegou-se também ao desenho da marca comemorativa e dos respetivos produtos promocionais.

O processo foi relativamente rápido tendo a conta a deadline apresentada pelo cliente.

## Resultados



Figura 30 - Marca comemorativa dos 25 anos da Climacom e Pin (Fonte: Autor)



Figura 31 e 32 - Stand Climacom, Feira de Março 2017 com os respetivos grafismos aplicados (Fonte: Autor)

#### **4.4.5 EMAR**

(Paginação Catálogo Swimwear 2017)

##### **Contextualização**

A Emar Swimwear é uma empresa portuguesa que se dedica ao fabrico de fatos de banho e biquínis.

A Procer é parceira da Emar há longos anos, no que toca à produção de materiais gráficos e promocionais.

##### **Briefing**

Como é costumes todos os anos, a Emar pediu à Procer para proceder à paginação do novo catálogo de biquínis e fatos de banho por eles produzidos, foram pedidas duas escalas de catálogos, sendo uns para entrega direta no cliente e outros para colocação em pontos de venda.

Foram também desenhados e impressos pósteres para mais uma vez colocar nos pontos de venda.

##### **Desenvolvimento**

O desenvolvimento deste projeto foi relativamente simples e foi basicamente uma questão de organização e gestão de conteúdos, tendo em conta que os textos e a produção fotográfica ficaram a cargo da Emar, todo o processo foi desenvolvido na Procer, desde a organização e paginação do catálogo até ao seu acabamento e embalamento.

## Resultados



Figura 33 - Catálogo Emar Swimwear 2017 (Fonte: Autor)

#### 4.4.6 LAVORO EUROPE & SAL CRIATIVO/MISTOLIN

(Concept Stand Modular)

##### **Contextualização**

Apesar de estarem incluídos no mesmo projeto, a Lavoro e a Sal Criativo têm objetivos completamente diferentes, basta perceber que a Lavoro é um fabricante de calçado de trabalho 100% Português e a Sal Criativo é uma agência criativa pertencente à Mistolin Company.

Pela Lavoro, temos vindo a ser solicitados para desenhar, construir e “decorar” os seus últimos stands para estarem representados em feiras nacionais e internacionais.

A Sal Criativo é cada vez mais um aliado da Procer no que toca à criatividade e o desenvolvimento de novas soluções.

##### **Briefing**

A Lavoro solicitou à Procer o desenvolvimento de um stand modular, capaz de se adaptar aos mais variados espaços que possa surgir no que toca a feiras, a Sal Criativo solicitou-nos neste caso específico o desenvolvimento de várias peças de mobiliário, não só capazes de estarem presentes no stand da marca como também puderem ser utilizadas em ambiente de showroom.

##### **Desenvolvimento**

Ambas as peças foram desenhadas e contruídas na totalidade pela equipa da Procer, pela minha mão passou a conceptualização do espaço e das peças, mas principalmente os elementos de comunicação nelas integrados, como aplicações em vinil, material gráfico e também alguns conteúdos de multimédia prontos a utilizar nos espaços.

## Resultados



Figura 34 - Stand Modular LAVORO EUROPE (Fonte: Procer, S.A.)



Figura 35 - Stand Modular LAVORO EUROPE (Fonte: Procer, S.A.)

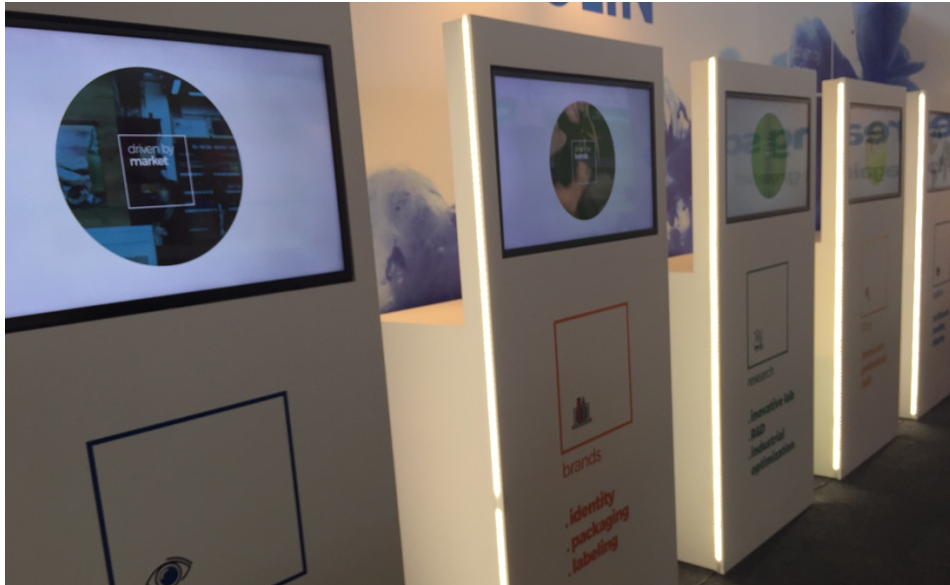


Figura 36 - Mobiliário MISTOLIN COMPANY (Fonte: Procer, S.A.)



Figura 38 - Balcão c/ Água MISTOLIN COMPANY (Fonte: Procer, S.A.)

## 4.5 Outros projetos

### 4.5.1 SACOPLEX

A Sacoplex – Comércio de Embalagens, Lda. é uma empresa especialista na produção de Sacos de Papel Personalizados, Sacos de Plástico Personalizados e Embalagens personalizadas. No entanto muitas das vezes surge a necessidade de subcontratar serviços de personalização e a Procer é o principal aliado neste sentido, algumas vezes são entregues os ficheiros prontos a produzir, mas outras é necessária uma revisão e ajuste dos documentos. Foi também na área da produção e dos acabamentos que por vezes houve necessidade de intervir.

Um dos principais clientes está representado nas imagens anexas, trata-se da Universidade Portucalense, um estabelecimento de ensino superior cooperativo e de investigação científica sediado na cidade do Porto.



Figura 39 - Sacos UPT (Fonte: Autor)

#### 4.5.2 WEBER (GRUPO SAINT-GOBAIN)

A Weber, líder mundial no fabrico de argamassas, dispõe de uma vasta gama de soluções de formulação avançada, que respondem às exigências técnicas mais elevadas.

Foi solicitado à Procer a produção de uma caixa de amostras que pudesse incluir no interior um exemplo esquemático da aplicação do produto “Weber.Therm Mineral”  
Desenho, produção e colagem foram todos os processos desenvolvidos pela Procer, entregando ao cliente as embalagens prontas a utilizar.

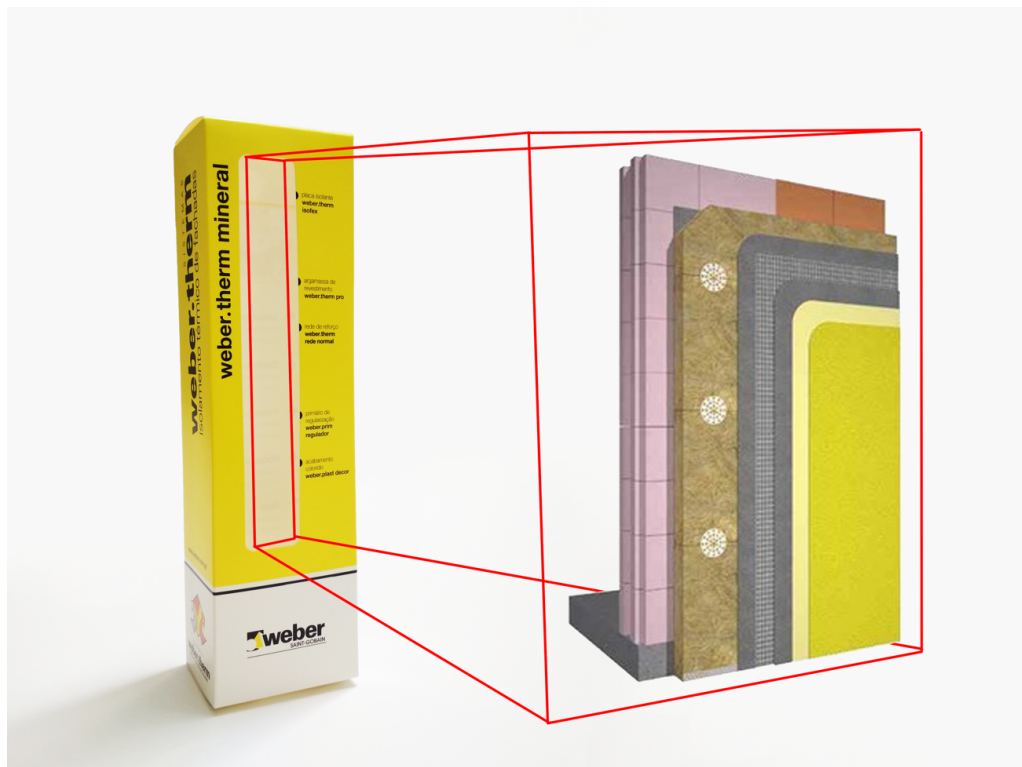


Figura 40 - Caixas de Amostras Weber.Therm Mineral (Fonte: Autor)

### 4.5.3 CARDPRESSO

A CardPresso é uma empresa especializada no desenvolvimento de cartões de identificação com as mais variadas funcionalidade e com tecnologia de ponta, é também um dos mais exigentes clientes da Procer, elevando ao extremo o conceito de produtividade e de qualidade.

A Procer é o principal aliado na produção de materiais de promoção e também de “manuais de utilização” como é o cartão apresentado em anexo.

A produção deste cartão tem por base quatro etapas: a impressão, o corte, o vinco e a aplicação nos respetivos cartões de polipropileno que oferecem suporte ao papel.



Figura 41 - Cartão de Instruções CardPresso (Fonte: Autor)

#### 4.5.4 METALCÉRTIMA E LEILOSOC

A Metalcértima e a Leilosoc são ambos clientes assíduos da Procer.

Metalcértima é uma empresa especializada no desenvolvimento, fabricação e instalação de projetos chave-na-mão inteiramente automatizados para a indústria cerâmica estrutural – tijolo, telha e abobadilha e a Leilosoc é uma entidade sediada em Leiria que atua no exercício da atividade leiloeira.

Um dos pedidos frequentes é a produção dos cartões de visita, um produto simples, mas que continua a fazer parte do dia a dia das empresas da área gráfica, principal sector da Procer.

Neste caso específico, procede-se apenas à produção: impressão, corte e embalagem.

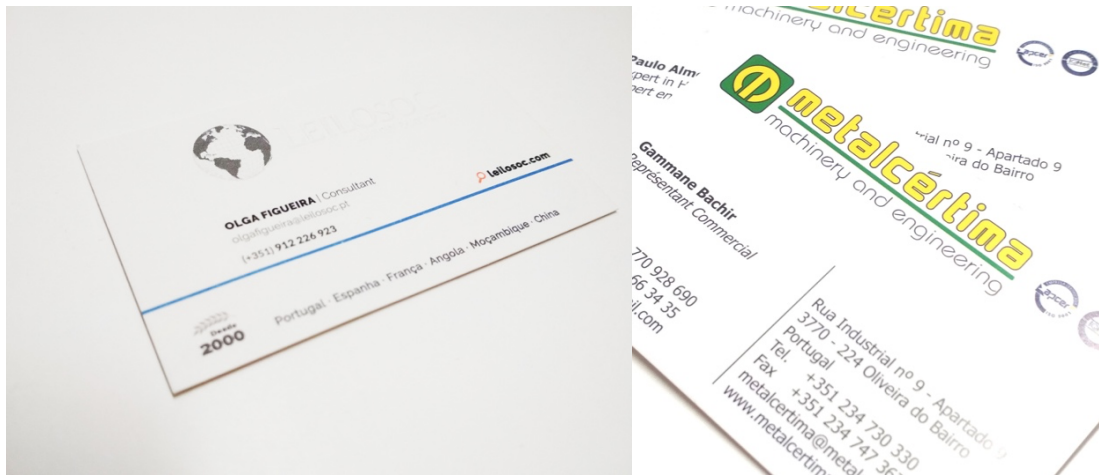


Figura 42 - Cartões de Visita Leilosoc e Metalcértima (Fonte: Autor)

#### 4.5.5 SAL CRIATIVO (MISTOLIN GROUP)

A Sal Criativo é uma das mais recentes parcerias da Procer, é uma agência de branding, estratégia e design criativo, sendo assim o aliado perfeito para o desenvolvimento de novos projetos.

Um desses projetos foi o stand da Mistolin Company na Feira PLMA em Amsterdão, a Procer foi responsável pela produção de todo o mobiliário como do stand em geral. Nestes casos dá-se preferência ao acompanhamento total, incluindo a viagem até ao destino para ajustar e terminar o projeto da melhor forma. Foram aplicados vinis no local, foram também feitos retoques nas pinturas, foi terminado o balcão personalizado e foi também testada toda a eletrónica envolvida neste projeto.



Figura 43 - Stand Mistolin Company na Feira PLMA em Amsterdão (Fonte: Autor)



## Capítulo V - Proposta de Modelo

## 5.1 Introdução

Pretende-se com este capítulo demonstrar as várias perspetivas sobre a gestão de design enquanto ferramenta estratégica aliada ao mundo corporativo, pela visão de vários autores de renome na área.

Pretende-se ainda desenvolver um modelo adaptado dos demais apresentados, possível de capacitar uma reestruturação nas metodologias de gestão da Procer, S.A. aumentando assim a sua eficácia tal como a qualidade de resposta ao cliente.

## 5.2 Estudo de casos

### Modelos de Gestão de Design

#### 5.2.1 Modelo de PEREIRA, et al (2002)

O modelo de PEREIRA, et al (2002) apresentado abaixo, baseia-se na gestão da inovação tecnológica, e apresenta de forma sistematizada aspectos relevantes na implementação da Gestão de Design nas organizações e considera que as características dos domínios organizacionais irão determinar o perfil do projeto, podendo então ser definidas as estratégias mais adequadas.

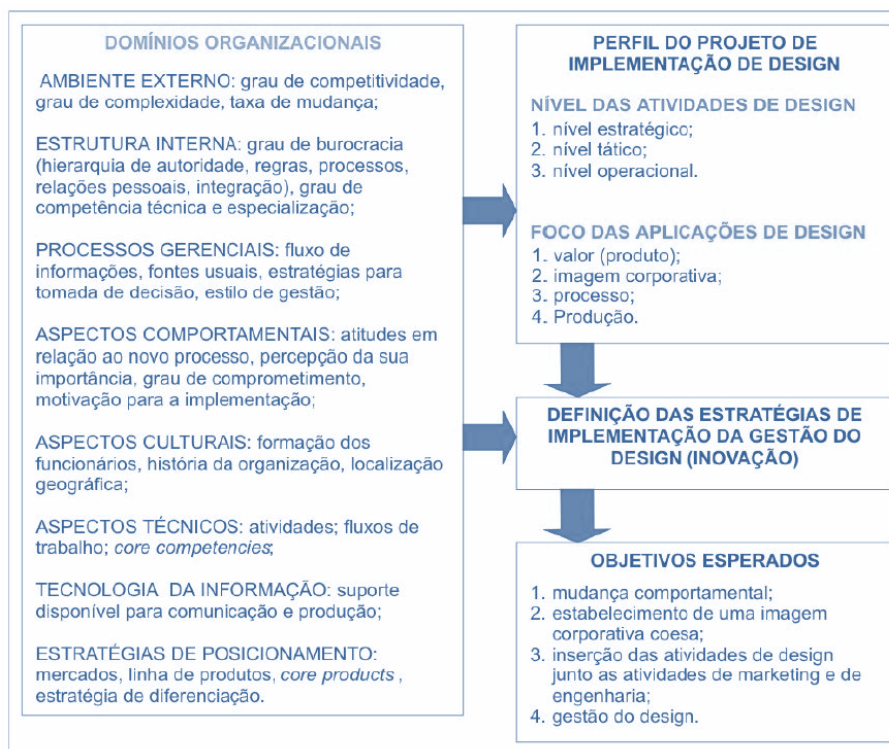


Figura 44 - Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização (Fonte: Pereira (2002))

#### 5.2.1 Modelo de RAVASI e LOJACONO (2003)

RAVASI e LOJACONO (2003) apresentam um modelo conceptual estratégico baseado em produtos de design e identidade corporativa para definir e reforçar as estratégias da organização, composto por dois diagramas, entre os quais a análise das relações entre as atividades de design e os planos estratégicos de várias organizações. A figura 38 representa a relação entre atividades de design e formulação de estratégias.

O passo fundamental para mudanças estratégicas está nos caminhos de interpretação das decisões tomadas e da maneira como o staff trabalha (estilo de

gestão). A gestão de mudanças estratégicas reside em focar ou redefinir os elementos de identidade da organização e a essência dos seus produtos. Neste processo, o design não representa somente o resultado, mas torna-se um orientador da mudança, quando o produto ou a identificação visual são usados para expressar a essência do novo curso estratégico e novo posicionamento de marca.

A renovação contínua é resultado de um contínuo processo de geração e seleção de novos projetos, representado pela fig. 45, modelo que traduz a mudança estratégica como um processo auxiliado pelo design, no qual designers internos e externos representam a fonte primária de geração contínua de ideias para novos produtos ou aprimoramento dos já existentes.

Nesta fase, a criatividade de grupos de design oferece ideias para inovação e diversificação.

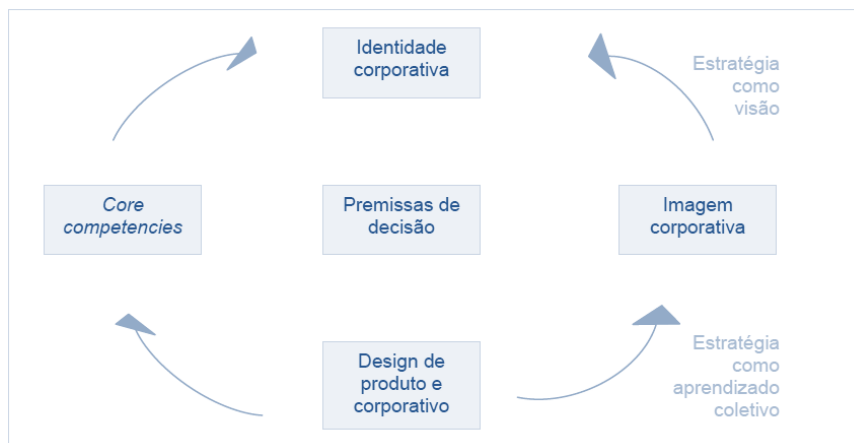


Figura 45 -A relação entre atividades de design e formulação de estratégias (Fonte: Ravasi e Lojacono (2003))



Figura 46 - Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo design (Fonte: Ravasi e Lojacono (2003))

### 5.2.1 Modelo de MOZOTA (2003)

Borja de Mozota (2006) imputa aos designers a elevada responsabilidade na criação de um novo mercado para o design thinking, uma vez que também atribui ao design quatro poderes aplicáveis ao contexto da gestão: (1) o design enquanto elemento diferenciador, (2) o design enquanto elemento integrador, (3) o design enquanto elemento transformador e, finalmente, (4) o design enquanto boa atividade empresarial.

Assim sendo, o design enquanto elemento diferenciador distinguir-se-á ao nível operacional como um primeiro passo no sentido da integração do design, exibindo-o como fonte de vantagem competitiva no mercado – design e marketing – que permitirá a equidade de marcas, a lealdade dos consumidores, um preço diferenciador e uma orientação para o cliente.

O design enquanto elemento integrador distinguir-se-á ao nível funcional na incrementação da função de design na empresa, atuando como fonte de incentivo à melhoria dos processos de desenvolvimento de novos produtos – design e inovação – que favorecerá uma linha de produção arquitetada em módulos e plataformas bem como modelos de inovação tendo em vista o utilizador.

Por sua vez, o design enquanto elemento transformador distinguir-se-á ao nível estratégico pela capacidade do design em unir e transformar a visão da empresa (Borja de Mozota, 2003), revelando-se um recurso na criação de novas oportunidades de negócio – design e estratégia – que melhorará a capacidade da organização a lidar com a mudança ou, sendo já experiente na matéria, na correta interpretação da organização e do mercado.

Finalmente, todos estes níveis contribuirão para o último poder do design: o de boa atividade empresarial, visível no aumento de vendas e atribuição de margens, no aumento do valor de marca, na melhoria no retorno do investimento e no envolvimento do design como recurso à escala da sociedade em geral, como é o caso do design sustentável.



Figura 47 - Os 4 poderes do design (Fonte: Síntese adaptada de Borja de Mozota, 2006)

Borja de Mozota propõe que se utilize regularmente um Balance Score Card, apoiando-se no modelo original de Robert Kaplan e David Norton – professores na Harvard Business School (Boston, U.S.A.) –, que o desenvolveram no intuito de permitir que as organizações, a par do acompanhamento dos resultados financeiros, possam monitorizar os progressos da construção de capacidades e adquirir os bens intangíveis que necessitam para o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1996). Visto como um complemento, o Balance Score Card, descrito na figura (), funcionará como uma moldura de medição e gestão de desempenho aplicável à emergente tendência relativa à liderança em design e reveladora do potencial do design thinking na análise dos desafios que os gestores enfrentam (Borja de Mozota, 2006).

A cada quadrante deverá corresponder o indicador mais pertinente do input da atividade de design (Borja de Mozota, 2006b):

<p><b>PERSPECTIVA DE VALOR DO CONSUMIDOR</b> (o design como elemento diferenciador)</p> <p>Como deveremos expor o design aos consumidores por forma a alcançar a visão da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a quota de mercado / % de produtos ou serviços acima do valor médio.</li> <li>2. Melhorar a imagem de marca / % de produtos ou serviços vendidos ao serviço da marca.</li> <li>3. Melhorar a satisfação do cliente / design orientado para o utilizador (mediante pesquisa)</li> </ol>	<b>VISÃO</b>	<p><b>PERSPECTIVA DE VALOR DA PERFORMANCE</b> (o design como elemento integrador)</p> <p>Como poderá o departamento de design melhorar o processo utilizado pela organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Melhorar os processos de inovação / aumento anual do número de projectos.</li> <li>5. Melhorar processos de produção / diminuição dos defeitos.</li> <li>6. Implementar a gestão de relação com clientes / o design na gestão dos sistemas de informação: diminuição das críticas.</li> </ol>
<b>VISÃO</b>		<b>VISÃO</b>
<p><b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM</b> (o design como elemento transformador)</p> <p>Como poderá o departamento de design sustentar a capacidade da organização em matéria de mudança e melhoria?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Contratar perfis com elevado potencial / recruitment design.</li> <li>8. Equipa competente / melhorar as capacidade de aprendizagem através do design.</li> <li>9. Equipa motivada e confiante / trabalhar transversalmente com equipas multiculturais através do design.</li> </ol>	<b>VISÃO</b>	<p><b>PERSPECTIVA DE VALOR FINANCEIRO</b> (o design como boa actividade empresarial)</p> <p>Como deveremos expor o design aos shareholders por forma a obter sucesso financeiro?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Aumentar a facturação / % de venda de novos produtos ou serviços.</li> <li>11. Melhorar os valores intangíveis / número de licença e projectos protegidos.</li> <li>12. Melhorar o retorno do investimento (ROI) / melhoria de resultados versus capital investido em projectos de design.</li> </ol>

Figura 48 - Balance Score Card (Fonte: Adaptado de Borja de Mozota, 2006)

Claramente minuciosa, Borja de Mozota descreve detalhadamente qual será, no seu entender, o papel de um gestor de design dentro do contexto empresarial.

Com a visão clarificada através das competências do design, o objetivo intrínseco ao gestor de design tornar-se-á visível: o estabelecimento de um saber-fazer interno (Borja de Mozota, 2003).

### 5.2.1 Modelo de BEST (2006)

Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional, Best (2006; 2011) demonstra como evidenciar o design a três níveis: ao (1) nível corporativo – gerindo a estratégica que inclui a visão, estratégia, política e missão – sendo o foco da etapa a identificação e criação das condições para que os projetos de design possam ser propostos, patrocinados e promovidos (Best, 2006), potenciando a aplicação do design thinking (Best, 2011); ao (2) nível empresarial – gerindo o processo que inclui a tática, sistemas e processos – sendo o foco da etapa a demonstração de como a estratégia pode ser tornada visível e tangível através do design (Best, 2006), desenvolvendo e liderando projetos, agendas e possibilidades de aplicação do design (Best, 2011); e, finalmente, ao (3) nível operacional – gerindo a implementação que inclui a gestão de projeto, entrega e tangibilidades – sendo o foco da etapa o processo e prática da gestão de produtos e resultados, incluindo a tomada de decisão envolvendo a especificação de materiais de design, trabalhando relações humanas e responsabilidades éticas (Best, 2006). Todo este processo está detalhadamente esquematizado na figura 49:



Figura 49 - Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional (Fonte: Best, 2006)

Caberá, em síntese, ao gestor de design a capacidade de personificar diferentes papéis em diferentes etapas do projeto quer externa quer internamente (Best, 2006), a capacidade de gerir uma equipa com “liberdade que permita tempo e espaço para o pensamento divergente, o foco que encoraje o pensamento convergente e a consciencialização realista do orçamento em termos de tempo disponível e custo alocado” e a capacidade de comunicar eficazmente com os responsáveis máximos de uma organização, “podendo levar o cliente a promover o design dentro da sua própria organização, aumentando a consciencialização do valor do design thinking” (Best, 2006).

### 5.2.1 Modelo de BRANCO (2001)

Figura incontornável da gestão do design pensada em português, Branco (2001) define a disciplina como um “processo informado e racional de escolha e afetação de recursos de design para alcançar os objetivos de uma empresa ou de uma organização”, processo esse que só será possível quando o tecido empresarial português reconhecer o design enquanto “atividade de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, do significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter sistémico e de coordenação”.

Ao entender o design como uma disciplina de trabalho empresarial e institucional (Branco, 2001) que possui – à luz de Borja de Mozota – uma dimensão pragmática (função), uma dimensão sintática (estrutura) e uma dimensão semântica (significado), Branco admite que o design deverá coordenar e integrar de forma interdisciplinar a adaptação de mensagens, produtos e ambientes às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos (Branco, Providência, Aguiar Pinto & Branco, 2000), como esquematizado na figura 43.

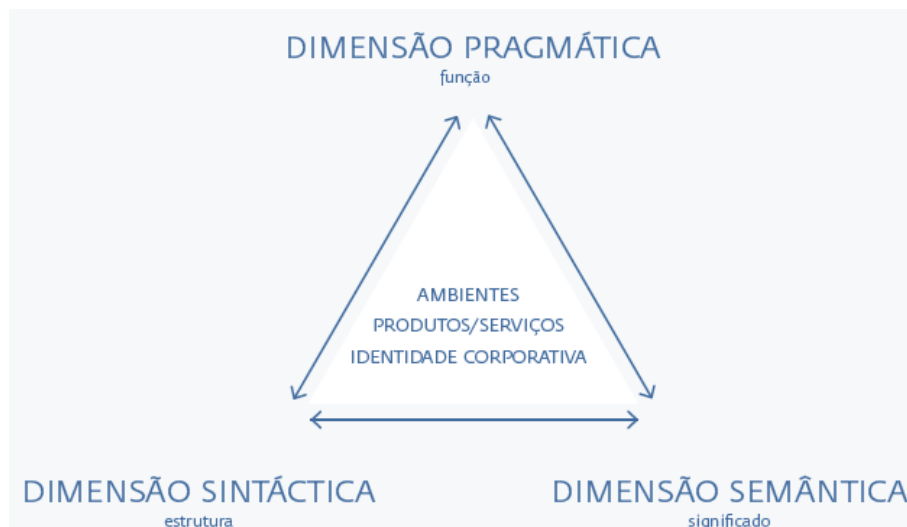


Figura 50 - Triângulo das dimensões do design (Fonte: Adaptado de Branco, 2001)

Acontece que todos estes domínios são paralelos aos domínios das organizações, por outras palavras, seja qual for o foco de incidência de uma organização, estes qualificar-se-ão sempre como um produto, um serviço ou um ambiente, tornando bastante claro que a colocação do design dentro das organizações, “numa relação direta e personalizada com as administrações” (Branco, 2001), potenciará uma gestão otimizada e coerente dos diversos domínios de intervenção possível do design (Branco, 2001), garantindo que a solução encontrada esgota outras soluções possíveis e, eventualmente, incompletas.



Figura 51 - Investigação em design para PME's (Fonte: Branco, 2002)

Empenhado numa educação dinâmica de estudos específicos de design, tanto ao nível dos conteúdos como das metodologias, quer como professor de gestão do design (tendo lecionado na ESAD – Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, na Universidade de Aveiro e no IADE – Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing, em Lisboa), quer como consultor do CPD na área do marketing e da gestão do design, Branco (2002) advoga que o design, ao associar-se a outras áreas do saber e querendo assumir novos desempenhos, ultrapassará em muito a prestação típica do projeto.

No entanto, o problema persiste: os empresários, por desconhecimento da profissão, dos seus métodos e objetivos, continuam a desconfiar do trabalho dos designers e os designers, por sua vez, acusam o mundo empresarial de não providenciar as condições ideais para a prática da profissão (Branco, Lopes & Cooper, 2003), o que levará a concluir que a solução poderá prender-se com o reconhecimento de um projeto de design enquanto projeto de coautoria, uma vez que, admitindo a existência do design silencioso (anteriormente referenciado como *silent-design*, por Angela Dumas e Peter Gorb), este deverá ser interpretado como uma “variedade de contribuições de diferentes níveis de influência” (Branco, Lopes & Cooper, 2003).

Para que esta solução se torne uma realidade, será preciso afinar os discursos para um diálogo efetivo entre o empresário e o designer, assumido e desejado pelas partes, através de “uma aprendizagem recíproca de processos e realidades forçosamente complementares, por um entendimento direto, personalizado e aberto” (Branco, 2001).

### 5.3 Análise do estudo de casos

O modelo de Pereira (2002) apresenta conclusões sobre a aplicação da Gestão de Design nas organizações no sentido estratégico, tático e operacional com um foco principal no valor do produto, na imagem corporativa, no processo de desenvolvimento em geral e claro na produção.

Cruzando estes focos com os mais variados domínios organizacionais o modelo conta com a obtenção de uma mudança comportamental, o estabelecimento de uma imagem corporativa coesa e uma aplicação efetiva da atividade de design junto das vertentes ativas da organização, como por exemplo o marketing, a engenharia, etc.

Já o Modelo de Ravasi e Lojacono (2003) apresenta um modelo de gestão de design com uma ótica diferente, atribuindo o design como um orientador da mudança, no sentido em que o produto final ou a identificação visual da organização serão usados para expressar o curso estratégico e o posicionamento da marca.

Ravasi e Lojacono demonstram ainda um gráfico que apresenta o design como um renovador contínuo no sentido de coletar ideias para novos produtos ou para um aprimorar dos existentes.

Borja de Mozota (2003) atribui quatro poderes ao design em contexto organizacional, o primeiro é como sendo elemento diferenciador, o segundo como sendo elemento integrador, o terceiro como elemento transformador e o quarto como elemento de boa atividade empresarial.

Isto significa que o design enquanto elemento diferenciador distingue-se como elemento que permite afirmar a equidade das marcas demonstrando vantagem competitiva no mercado, seguidamente como integrador distingue-se como fonte de incentivo à melhoria dos processos de desenvolvimento das empresas. Enquanto elemento transformador melhorará a capacidade de lidar com mudança e ajudará na correta interpretação do mercado.

Por fim enquanto boa atividade empresarial visa contribuir com um aumento das margens de lucro por consequência do aumento do valor da marca.

Best (2006) olha para a gestão de design a nível corporativo, empresarial e operacional sendo que cada uma das formas tem perspectivas diferentes, a nível corporativo atua na gestão de estratégias que incluem a visão a política e a missão, a nível empresarial atua gerindo o processo que inclui a tática, os sistemas e os processos tangíveis através do design e finalmente a nível operacional gere a implementação que inclui a gestão de projeto, a entrega e tangibilidade com foco na gestão de materiais de design, relações humanas e responsabilidades éticas.

Por fim, Branco (2001) entende que o design enquanto disciplina empresaria e institucional tem três dimensões, sendo elas: pragmática (Função), sintática (Estrutura) e semântica (significado). Branco admite que o design deverá coordenar e integrar de forma interdisciplinar a adaptação de mensagens, produtos e ambientes às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos.

## 5.4 Metodologia Projetual

### 5.4.1 Fluxo de Trabalho

Na Procer é possível separarmos dois fluxos de trabalho, anterior e posterior à introdução do Departamento de Design na empresa. Assim, é possível ter uma visualização global de todos os processos envolvidos desde o início até à sua conclusão.

Normalmente, a primeira abordagem é realizada através de uma equipa de comunicação composta pelo Administrador, Comercial e Gestora de Projeto, no entanto nem sempre é constituída por todos os membros referidos, dependendo do tipo de cliente (se é o primeiro contacto ou um cliente habitual).

Seguindo o fluxo, deparamo-nos com uma questão, “qual o tipo de projeto?” Após uma reunião da equipa, é delineado o seu trajeto para outros departamentos e para a sua concretização, atribuindo as categorias aos projetos: gráfico e impresso; stands e expositores; ou outros. Este último é referente aos projetos que não são possíveis de desenvolver internamente, recorrendo desse modo à subcontratação. A utilização de trabalho subcontratado é já uma prática recorrente na Procer.

Os outros tipos de trabalho também podem valer-se de subcontratação parcial, o que acontece quando existem parâmetros no projeto que exigem uma especialização pouco compensatória para a empresa investir na sua aquisição.

Por fim, o produto é apresentado ou entregue ao cliente através da equipa de comunicação.

A introdução do Departamento de Design veio tentar combater uma necessidade crescente de subcontratação que foi aparecendo ao longo do tempo na área de design de comunicação. A aquisição veio a ser implementada como os outros departamentos de produção já existentes (Pré-Impressão e Carpintaria), uma “ferramenta” para dar resposta a novos projetos, evitando assim, recurso a empresas externas. O Departamento de Design veio trazer um novo fluxo de trabalho dentro da empresa.

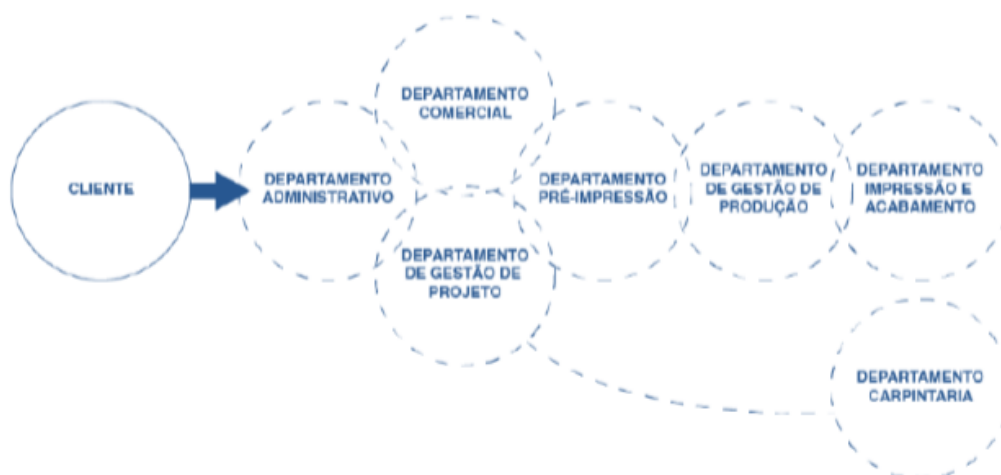


Figura 52 – Aproximação Metodologia Projetual da Procer. (Fonte: Brian Oliveira)

### 5.4.2. Metodologia de Design PROCER

No desenvolvimento de um projeto, independentemente da sua área, é de extrema relevância a utilização de uma metodologia. A metodologia é um conjunto de processos, ferramentas, e aplicações, isto é, uma sequência ordenada de fases de modo a trazer coerência nos processos necessários e como retorno obter uma solução.

É possível dividir essa metodologia em três partes, sendo elas: Problema, Método e Solução, sendo que, a partir deste ponto serão definidas as prioridades de cada metodologia, dentro das ramificações importantes na continuidade ao processo de design.

O problema é, geralmente, uma necessidade ou uma pergunta a ser respondida, que inicia o rumo a tomar no desenvolvimento projetual. O método é visto como uma lista de etapas anteriormente delineadas de forma a auxiliar na solução de um problema. Por fim, a Solução também chamada de resultado final é normalmente obtida após a execução das tarefas.

Na Procer também é possível identificar uma metodologia depois desta descrição minuciosa de cada projeto. Regra geral, o problema ou *briefing* era quase sempre transmitido pela equipa de comunicação. A construção do *briefing* quase nunca era desenvolvida em parceria com o Departamento de Design, e esse acontecimento era mais frequente em projetos internos. Por esse motivo existe uma desconstrução do *briefing* quando é entregue ao departamento de forma a ser totalmente entendido.

Já no Método é possível identificar mais três subáreas: Pesquisa, Projetar e Desenvolvimento. Dentro destas existem várias ferramentas utilizadas para completar tarefas diferentes e essenciais ao projeto. A pesquisa consiste numa serie de operações para juntar o máximo de informação relevante, filtrar, e organiza-la de forma a ser compreendida, pesquisas online de notícias ou fontes fiáveis, construção de mapas mentais de informação também conhecidos como *mindmaps*. Esta primeira fase é acompanhada e validada pela Gestora de Projeto antes de passar ao próximo ponto.

Quando a validação é positiva avança-se para a fase seguinte, a de Projetar, onde é possível começar a fazer os primeiros testes, esboços de baixa resolução ou arquitetura de informação, e o objetivo é criar o esqueleto do projeto, o suporte principal onde a informação irá ser distribuída. Normalmente, são desenvolvidos à mão através de desenho e representações simples em computador. Após outro momento de validação pela Gestora de Projeto, quando é positiva passamos a fase seguinte.

O Desenvolvimento é o ponto do culminar de todas as etapas anteriores, com o trabalho gráfico, mais visível, próximo ao resultado final, por vezes através *mockups* para simular a sua aplicação numa situação real, outras vezes através de maquetes ou protótipos, utilizado para simulação real e para testar a sua interatividade o mais

próxima possível do real. Noutros casos é desenvolvido o produto praticamente final, com a maioria das funcionalidades operacionais. Este ponto também não se exclui do processo de validação.

A Solução é definida pelo produto acabado, acompanhado de todos os suportes pensados para a apresentação e divulgação, em primeiro lugar ao cliente e no futuro ao público, se for o caso.

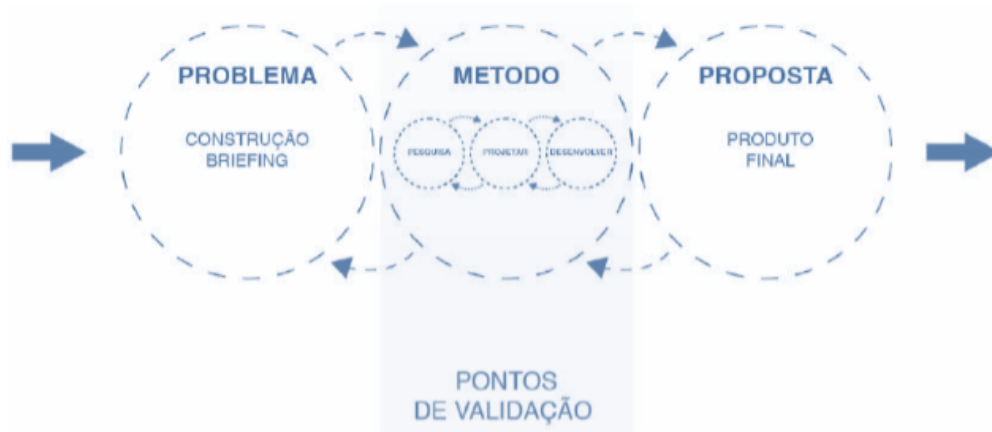


Figura 53 – Esquema Metodológico Departamento de Design Procer. (Fonte: Brian Oliveira, 2018)



## **Capítulo VI - Apresentação de Resultados**



## 6.1 Introdução

Neste capítulo vamos abordar especificamente a apresentação e análise dos resultados obtidos, quer de toda a atividade prática do estágio em si, como de todas as questões de contextualização teórica que abordámos anteriormente, com foco incisivo nas questões de organização e gestão de design, design de projeto, apresentar e cruzar factos resultantes da implementação de métodos de investigação no mundo profissional.

É composto por pela análise detalhada dos dados recolhidos de um conjunto de autores, a descrição da empresa e das tarefas desenvolvidas em tempo de estágio pelo aluno. É necessário condensar alguns assuntos de modo a não criar redundância e filtrar informação menos relevante.

## 6.2 Análise do Caso de Estudo

### 6.2.1 Gestão da Procer, S.A.

Neste capítulo o autor analisa e cruza os vários pontos relativos à gestão existente na Procer e as referências que os autores descrevem. Este é um momento de análise macro, onde ira ser observado toda a extensão dos processos de gestão, cultura organizacional e estratégia. Podemos então analisar quais a gestão sobre duas óticas: a existente no momento do estágio e a defendida segundo os autores de referência.

Neste capítulo o autor procura analisar e cruzar os vários pontos relativos a gestão existente na Procer e as referências que os autores descrevem. Este é um momento de análise macro, onde ira ser observado toda a extensão dos processos de gestão, cultura organizacional e estratégia. Podemos então analisar quais a gestão sobre duas óticas: a existente no momento do estágio e a defendida segundo os autores de referência.

#### **O processo de gestão**

A Procer como qualquer outra empresa com estrutura hierárquica, possui em toda a sua extensão um processo de gestão, nomeadamente a função de gestor era tomada pelo diretor da empresa, Lionel Silva, embora nem sempre ser claro essa mesma posição. A eficácia da gestão não se baseia num lugar/posição dentro da empresa mas sim na preparação que a estrutura formal da empresa permite.

Embora o aluno não estivesse posicionado diretamente em contacto com a gestão, era possível fazer uma observação parcial da mesma. Ao comparar diretamente o processo de gestão existente na Procer com aquele descrito por Figueiredo (1995) - planeamento estratégico, planeamento operacional programação, execução e controlo – parecem coincidir aproximadamente, por vezes com etapas menos aprimoradas.

A Gestão de Design é quase, senão mesmo, inexistente no sentido em que o processo é igual para a maioria dos casos independentemente da área e da finalidade. É possível afirmar que a organização da empresa era descentralizada, levando a juntar uma grande quantidade de decisões a serem tomadas pela administração, perdendo clareza na identificação dos custos, lucros e investimento da estrutura, assim como perca de autonomia nos departamentos.

### **Missão e visão da Organização**

De acordo com a organização a sua missão e visão está bem explícita e assente nos seguintes valores: competitividade, confiança, inovação, qualidade, rigor, solidez, trabalho e sustentabilidade

Apesar de tudo tem uma visão ainda muito pouco inovadora com abordagens muito clássicas no que toca à implementação de novas formas de se fazer comunicar com o exterior e principalmente de forma interna.

### **Estratégia**

A Procer, S.A. aposta na simples estratégia de comunicar com um canal principal que se trata de um comercial de venda direta, não dando quase utilidade a uma série infundável de canais digitais e analógicos para o fazer.

É baixa a procura de novos mercados estando muito fiel ao funcionamento básico de qualquer empresa da área gráfica com mais de 20 anos no mercado.

Ao momento do estágio é possível identificar a necessidade de alguma inovação na secção de produção, de modo a aumentar valor nos produtos e serviços da empresa, este desejo foi exposto várias vezes ao departamento de design, e restante empresa. A estratégia de diferenciação estaria mais direcionada para a questão de agregar um novo departamento a empresa como forma de combater novos mercados, neste caso o departamento de design. Por último a estratégia de identidade, imagem e comunicação, foi implementada de forma parcial na empresa a quando do estágio, com a reformulação da sua imagem e comunicação, ficando em falta a identidade, área onde não foi permitido grande espaço de manobra ao departamento por parte da administração.

### **Análise**

Em análise à gestão da Procer, S.A. como um todo, podemos afirmar que há uma grande necessidade de se demonstrar no mercado como uma potência, pelo facto de ter qualidade e qualificações para fazer, no entanto é necessário desenvolver os canais para tal e reorganizar a forma como todos os processos são desenvolvidos, desde a gestão dos recursos até ao desenvolvimento efetivo dos projetos. Há uma grande necessidade de entregar responsabilidades e abrir portas a novas técnicas e experiências.

### 6.2.2 Gestão de Design

A gestão estratégica e operacional de design tem como principais funções a definição dos objetivos e valores da empresa (missão).

O design estratégico é uma forma de atuação direcionada para a gestão de design nas empresas, integrando produtos e imagem à estratégia da organização, utilizando-o como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

A gestão de design tem um rolo essencial para o estágio desenvolvido, é a ponte de ligação entre o departamento de design e os restantes da empresa, inclusive a comunicação com os clientes. Mozota (2002) reconhece-a como uma partilha de conhecimentos, entre gerentes e designers condicionando o futuro do departamento. Tem um rolo contributivo na estratégia da empresa ao identificar e comunicar rumos.

As equipas de gestão de design são constituídas por um conjunto de profissionais de várias áreas, permitindo ligações entre vários departamentos, neste caso a empresa carece, tanto pela inexistência do conceito, como pelo isolamento que cada departamento apresenta. Alguns dos fatores que o autor denuncia como atritos ao design também são visíveis noutras áreas da empresa onde é mais focado na vertente operacional e menos na formação estratégica.

Contudo a falta de compreensão por parte das empresas tem origem em múltiplos fatores e não podem ser analisados de forma isolada, no caso da Procer todo um conjunto de razões contribuem para a alienação do termo, existindo uma com maior destaque, a falta de conhecimento sobre a área de design e o seu funcionamento.

#### **Análise**

Vista como uma ferramenta integradora das funções operacionais, alcance dos objetivos operacionais e imagem positiva, a gestão de design pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que, em grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design é envolvido, moldam o perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou identidade visual que a representa, é neste sentido que se pretende a implementação deste conceito na Procer.

### 6.2.3 Gestão de Projeto

Depois de analisar estruturas de maior extensão, é necessário dar atenção mais detalhada, neste caso a gestão de projeto da empresa. Com maior enfoque na forma como os projetos são recebidos pelos departamentos e todo o processo que advém, até a sua conclusão. É novamente posto em questão, sobre duas abordagens, o que estava presente na empresa e o que os autores defendem.

A gestão de projeto é uma ferramenta eficiente que pode auxiliar a criação e implementação de uma cultura empresarial afetando positivamente a imagem da organização. Porém esta deve capacitar-se nesta área, deve incorporar os sistemas de apoio especializados existentes no mercado e conseguir com que estes maximizem seus rendimentos.

#### **Análise**

Esta é a zona mais influente ao departamento de design, focando-se essencialmente em todo o processo inerente a um projeto. Visto como um conjunto aplicado de conhecimentos, competências e métodos, segundo Kerzner (2002). Outros autores como Vargas, Cardinal e Marle descrevem a gestão de projeto por outras palavras, mas com o mesmo foco, concretizar os objetivos e fortalecer os resultados do projeto. Para a descrição do processo, optou-se pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge), considerado um dos mais completos guias de boas práticas encontrados e com maior capacidade de implementação na empresa. Composto por nove etapas, onde cada uma tem um objetivo distinto, mas todas para completar o mesmo projeto.

Praticamente todas as etapas são identificadas como existentes na Procer mesmo antes do início do estágio, embora desempenhado por colaboradores de departamentos diferentes e não ter ninguém dedicado inteiramente ao mesmo. A gestão de integração é um processo normalmente desenvolvido pela Gestora de Projetos, embora grande parte do tempo ser menosprezado pela restante empresa tinha a função de auxiliar no alcance de uma visão global do projeto. A sequência desta etapa não é igual a do modelo, aparecendo já a meio do processo e não como primeira abordagem.

A gestão de foco outro processo abordado pela Gestora de Projetos, através da descrição completa dos limites do projeto, para em seguida obter aprovação ou ajustes por parte do cliente. Tem o objetivo de ser as primeiras linhas guias, mas também não é um processo de conhecimento a todos os envolvidos no projeto e por vezes também não é compreendido.

Consequentemente a gestão do cronograma projetual também é desenvolvido pela gestora, e sendo por vezes integrado na descrição da etapa anterior por serem desenvolvidos em simultâneo. Este processo dependendo da complexidade do projeto pode se tornar maior ou menor, embora por outro lado o detalhe no cronograma não

costuma ser muito aprofundado, muito devido a necessidade de grande número de subcontratação.

Contudo a etapa seguinte, gestão de custos era quase sempre ao encargo do Administrador, e sempre que não fosse desenvolvido pelo mesmo a verificação final antes de apresentado ao cliente passaria sempre pela sua aprovação. Em momentos de subcontratação de empresas novas ou pouco habituais, o desenvolvimento do orçamento seria sempre ao encargo da gestora de projetos. Esta etapa é muitas vezes o fator de interrupção dos projetos devido a discordância de ambas as partes e falta de justificações dos custos aos clientes.

Além disso a etapa de gestão da qualidade é muito pouco claro dentro da estrutura, muito a base do simples processo final e sem verdadeiramente alguém para planear e verificar parâmetros. É mais usual a resolução de obstáculos no próprio momento improvisando com o que é possível na hora. Estes obstáculos aumentam exponencialmente com a subcontratação de outras empresas, isto também cria desgastes que poderiam ter sido previstos ou com vários trajetos disponíveis em caso de falhas, sem prejudicar o cliente e a imagem que ele constrói da empresa.

Depois é abordado a gestão de recursos humanos, uma etapa normalmente ao encargo do colaborador que tem o projeto em mão transmitindo para as equipas mais abaixo, hierarquicamente falando. Os departamentos que tem tal poder é o Administrador ou Gestora de Projetos. Pontualmente projetos de clientes de longa data dão entrada no departamento de pré-impressão pois são de carater muito simples de execução. Um ponto pouco comum, é o conhecimento total do projeto por todas as equipas envolvidas, recebendo uma pequena fração da informação projetual não chegando a compreender o seu ambiente total.

Em seguida a etapa de gestão da comunicação projetual é uma das mais vitais ao processo, constituída a partir de toda a informação anteriormente recolhida, selecionada, validada pelo cliente e por fim transcrita na integra em algo denominado de briefing. Esta é uma fase de construção de um guia completo e sólido para o projeto, fruto de ambas as partes. Habitualmente é um processo que tem quase sempre a mão da gestora de projeto na aquisição das tarefas anteriores, mas a sua abordagem é feita muitos antes de todos os processos já apresentados, quase sempre resultante de uma primeira e única reunião, contando quase sempre da mesma “equipa” composta pelo administrador, gestora de projetos e comercial. Eles são geralmente o único contacto com o cliente em todas as comunicações da empresa para o cliente, de início ao fim do processo e todas as etapas de validação necessárias.

Consequentemente a etapa de gestão de risco, conhecida por ser um processo continuo, onde são estipulados e avaliados possíveis erros assim como o desenvolvimento do projeto. Mais uma vez a equipa descrita na etapa anterior é responsável por esta fase com maior frequência a gestora de projeto, mas com a última palavra do lado do administrador. Por vezes esta etapa atrasa o restante

processo devido a indisponibilidade ou excesso de trabalho por parte de alguns membros da equipa.

Por fim a etapa gestão de aquisições é talvez uma das mais recorrentes da empresa, em grande culpa pela oferta muito variada que é apresentado ao cliente. Por momentos criar comodidade ao cliente permitindo negociar todo um projeto numa empresa só ficando livre para outras tarefas, mas por outro lado cria momentos de maior tenção para a própria empresa assumindo riscos e possíveis perdas de lucro. Mais uma vez a equipa ao encargo desta etapa é a mesma que foi apresentada anteriormente. A pesquisa de parceiros para subcontratar é maioritariamente executada pela gestora de projetos sempre com a supervisão do administrador de modo a poder calcular os custos finais que o projeto apresenta no momento da sua execução.

### 6.3 Análise dos Resultados do Estágio

Um dos mais importantes marcos é o momento em que todo o estágio é posto em análise, através de um olhar mais crítico, das condições propostas e dos eventos decorridos, assim como todas as resoluções encontradas a fim do melhor resultado possível.

Este capítulo é dedicado inteiramente a essa análise: Análise de Comunicação – dedicada a observar todo os métodos e meios utilizados para comunicar com o departamento de design, Análise de Prática – observação da componente prática do ponto de vista do designer no decorrer do estágio e Análise de Resultados – com foco na observação dos projetos desenvolvidos pelo departamento e os seus resultados.

#### a) Análise da Comunicação

A comunicação é um processo que requer um especial cuidado no momento da sua construção, condicionando a possibilidade de resolução do problema. Dessa forma podemos encerrar uma correta comunicação entre as duas partes como fundamental para o melhor resultado possível.

A propósito do tema de gestão, Figueiredo (1995) salienta que a transmissão de informação de forma estável é imprescindível para o funcionamento do processo de gestão. Neste caso, devido a reduzida dimensão da empresa a transmissão é rápida e estável, onde os possíveis obstáculos surgem mais na seleção da informação e no seu modo de transmissão para os restantes departamentos.

Além disso Mozota (2002) promove uma melhor comunicação entre o departamento de design e os clientes, graças a implementação de uma nova função, o “gerenciamento pelo design”, porém mesmo com o início do estágio não se constatou nenhum contacto direto entre o departamento e o cliente, havendo sempre como ponte de ligação um outro grupo, já referido, composto pelo administrador, comercial e gestora de projetos.

O apoio da direção geral é fundamental na integração do design, por mínimo que possa ser a sua intervenção. Embora por parte da Procer nunca houve problema na integração do aluno na empresa, a disposição e compreensão da área de design pela empresa não é correta, criando alguma resistência ao normal funcionamento do departamento de design.

Além do mais, o método PMBOK (2004) possui uma etapa denominada de Gestão da Comunicação Projetual com o objetivo principal de recolha de dados, que incentiva o contacto direto entre o cliente e o designer, encarregues de construir o *briefing* em conjunto para um resultado mais completo. No caso do estágio nem sempre foi fácil o contacto direto com o cliente, geralmente feito sempre pela equipa já anteriormente descrita, também encarregues da coleta de dados, tornando uma etapa completamente fora do alcance do departamento de design.

A comunicação é um processo essencial ao funcionamento da empresa, neste caso é focado a comunicação entre a empresa e o departamento de design. O método oficial mais utilizado como podemos observar é o *briefing* e a sua construção, tornando-o em um dos pilares do departamento.

Na Procer os dados geralmente eram entregues de forma oral e anotados pelo aluno, outras vezes são comunicados por terceiros ou por um documento em forma de lista, causando algumas falhas na transmissão de informação essencial ao projeto e passos futuros limitando o avanço. Philips (2008) destaca que a transmissão verbal do *briefing* causam alongamentos nos prazos, mal-entendidos, confusões.

É necessário mais do que uma reunião para a construção correta do *briefing*, algo que não é muito comum na empresa em questão limitando-se quase sempre a uma reunião, qualquer informação adicional era requisitada através de e-mail ou telefone.

Podemos então concluir que embora não ser uma comunicação perfeita, ela existe e que possivelmente poderá ser uma das causas de alguns obstáculos que surgiram ao longo de alguns projetos. Ainda para mais é possível identificar uma má compreensão na hora de contruir o *briefing* e no entendimento das plenas funções do design muito para além da função estética. Com os restantes departamentos a comunicação é mais no sentido de esclarecer dúvidas sobre a possibilidade de implementar certas ideias.

## **b) Análise da Componente Prática**

O processo de integração na Procer, embora não havendo nada a apontar, foi mais semelhante com uma simples aquisição de novos colaboradores, do que com a implementação de uma nova área de atuação na empresa, fragilizando o correto aproveitamento do departamento de design relativamente ao desempenho.

Iniciando pelo valor social que o design representa para a Procer, é possível identificar todas as oportunidades que a área veio trazer através de novos métodos de abordagem a problemas recorrentes, assim como um construção mais sólida dos projetos. Raposo (2006) afirma ainda os efeitos substanciais, na melhoria da qualidade de vida respeitando as restantes variantes e seus princípios. Ora o estágio também teve um papel presente na luta para essa melhoria de qualidade dentro e fora da empresa.

Em seguida o valor económico do design é um com visibilidade imediata na empresa, através da redução de subcontratação de serviços externos como pela preposição de soluções inovadoras com maior retenção de custos. Nem sempre foi fácil no decorrer do estágio de demonstrar os métodos de abordagem diferentes daqueles mais comuns. Gimeno (2001) apoia a afirmação sobre a redução de custos e Rich (2004) demonstra evidencias que a implementação de design na empresa acaba mesmo por trazer melhorias no crescimento empresarial.

Por fim o valor estratégico que o design trouxe à empresa também teve as suas marcas, principalmente na renovação nos meios de comunicação e imagem da

empresa para o público. Raposo (2006) reforça a ideia definindo o como forma de focar estrategicamente no seu público. Permitiu ainda o cruzamento de múltiplos interesses e condicionantes tendo em conta a identidade da empresa. A abertura de novos mercados, neste caso em concreto permitiu o acesso ao mercado de projetos de comunicação mais completos para grandes organizações, como municípios. A posição assumida pelo design na empresa é estrategicamente influente e integrada com outras áreas, talvez este tenha sido o aspeto que mais tenha sido esquecido no momento da sua implementação.

### **c) Análise de Resultados**

Entendemos por “resultados” os produtos criados a partir dos processos práticos durante o estágio e a análise que advém, permitindo uma reflexão mais cuidada sobre os acontecimentos, sejam eles positivos ou negativos. Já anteriormente os projetos foram descritos e divididos em duas categorias – principais projetos e outros projetos – devido aos seus diferentes graus de impacto e complexidade tanto para a empresa como para o departamento de design.

Desde o primeiro ao último projeto todos eles tiveram um papel importante para o estágio, evidentemente que o primeiro contacto com o cliente é um ponto primordial para um projeto e o seu desenvolvimento. Porém esses contactos eram, regra geral, realizados pela equipa de comunicação não tendo em conta os elementos do departamento design, limitando a construção do *briefing* com informações indiretas e escassas em detalhes importantes. No entanto existiram algumas exceções a regra, uma delas foi o projeto para a Mistolin isto devido a presença de um elemento do departamento de design em todas as reuniões e a ponte de comunicação construída de início ao fim do projeto, as restantes exceções devem-se a projetos direcionados diretamente para a própria empresa (e.g.: website).

Todos os projetos desenvolvidos eram submetidos a um ou mais momentos de verificação antes de serem apresentados ao cliente, procedimento assumido regra geral pela gestora de projetos e o administrador.

É possível também verificar que houve uma procura de reutilização dos recursos internos com forma de desenvolver novas ferramentas de trabalho ajudando no aumento de qualidade de certos projetos. Em destaque está a construção da caixa de luz destinado, ao projeto website Procer, na captação de fotografias profissionais de produto. Outros projetos posteriormente beneficiaram desse investimento.

Evidentemente que os projetos possuíam alguns momentos de sobreposição de tarefas, proporcionando partilha e reaproveitamento de recursos e conhecimento desenvolvido a quando do seu desenvolvimento

Acrescentamos que os projetos procuram apostar em pontos diferenciadores e o mais adequado possível com as necessidades apresentadas. Também procura testar e delimitar campos com maiores resultados e reduzir a subcontratação.

Todavia a maioria dos projetos apresentaram uma taxa de implementação muito baixa e um feedback pouco claro das causas do abandono do projeto. Por vezes o cliente nem estaria à procura de um projeto. Em adição a apresentação das propostas e resultados daqueles que não foram implementados eram apresentados pela equipa de comunicação, que este fora do processo de conceção deixando de lado o departamento de design.

Em síntese houve abertura e exploração de novos mercados por parte do departamento, mas alguns projetos acabaram por deixar o seu desenvolvimento sem justificações claras e faltando uma reflexão das falhas entre a equipa de comunicação e departamento de design de forma a mudar o rumo.

## 6.4 Proposta do modelo

### Ferramenta metodológica

Como resultado da exaustiva análise das diferentes vertentes que este capítulo aborda, é proposto uma ferramenta metodológica com o objetivo de contribuir para a relação entre empresas gráficas com a área de design no futuro. A sua construção é idêntica à utilizada neste documento: Gestão; Gestão de Design; Gestão de Projeto.

Apesar do caso de estudo ser aplicado especificamente, parece-nos que a ferramenta possa ser aplicada às demais empresas na área da produção gráfica que queiram apostar na criação de departamento de design como ferramenta estratégica para um reposicionamento, isto é, a transição de uma produção assente nas indústrias gráficas para um conceito mais focado no design.

Dessa forma, adotando a ordem presente no documento, e embora esta não seja uma área de completo domínio do aluno é possível propor algumas melhorias para o bom funcionamento da empresa e seus departamentos. Uma primeira sugestão seria clarificar e estipular perante todos os colaboradores da empresa funções, deveres, áreas e limites de intervenção de cada um, bem como a “missão” comum e a definição concreto de um público-alvo, não se movendo por motivos económicos, mas sim estratégicos.

A visão sobre a gestão deveria ser renovada, deixando que a questão monetária seja menos influente nas decisões tomadas e na estratégia da empresa dando espaço para um ambiente mais participativo. Poderia ser solucionado de dois modos, através da contratação de um colaborador com alta experiência, dedicado a gestão interna da empresa e a comunicação dos projetos ou a formação de um colaborador interno a empresa, munindo-o de capacidades para assumir o cargo.

Já ao nível da gestão de design, é importante promover uma ponte de comunicação mais fluida entre o departamento de design e o cliente, de forma a não condicionar o correto funcionamento do departamento. Assim como munir o departamento de algumas funções de gestão, mais propriamente gestão de design dentro da empresa. É importante implementar maior cultura de design através de formações e/ou aquisição de um designer mais experiente, dando assim maior segurança.

Através da análise dos vários modelos houve a necessidade de adaptar todas as recomendações a estrutura já existente assim como inovar e melhorar a mesma sem prejudicar qualquer dos lados. Sendo o design uma área nova que necessita de proximidade aos departamentos de comando é proposto coloca-lo mais “próximo”, estrategicamente falando, do núcleo de decisões da empresa e a ponte de ligação ao exterior (o cliente), por isso o departamento de design passaria a integrar a equipa de comunicação e validação da empresa já composta pelos departamentos comercial, administração e gestão de projetos. É um passo importante para a creditação do departamento perante a restante empresa, permitindo o contacto mais direto com os clientes e maior controlo sobre os dados recolhidos e métodos utilizados no processo.



## Fluxogramas da Ferramenta

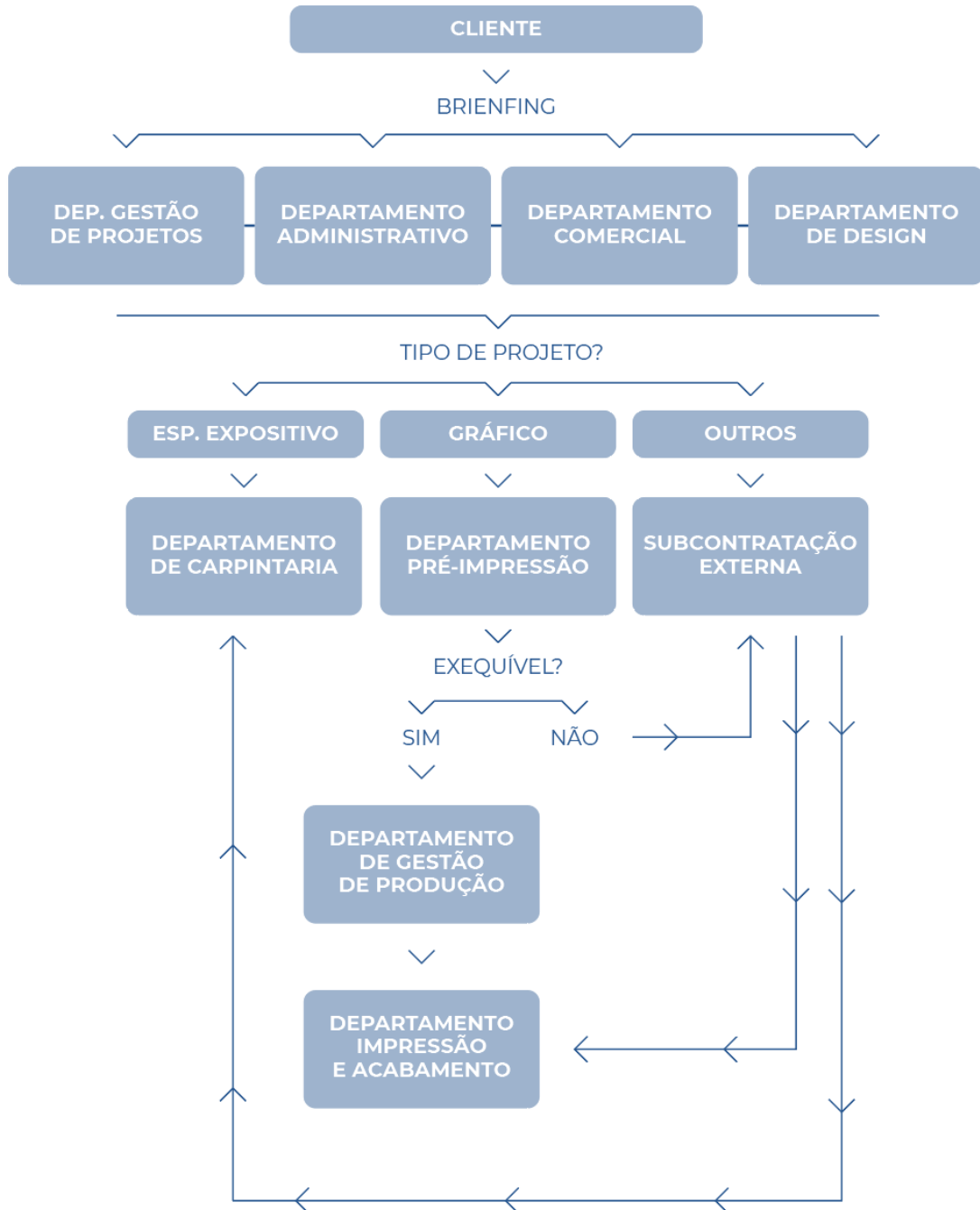


Figura 54 - Proposta de Fluxo de Trabalho (Fonte: Autor)

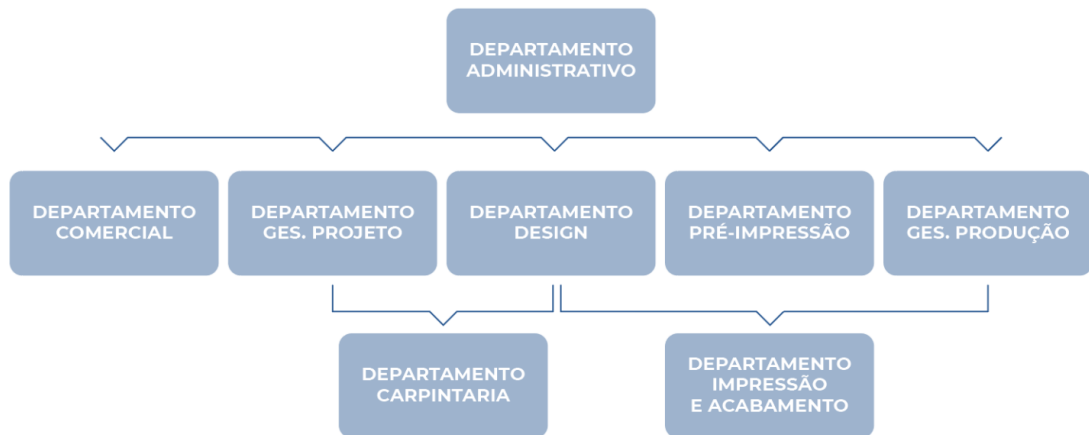


Figura 55 - Proposta de Organograma (Fonte: Autor)

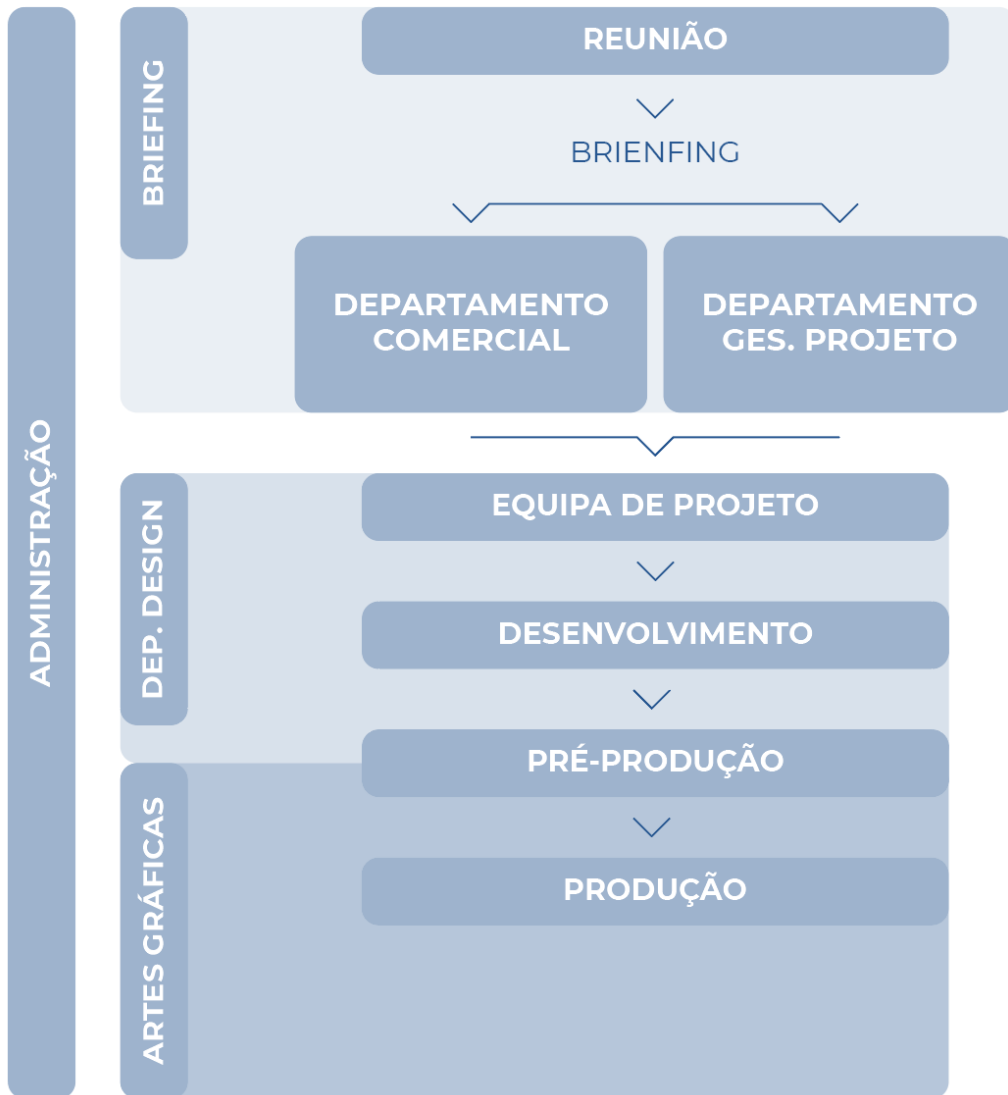


Figura 56 - Modelo de Gestão de Projetos aplicado à Procer (Fonte: Autor)

Partindo do modelo proposto para gestão de projeto da Procer, foi possível desenvolver um modelo generalista (Figura 57, pg.137) capaz de ser transposto às demais empresas da área gráfica que se encontram na mesma posição.

Um modelo que funciona em três fases distintas com a capacidade de recolher e filtrar da melhor forma a informação para o desenvolvimento do projeto, numa primeira instância haverá uma coleta de dados através de uma reunião/*briefing* que contará com a presença da área comercial, com a equipa de gestão de projeto e eventualmente com a equipa de gestão de topo.

A segunda fase passa pela aceitação, pesquisa e desenvolvimento do projeto propriamente dito, esta é uma fase desenvolvida pelo departamento de design que culmina na colaboração com o departamento de produção no processo de pré-produção, validando assim questões técnicas e problemáticas que possam ser encontradas à priori da produção final. Testado e aprovado o projeto por todos os meios envolvidos, há a entrega do projeto à equipa de produção que finalizará de acordo com as especificações, o projeto.

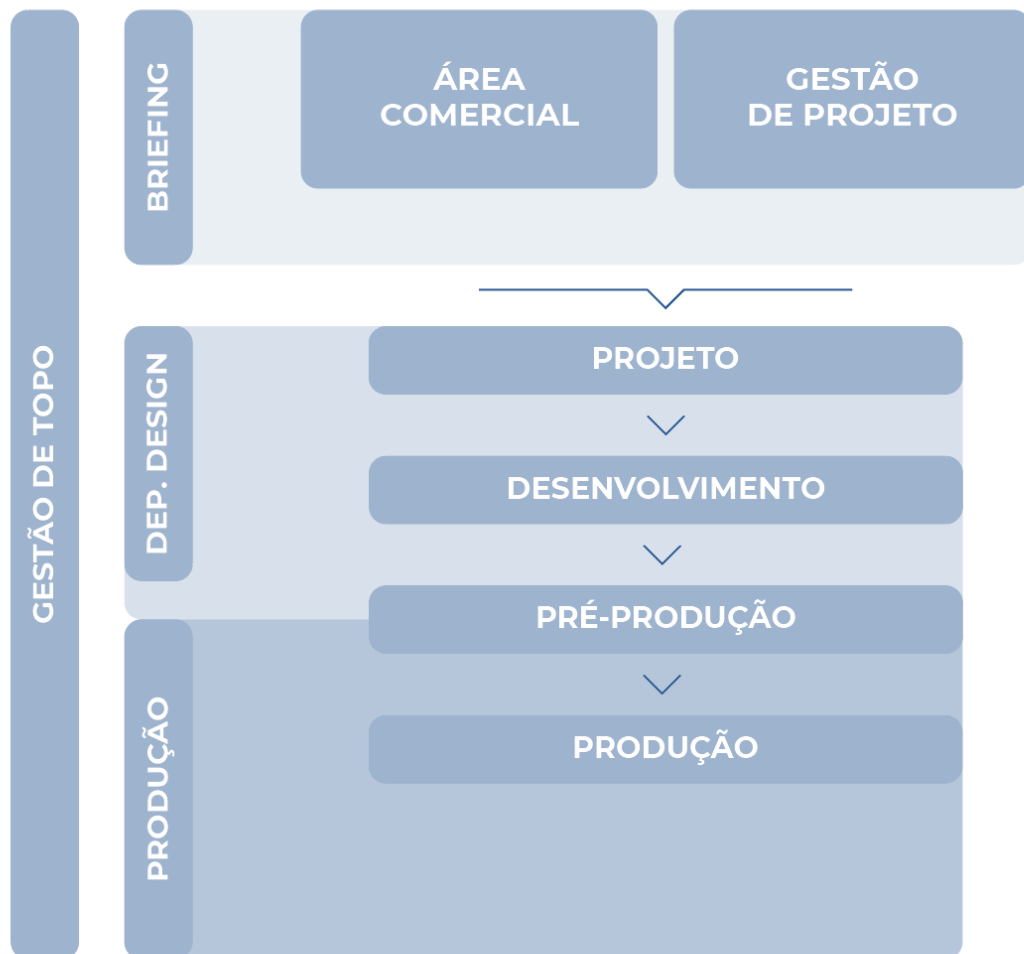


Figura 57 - Modelo de Gestão de projetos generalista (Fonte: Autor)



## Capítulo VII - Conclusão



## 7.1 Resposta ao Argumento

Sobre o argumento desta investigação: “A gestão de design como ferramenta estratégica”, foi possível perceber que o desenvolvimento de uma empresa e o seu destacamento no mercado através de novas abordagens é possível utilizando o design como potenciador, mas a sua eficácia estará diretamente relacionada com a capacidade de gestão e entendimento que a empresa demonstra sobre a área em estudo. A importância da integração das equipas de design com as demais áreas e interlocutores participantes na gestão de design é um fator-chave e elemento essencial no desenvolvimento de produtos e serviços e na busca de valor agregado e diferencial de uma forma competitiva no mercado. No entanto é extremamente importante a efetividade do trabalho destas equipas multifuncionais

Especificamente falando, um dos factos que salta à vista é a forma como o departamento de design se assume na estrutura, ficando sempre dependente do estilo da gestão tomada pela empresa e as capacidades desse gestor. Por essa mesma razão é importante levar o assunto de forma séria e mudar paradigmas.

Foi apresentado um organograma (Figura 55, p.134) genérico para criar consciência sobre os níveis a adquirir por parte da empresa. Pode ser observado uma separação entre o departamento administrativo e os restantes, isto de modo a permitir que sejam feitos ciclos de validação enquanto que os restantes departamentos ganhem alguma autonomia em tarefas menores acelerando o seu funcionamento. O departamento de design encontra-se ao mesmo nível que os departamentos que necessita colaborar em vários projetos, facilitando a aplicação de modelos de gestão de design.

Por conseguinte a estrutura de gestão de projeto é necessário para uma correta orientação dos processos envolventes ao projeto e poder oferecer um máximo de eficácia, ajudando a empresa a mostrar melhoramentos nos seus serviços, diminuir falhas e percas financeiras e aumentar a qualidade do produto final.

## 7.2 Conclusões

Foi possível através deste estágio compreender a gestão de design como ferramenta estratégica nas empresas gráficas, não só no caso de estudo como na sua aplicação ao mercado generalista da área gráfica sendo esta uma área em decadência no sentido em que muito pouco se faz para acompanhar o crescimento e desenvolvimento do mercado envolvente, este capítulo agora exposto apresenta os resultados atingidos pela investigação como forma de resposta à problemática descrita inicialmente, além disso, são também apresentadas as limitações da investigação.

O impulso inicial desta investigação passa por avaliar o contributo de um departamento de design de comunicação no reposicionamento de mercado de uma empresa gráfica. Além disso também se questionou as condicionantes para o departamento que poderiam resultar dessa implementação.

Consequentemente vários objetivos foram traçados onde ganhou um principal destaque a criação de um departamento dedicado ao design e integra-lo da forma mais eficaz e poder avaliar esse impacto. Através do desenvolvimento do estágio foi possível colocar em prática conceitos teóricos e adquirir outro mais ligados a realidade profissional.

Foram, portanto, evidentes algumas conclusões em relação à empresa e ao estágio decorrido. Começando pela empresa e a sua situação até ao momento, é possível afirmar a falta de algum rigor na delimitação tanto das tarefas de certos colaboradores como das funções de alguns departamentos, um dos fatores que possivelmente contribui para isso é a sua dimensão em número de colaboradores existentes. Outro facto foi a ausência de sinergias entre departamentos que por sua vez poderiam favorecer no aumento qualitativo do feedback e troca de conhecimentos. É também visível alguma desatualização em vários conceitos inerentes a gestão. Assim como a falta de um público-alvo claramente delimitado levando ao desgaste pela aposta em múltiplas direções.

Seguidamente em termos da gestão de design é possível concluir que a simples contratação de um designer ou criar um departamento não garante a eficácia desejada, é necessário que todo o ecossistema empresarial invista nessa mesma cultura e atinja conhecimento sobre a área e o seu funcionamento. O modelo de gestão mais semelhante a empresa é o conceito “Venture”, que por sua vez causa falta de integração do departamento de design na empresa, sendo um mecanismo comum em estruturas mais tradicionais. Contudo a implementação de novos modelos são condicionados pela predisposição da empresa em implementa-los de forma correta.

Em seguida é possível concluir alguns factos através da análise dos resultados do estágio, mais especificamente as ligações desenvolvidas pelo departamento de design, mas também os outputs resultantes desse mesmo departamento.

Primeiro, a comunicação continha/contém algumas falhas ao nível da seleção e transmissão aos restantes departamentos, deixando-os pouco envolvidos nos projetos e induzindo em erros ou atrasos por não haver uma visão geral auxiliando no foco dos objetivos em comum. Estas barreiras comunicativas estendem-se mesmo ao departamento de design, principalmente no momento em que seria vantajoso ser o próprio departamento a comunicar com o cliente, possibilitando a construção de um *briefing* mais elaborado e sólido nos detalhes fundamentais ao projeto.

Depois, a componente prática que embora tenha sido desenvolvida durante todo o estágio sem interrupções no desenvolvimento de projetos, era vista como a aquisição de um produto singular ou um serviço, impedindo a integração do design além do departamento. Ainda é possível concluir que o departamento trouxe consigo inúmeros benefícios no valor que apresenta a empresa. Do ponto de vista do valor social o departamento foi responsável pela melhoria na qualidade oferecida e uma nova forma de aproximar e acompanhar projetos. Já economicamente houve um ganho direto no corte à subcontratação e a racionalização de investimentos em projetos com maior retorno. Por último o valor estratégico reflete-se na renovação dos meios de comunicação da empresa, por oposição, a sua integração na estratégia não foi propriamente correta, excluindo o espaço para o departamento dar o seu contributo.

Finalmente a análise de resultados demonstra que é possível o desenvolvimento de projetos de design na Procer, mas o principal momento que falhou foi a apresentação/negociação do projeto com o cliente. Possivelmente causado pela falta da equipa de design nas apresentações ou mesmo o distanciamento que tem do cliente, não conseguindo assim recolher e transmitir corretamente informações sobre o projeto. Os clientes sem reais necessidades de um projeto eram sempre um outro fator que travava as propostas, deixando-as sem conclusão e não havendo uma investigação da causa para o sucedido. Em suma houve abertura na exploração de novos mercados, mas com falhas na análise dos resultados para traçar uma estratégia.

Em conclusão é proposta uma ferramenta metodológica acompanhada por uma série de pontos a melhorar pela a empresa e aluno para situações semelhantes de futuro. O foco principal é o posicionamento do departamento na estrutura, como também, a reformulação das aproximações feitas ao cliente, mais especificamente remodelar a forma com o *briefing* é construído e também a forma como se interage com o cliente.

Além disso é respondido ao argumento através de um conjunto de esquemas genéricos para outras empresas com situações similares a quando querem implementar um departamento de design. Logo é possível atingir um desenvolvimento coerente e diferenciador como forma de destaque da restante concorrência através da implementação de um departamento de design, mas sempre condicionado pela receptividade e condicionantes impostas pela administração, assim

como o grau de experiência dos designers ser outro parâmetro relacionado com esse sucesso.

Toda a anterior reflexão responde ao tópico investigativo demonstrando os contributos que a criação e implementação de departamento de design prestou à empresa no seu reposicionamento. Além disso os objetivos também foram completados no que dependia do departamento e aluno/os.

Para finalizar é possível concluir que este estágio teve um grande impacto para o aluno na validação de conhecimentos assim como na exploração de novos.

Com toda a informação prática e teórica recolhida no decorrer deste estágio e investigação, pode-se seguramente concluir que efetivamente a gestão de design enquanto ferramenta estratégica é um elemento essencial no crescimento e desenvolvimento de uma marca, organização ou produto. É de extrema importância o envolvimento de uma equipa multidisciplinar no processo de gestão para que os demais temas possam ser abordados com a amplitude necessária.

No entanto, podemos afirmar que a integração de equipas de design (de forma interna ou não) no desenvolvimento projetual é seguramente uma forma de capacitar o aumento do valor de um produto e certamente aumentar o valor de mercado do mesmo de forma monetária ou emocional, no sentido em que se trata de criar uma experiência para o utilizador final.

Abordando as conclusões de uma perspetiva pessoal, foi importante compreender conceitos e aplicá-los ao mercado real e a situações de trabalho efetivas, podemos destacar conceitos como a própria gestão de design, passando por questões mais específicas como a abordagem do *Briefing*.

O estágio na Procer, S.A. foi uma mais valia desde o primeiro momento, começando pelas questões básicas, foi uma excelente forma de iniciar o contacto com o mercado de trabalho, aprendendo técnicas clássicas e adotando algumas metodologias a que o aluno não estava familiarizado.

Foi importante conseguir aliar as questões práticas do mercado à teoria adquirida em meio académico e pela primeira vez sentir dificuldades na execução final de projetos, percebendo que efetivamente algumas das questões metodológicas desenvolvidas teoricamente, algumas vezes são difíceis de aplicar. No entanto foi também importante contribuir com novas informações e questões que levaram a alguma evolução ou adaptação das metodologias existentes.

Foram facilmente cruzadas as experiências tanto académicas como profissionais, levando assim a uma qualidade e eficácia de trabalho que foi evoluindo ao longo de todo o estágio. No sentido prático, foram muitos trabalhos e muitos projetos, desenvolvidos e acompanhados, desde o início, existindo uma evolução fulcral para a perceção de alguns conceitos que se pretendia implementar no final do estágio.

### 7.3 Recomendações

O capítulo apresentado tem por objetivo a compilação de uma série de recomendações resultantes da investigação. É considerado importante dividir as recomendações em duas direções distintas, a primeira para outros designers, alunos ou futuras investigações e a outra direção é direcionada a empresa em questão e qualquer outra que tenha interesse sobre o assunto.

Em primeiro lugar, as recomendações para futuras investigações passa literalmente por um aprofundamento do tema num maior número de casos similares, permitindo assim traçar um panorama maior e mais claro sobre a temática. Permitindo assim viabilizar uma solução mais eficaz e avaliar o estado do tecido empresarial a nível do design, como também o grau de sucesso no momento da sua implementação. Além disso também poderá contribuir para a delimitação das causas que favorecem o sucesso e insucesso no momento de implementar um departamento, e talvez a criação de um guia de normas para implementações.

Por outro lado, as recomendações direcionadas para a Procer e outras empresas, tem início na seleção de profissionais responsáveis pela criação e implementação de um departamento de design devem ter alguma bagagem de experiência profissional, pela razão de transmitir maior *know-how* à empresa. Outra recomendação é maior investimento de formação, sobre a área de design, aos colaboradores envolvidos com chefia de departamentos e administração. Assim como adotar o design para além da sua mecânica projetual, permitindo a sua implementação na estratégia e gestão da empresa. Um ponto essencial é a clara definição de objetivos, valores e público-alvo ser traçado pela administração em parceria com os restantes departamentos e ser entendido igualmente para todos. Isto também requiere a criação de um ecossistema participativo e estimulante para todos. Por último, a ferramenta de *briefing* deve ser encarada como um pilar essencial de um projeto e sempre que possível a criação ser guiada por um designer para um *briefing* mais completo e criar uma ponte de ligação com o cliente, traçando um caminho singular para todos os interessados.

É ainda necessário destacar o privilégio de partilhar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e a oportunidade de demonstrar as ideias e aptidões como designer. Estagiar na Procer, S.A. foi uma grande oportunidade que permitiu o acesso a entidades, personalidades e sobretudo contribuir com um projeto pioneiro na empresa, sendo que esta nunca teve uma equipa interna de designers no setor gráfico, nem fazendo parte do painel de acolhimento e gestão de clientes e projetos. Sendo que a confiança é um fator decisivo no desenvolvimento e na evolução de um projeto, uma empresa ao contratar profissionais da área deverá confiar no trabalho dos mesmos, de forma a que não hajam incidentes que prejudiquem a imagem e os lucros da empresa. Algumas empresas ainda mantêm ideais e dispõem de condições de trabalho precárias, é aconselhável renovarem os seus métodos de trabalho para garantir uma maior eficácia e desempenho da parte dos seus colaboradores, rentabilizando assim o seu negócio, satisfazendo os seus clientes, dando ótimas

condições de trabalho aos seus funcionários, criando mais produtividade e dinamizando a marca, os seus produtos e serviços.



## Referências Bibliográficas

COSTA, J. (2011). Design para os olhos; Marca, Cor, Identidade, Sinalética. Lisboa: Dinalivro.

MUNARI, B. (2009). Design e Comunicação visual. Lisboa: Edições 70.

RAPOSO, D. (2008). Design de Identidade e Imagem Corporativa. Castelo Branco: Edições IPCB. 18 Views on the definition of design management. (1998). Design Management Journal, Verão, 14-19.

AIRES. (2002). Aspectos da gestão do design em Portugal. ComunicArte 1, 3, 313-315. Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & De

SAINT-GEORGES, P. (1995). Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.

ALMENDRA, R. (2010). Decision making in the conceptual phase of design processes. A descriptive study contributing for the strategic adequacy and overall quality of design outcomes. Tese de Doutoramento, Faculdade de Arquitectura de Lisboa.

BEST, K. (2006). Design management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: Ava Publishing S.A.

BEST, K. (2010). The fundamentals of design management. Lausanne: Ava Publishing S.A.

BEST, K. (2011). What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change. Amstelveen: Stichting Reprorecht.

BEVERLAND, M. & FARELLY, F. (2011). Designers and marketers: toward a shared understanding. Design Management Review, Summer, 63-70.

BORJA DE MOZOTA, B. (2003b). Design management: using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Édition D Organization.

BORJA DE MOZOTA, B. (2006a). A theoretical model for design in management science according to the paradigm shift of the design profession. Design Management Institute, Special Issue, Academic Journal of the Design Management Review, Number 3, Selection of best papers from the proceedings of D2B conference Shanghai, March, 1-11.

BORJA DE MOZOTA, B. (2006b). The four powers of design: a value model in design management. Design Management Review, Spring, 44-53.

BROJA DE MOZOTA, B. (2009). Design management as core competency: from “design you can see” to “design you can’t see”. Journal of Design + Management, 4.

BRANCO, J., Providência, F., Aguiar Pinto, C., Branco, V.A. (2000). Design research for small and medium-sized enterprises. Comunicação apresentada na Conferência Design (plus) Research. Milão, Itália.

AVEDAÑO (2002), Luiz E. C. Gestão do Design. *Desine*. n.3. Disponível em: <[http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano\\_003.htm](http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano_003.htm)>. Acesso em 10 dezembro 2010.

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

CLARK (2010), Kevin; SMITH, Ron. Unleashing the Power of Design Thinking. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, cap. 5, p. 47-56.

FRASER (2010), Heather M. A. Designing Business: New Models for Success. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, cap. 4, p. 35-46.

GIL (2002), Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GIMENO (2000), José Maria Ivañez. *La gestión del diseño la empresa*. Madrid: McGraw Hill.

LOCKWOOD (2010), Thomas. Transition: Becoming a Design-Minded Organization. In: \_\_\_\_\_. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press. cap. 8, p. 65-80.

MANUAL de gestão de design (1997). Porto: Centro Português de Design, CPD.

MARTINS (2008), Rosane Fonseca de Freitas de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. *A Gestão de Design como Estratégia*

Organizacional. Londrina: EDUEL.

NEUMEIER (2008), Marty. *A empresa orientada pelo design*. Porto Alegre: Bookman, 2010. PHILLIPS, Peter L. *Briefing: A gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher, 2008.

SERAFIM (2008), Luiz Eduardo. *Empresas que inovam lucram mais*.

ADG Brasil Associação dos Designers Gráficos. (2004). *O valor do design: guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico*. São Paulo: SENAC.

Ambrose, G., & Harris, P. (2010). *Design Thinking*. Switzerland: AVA Publishing SA. ARROW, K. J. (1964). Control in Large Organizations. *Management Science*, (pp. 397-408). Catonsville.

AURÉLIO. (2018). *Século XXI. Novo dicionário da Língua portuguesa*. Obtido de [http://www.uol.com.br/aurelio/index\\_result.html?sttype=k&verbete=gest%E3o+de+design&btn\\_busca=Consultar](http://www.uol.com.br/aurelio/index_result.html?sttype=k&verbete=gest%E3o+de+design&btn_busca=Consultar)

- AVENDAÑO, L. E. (2002). *Gestão do Design*. Obtido de Desine: [http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano\\_003.htm](http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm)
- BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.
- BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.
- Barnard, M. (2005). *Graphic design as communication*. London: Routledge.
- BAXTER, M. (2000). *Projeto de Produto*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. New York: Harper.
- BERNSEN, J. (1987). *Design management in practice*. Copenhagen: Danish Design Council.
- BEUKER, R. (2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design*. Colônia.
- BONINI, C., JAEDICKE, R. K., & WAGNER, H. M. (1964). *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York: McGraw-Hill.
- BRAND, R. (12 de 11 de 2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design. Briefing*. (17 de 03 de 2019). Obtido de <https://dicionario.priberam.org/briefing>
- BRUCE, M., & COOPER, R. e. (1991). *Effective Design Management for Small Businesses*.
- BURDEK, B. (1999). *Diseño. História, Teoria y práctica Del Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- CARDINAL, J. S., & MARLE, F. (2006). The just necessary structure to reach your goals. *International Journal of Project Management*.
- CELASCHI, F., & DESERTI, A. (2007). *Design e Innovazione – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Milão: Carocci.
- CHERMONT, G. S. (2001). *A Qualidade na Gestão de Projetos de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: COPPE.
- CONLEY, C. (2004). *Leveraging design's core competencies. Design management review*.
- COSTA, D. (1998). *Design e mal-estar*. Porto: Centro Português de Design.
- DAUTEN, P. M., GAMMILL, H. L., & Robinson, S. C. (Dezembro de 1958). Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking. *Academy of Management Journal*, 41-55.
- DEMARCHI, A. P., & MARTINS, R. F. (2002). O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos: um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de

Londrina. *Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.

D'AJUZ, M. C. (2003). *Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?* Obtido de Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?: <http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>

DIAS, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas: Átomo & Alínea.

DIAS, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas: Átomo & Alínea.

DINSMORE, P. C., & CAVALIERI, A. (2003). *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de "Preparação para Certificação PMP- Project Management Professional"*. Rio de Janeiro: QualityMark.

DORMER, P. (1997). *MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN*. Porto: Centro Português de Design - CPD.

DRUCKER, J., & MCVARISH, E. (2009). *Graphic design history: A critical guide*. New Jersey: Prentice Hall.

DUARTE, C. (27 de Abril de 2016). *O design, a criatividade e a economia nacional*. Obtido de Publico: <https://www.publico.pt/2016/04/27/economia/opiniao/o-design-a-criatividade-e-a-economia-nacional-1730188>

ECKERSLEY M. (Março de 2003). *Integrated Design Strategy Management: Challenges and Opportunities*. Obtido de DMI Design Management Institute, eBulletin, Viewpoints: <http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/ebulletin/ebvmarme.pdf>

FERNANDES, J. (2018). *Recetividade às Práticas de Diagnóstico na Introdução ao Projeto de Design de Comunicação*. Castelo Branco, Portugal: ESART-IPCB.

FERRAZ, E. (06 de Outubro de 2003). *O Motor da Inovação*. Obtido de Exame: <http://kexame.abril.com.br>

FIGUEIREDO, S. (1995). Contabilidade e a gestão empresarial - Controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*.

FRASCARA, J. (2004). *Communication Design - principles, methods and practice*. New York: Allworth Press.

FRASCARA, J. (2009). *El Diseño en la Comunicación*. Obtido de DIVINE EGG: <http://know.net/cienceconempr/marketing/design-de-comunicacao/>

GIANFRANCO, Z. (1995). GIANFRANCO, Z. Design no Mercosul. *Fórum ICSID*. Florianópolis.

GIMENO, J. (2001). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.

- GIRARDI, B. A. (10 de Dezembro de 2003). *Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias*. Obtido de <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>
- GORB, P. (1990). *Design Management*. New York: Van Nostrand.
- HOLLIS, R. (2001). *Graphic Design, A Concise History*. Londres: Thame Et Hudson.
- IFD, I. (22 de 07 de 2004). *A origem do termo design*. Obtido de [idf.com.br: http://www.ifd.com.br/design/a-origem-do-termo-design/](http://www.ifd.com.br/design/a-origem-do-termo-design/)
- JEROME, W. T. (1961). *Executive Control: The Catalyst*. New York: Wiley.
- KALMAN, T. (1991). *Graphic design as communication*. New York: Routledge.
- KERZNER, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- KOTLER, P. (2002). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- KOTTER, J. (New York). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- KUMAR, V. (2013). *101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: Hoboken.
- LITTERER, J. A. (1965). *The Analysis of Organizations*. Neew York: Wiley.
- MAGALHÃES, F. C. (1995). *MAGALHÃES, F. C. Design Estratégico: integração e ação do design industrial* (Vol. n. 01). Rio de Janeiro.
- MAGALHÃES, F. C. (1997). *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro.
- MAGALHÃES, C. (1997). *Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas*.
- MARGOLIN, V. (2002). *The Politics of the Artificial*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- MARTINS, L. G. (2007). CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. *A etimologia da palavra desenho (e design) na sua língua de origem e em quatro dos seus provincianismos: desenho como forma de pensamento de conhecimento*. São Paulo.
- MAXIMIANO, A. C. (1995). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- MELLO, C. H., SILVA, C. E., TURRIONI, J., & SOUZA, L. (2002). *Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas.
- MELO, C. (2005). *Signofobia*. São Paulo: Rosari.
- MERCHANT, K. A., & VAN DER STEDE, W. A. (2012). *Management Control Systems:*

*Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.

MERINO, E. e. (2003). A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. *Congresso Internacional de Pesquisa em Design*, Rio de Janeiro: AEND-BR.

MICHAELIS, D. (2009). *Dicionário escolar língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

NEWMARK, Q. (2007). *What is graphic design?* RotoVision.

Papanek, V. (1984). *Design for the Real World*. Universidade de Michigan: Academy Chicago. Papanek, V. (1995). *Arquitetura e Design*. Lisboa.

PAZMINO, A., PUPO, R., & BRAGA, R. (2014). *Prática interdisciplinar em disciplina de projeto de produto com ênfase na inovação e na tecnologia*. SIGRADI.

PEREIRA, L., ARCOVERDE, C., & MERINO, E. B. (2002). Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. *1o Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.

PETER, D. (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira.

PETERS, T. (1998). *O círculo da inovação*. San Francisco: Harbra.

PETERS, T. (1998). *O círculo da inovação*. San Francisco: Harbra.

PHILLIPS, P. (2008). *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. PMI.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

