



Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O Design e a Gestão de Projetos: Estágio na Biogràfic Disseny

Mestrado em Design Gráfico

Maria Eduarda do Carmo Félix
20190860

Orientadores
Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Setembro de 2024



Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITETU
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O Design e a Gestão de Projetos: Estágio na Biogràfic Disseny

Maria Eduarda do Carmo Félix
20190860

Orientadores
Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco e Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Gráfico, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor João Vasco Matos Neves, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Setembro de 2024

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, cuja sabedoria, paciência e amor incondicional sempre foram a base de tudo o que sou e almejo ser. Sem o apoio, os conselhos e os exemplos de vocês, este caminho seria muito mais difícil. A vocês, dedico cada conquista, pois são parte essencial de todas elas. Dedico ao meu irmão pela paciência e força.

Às minhas amigas, que estiveram ao meu lado em cada etapa desta jornada. Obrigado por cada palavra de encorajamento, por cada sorriso e por cada abraço nos momentos de dificuldade. Vocês tornaram este percurso mais leve e repleto de alegria.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, manifesto o meu profundo agradecimento ao Professor e Orientador João Neves, cuja orientação, apoio incansável foi essencial para a conclusão desta tese. O seu vasto conhecimento, paciência permitiram-me crescer academicamente e superar os desafios que surgiram ao longo deste percurso. A confiança que sempre depositou no meu trabalho e as suas orientações rigorosas e precisas foram fundamentais para que este projeto alcançasse os objetivos propostos.

Agradeço também a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para esta jornada, que nem sempre foi fácil. Aos colegas de curso, amigos e familiares, que, com a sua compreensão, incentivo e apoio, estiveram ao meu lado em momentos cruciais, ajudando-me a ultrapassar as dificuldades e a continuar em frente. A cada um que fez parte desta caminhada, expresso a minha sincera gratidão por terem tornado esta experiência não apenas possível, mas também enriquecedora.

A todos, o meu reconhecimento por terem sido pilares fundamentais nesta jornada.

RESUMO

Esta tese investiga a interseção entre gestão e metodologias de design, abordando inicialmente a origem e os conceitos fundamentais do design. Com base numa análise aprofundada dos princípios estabelecidos por teóricos renomados como Mozota, Munari, Ambrose e Harris, e Bonsiepe, o design é tratado como um processo criativo e estruturado que não apenas diferencia, mas também agrega valor substancial às empresas. O estudo examina o papel do design na resolução de problemas e na promoção da inovação, destacando sua relevância estratégica dentro das organizações. No contexto da gestão de design, são explorados os três pilares fundamentais que sustentam essa prática: estratégico, fundamental e operacional. A pesquisa discute a importância da integração do design nas organizações, enfatizando a necessidade de concebê-lo sob a ótica da gestão para maximizar o seu impacto positivo.

O estudo avança para a gestão de projetos, oferecendo um panorama dos conceitos-chave, incluindo a história e a evolução da gestão de projetos. São analisados o modelo clássico do ciclo de vida de um projeto e a importância do briefing como uma etapa crucial para o sucesso das iniciativas. A investigação oferece uma visão integrada de como a gestão de design e a gestão de projetos complementam-se, contribuindo para a excelência e a competitividade das organizações no cenário atual.

Além disso, abordaremos as novas formas de organização, avaliando o impacto da pandemia nas empresas, incluindo as suas vantagens e desvantagens. Essa análise é complementada por projetos realizados em ambiente de estágio, oferecendo uma perspectiva prática à investigação. Por fim, a tese culmina em uma síntese de toda a pesquisa, propondo uma metodologia recomendada para a empresa estudada, visando otimizar os seus processos e estratégias.

Palavras-chaves:

Gestão de Design
Metodologias de Design
Gestão de Projetos
Inovação Organizacional
Ciclo de Vida de Projetos



ABSTRACT

This thesis investigates the intersection between management and design methodologies, initially addressing the origin and fundamental concepts of design. Based on an in-depth analysis of the principles established by renowned theorists such as Mozota, Munari, Ambrose and Harris, and Bonsiepe, design is treated as a creative and structured process that not only differentiates, but also adds substantial value to companies. The study examines the role of design in solving problems and promoting innovation, highlighting its strategic relevance within organizations.

In the context of design management, the three fundamental pillars that support this practice are explored: strategic, fundamental and operational. The research discusses the importance of integrating design in organizations, emphasizing the need to conceive it from a management perspective to maximize its positive impact.

The study moves into project management, offering an overview of key concepts, including the history and evolution of project management. The classic model of a project life cycle and the importance of the briefing as a crucial step for the success of initiatives are analyzed. The research offers an integrated view of how design management and project management complement each other, contributing to the excellence and competitiveness of organizations in the current scenario.

Furthermore, we will address new forms of organization, evaluating the impact of the pandemic on companies, including their advantages and disadvantages. This analysis is complemented by projects carried out in an internship environment, offering a practical perspective to the investigation. Finally, the thesis culminates in a synthesis of all the research, proposing a recommended methodology for the company studied, aiming to optimize its processes and strategies.

Keywords:

Design Management
Design Methodologies
Project Management
Organizational Innovation
Project Life Cycle

LISTA DE ACRONIMOS E ABREVIATURA

PMBOK: Project Management body of knowledge

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1. Organograma	24
Fig.2. Diagrama de Venn	27
Fig.3. Processo Mozota	31
Fig.4. Processo Murani	32
Fig.5. Processo Ambrose e Harris	34
Fig.6. Processo Bonsiepe	35
Fig.7. Caracterização da gestão de projeto	60
Fig.8. Níveis normais de custos e pessoal numa estrutura de um ciclo de vida de um projeto	62
Fig.9 Impacto da variável com base no tempo do projeto	63
Fig.10. Dados da Europa	74
Fig.11. Exemplificação de alguns trabalhos produzidos pela Biografic	80
Fig.12. Alguns clientes da Biografic	81
Fig.13. Organização da Biografic	83
Fig.14. Calendário de projetos realizados	84
Fig.15. Packaging filtros de café	86
Fig.16. Metodologia utilizada	86
Fig.17. Folheto Hello Baby Capa	88
Fig.18. Folheto Hello Baby Interior	88
Fig.19. Metodologia utilizada	90
Fig.20. Packaging Toalhas	90
Fig.21. Metodologia utilizada	90
Fig.22. Packaging Spring Rolls	89
Fig.23. Metodologia utilizada	93
Fig.24. Miel Alteza	94
Fig.25. Metodologia utilizada	94
Fig.26. Folhetos Grandes Marcas	95
Fig.27. Metodologia utilizada	95
Fig.28. Packaging Sumo de Laranja com polpa	96
Fig.29. Packaging Sumo de Laranja sem polpa	96
Fig.30. Metodologia utilizada	97
Fig.31. Logotipo Vall d'Aran vertical	98
Fig.32. Logotipo Vall d'Aran horizontal	98
Fig.33. Icones das diferentes recolhas	98
Fig.34. Metodologia utilizada	99
Fig.35. Ecobag sustentável 1	100
Fig.36. Ecobag sustentável 2	100
Fig.37. Postal Navidad	101
Fig.38. Campanha Reciclagem	102
Fig.39. Anúncio Tucai	103
Fig.40. Grupos de Processos PMBOK	106
Fig.41. Proposta de Metodologia	111

ÍNDICE DE TABELAS

Tab1. Evolução cronológica de Design Management	46
Tab2. Tópicos básicos briefing	68
Tab3. Possíveis vantagens e desvantagens de teletrabalho	75

ÍNDICE GERAL

05	Dedicatória
07	Agradecimentos
09	Resumo
11	Abstract
12	Abreviaturas e Acrônimos
13	Índice de Figuras
14	Índice de Tabelas

CAPÍTULO 1 **INTRODUÇÃO**

19	1.1 Enquadramento
19	1.1.1 Temática
20	1.1.2 Objeto de Estudo
21	1.2 Tópico investigativo
21	1.2.2. Questão de Investigação
22	1.3 Objetivos
22	1.3.1 Objetivo Principal
22	1.3.2 Objetivos Secundários
23	1.4 Argumento
23	1.5 Metodologia de Investigação
23	1.5.1 Organograma do processo investigativo
25	1.5.2 Estrutura do documento
25	1.6 Benefícios da Investigação

CAPÍTULO 2 **INVESTIGAÇÃO** **NÃO INTERVENCIONISTA**

27	2.1 Enquadramento teórico
27	2.1.1 Diagrama de Venn do enquadramento teórico

CAPÍTULO 3 **DESIGN**

28	2.1 A origem e o conceito
29	2.2 O design como processo
30	2.2.1 Processo Mozota (2003)

31	2.2.2 Processo Munari (1981)
33	2.2.3 Processo Ambrose e Harris (2010)
35	2.2.4 Processo Bonsiepe (1984)
36	2.3 O design como fator distinto e competitivo
37	2.4 O contributo do design de comunicação para as empresas
38	2.5 O design como estratégia
39	2.6 Abordagens e métodos de resolução de problemas e de estímulos à criatividade
42	2.7. Consideração Finais

CAPÍTULO 4

GESTÃO DE DESIGN

45	4.1 Origem
47	4.2 Os três pilares da gestão de design
48	4.3 O fundamento predominante para a inserção do design dentro das organizações
50	4.4 A relevância de conceber o design sob ótica da gestão
52	4.5 Perfil e competências do gestor de design
54	4.6 Consideração Finais

CAPÍTULO 5

GESTÃO DE PROJETO

58	5.1 O início da gestão de Projeto
58	5.2 Panorama dos conceitos chave na Gestão de Projetos
61	5.3 Modelo clássico do ciclo de vida de um projeto
64	5.4 Gestão de Projeto como Instrumento Estratégico Organizacional
66	5.5 Briefing
69	5.6 Considerações finais

CAPÍTULO 6

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

71	6.1 A influência da Pandemia na organização empresarial do design
73	6.2 Estatísticas
75	6.3 Vantagens e Desvantagens
76	6.4 Considerações Finais

CAPÍTULO 7

INVESTIGAÇÃO INTERVENCIONISTA

79	Caso de estudo: BIOGRAFIC
79	7. Introdução investigação ativa
79	7.1 Caracterização da empresa
80	7.1.1 Historial da Empresa
80	7.1.2 Serviços e Portfolio
81	7.1.3 Posicionamento do mercado
82	7.2. O estágio
82	7.2.1 estrutura organizacional da empresa
83	7.2.2 Calendário de projetos
84	7.3 Projetos desenvolvidos
84	7.3.1 Grandes Projetos
99	7.3.2 Pequenos Projetos

CAPÍTULO 8

PROPOSTA DE MODELO

105	8.1. Introdução
105	8.2. Gestão e Metodologia de design da Biografic
108	8.3. Análise dos resultados do estágio
110	8.4 Proposta de Modelo

CAPÍTULO 9

CONCLUSÕES

117	9.1. Resposta ao Argumento
117	9.2. Conclusões
119	9.3. Recomendações
120	9.4 Disseminação

REFERÊNCIAS

1. INTRODUÇÃO

A presente investigação está inserida dentro do âmbito da Gestão do Design, com especial foco na área de Metodologias de Gestão de projeto. Sendo o objetivo primordial uma melhor compreensão do contributo de uma boa gestão de projeto numa empresa, procurando perceber também as novas formas de organização pós pandemia.

Com o propósito de aprofundar a compreensão dos conceitos intrínsecos ao tema em análise, procurou-se elucidar os termos correlacionados com Gestão de projeto, Design de Comunicação e Metodologias.

Por meio de uma revisão criteriosa da literatura, procurou-se estabelecer o enquadramento teórico essencial para o presente processo de investigação, com o intuito de confrontar tais fundamentos com os resultados obtidos por meio de uma abordagem intervencionista conduzida durante o estágio em questão.

Ao longo deste documento, descreve-se minuciosamente todo o processo investigativo, abrangendo tanto as suas fases teóricas quanto práticas, desde a etapa inicial de pesquisa até a avaliação dos resultados obtidos após o desenvolvimento e implementação do projeto. A presente pesquisa oferece benefícios significativos para estudantes, profissionais e demais interessados no campo do Design Gráfico. Isso se deve não apenas à sua abordagem teórica, que fomenta uma análise reflexiva sobre os temas pertinentes, mas também à sua dimensão intervencionista, a qual foi meticulosamente concebida a partir de uma revisão literária baseada em projetos reais, os quais por sua vez abrem novas e valiosas perspectivas de estudo benéficas para a prática profissional do Design.

Este estudo tem o potencial de fornecer contribuições significativas para a formação acadêmica e para a comunidade científica. Antecipa-se que os resultados desta investigação se revelem de considerável utilidade para profissionais e estudantes interessados em compreender mais sobre Gestão do Design. Especificamente, almeja-se que estes resultados possam catalisar a maximização dos esforços no contexto empresarial, por meio da implementação de uma boa gestão de projetos integrada de forma mais precisa com os princípios de gestão, resultando em vantagens substanciais.

1.1 Enquadramento

O presente trabalho surgiu no contexto da disciplina de Projeto ou Estágio em Design de Comunicação, como parte do processo de conclusão do grau académico de Mestrado em Design Gráfico, ministrado pela Escola Superior de Artes Aplicadas em colaboração com a Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa. Este projeto transcorreu em dois ambientes distintos: um de investigação, com foco específico na área do Design Gráfico, mais precisamente no Design e nas Metodologias de Gestão de Projetos; e outro de estágio curricular, conduzido em um estúdio especializado em design de comunicação, denominado Biografic, durante um período de seis meses, compreendido entre 01 de Outubro de 2023 e 31 de março de 2024, em regime de tempo integral, de segunda-feira a sexta-feira.

Procurou-se evidenciar as distintas exigências de comunicação, abarcando desde a sua complexidade até a amplitude dos indivíduos envolvidos, assim como a diversidade de projetos, delineando, por conseguinte, o grau de rigor e sofisticação inerentes aos projetos de curto prazo.

Com o intuito de investigar tais questões, a autora deliberou em realizar um estágio curricular visando a análise da metodologia e gestão de projetos em contexto de investigação ativa, abarcando desde a conceção até a conclusão dos projetos, com o propósito de aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo de sua formação de mestrado. Além disso, tal escolha proporcionou a oportunidade de compreender, ainda que de forma breve, as importâncias das empresas recorrerem a uma boa gestão de projetos, proporcionando assim um bom funcionamento e a viabilidade de implementação de projetos, independentemente de seu tamanho, e o impacto que podem gerar.

Durante este estágio, à mestranda foi incumbida de realizar diversos projetos, abrangendo desde a design de embalagens, design editoriais de catálogos, criação de logotipos, comunicação para a empresa entre outros. Para o Estado da Arte e o desenvolvimento do projeto, foram utilizadas metodologias mistas, tanto intervencionistas quanto não-intervencionistas. Estas incluíram uma revisão da literatura que envolveu a recolha, seleção, análise e síntese crítica dos resultados, bem como a observação de casos de estudo e a pesquisa ativa por meio do desenvolvimento de projetos. A utilização de metodologias mistas possibilitou a obtenção de resultados de maior diversidade e soluções que melhor se adequaram às problemáticas em análise.

No âmbito deste estudo, o desenvolvimento projetual almejado, procurou analisar a gestão de projetos de curto prazo, por meio da observação, análise e participação em diversos projetos do estúdio. O foco foi identificar os consumidores específicos e compreender as dinâmicas de trabalho do mesmo, o que podemos perceber foi que a comunicação passa por uma abordagem genérica e massificada.

Desta forma, será possível demonstrar, de forma complementar, as contribuições que a utilização de uma boa metodologia e gestão de projeto tem numa empresa.

O objetivo principal passa por compreender como esses métodos podem contribuir para o sucesso dos projetos de design e, conseqüentemente, ressaltar a relevância e as semelhanças a serem aplicadas em áreas complementares no futuro. Neste sentido, ampliaria o nível de sucesso

nos trabalhos, enriquecendo os conhecimentos tanto da autora quanto do estúdio.

1.1.1 Temática

CAMPO

Metodologia de Gestão de Projeto

ÁREA

Design de Comunicação

TEMA

Gestão de Projeto

TÍTULO

O Design e a Gestão de Projetos

1.1.2 Objeto de Estudo

O objeto de estudo desta investigação centra-se na gestão de projetos no campo do design gráfico, uma área que se caracteriza por sua constante evolução e pela necessidade de adaptação às novas demandas do mercado. Este estudo é relevante para o conhecimento acadêmico, pois amplia as informações já existentes e contribui para a compreensão de como a gestão eficiente pode otimizar os processos e resultados dos projetos nesta área.

A pesquisa destaca-se pela sua pertinência, uma vez que o design gráfico, sendo um campo em constante mudança, exige uma abordagem gerencial adaptativa para garantir a eficiência e a eficácia dos projetos. Além disso, a pandemia de COVID-19 impôs desafios sem precedentes, forçando muitas empresas a adotarem o teletrabalho e a reorganizarem as suas operações. Essa transição acelerada evidenciou a importância de uma gestão eficaz, capaz de garantir a continuidade e a qualidade dos projetos, mesmo em condições adversas.

A motivação para este estudo é alimentada por um interesse pessoal em compreender como uma gestão bem estruturada e uma organização eficiente podem não apenas aumentar o sucesso dos projetos, mas também melhorar a comunicação e a colaboração entre os membros da equipa. Acredita-se que uma empresa que adote uma metodologia de gestão focada nas necessidades dos clientes, em vez de apenas no cumprimento de prazos, terá mais chances de se destacar no mercado, atraindo novos clientes e consolidando a sua posição competitiva. Este tema também emergiu no contexto de estágio, onde a falta de gestão adequada e a ausência de metodologias estruturadas eram evidentes, resultando em uma comunicação ineficaz entre a equipa, o que, por sua vez, culminou em resultados insatisfatórios.

Portanto, esta investigação é essencial e oportuna, pois, ao explorar a interseção entre gestão de projetos e design gráfico, oferece insights valiosos que podem beneficiar tanto a teoria acadêmica quanto a prática empresarial.

1.2 Tópico Investigação

1.2.1 Problemática

Atualmente, estão disponíveis uma diversidade de metodologias de gestão de projeto que apoiam a prática projetual, contudo, enfrenta-se uma dificuldade significativa na adaptação dessas mesmas metodologias no mundo real que as empresas enfrentam.

Diante dessa lacuna, decorrente da ausência de uma metodologia específica que capacite os resultados dos projetos na empresa de estágio, emerge o presente estudo com o propósito de não só perceber o impacto que uma boa utilização de metodologias pode proporcionar na elaboração dos projetos das empresas, como também perceber qual seria a melhor metodologia adaptada ao estágio em questão. Este desafio é engendrado pela falta de uso de um método de gestão de projeto que atenda às exigências dessa problemática e maximize os resultados nos projetos de design na empresa.

1.2.2 Questão de Partida

O cenário das associações empresariais e das empresas contemporâneas é cada vez mais digital, global e simultaneamente local, exigindo adaptações diversas na comunicação e em todas as áreas que garantem a competitividade.

A crescente complexidade dos mercados contemporâneos parece tornar-se cada vez mais evidente.

Pode uma boa metodologia de gestão de Projeto em Design de comunicação potencializar os resultados dos projetos de uma empresa?

Ademais, como parte do processo de delimitação da área de intervenção, é comum durante a investigação a necessidade de abordar questões tais como:

- . Qual o contributo da metodologia de gestão de projeto para pequenas e grandes empresas?
- . Como podemos adaptar metodologias para diferentes projetos com diferentes durações?

1.3 Objetivos

Por meio da abordagem teórico-prática adotada no presente projeto, é plausível antever o desenvolvimento de uma solução capaz de atender às questões iniciais da investigação e de contribuir para a simplificação do processo de gestão de projetos de investigação em design de comunicação. Esta solução visa resolver problemas concretos relacionados à comunicação, reforçada em evidências científicas do design.

Com vistas a abordar a questão central deste estudo teórico-prático, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos para assegurar a coesão da pesquisa.

1.3.1 Objetivos gerais

- . Aprofundar a compreensão sobre o impacto positivo de uma eficaz gestão de projeto em contexto empresarial
- . Destacar a relevância crucial da gestão de projetos para a eficiência e sucesso das iniciativas empresariais.
- . Analisar de forma crítica os procedimentos inerentes à gestão de projeto.

1.3.2 Objetivos Específicos

- . Analisar de que maneira uma gestão eficiente de projetos pode contribuir para a execução eficaz de tarefas.
- . Investigar os efeitos da pandemia nas empresas de design e na sua abordagem à gestão de projetos

1.4 Argumento

Com o intuito de atender ao tópico investigativo, em particular às questões de investigação delineadas anteriormente, e do problema correlato, é plausível antecipar a validação ou refutação da investigação desde a pesquisa ao término do presente estudo. Nesse contexto, merece destaque a utilização de diversas metodologias, incluindo estudos de caso, revisão literária, e ainda uma investigação intervencionista.

A Metodologia de Projeto tem sido objeto de estudo por diversos autores e sob diferentes abordagens, que vão desde a sua implementação até às suas modalidades e aplicabilidade, tanto no âmbito educacional quanto no profissional. Contudo, à medida que as novas tecnologias avançam, os processos e práticas para a execução de projetos também se aprimoram. Nesse sentido, torna-se imperativo expandir o desígnio da metodologia de design, fundamentando-a em teorias filosóficas, psicológicas e tecnológicas. Isso visa proporcionar aos profissionais da área de design uma melhor adaptação às tendências emergentes do mercado, onde a agilidade, o dinamismo, a tecnologia e, sobretudo, a informação desempenham um papel dominante. Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado têm acrescentado aos fatores de desempenho empresarial previamente esperados, aumentado, portanto, a complexidade da gestão dos projetos.

O argumento que suporta a investigação assenta na necessidade das empresas possuírem uma metodologia de gestão de projetos eficaz, a fim de assegurar a sobrevivência e continuidade a longo prazo, visando simultaneamente atender às demandas do mercado e dos clientes.

1.5 Metodologia de investigação

1.5.1 Desenho investigativo

Para a consecução de um projeto mais abrangente e enriquecedor, é imperativo recorrer a uma metodologia de trabalho mista. Essencialmente, é necessário empregar inicialmente uma abordagem de pesquisa não

intervencionista. Isso pressupõe uma fase preliminar de investigação e desenvolvimento teórico abrangente, que introduza o trabalho subsequente.

É de suma importância realizar uma revisão bibliográfica meticulosa, juntamente com a elaboração de uma contextualização teórica do estado da arte, a fim de aprofundar a compreensão de conceitos como gestão de projetos e metodologias, entre outros. Este processo ocorre na fase inicial da pesquisa, antes da investigação mais direcionada ao tema principal.

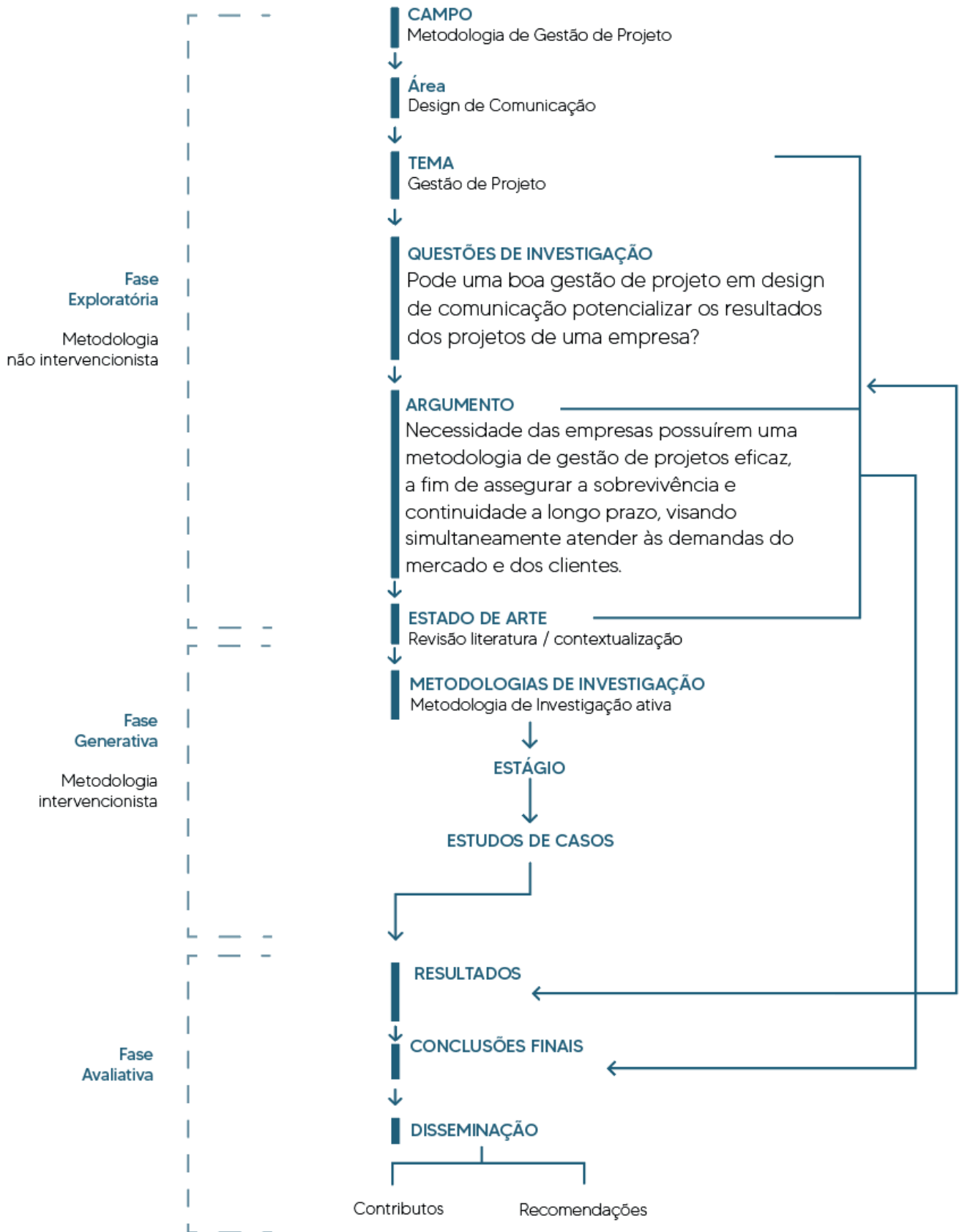
Portanto, podemos afirmar que a primeira fase da investigação consiste na revisão ou crítica literária, subdividida em quatro etapas: recolha, seleção, análise e síntese. A primeira parte enfatiza o enquadramento teórico.

Para abordar o tópico de pesquisa e testar o argumento, optou-se por uma metodologia de pesquisa intervencionista ativa, através de um estudo de caso exploratório realizado em contexto de estágio, considerada a mais apropriada para efetuar mudanças e mensurar os efeitos dos resultados obtidos nos trabalhos. Além disso, no enquadramento teórico, são empregues métodos não intervencionistas, permitindo a consulta de autores considerados pertinentes para a contextualização e análise dos temas de pesquisa.

Os resultados da pesquisa intervencionista (estágio) foram confrontados com o enquadramento teórico e com as premissas iniciais, tais como o tópico de pesquisa, os objetivos e o argumento, possibilitando a obtenção de conclusões e recomendações.

1.5.2 Organograma

Um organograma de investigação é uma ferramenta essencial para a organização e condução de uma investigação. Este diagrama apresenta de forma clara todas as etapas que fara parte desta investigação.



1.6. Benefícios da investigação

Na área de estudo em questão, um dos benefícios fundamentais reside essencialmente na convergência entre a questão prática e teórica do design de comunicação no contexto empresarial.

Antevê-se ainda um aprimoramento por parte da autora tanto em termos da compreensão do mercado quanto no âmbito intelectual, na medida em que a mesma aborda questões específicas e as aplica a casos reais, proporcionando assim uma contribuição significativa para seu desenvolvimento pessoal e acadêmico. Esta pesquisa oferece benefícios para estudantes, profissionais e entusiastas da área de Design Gráfico, não apenas pela sua análise teórica que fomenta uma reflexão aprofundada sobre o tema, mas também pela abordagem prática baseada em projetos reais, os quais abrem novas possibilidades de estudo relevantes para a profissão do Design. No contexto da comunidade científica, espera-se que os resultados deste estudo sejam de uma mais-valia tanto para os profissionais estabelecidos quanto para os estudantes que procuram desenvolver novos projetos de Design. Especificamente, almeja-se que estes resultados possam catalisar a maximização dos esforços no contexto empresarial, por meio da implementação de uma boa gestão de projetos integrada de forma mais precisa com os princípios de metodologia e de gestão, resultando em vantagens substanciais.

1.7. Síntese do capítulo

O capítulo de Introdução ambiciona esboçar o conteúdo subsequente deste relatório. Dessa maneira, procurou-se elucidar o processo que culminou na conceção do projeto.

Com particular ênfase em projetos de curta duração, expondo assim sua gênese, aplicação e conclusão decorrente.

Com o intuito de explorar todas as questões pertinentes, foi conduzido um estágio curricular no estúdio biográfico, com o propósito de analisar a gestão de projetos em um contexto de investigação ativa, abrangendo a avaliação completa dos projetos. Este estágio visava também aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo da formação no mestrado.

Através deste estágio, pretendeu-se elucidar e analisar a transição entre a formação acadêmica de mestrado e a prática profissional para a qual a autora se tem preparado. Um aspeto crucial discutido neste capítulo foi a proposta de um modelo de metodologia de gestão de projetos, delineando as suas vantagens na consecução eficaz de metas e objetivos.

Neste contexto, o desenvolvimento do projeto proposto procurou investigar o método de gestão de projetos de curta duração por meio da observação, análise e participação em uma ampla gama de projetos no estúdio.

Este processo de procura pessoal e profissional por metodologias e técnicas adaptadas às necessidades da autora e dos projetos que executa revelou-se complexo, demandando considerável investimento de tempo e frequentemente enfrentando obstáculos de aplicabilidade devido à natureza dos métodos e processos recomendados.

Portanto, em síntese, o capítulo de Introdução representa uma tentativa de proporcionar uma visão geral da fusão entre teoria e prática, combinando os conhecimentos adquiridos com sua exemplificação na realidade, delineando assim o sentido global deste relatório.



“



**Design is not
just what it
looks like and
feels like.
Design is how it
works.**

”



— Jobs, S. (2003).
Entrevista na New York Times Magazine



Capítulo II

Introdução da investigação não intervencionista

2.1 Enquadramento teórico

Com o presente capítulo, almeja-se uma compreensão abrangente dos diversos conceitos que influenciam o desenvolvimento integral desta investigação, de maneira explícita e direta, segundo a perspetiva de vários autores das áreas de estudo pertinentes. Procura-se ainda, a elucidação e esclarecimento de todos os conceitos considerados relevantes para a contextualização. Será realizada uma investigação por meio da análise de publicações pertinentes e dos trabalhos de autores considerados relevantes para o tema investigado, foram elucidados e fundamentados aspetos cruciais para a compreensão das áreas em análise. Através de citações e referências, procurou-se demonstrar de maneira eficaz as posições teóricas atualmente aplicadas.

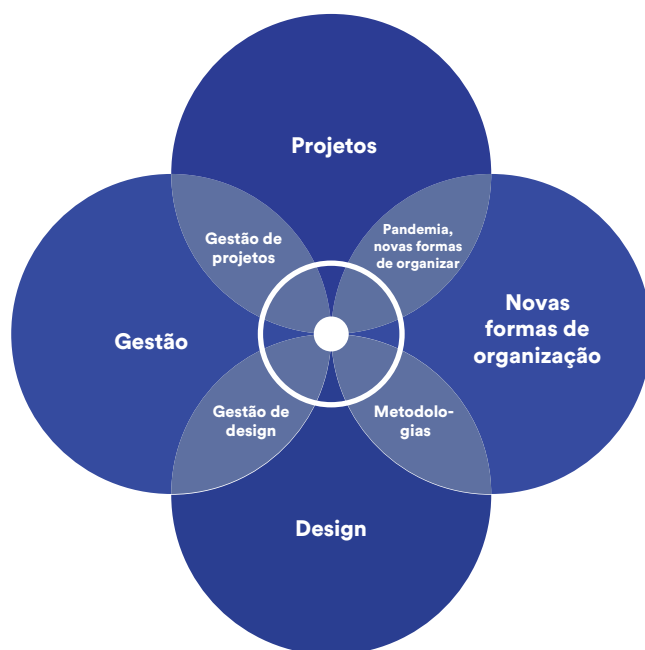


Fig.2 Diagrama de Venn.
Fonte: Autora

O diagrama de Venn é uma ferramenta essencial para a investigação, pois permite visualizar a intersecção entre diferentes áreas de estudo, destacando pontos comuns e diferenças. No nosso caso, a sua utilização foi crucial para identificar as áreas complementares de design de comunicação, gestão, projetos e as novas formas de organização emergentes no cenário pós-pandemia. Ao sobrepor esses campos, pudemos entender melhor as relações entre eles, permitindo-nos chegar a conclusões mais precisas e integradas sobre as práticas contemporâneas e as necessidades de adaptação no ambiente empresarial e criativo.

“To design is to invente, to project, to program, to coordinate a long list of human and technical factors, to translate the invisible into the visible, and to communicate.”

(Frascara, 2004, p.2)

3. Design de Comunicação

Tradução livre: Projetar é convidar, projetar, programar, coordenar uma longa lista de fatores humanos e técnicos, traduzir o invisível em visível e comunicar.”
(Frascara, 2004, p.2)

3.1. Origem e conceito

A origem da palavra “Design” remonta ao latim “designo”, que significa “desenho”. No entanto, a sua origem remete-nos à cultura inglesa, onde o termo tornou-se familiar e próximo ao seu significado atual. Design refere-se à conceção, planeamento, criação, desenvolvimento, coordenação, seleção e organização de artefactos destinados a produzir comunicações visuais. Segundo Potter (1999, p.13), o design contribui para ordenar e dar forma a diversos aspetos da vida cotidiana, tanto no contexto de sua fabricação quanto no de seu lugar e ocasião.

Quando se discute os primórdios do Design, é comum associá-lo à Revolução Industrial, no entanto, esta prática remonta a períodos anteriores. Para nós, é crucial analisar o Design moderno como uma atividade voltada para o projeto de produtos industriais ou produtos que empregam processos derivados do avanço tecnológico pós-Revolução Industrial.

No início do século XIX, testemunhou-se o surgimento das primeiras instituições de ensino voltadas para o Design, capacitando trabalhadores a conceber projetos e desenvolver artefactos, o que impulsionou a progressão da profissão ao longo do século XX. No final do século passado, o papel do designer começou a ser percebido como indispensável para organizações, bem como para os processos de planeamento e diferenciação de serviços e produtos. O aumento no número de empresas e marcas gerou uma intensificação na concorrência e uma demanda crescente por destacar-se para obter vantagens em um momento de estagnação econômica iminente.

Atualmente, o design é concebido como uma área de conhecimento e prática profissional específica que se ocupa da organização formal de elementos visuais, sejam textuais ou não textuais, que compõem peças gráficas destinadas à reprodução, sendo estas reproduzíveis e com um propósito comunicativo explícito, como destacado por Villas-Boas (1999, p.17). A ênfase recai não apenas na procura pela diferenciação, mas sim na entrega de valor perceptível aos clientes.

Compreender a origem do design é crucial para a apreensão do seu conceito.

“O design é uma disciplina em que a conceção do objeto de estudo, do método e do propósito faz parte da atividade e dos resultados (...) sendo assim, não se trata de produtos, mas sim de arte de conhecer e planejar produtos.”

Buchanan (1995)

Os designers desempenham um papel fundamental na concepção de produtos, uma vez que sua influência amplia-se às mínimas nuances de nosso cotidiano. Desde vestuário e arquitetura, museologia, editoração, tecnologia, design de identidades e uma vasta gama de outras áreas, todas essas esferas da vida contemporânea refletem um processo de design cuidadosamente concebido, planejado e executado por profissionais especializados.

Antes de iniciar qualquer projeto, é imperativo compreender profundamente o perfil do cliente: sua atividade, missão, gama de produtos, materiais, empregados, reputação consolidada e a imagem que almejam projetar, assegurando assim que a concepção do novo design esteja alinhada com as necessidades e objetivos da empresa. Somente após uma análise minuciosa do contexto é que o designer pode iniciar o processo criativo, procurando desenvolver soluções gráficas que comuniquem uma mensagem clara e específica para o público-alvo, integrando elementos visuais como imagens, palavras, formas, cores, estruturas e proporções de maneira harmoniosa.

Praticamente toda manifestação visual é uma expressão de design, a cada momento de nossas vidas, estamos imersos na experiência do design. Como foi observado por Norman (1988, p.28), o mundo está repleto de inúmeros exemplos de bom design, onde até mesmo os mais sutis detalhes desempenham um papel significativo nas nossas experiências cotidianas. Assim podemos concluir que, na sua essência, o design visa não apenas criar objetos visualmente atraentes, mas também considerar aspectos como usabilidade, acessibilidade, eficiência, segurança e impacto ambiental. Além disso, o design não se limita apenas ao aspecto físico, mas também pode abranger elementos intangíveis, como interfaces digitais, serviços e sistemas.

3.2 O Design como processo

No mundo contemporâneo, onde a inovação e a diferenciação são essenciais para o sucesso, o design como processo desempenha um papel fundamental. Desde a concepção de produtos e serviços até a criação de experiências significativas para os usuários, o design oferece uma abordagem estruturada para a resolução de problemas e a geração de soluções eficazes.

O design é muito mais do que a simples criação de produtos esteticamente agradáveis. É um processo dinâmico e interdisciplinar que envolve a aplicação de metodologias criativas e estratégicas para atender às necessidades humanas e resolver problemas complexos. Neste subcapítulo, exploraremos o design como um processo, analisando as suas etapas, princípios e abordagens utilizadas por designers em diversas áreas.

Munari (2009) sustenta que o processo de design não pode ser categorizado como absoluto ou definitivo. Pelo contrário, é um processo em constante evolução, intrinsecamente influenciado pela criatividade do designer, que tem a capacidade de incorporar valores objetivos adicionais visando aprimorar o processo.

O mesmo autor afirma ser possível discernir entre dois tipos de projetistas: o metodológico, que se utiliza de métodos projetuais para conferir precisão e segurança à realização de seu trabalho, evitando assim perdas de tempo; e o projetista, cuja abordagem se fundamenta na concepção de uma ideia “genial”, concentrando-se exclusivamente na estética, o que se caracteriza

1 Tradução livre da autora: “No design, a solução não é apenas o resultado lógico do problema, e, portanto, não há uma sequência de operações que garanta um resultado” (Lawson, 2006, pp. 123,124).

por um processo forçado, complexo, dispendioso e pouco prático. Lawson (2006) delimitou o processo de design com base em seis diretrizes que abrangem o caráter contínuo do processo, sua suscetibilidade a falhas, a procura e resolução de problemas, a consideração de valores subjetivos na avaliação, a natureza prescritiva do design e sua contextualização em uma necessidade de ação. O design, concebido como um processo contínuo, reflete a compreensão de que o processo de design nunca chega a um ponto final definitivo, podendo sempre ser refinado e modificado. A resolução de problemas pode ser alcançada por meio de métodos metodológicos e criativos variados, culminando em um processo de julgamento e tomada de decisão que estimula críticas construtivas e a potencial geração de novos processos. Nesse contexto, é pertinente afirmar que as proposições nos projetos são transitórias, e as soluções desenvolvidas têm uma vida útil determinada pela performance, qualidade dos componentes, materiais empregados e a eficácia da metodologia de projeto utilizada.

A ação criativa e a capacidade decisória do designer desempenham um papel crucial na contínua antecipação de novos sistemas, os quais, mesmo uma vez materializados, mantêm-se suscetíveis a serem reconfigurados e aprimorados. O design, concebido como um processo suscetível a falhas, reflete a intrínseca instabilidade inerente ao processo, uma vez que, embora existam diversas metodologias, não há uma abordagem infalível ou absoluta para o ato de projetar. Conforme observado por Lawson (2006), “In design the solution is not just the logical outcome of the problem, and there is therefore no sequence of operations which will guarantee a result”¹ (pp. 123, 124).

Na prática do design, o designer, mediante a sua experiência, possui a capacidade de influenciar e adaptar a estrutura do processo com base na percepção da sua metodologia implementada, está contribuindo efetivamente para alcançar um resultado satisfatório ou, ao contrário, dificultando tal alcance.

É pertinente fornecer alguns exemplos de processos de diferentes autores, variando de acordo com seus objetivos específicos ou contextos de implementação. Tais como, os processos de Jones (1970) e Bürdek (1971), processo Bonsiepe (1975), processo Munari (1981) e o processo Ambrose e Harris (2010).

3.3.1 Processo de Mozota (2003)

“Todo o problema apresentado a um designer exige que as restrições de tecnologia, ergonomia, produção e mercado sejam ponderadas e que se atinja o equilíbrio. O campo do design tem afinidade com a gestão porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado.” (Mozota, 2003, p. 17)

Segundo Borja de Mozota o processo criativo no design, independentemente da sua natureza analítica, iterativa ou visionária, segue uma estrutura uniforme, não importa a disciplina específica (seja design gráfico, design de produto, entre outras) ou no contexto do projeto. Embora existam processos criativos em outros domínios culturais, como a arte ou a música, é inerente ao processo de design a produção de saídas visuais ao final de

cada etapa do projeto. Embora pareça ser predominantemente ideacional, o processo criativo de design é fundamentalmente experimental, resultando na geração de subprodutos tangíveis, como esboços, desenhos, especificações e modelos (Borja de Mozota, B.; 2003)

O mesmo apresenta um modelo contextualizado nas organizações, composto por três macro etapas:

1. a etapa analítica de ampliação do campo de observação;
2. a etapa de geração e síntese de conceitos;
3. a etapa final de decisão sobre a melhor solução.

O processo criativo de design em si é constituído por cinco etapas (além de uma etapa preliminar), cada uma com objetivos diferentes e saídas visuais progressivamente mais complexas, como demonstrado na figura 3:

PHASES	OBJECTIVE	VISUAL OUTPUTS
0. INVESTIGATING	IDEA	BRIEF
1. RESEARCH	CONCEPT	VISUAL CONCEPT
2. EXPLORATION	CHOICE OF STYLE	ROUGHS OF IDEAS, SKETCHES ROUGHS OF PRESENTATION REDUCED - SCALE MODEL
3. DEVELOPMENT	PROTOTYPE DETAIL	TECHNICAL DRAWINGS FUNCTIONAL MODEL 3-D MOCK- UP FOR VISUAL CORRECTNESS AND WORKING CAPABILITIES
4. REALIZATION	TEST	DOCUMENTS OF EXECUTION PROTOTYPE
5. EVALUATION	PRODUCTION	ILLUSTRATION OF THE PRODUCT

Fig.3. Processo Mozota (2003).

O modelo sugerido por Borja de Mozota (2003) pressupõe que o processo criativo de design necessariamente concebe um plano ou uma forma. Todo o problema apresentado a um designer exige que as restrições de tecnologia, ergonomia, produção e mercado sejam ponderadas e que se atinja o equilíbrio. O campo do design tem afinidade com a gestão porque é um actividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado.” (Mozota, 2003, p. 17)

3.3.2. Processo de Munari (1981)

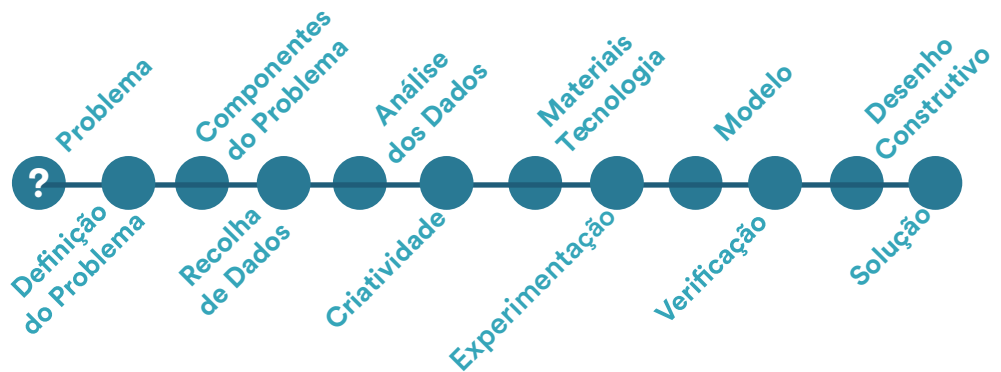
A Metodologia Projetual concebida por Bruno Munari foi apresentada em 1981 como parte da sua obra intitulada “Das Coisas Nascem Coisas”. Segundo Munari, o designer não deve adotar uma abordagem romântica diante do problema, baseando-se em ideias geniais e repentinas, improvisações ou inspirações. Ao invés disso, é recomendado que não procure imediatamente uma solução ideal.

Munari (1981), embora tenha apresentado sua proposta didaticamente por meio de uma receita de arroz verde, enfatiza que sua metodologia não

deve ser interpretada como uma simples receita culinária. Ele observa que nem todo cozinheiro pode se tornar um designer, mas ressalta que seguir uma sequência estruturada não prejudica o processo criativo; pelo contrário, o enriquece. O autor lamenta que muitas instituições de ensino não compreendam o verdadeiro valor dessa metodologia e, fazendo menção a Descartes, destaca a importância do Bom Senso na execução de projetos.

“O problema não se resolve por si só; no entanto, contém já todos os elementos para a sua solução, é necessário conhecê-los e utilizá-los no projeto de solução.” (Munari, 1981, p.41)

Fig.4. Processo Murani (1981).



A metodologia projetual representa o processo inerente ao campo do design, o qual capacita o indivíduo a partir de um problema inicial (P) e, mediante experiência e análise, alcançar sua solução. Nesse contexto, Munari alega que é imperativo, em primeiro lugar, definir claramente o problema (DP). De facto, a obtenção da solução não ocorre de maneira automática; é essencial delinear o tipo de solução almejada: “uma solução provisória ou uma solução definitiva, uma solução puramente comercial, uma solução que dure no tempo, uma solução tecnicamente sofisticada ou uma solução simples e económica” (Munari, 1981, p.44).

Convencionalmente, é comum acreditar que é nesta altura que uma ideia deve emergir. No entanto, Munari esclarece que a ideia não é necessária de imediato. Ele identifica o próximo passo como a análise dos componentes do problema (CP), onde é possível decompor o problema em subcategorias, abordando assim questões de menor escala. Essa abordagem hierárquica possibilita resolver inicialmente os problemas mais simples e de menor complexidade, preparando o caminho para lidar com questões mais substanciais. Archer (1967, citado por Munari, 1981 p.48) observa que “um problema singular de design é um conjunto de muitos subproblemas”. A criatividade, portanto, entra em cena na procura pela resolução desses problemas, substituindo assim o espaço tradicionalmente reservado para a ideia.

Prosseguindo com esta abordagem metodológica, torna-se imperativo ponderar sobre a recolha de dados (RD). No início de um projeto, é aconselhável realizar um levantamento abrangente do que já está disponível e do que foi anteriormente concebido. Portanto, antes de iniciar a formulação de uma solução, é essencial verificar se as opções consideradas não foram previamente concebidas por outros. Naturalmente, após a consolidação de todos os dados, é imprescindível realizar uma análise minuciosa dos mesmos (AD). Durante esta etapa, é fundamental considerar os fatores que guiarão o desenvolvimento do projeto. Nesta altura, Munari enuncia uma

outra etapa da metodologia, a criatividade (C).

“Enquanto a ideia, ligada à fantasia, pode chegar a propor soluções irrealizáveis por razões técnicas, materiais ou económicas, a criatividade mantém-se nos limites do problema, limites que resultam da análise dos dados e dos subproblemas” (Munari, 1981, p.54).

Posteriormente, emerge a fase de investigação de materiais e tecnologia (MT). Conforme a própria denominação sugere, nesta etapa, é essencial realizar um levantamento dos materiais, tecnologias e procedimentos disponíveis para a realização do projeto. É imprudente conceber hipóteses que não estejam alinhadas com as limitações associadas a esses tópicos. Esta fase representa a fase de experimentação (E) dos materiais e tecnologias identificados como viáveis na etapa anterior. Além de desempenhar suas funções convencionais, os materiais podem servir como catalisadores para a expressão criativa, possibilitando a exploração de novos conceitos e formas de utilização.

Até o presente momento do processo delineado, nenhum esboço, desenho ou rascunho foi elaborado para definir a solução desejada. Entretanto, estabelecemos limites para reduzir a margem de erro. A partir das experiências conduzidas até então, diversos resultados, conclusões e informações foram obtidos, permitindo a elaboração de modelos (M). Desta forma, após estabelecermos uma base sólida de informação e conhecimento, podemos iniciar o esboço de ideias, começando a abordar alguns dos subproblemas previamente definidos. Trabalhamos em direção a um modelo que, uma vez refinado, poderá se tornar a solução para o problema. Após a construção do modelo ou modelos, é essencial realizar uma verificação (V). Para isso, é preciso apresentar o modelo a um grupo de pessoas para reunir opiniões e sugestões de aprimoramento. Com base nas informações reunidas, devemos considerar quais mudanças podem ser implementadas. Após a conclusão de todas as etapas anteriores, é fundamental proceder ao desenho construtivo, cujo principal objetivo é comunicar informações relevantes sobre o resultado final de forma clara e legível, permitindo uma compreensão fácil de todos os componentes. Seguindo esses passos, alcançamos a solução (S) para o problema que deu origem a todo esse processo.

O autor enfatiza, ademais, que esse esquema não é rígido, concedendo ao designer a liberdade de ajustar sua estrutura diante da apresentação de dados objetivos. Contudo, é recomendável que todos os passos sejam seguidos conforme a ordem indicada. O foco primordial deste método reside na obtenção do ótimo resultado com o mínimo esforço.

3.3.3. Processo de Ambrose e Harris (2010)

Gavin Ambrose e Paul Harris direcionam sua pesquisa para os métodos de projeto gráfico, empregando o conceito metodológico denominado Design Thinking, o qual, conforme os próprios autores, “tem como objetivo encontrar uma solução apropriada para um problema, iniciando geralmente com a identificação precisa do problema.” (AMBROSE & HARRIS, 2011).

AMBROSE & HARRIS (2011) complementam sua explicação ao afirmar que

“projetar é controlar tipos, ser preciso e intencional com cores e imagens. trata-se de ser capaz de selecionar trabalhos e estilos e, finalmente, ser capaz de entregar algo, seja um cartão de visitas ou um site. é sobre o que você está fazendo. o Design Thinking, em contraste, é sobre o porquê de você estar fazendo. Muitas vezes, o cliente dirá: “preciso de um novo site”, mas seria mesmo esse o caso? Nem sempre. Às vezes, o que ele realmente precisa é repensar o que está fazendo, em vez de refazer coisas repetidamente, tentando manter o design. Hoje, isso é particularmente interessante devido às mudanças na tecnologia.”

Os autores subdividem o processo do Design Thinking em sete etapas, descritas a seguir:

A fase inicial do processo consiste na compreensão profunda do problema do projeto e do público-alvo. Uma análise precisa do problema e de suas restrições possibilita o desenvolvimento de soluções mais acuradas. Essa etapa define os requisitos essenciais para o sucesso do projeto.

A etapa subsequente envolve a pesquisa, na qual são coletadas opiniões sobre o problema do projeto. Esta pesquisa inclui interações com o usuário final e entrevistas com líderes de opinião, visando identificar potenciais obstáculos.

A fase de idealização é dedicada à identificação das motivações e necessidades do usuário final, gerando ideias que podem ser concebidas através de um processo de brainstorming para atendê-lo.

A prototipagem tem como objetivo desenvolver e testar as ideias geradas na fase anterior. Estas ideias são submetidas à análise de um grupo de usuários e partes interessadas antes de serem apresentadas ao cliente.

A etapa de seleção avalia as soluções propostas em relação aos objetivos do projeto. Algumas soluções podem ser mais pragmáticas, enquanto outras, embora pareçam mais arriscadas, podem ser as mais eficazes.

A implementação refere-se ao desenvolvimento do projeto e à sua entrega final ao cliente. A fase de aprendizagem é essencial para aprimorar o desempenho dos designers. A empresa deve procurar feedback do público-alvo para determinar se a solução alcançou as suas metas, identificando possíveis melhorias a serem implementadas no futuro.



Fig.5. Processo Ambrose e Harris (2010)

3.3.4. Processo Bonsiepe (1975)

Gui Bonsiepe propõe uma metodologia descritiva linear, na qual cada etapa é dependente do resultado da anterior. Ele argumenta que existe uma estrutura comum no processo de resolução de problemas, independentemente da diversidade das situações problemáticas. A estrutura metodológica de Bonsiepe é composta por três fases, cada uma delas dividida em subfases que segmentam o processo, visando à precisa adequação de todas as partes do projeto, mesmo que isso resulte em redundâncias ao longo das ações.



Fig.6. Processo Bonsiepe (1975)

Segundo Bonsiepe, a imperatividade de solucionar, inovar ou aprimorar surge como resposta a uma lacuna identificada. Esse “problema” constitui a primeira etapa de seu método projetual, durante a qual são formulados questionamentos abrangentes sobre o problema em questão: quais aspectos necessitam de melhoria, quais são os fatores primordiais e influentes associados ao problema, quais são os objetivos, propósitos e requisitos do produto final.

A segunda etapa do método proposto pelo autor consiste em análises. Ele recomenda a elaboração de uma lista de verificação, além de análises sincrônicas, diacrônicas, funcionais, estruturais, morfológicas e de usabilidade do produto. Esta fase possibilita uma análise abrangente, que abarca desde o contexto histórico do produto até sua utilização atual, visando identificar todos os possíveis problemas que poderão ser abordados no projeto final.

A terceira fase trata da definição do problema, visando levantar os requisitos do projeto de forma estruturada para hierarquizá-los. Para facilitar o desenvolvimento desta etapa, Bonsiepe sugere a criação de uma lista de requisitos, a hierarquização dos mesmos e a estruturação do problema.

A quarta fase do método projetual delineado por Bonsiepe promove o exercício da criatividade do Designer através da utilização de ferramentas destinadas a estimular a geração de alternativas. Entre essas ferramentas, o autor oferece algumas recomendações, tais como: brainstorming ortodoxo, brainstorming construtivo/destrutivo, métodos de transformação/procura de analogias, caixa morfológica e a criação sistemática de variantes.

A quinta e última fase é o projeto, que engloba a elaboração dos estudos de custo, produção e série, a avaliação do produto após o lançamento no mercado e quaisquer modificações subsequentes.

Síntese

Em suma, a metodologia demonstra flexibilidade e adapta-se de maneira específica a cada contexto de design. O próprio processo metodológico do design demanda um exercício criativo na identificação dos elementos

essenciais para a investigação das soluções. No âmbito do design, não se encontram respostas definitivas para os problemas, uma vez que as soluções permanecem constantemente em progresso, sujeitas a revisões e aprimoramentos contínuos na procura de uma performance otimizada. Esse princípio é fundamental para compreender a origem da evolução dos artefactos e o próprio desenvolvimento da humanidade.

3.4. O design como fator distinto e competitivo

O design, indubitavelmente, desempenha um papel distintivo e gerador de valor. Nenhum outro campo disciplinar possui a capacidade de assumir tal responsabilidade; embora as engenharias de produto ou de materiais sejam partes essenciais dos processos de design, elas não abrangem a totalidade das competências específicas do campo disciplinar do Design (e vice-versa).

O Design cria a maioria dos elementos visíveis, tangíveis e das experiências inerentes aos produtos e serviços que nos envolvem. Segundo David Berman (2013), o Design detém um poder substancial, transcendendo a sua simples aparência, sendo um mecanismo robusto, aliado à criatividade, capaz de aprimorar o mundo. Na sua obra, o autor destaca o papel crucial do Design na influência sobre o público, atendendo às suas necessidades. Ele argumenta que os designers possuem a capacidade de discernir e empregar manipulações, bem como outras metodologias, visando a um impacto positivo na sociedade (Berman, 2013).

Portanto, Peter Gorb (1990) postula que o Design é reconhecido como uma poderosa ferramenta na esfera de gestão empresarial, direcionada à comercialização de produtos e ao aprimoramento da comunicação com consumidores, clientes e acionistas. O autor enfatiza que o Design deve ser integrado de maneira semelhante ao Marketing e às operações de gestão, coordenando a inovação e seu impacto no processo de geração de lucros (Gorb, 1990 citado por Borja de Mozota, 2003).

Ferreira (2009) salienta a importância de valorizar o Design, observando que são escassas as empresas que reconhecem as vantagens decorrentes da integração de um designer na liderança e gestão de equipas multidisciplinares. Num artigo do McKinsey Quarterly (2020), destaca-se que algumas empresas são proficientes na utilização do Design, alcançando crescimento lucrativo e atraindo o dobro dos stakeholders em comparação com outras organizações. Para compreender por que as empresas não adotam as mesmas práticas, foram realizadas entrevistas com 200 designers experientes, 100 executivos de alto escalão e uma análise de 1.700 entrevistados do McKinsey Design Index. Como resultado, constatou-se que 90% das empresas não estão a atingir o seu potencial máximo.

Os desafios identificados residem na falta de conhecimento entre os entrevistados sobre o potencial contributivo de um designer sênior, com menos da metade demonstrando compreensão sobre esse aspeto, e apenas 10% expressando confiança na eficácia do trabalho desses profissionais nas suas respetivas posições. Isso reflete uma lacuna de clareza quanto ao papel do designer e falta de confiança do potencial que esses profissionais podem oferecer às empresas. As conclusões apontam para a necessidade de uma mudança cultural, começando pelo topo da hierarquia organizacional, incluindo a valorização das lideranças de design,

aspecto geralmente mal compreendido pelos CEOs, que subestimam o impacto significativo que os designers podem ter nas empresas. Assim, as empresas deixam de capitalizar plenamente as habilidades dos designers, que agregam valor substancial às operações empresariais.

É imprescindível ressaltar que o Design não é uma alternativa substituta às atividades existentes, mas sim um parceiro complementar e um apoio em diversos departamentos das empresas, enriquecendo e abrindo novas oportunidades por meio das suas técnicas e habilidades (Borja de Mozota, 2003). O Design evoluiu de um papel periférico em projetos para se tornar um componente integrante no seio das organizações antes mesmo de ser entregue aos profissionais de marketing. Através da “Matriz de Integração do Design na Empresa” de Borja de Mozota (2003), Regadas (2012) identifica quatro áreas de inserção do Design nos negócios. Primeiramente, pela administração, integrando-se diretamente na estruturação e estratégia da empresa. Seguido pelo departamento de comunicação (no contexto da Identidade Corporativa), pelo departamento de Marketing (na concepção de promoção de produtos/serviços) e, por último, pelo departamento de produção ou de pesquisa e desenvolvimento (em projetos de inovação).

O Design desempenha um papel crucial na promoção da inovação, ao unir as capacidades técnicas com as demandas e oportunidades do mercado.

As corporações de vanguarda, distinguidas pela sua visão perspicaz, procuram e identificam oportunidades singulares ao adotarem uma mentalidade de “pensamento disruptivo”. Dotadas de lideranças enérgicas, estas empresas apresentam estruturas organizacionais flexíveis e ágeis, delegando autoridade a equipas multidisciplinares coesas e motivadas. Priorizando o design estratégico, permanecem atentas às tendências e dinâmicas do mercado em escala global, manifestando um claro interesse na internacionalização e conduzindo análises regulares da concorrência. Enraizadas em uma cultura interna voltada para a inovação e a excelência no design, essas empresas emergem como protagonistas do futuro empresarial, destinadas a prosperar e a se destacar.

Uma vez mais, observa-se que as empresas classificadas no quartil superior integram o Design como um componente essencial do seu processo de gestão empresarial. Entretanto, é notável a escassez dessas empresas, uma vez que o emprego do Design nas demais organizações pode existir, mas não necessariamente abrange o que de facto deveria fazer.

Conclui-se, reafirmando que as empresas que apresentam os melhores retornos financeiros são aquelas que combinam o Design com uma liderança empresarial visionária, adotando uma abordagem orientada pelo Design que permeia todas as vertentes do negócio, resultando na consecução da excelência em Design dentro da esfera empresarial.

3.5. O contributo de design de comunicação para as empresas

O design está progressivamente consolidando-se como um componente cultural essencial dentro das organizações, desempenhando um papel vital na coordenação de todos os elementos e na gestão das relações com os seus diversos públicos. Nos últimos anos, tornou-se imperativo implementar estratégias para controlar e planejar cuidadosamente a imagem que a empresa transmite aos clientes, promovendo assim uma gestão mais eficaz do design.

A aplicação do design nas empresas é uma prática relativamente recente, operando de forma autônoma em áreas altamente especializadas, como a gestão do design.

No contexto atual, é praticamente indispensável para qualquer empresa não exercer controle sobre todos os seus aspectos, uma vez que cada um dos seus comportamentos pode desencadear interações com diversos públicos, influenciando assim a formação de opiniões baseadas na totalidade do conhecimento sobre a empresa. Dado que o controle absoluto sobre a comunicação é praticamente inatingível, torna-se essencial desenvolver estratégias capazes de mitigar o impacto de possíveis eventos negativos e reforçar os aspectos positivos para cultivar uma reputação sólida.

O design é um componente essencial do gerenciamento organizacional, conforme destacado por Walton (2000), pois integra atividades cruciais como pesquisa, desenvolvimento de produtos, marketing, comunicações e produção. As estratégias empregadas no Design Estratégico representam uma vertente da teoria de Gestão de Design, exigindo pesquisa e desenvolvimento empresarial para observar as tendências emergentes, explorar novos mercados e acompanhar os avanços tecnológicos. Dentre os recursos organizacionais fundamentais para alcançar o sucesso, o design destaca-se pela sua dimensão estratégica.

Segundo Walton (Spring, 2004), uma abordagem alternativa para a eficácia do design estratégico é guiar o cliente por meio de uma sequência de vivências, que se estendem desde a autenticidade (a base do relacionamento) até à competência (fornecendo uma experiência conveniente e enriquecedora); da autonomia (permitindo uma integração e manuseio fáceis) à criatividade (apoiando e incentivando a criatividade do cliente na procura de valor). A pesquisa e, especialmente, a observação das experiências humanas proporcionam uma avaliação do que as pessoas realmente desejam, não apenas do que declaram querer, isso permite que a gestão do design direcione recursos para projetos com maior probabilidade de sucesso no mercado e mantenha os projetos mais alinhados com necessidades reais, em vez de hipotéticas.

3.6. O design como estratégia

Segundo Raposo (2006) O design surge como forma de otimizar e reforçar a utilidade de objetos focando estrategicamente no seu público, não se limitando à sua banal materialização. 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.

Eckersley (2003) destaca que o design torna-se adequado para conceber, planejar e construir propostas centradas no cliente, graças à sua ênfase nas necessidades do mesmo. Vale ressaltar que a posição ocupada pelo design dentro da empresa é estrategicamente significativa e está integrada com outras áreas.

Conforme Henderson (1989) argumenta, a estratégia surge como resposta à competição, embora a abordagem moderna muitas vezes inverta essa ordem. Para o autor, estratégia é a procura deliberada por um plano de ação destinado a desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. Este planejamento é ativado quando a empresa se encontra diante de uma forte competição, demandando uma postura proativa na procura pela sobrevivência. Na estratégia, é essencial reconhecer que a sobrevivência requer diferenciação. Enquanto para Porter (1996) a essência da estratégia,

reside a capacidade de desempenhar funções e atividades de maneira distintiva e única. Estratégia competitiva implica ser diferenciado, envolvendo a escolha deliberada de um conjunto específico de atividades para fornecer ao cliente um conjunto de valores exclusivos. Assim, a procura pela diferenciação é uma prioridade constante.

De maneira geral, a complexidade da estratégia reside na seleção de caminhos que sejam genuinamente vantajosos para cada empresa, abrangendo desde a conceção até a implementação das estratégias. Isso envolve a idealização, a análise dos ambientes internos e externos, e o modo como as ações ou direções são escolhidas. Orientar a empresa para que tais escolhas resultem em vantagens competitivas sustentáveis nos mercados almejados é um aspeto fundamental do processo estratégico. Muitas empresas optam por investir em processos de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços na procura pela diferenciação preconizada pela estratégia. A mudança percebida pelo cliente em relação ao produto resulta em impactos imediatos e facilmente gerenciáveis pela empresa, especialmente quando comparada a outras estratégias de diferenciação.

3.7. Abordagens e métodos de resolução de problemas e de estímulo à criatividade

A demanda por direcionar a geração de ideias para a solução de problemas não apenas reforça a sua aplicação prática, mas também situa as metodologias pertinentes no contexto da inovação. Esta abordagem afasta-se exclusivamente da geração e seleção de ideias, destacando a importância da implementação efetiva, e desloca o foco das organizações altamente habilidosas na geração de ideias, mas que mostram pouco interesse em sua concretização.

Baxter (2000) postula que o processo criativo é o resultado da formação de associações, combinações e ampliação visual, que exploram ideias preexistentes sob perspectivas inéditas. Ele enfatiza que a criatividade é uma das competências humanas mais essenciais e enigmáticas, além de ser um componente indispensável para as equipas de projetos.

As metodologias analisadas neste capítulo são o brainstorming, brainwriting, análise morfológica, e o mind map.

Brainstorming

O brainstorming, desenvolvido por Alex Osborn, um gestor publicitário, surgiu como uma resposta à insatisfação com as reuniões tradicionais de trabalho, que ele considerava limitadoras para a procura de novas soluções para problemas cotidianos. Propôs, então, a implementação de um novo processo mental capaz de libertar o cérebro das normas culturais e sociais predominantes. Osborn, citado por Isaksen (1998), comparava as reuniões convencionais a “conduzir com o pé no travão”, e fundamentou o brainstorming na falta de julgamento das ideias durante o processo criativo, reservando a avaliação analítica para etapas posteriores (Majaro, 1988).

Consoante Isaksen (1998), os quatro princípios fundamentais do processo de brainstorming são os seguintes:

- 1. Ausência da crítica:** a avaliação das ideias é deixada para uma fase subsequente;
- 2. Liberdade de pensamento:** quanto mais divergente a ideia, mais valor ela possui;
- 3. Ênfase na quantidade:** a procura por um grande volume de ideias aumenta a probabilidade de encontrar soluções viáveis;
- 4. Refinamento e fusão de ideias iniciais:** além de contribuir com suas próprias ideias, os participantes devem oferecer sugestões para aprimorar as ideias dos demais.

No contexto do design, a técnica do Brainstorming pode ser empregue tanto durante a fase inicial de concepção, no momento de identificação de oportunidades de intervenção, quanto na etapa subsequente de ideação, durante o processo criativo, visando gerar uma variedade de conceitos e alternativas para o desenvolvimento do projeto.

Brainwriting

O método do brainwriting foi concebido por Rohrbach (1969) a partir da constatação de que, nas sessões de brainstorming, apenas uma fração das ideias iniciais recebe atenção intensiva, resultando em um desperdício de potencial significativo, especialmente devido à inibição de participantes mais introvertidos ou menos articulados verbalmente (Carvalho, 1999). Esta abordagem metodológica procura otimizar o processo de trabalho em equipa para a geração de ideias.

A aplicação do método demanda que cada participante tenha uma folha em branco, o, juntamente com uma questão ou problema que sirva como direcionamento para a geração de ideias pelo grupo, comumente constituído por seis membros. A experiência, a diversidade e o conhecimento dos participantes desempenham um papel essencial na obtenção de resultados eficazes (Higgins, 1994). O processo do brainwriting segue os seguintes passos (Higgins, 1994; Carvalho & Black, 2000):

1. Os participantes posicionam-se ao redor de uma mesa, e cada um recebe uma folha em branco com a questão proposta pelo moderador;
2. Com base nessa questão, cada participante escreve três ideias sintéticas em cinco minutos, sem justificativas;
3. Após o tempo estabelecido, a folha de resposta é passada para o colega ao lado, que deve sugerir outras três soluções ou desenvolver as soluções já apresentadas na folha;
4. O processo se repete entre três e cinco vezes, podendo continuar até que as contribuições se esgotem (com duração de cada sessão não superior a 30 minutos);
5. Por fim, realiza-se a seleção e avaliação final das ideias numa fase posterior.

As características intrínsecas ao brainwriting promovem uma grande produção de ideias num curto intervalo de tempo, sendo expectável que surjam entre 60 a 100 ideias, por sessão. A comunicação através da circulação dos papéis promove novas linhas de pensamento em cada ronda. Existe a participação efetiva de todos, sem o domínio da discussão por um dos participantes, o que muitas vezes ocorre em reuniões presenciais, existindo, na parte final, a possibilidade de discussão e debate de ideias.

Analise Morfológica

A análise morfológica emerge como uma metodologia voltada para a resolução de problemas, tendo sido pioneiramente concebida por Zwicky (1948). O seu princípio fundamental reside na capacidade de desdobrar um problema complexo nos seus elementos constituintes, abordando individualmente cada uma dessas partes e, posteriormente, reconfigurando as soluções alcançadas a fim de obter a solução final (Majaro, 1988).

Conforme delineado por Carvalho (1999), a análise morfológica proporciona diversas configurações dos elementos constituintes, abrindo caminho para soluções alternativas ao problema. Mediante a aplicação de critérios de avaliação apropriados, identifica-se a combinação mais vantajosa, que se estabelece como a solução final. Inicialmente, a representação é limitada a uma matriz bidimensional; considerando dez parâmetros em cada eixo, resultam em $10 \times 10 = 100$ potenciais de combinações (Majaro, 1988; Higgins, 1994). A contribuição inovadora de Zwicky consistiu em adicionar uma terceira dimensão, onde o resultado previamente obtido poderia ser multiplicado pelo número de parâmetros dessa nova dimensão (Majaro, 1988). Com mais dez parâmetros nessa dimensão adicional, o número de combinações potenciais aumenta para 1000.

Majaro (1988) sublinha a possibilidade de avaliar simultaneamente grupos de combinações, o que acelera o processo de avaliação das ideias. Tanto Majaro (1988) quanto Higgins (1994) enfatizam que a aplicação desta metodologia prioriza inicialmente a quantidade, reservando a análise da qualidade para uma fase posterior, torna-se claro que gerar, selecionar e avaliar ideias dessa maneira demanda mais do que uma simples sessão.

Majaro (1988) observa que é comum atribuir uma classificação de alta, média ou baixa a cada uma das combinações durante cada sessão de análise, após a avaliação correspondente. Ele ressalta que, embora a metodologia possa ter tantas dimensões quanto desejado, não é comum trabalhar com mais do que quatro.

Mind Map

Essa metodologia, formulada pelo psicólogo e matemático inglês Tony Buzan (1974), parte do princípio de que as ideias não emergem no cérebro humano de forma estruturada, mas sim de maneira caótica, sob a forma de imagens aparentemente desconexas e aleatórias. À medida que o cérebro as associa com experiências vivenciadas, essas imagens adquirem gradualmente uma organização coerente.

A aplicação desta técnica desenvolve-se mediante os seguintes passos:

1. Centralizar o sujeito ou objeto em análise na página, destacando-o;
2. Criar ramificações a partir desse centro, utilizando cores distintas para conceitos ou ideias interligadas (podendo-se também empregar símbolos ou imagens em vez de palavras);
3. Dentro de cada ramificação, desenvolver novas ramificações para abranger subníveis de conceitos ou ideias;
4. Quando apropriado, estabelecer conexões entre conceitos ou ideias de diferentes ramificações.

O mapa mental oferece uma série de vantagens significativas: preserva informações num formato facilmente memorável e de rápida revisão

(Higgins, 1994), rompe com a estrutura convencional das listas de notas, apresentando-se como uma representação mais compacta e sucinta; evidencia as principais conexões do tema central, a importância de cada ramificação e suas inter-relações; facilita a associação com novas ideias; e integra informações que, em outros formatos, poderiam ser consideradas dispersas (Higgins, 1994).

Para Higgins é uma metodologia que permite relacionar um conjunto de ideias, que por sua vez geram novas ideias, atingindo um círculo virtuoso que é a essência do pensamento criativo. Defende que o mind map pode ser aplicado na definição de problemas, na avaliação de soluções e na resolução efetiva, conferindo-lhe um carácter transversal em todo o processo de resolução de problemas

3.8 Considerações finais

O design, na sua essência, é uma disciplina que transcende a mera criação estética para atuar como um elo entre a funcionalidade, a inovação e a comunicação eficaz. A sua origem remonta à interseção entre arte e técnica, evoluindo ao longo dos séculos para se tornar uma área de conhecimento fundamental na concepção de soluções que atendam às necessidades humanas de maneira criativa e eficiente. O conceito de design engloba não apenas a forma, mas também o propósito, o contexto e a experiência, sendo uma ferramenta poderosa para moldar a maneira como interagimos com o mundo ao nosso redor.

O design, entendido como processo, é abordado por diversos teóricos que o desmembram em etapas e metodologias distintas. Para Bruno Munari, o design é um processo metódico que segue uma sequência lógica de etapas, desde a definição do problema até a concepção da solução. Já Gui Bonsiepe destaca o design como uma atividade projetual centrada no usuário, onde a funcionalidade e a ergonomia são aspectos cruciais. Por outro lado, Tim Ambrose e Paul Harris sublinham o design como um processo criativo que envolve pesquisa, ideação, prototipagem e teste, onde a experimentação desempenha um papel central. Mizota enfatiza o design como um processo de síntese, onde o designer deve integrar informações complexas e diversos constrangimentos para criar soluções inovadoras e eficazes.

No cenário competitivo contemporâneo, o design afirma-se como um fator distintivo e um diferencial estratégico para as empresas. Ele não apenas confere identidade visual e reconhecimento de marca, mas também cria valor percebido, agregando qualidade e inovação aos produtos e serviços. Empresas que investem em design conseguem destacar-se em mercados saturados, diferenciando-se pela capacidade de criar experiências de usuário memoráveis e produtos que ressoam emocionalmente com seus consumidores.

O design de comunicação, em particular, desempenha um papel vital nas empresas ao articular mensagens de forma clara, atraente e eficaz. Ele contribui para a construção e consolidação da imagem corporativa, para a disseminação de valores e para o fortalecimento do relacionamento com os públicos de interesse. O design de comunicação é, portanto, um aliado estratégico na construção de marcas fortes e na conquista de mercado, influenciando diretamente a percepção e a decisão de compra dos consumidores.

Como estratégia, o design integra-se às práticas empresariais para alinhar objetivos de negócio com soluções criativas. Ele permite que as empresas não apenas atendam às necessidades do mercado, mas também antecipem tendências, identifiquem oportunidades e respondam de maneira ágil às mudanças no ambiente competitivo. O design estratégico torna-se, assim, uma ferramenta indispensável para a inovação, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável.

Por fim, os métodos de design, incluindo técnicas de resolução de problemas e estímulo à criatividade, são centrais para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Métodos como brainstorming, mind map, análise morfológica e brainwritting são amplamente utilizados para gerar ideias, refinar conceitos e testar hipóteses. Esses métodos permitem que designers abordem problemas complexos de maneira estruturada, incentivando a exploração de múltiplas soluções e a experimentação contínua.

Em conclusão, o design, em suas múltiplas dimensões, é uma disciplina que combina criatividade, técnica e estratégia para resolver problemas e agregar valor de forma inovadora. Seja como processo, como fator competitivo ou como estratégia empresarial, o design desempenha um papel crucial na construção de soluções que não só atendem, mas superam as expectativas, contribuindo para o sucesso das organizações e o bem-estar dos indivíduos.



“

**Design
management is
the effective
deployment of
design
resources.**



”

— Best, K. (2010).
The Fundamentals of Design Management.



Gestão de design

“O Design é um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas. Em sua forma verbal, o termo design tem sentido de planejar, desenhar, criar, conceber. É um processo, uma prática, e um modo de pensar”

(Best, 2012, p.12)

Com a eclosão da Revolução Industrial em 1750, o paradigma industrial e organizacional sofreu profundas transformações. Este avanço possibilitou uma ampliação significativa na escala de produção para produtores e desenvolvedores. A fragmentação do trabalho em tarefas menores resultou na emergência de diversas novas áreas ocupacionais, sendo o Design uma delas. Ele estabeleceu-se como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento de produtos e, simultaneamente, o surgimento de novas responsabilidades tornou-se imperativo para garantir a eficiência da produção e atender às demandas evolutivas das empresas. Desta maneira, teve início um processo gradual de desenvolvimento do gerenciamento de pessoas e processos, que evoluiu ao longo do tempo até os padrões contemporâneos de gestão empresarial (Best, 2012).

Com o contínuo crescimento e a complexificação do campo do design, torna-se imperativa a necessidade de que os designers desenvolvam competências específicas para cada função requerida num projeto colaborativo. Em decorrência dessa expansão das equipas de design e das atribuições dentro de uma organização, desponta uma significativa oportunidade para a institucionalização de uma disciplina que se encarregue da gestão desses recursos especializados. Tal disciplina não apenas coordenaria os esforços dos profissionais de design, mas também garantiria a sinergia e a eficácia das atividades coletivas, promovendo, assim, o êxito dos projetos desenvolvidos em grupo.

Silva refere Branco (2020) conceitua a disciplina de Gestão do Design, ou Design Management, como um processo fundamentado na alocação estratégica de recursos de design, visando alcançar os objetivos delineados pela organização. Este processo tem como propósito principal a implementação de uma gestão que assegure a otimização das soluções propostas, garantindo, assim, a máxima eficiência e eficácia na realização dos resultados desejados.

Rachel Cooper (2011) delinea a evolução da área de Gestão do Design, articulada em quatro temas estruturais: a criação de valor, a resolução de problemas, a melhoria das capacidades organizacionais e o estabelecimento de uma liderança em design que alcance os objetivos estratégicos da empresa (Borja De Mozota & Wolff, 2019).

Período	1965-1992	1993-2005	2005-2014	2015-2017
Design Management acrescenta valor através de ...	Valor Económico (Estética, Diferenciação); Valor do Produto (Qualidade); Perceção de Valor	Valor do Processo (Coordenação, Resolução de Problemas)	Valor Humano (Transformação Humana e Cultural)	Valor Estratégico de Conversação (Construir skills, Enquadrar Problemas)
Design Management resolve problemas do Design relacionados com...	Todos os aspetos dos artefactos da empresa	Gestão de Inovação	Diagnóstico Estratégico, Mudanças na Sociedade e Política	Mudanças Culturais, Transformação Digital e "Design for All"
Design Management desenvolve e alimenta as capacidades do Designna função de ...	a) Direção de Marketing b) Operações c) Comunicações	a) Research and Development(R&D) b) Interdisciplinaridade c) Equipa e Inovação	a) Finanças b) Recursos Humanos	Todas as funções da empresa
Liderança de Design (direção do design, direção artística) ajuda a atingir objetivos como...	Criar uma marca e uma identidade (coerência entre as disciplinas de Design), Criar lucro para a empresa	Criar novos produtos e serviços, Melhorar o processo de inovação e a sua eficiência	Consciencializar as empresas acerca da Estratégia de Design , Mudar para Orientação dos Clientes e a Cultura Criativa	Fazer a empresa sustentável no contexto global de bem-estar social

Tab.1: A Evolução Cronológica do Design Management (tradução livre)

Ao longo do tempo, a área da Gestão do Design passou por diversas transformações, tornando-se um desafio encapsulá-la em uma única definição. No entanto, a Gestão do Design, ou Design Management, pode ser entendida como a administração eficiente de equipas, projetos, processos e procedimentos subjacentes ao design de produtos, serviços, ambientes e experiências (Best, 2012). Além disso, envolve a coordenação de interações com outras áreas organizacionais, como Marketing e Finanças. O gestor de Design, cuja função pode ser designada por títulos como brand manager, project manager, consultor de Design ou advertising planner, desempenha várias responsabilidades cruciais.

Entre essas responsabilidades, destacam-se:

- Realizar a investigação dos requisitos para novos produtos ou serviços e estruturar um plano detalhado de tempo e orçamento
- Gerir as relações interpessoais, incluindo clientes, colegas de outras áreas, consultorias de Design, stakeholders e utilizadores finais;
- Organizar equipas de trabalho, atribuir funções a cada designer e coordenar os processos e procedimentos de projetos específicos;
- Tomar decisões estratégicas sobre as quais produtos ou serviços que serão lançados no mercado, bem como sobre as estratégias de marketing, promoção, publicidade e relações-públicas

Todas essas funções se fundamentam na resolução de problemas, planejamento, briefing, comunicação e coordenação. O gestor de design atua como um intermediário crucial, supervisionando o processo entre o líder de design, que detém a visão do projeto, e os designers responsáveis pela produção do conteúdo. Além disso, o gestor de design tem a responsabilidade de garantir que o processo do projeto de design está efetivamente criando valor para a empresa. Em última análise, esta área do design engloba a compreensão dos objetivos estratégicos de uma organização e a utilização do design como uma ferramenta essencial para alcançar metas e agregar valor à organização.

4.2. Os três Pilares da Gestão de Design: Uma Análise Estruturada

Para assegurar uma completa compreensão e contextualização da gestão do design, é imperativo fazermos uma descrição detalhada dos níveis de gestão do design que fundamentam a integração dos processos de design em ambientes corporativos e organizacionais. Baseando-nos nos entendimentos de Borja de Mozota, uma das autoras mais proeminentes na área e frequentemente referenciada nos nossos estudos, intercalaremos a sua análise teórica com visões práticas derivadas das perspectivas conceituais da gestão do design.

A atual estrutura corporativa aplicada ao design levou Borja de Mozota a fundamentar-se a aprimorar a eficiência da gestão em geral, e da gestão do design em particular (Borja de Mozota, 2003). A gestão da integração do design caracteriza-se por três níveis de tomada de decisão: os níveis estratégico, funcional e operacional, que definem a prática da gestão do design e visam tornar os processos de design mais dinâmicos.

Estes níveis, destinados a fortalecer a comunicação eficaz entre as partes, estabelecem metas de longo prazo com base em um poder decisório diário (Best, 2006), que, contribuirá para preservar a imagem e promover a conscientização da marca. O poder decisório diário pode servir como ponto de partida para a construção de um modelo integrado de desenvolvimento da gestão do design, cujo propósito é resolver os respectivos esquemas conceituais e paradigmas associados a essa gestão.

Avancemos então para a definição de cada um desses três níveis. O primeiro, o nível estratégico, que se refere à capacidade do design de articular e transformar a visão da entidade organizacional (Borja de Mozota, 2003), implica a aceitação e o compromisso da administração em alocar recursos, meios e estrutura adequados para o desenvolvimento de projetos. Além disso, requer a participação ativa dos profissionais do design em todas essas áreas.

A gestão estratégica do design, conforme delineado por Borja de Mozota (2003), representa o valor transformador do design. Segundo esta perspectiva, o design emerge como a competência primordial que modifica a cadeia de valor do setor e redefine a visão da indústria, sendo assim a gestão que reflete a visão do design.

O nível intermediário, funcional ou a instituição de uma função de design dentro da estrutura organizacional empresarial, será caracterizado pela sua autonomia em relação aos demais departamentos existentes, ao mesmo tempo em que desempenhará um papel crucial no êxito da respectiva entidade no mercado. Até este ponto, a organização já acumulou

experiência em design e possivelmente adquiriu competência na gestão de diversos projetos de design. Para promover o desenvolvimento interno do design, a questão preponderante reside em assegurar o respaldo ao design no âmbito da alta gestão, integrando-o de maneira eficaz no desenvolvimento das estratégias organizacionais (Borja de Mozota, 2003). Diante da discrepância de opiniões, que neste contexto é estabelecida desde o início com a definição apresentada por Jun, a qual resume sua perspectiva de que o nível funcional não se limita à simples instituição de um cargo de design. Jun refere-se a esse nível como organizacional, argumentando que abrange a alocação de recursos, a promoção de um ambiente criativo de design, a gestão de projetos, a documentação, o gerenciamento da informação para tecnologia de design e os recursos humanos. Assim, ele sustenta que a criação do cargo de design deve ser fundamentada de maneira adequada (Jun, 2003). Em suma, ambas as definições são complementares, permitindo sintetizar o nível funcional em uma única palavra, destacando a integração do design por meio da instituição de um departamento.

Finalmente, “o nível operacional do projeto, ou o primeiro estágio em direção à integração do design” (Borja de Mozota, 2003, p. 186, tradução livre), está intrinsecamente ligado à concepção do projeto, isto é, às atividades que ocorrem durante o processo de transformação de uma ideia de um produto físico, abrangendo desde a sua concepção até ao seu lançamento e distribuição no mercado.

A gestão operacional do design, conforme delineado por Borja de Mozota (2003), representa o diferencial de valor do design. Segundo esta perspectiva, o design é uma competência econômica que modifica as atividades essenciais nas cadeias de valor, justificando assim a gestão como correspondente à influência do design.

A elaboração e delimitação dos distintos níveis de atuação na gestão do design proporciona-nos a estrutura necessária para compreender o seu papel crucial no contexto corporativo e organizacional. Além disso, possibilita estabelecer a ligação entre as competências exigidas pelo design em cada um desses níveis.

4.3 O fundamento predominante para a inserção do design dentro das organizações

A gestão de Design envolve a aplicação metódica de princípios de design com o propósito de elevar a qualidade, a percepção inovadora e a competitividade de uma organização. A metodologia do Design estratégico é fundamentada na análise rigorosa das tendências mercadológicas, sociais e culturais do público-alvo, complementada por uma certa dose de intuição (‘feeling’).

No domínio do Design estratégico, as empresas constituem os principais beneficiários, embora instituições sem fins lucrativos e órgãos do setor público possam igualmente usufruir desta disciplina, sobretudo no desenvolvimento de produtos, na promoção da inovação, na construção da identidade corporativa, na prestação de serviços e na formulação de estratégias de planejamento, produção e marketing. As organizações devem estabelecer uma política deliberada e consciente para produzir um

Design que assegure a eficaz diferenciação de seus produtos, bem como a valorização da sua imagem corporativa.

Design deve ser utilizado a partir do nível mais alto das organizações, ou seja, deve ser encarado com uma ferramenta estratégica. O design deve ser então uma ferramenta para atingir os objetivos das organizações através da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação. Para ser de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes”. (Magalhães, 1997, p.26)

Historicamente, a apreciação da experiência de Design por parte das empresas varia conforme a perspectiva de seus dirigentes, dependendo do uso cotidiano do Design. Uma avaliação abrangente da gestão do Design nas organizações revela uma diversidade de opiniões acerca da sua eficácia e dos métodos de sua implementação.

Outro desafio reside nas discussões acerca de se o Design deve ser considerado arte e/ou se se insere exclusivamente no contexto estético, discussão esta travada tanto por designers quanto por administradores e técnicos envolvidos no processo de criação nas organizações. Essa ambiguidade torna o procedimento subjetivo e, por vezes, caótico, na ausência de dados concretos que comprovem a legitimidade de que a adoção do Design resultará em “sucesso”.

A única forma de mensurar design é pela comparação entre resultados obtidos e aqueles previstos no projeto. E isso só se torna possível se houver uma clara definição previa dos objetivos do projeto, durante a elaboração do briefing. Grande parte dos equívocos decorre do esquecimento ou negligência em definir os objetivos reais do projeto, limitando-se apenas a respostas superficiais ou cosméticas”. (Phillips, 2007, p.121)

Segundo Mozota, renomada especialista em gestão de design, refere que a avaliação do desempenho da gestão de design fundamenta-se em medidas tanto financeiras quanto não financeiras. Os parâmetros financeiros compreendem o movimento de negócios da empresa e os custos associados ao desenvolvimento de produtos. Por sua vez, os parâmetros não financeiros abrangem a satisfação do cliente, a criatividade e a inovação.

(Mozota et al., 2011, p.65)

No livro intitulado de “ Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation “, Brigitte B. de Mozota examina estudos realizados em países como França, Grã-Bretanha, Austrália, Brasil, Estados Unidos, Suécia, Espanha e Holanda. Esses estudos avaliam o impacto do Design ao considerar objetivos específicos, métodos empregados e resultados obtidos em cada contexto analisado. A pesquisa está organizada em três principais áreas:

- . Design e desempenho macroeconômico, com nove estudos conduzidos;
- . O efeito do design nas exportações, com nove estudos realizados;

. O desempenho do design nas empresas, com quinze estudos investigados. A conclusão destaca a diversidade de modelos de gestão que facilitam a criação de valor por meio do Design, promovendo melhorias na qualidade, fortalecendo a competitividade, aumentando as exportações e contribuindo para o desempenho macroeconômico nacional, através da promoção da inovação, do consumo responsável e do bem-estar social, enquanto impulsiona o desempenho empresarial. (Mozota et al., 2011, p.67-84)

Conclui-se, portanto, que a gestão estruturada do Design não só possibilita o alinhamento eficaz de estratégias com os objetivos e valores organizacionais, garantindo a realização de metas dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, mas também destaca a importância de uma abordagem semiestruturada que, mesmo promovendo flexibilidade, requer um equilíbrio cuidadoso entre a imagem corporativa e os produtos associados para otimizar os resultados.

4.4 A relevância de conceber o design sob ótica da gestão

É primordial abordar a importância de pensar em design sob a ótica da gestão uma vez que é essencial dominar a elaboração de estratégias de negócios no mercado, especialmente considerando que o design ainda enfrenta desafios significativos para ser reconhecido como o principal impulsionador da inovação e competitividade dos produtos. Portanto, torna-se imperativo formar profissionais capazes de conceber o Design não apenas como uma questão estética ou emocional, mas como um elemento central para o desenvolvimento empresarial sustentável e diferenciado.

Discutir sobre design, assim como em estratégia e gestão empresarial, é crucial para adquirir insights que permitam uma compreensão profunda da gestão do design. Esta atividade é caracterizada pela sua natureza multi e interdisciplinar, podendo significar um diferencial crucial para uma organização ao maximizar os processos através de planos estratégicos que otimizam toda a cadeia produtiva.

Embora muitos associem o design apenas à estética dos produtos de consumo, é imperativo destacar que esta disciplina transcende a mera aparência ou habilidades manuais e de desenho. Na verdade, o design abarca todos os aspectos que exigem estudo e desenvolvimento de projeto para sua realização ou produção.

Design, porém, não é desenho. Vale a pena enfatizar isto, pois na opinião pública o design vem estreitamente associado à capacidade de desenhar. Com diferentes matizes, estas opiniões que ligam o design ao mundo superficial, do pouco importante, do pouco rigoroso, continuam presentes numa concepção de design que considera a forma e o visual como o mais importante. (BONSIEPE, 1997, p. 11)

Após um longo período, o design finalmente integrou-se às abordagens administrativas e de gestão empresarial, contudo, há um vasto campo a ser explorado, compreendido e difundido. Portanto, é essencial que sejamos capazes de avaliar e reinterpretar o design sob uma perspectiva que transcenda a mera estética. Bonsiepe (1997, p. 15) propõe essa

reinterpretação ao abordar o design em sete categorizações distintas:

- 1) O design constitui um domínio que pode manifestar-se em todas as áreas do conhecimento e da prática humana.
- 2) O design é intrinsecamente orientado para o futuro.
- 3) O design está intrinsecamente ligado à inovação, uma vez que o ato projetual introduz novidades no mundo.
- 4) O design está intimamente associado ao corpo e ao espaço, especialmente ao espaço visual, embora não se restrinja exclusivamente a ele.
- 5) O design visa promover ação efetiva.
- 6) O design encontra a sua base linguística no campo dos juízos.
- 7) O design direciona-se à interação entre usuário e artefacto, sendo a interface o seu domínio essencial.

A gestão de design está intrinsecamente alinhada à estratégia e à missão da organização, bem como à identificação e prevenção de potenciais problemas, identificação de oportunidades, análise das necessidades dos consumidores e avaliação dos concorrentes. Além disso, abrange o desenvolvimento e a execução de organogramas, alocação de recursos necessários, gestão de projetos, otimização dos processos produtivos, formação de equipas de trabalho qualificadas e integração eficiente entre os diferentes setores da empresa, entre outras responsabilidades essenciais.

O design, enquanto estratégia de gestão, assume um carácter multidisciplinar cujo objetivo é posicionar eficazmente à empresa, a sua marca e seus produtos no público-alvo através de estratégias competitivas que visam à minimização de custos e à otimização dos processos. A gestão de design abrange a administração de todas as atividades de design que possam proporcionar melhorias à empresa em diferentes horizontes temporais, mediante o desenvolvimento de produtos que atendam às expectativas dos consumidores, observando prazos e reduzindo custos excessivos. É uma estratégia que “auxilia a organização a aumentar a sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar os seus produtos e serviços. (...) É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa” (Martins e Merino, 2008, p. 24-25).

Em suma, o designer tem reconhecido que o seu papel como agente de transformação na sociedade, por meio de sua prática criativa, transcende a mera expressão estética e criativa. Em tempos contemporâneos, a integração de uma visão estratégica no desenvolvimento de produtos e serviços de design não apenas se tornou uma necessidade preeminente, mas também constitui o diferencial decisivo no contexto empresarial, ampliando assim suas competências em diversas esferas. Assim podemos afirmar que, o design, como estratégia de gestão, apresenta um carácter multidisciplinar cujo propósito é posicionar eficientemente a empresa, a sua marca e seus produtos no mercado-alvo por meio de estratégias competitivas voltadas para a minimização de custos e otimização dos processos. A gestão de design engloba a supervisão integral das atividades de design destinadas a promover melhorias corporativas em diferentes prazos, através do desenvolvimento de produtos que não só atendam às expectativas dos consumidores, mas também cumpram rigorosamente os prazos estabelecidos e reduzam custos excessivos. Neste sentido,

acreditamos que a capacitação do Designer, para poder colocar-se ao nível da gestão dentro da empresa, passa por três pilares do conhecimento que são fundamentais – empresa, com todas suas vertentes de projetos sejam, tecnológicos (materiais e processos) ou subjetivos, assim como da própria filosofia empresarial, mercado, onde transitam as soluções projetadas (âmbito do marketing e do Design) e a sociedade, com todas suas análises de necessidades, desejos, valores de sustentabilidade e imateriais.

4.5 Perfil e competências do gestor de design

O gestor de design assume a responsabilidade de liderar estrategicamente o design, compreendendo os objetivos estratégicos da organização e reconhecendo o design como uma ferramenta crucial para a criação de valor. Tem de ser capaz de implementar eficazmente métodos e ferramentas, além de motivar equipas, elaborar planos detalhados e inspirar entusiasmo para alcançar os objetivos estabelecidos inicialmente (Best, 2009).

O gestor de design assume a crucial responsabilidade de liderar estrategicamente o design, compreendendo os objetivos estratégicos da organização e reconhecendo o design como uma ferramenta fundamental para a criação de valor. É sua competência implementar eficazmente métodos, ferramentas e técnicas, motivar equipas, elaborar planos detalhados e inspirar entusiasmo para alcançar os objetivos estabelecidos inicialmente (Best, 2009).

A influência dos eventos ao longo da vida de cada indivíduo condiciona a formação de relações de confiança. Para estabelecer relações saudáveis, é essencial uma forte capacidade de comunicação, pois falhas na comunicação podem comprometer seriamente o funcionamento harmonioso do projeto (Turner, 2006). Segundo Best (2006), é imperativo que o gestor de design domine a comunicação eficaz, transmitindo de forma clara suas ideias e respeitando diferentes estilos comunicativos para promover compreensão mútua.

A habilidade social do gestor de design é crucial para integrar e coordenar toda a organização, envolvendo todos os departamentos e indivíduos, incentivando uma estrutura que defina claramente papéis, tarefas e responsabilidades de cada participante. Isso promove um nível saudável de debate, capacitação para decisões sobre os objetivos do projeto, prazos e fases críticas (Borja de Mozota, 2003). É igualmente essencial que o gestor de design oriente e mantenha a equipe informada sobre quaisquer mudanças, compartilhando informações, fornecendo feedback construtivo, elogios quando apropriado, e incentivando a responsabilidade e o entusiasmo para promover um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo (Kistmann, 2001).

O gestor de design enfrenta o desafio constante de decidir entre delegar tarefas ou mantê-las sob sua responsabilidade ao longo do projeto (Borja de Mozota, 2003). Delegar tarefas promove maior autonomia criativa entre os membros da equipe, estimulando a criatividade ao engajar todos no projeto de forma significativa e segura em suas abordagens (Kistmann, 2001). Esse envolvimento impulsiona a procura por excelência, o cumprimento de compromissos e a superação de desafios individuais e coletivos (Amabile, 1999).

A gestão eficaz do gestor de design assegura que as equipas de design sejam vistas como ativos valiosos dentro da organização, graças à sua capacidade de desenvolvimento contínuo, procura por soluções e criação de projetos cada vez mais sofisticados. Isso resulta em equipas mais preparadas, conscientes e, conseqüentemente, mais lucrativas, transformando-se em uma fonte intelectual valiosa capaz de garantir os melhores resultados e aplicar os processos mais adequados para o sucesso organizacional (Best, 2006). É essencial, portanto, reter os melhores talentos, uma vez que a contratação de novos membros pode ser um processo custoso em termos de tempo e recursos (Borja de Mozota, 2003). Gerir o equilíbrio entre custos de pessoal, experiência, habilidades técnicas e o valor que cada indivíduo traz para o projeto representa um desafio significativo para qualquer gestor de design (Best, 2006).

A relação do gestor de design com a organização é crucial para garantir a eficácia do trabalho em diversos níveis, atendendo às expectativas e garantindo a satisfação contínua dos clientes, fortalecendo as relações de longo prazo com outras partes interessadas (Bruce & Bessant, 2002). É essencial que o gestor de design reúna-se regularmente com todos os intervenientes para avaliar os progressos, fornecendo atualizações claras e objetivas para manter toda a equipe e clientes informados sobre o status do projeto (Best, 2009). Assim, o gestor de design atua como um porta-voz do projeto, garantindo que todas as partes interessadas estejam devidamente informadas sobre os desenvolvimentos.

O gestor de design deve comunicar a todos os membros da equipa, independentemente de suas funções, que cada um é responsável pelo sucesso final do projeto e pela conclusão de suas tarefas dentro do prazo e do orçamento estabelecidos (Bruce & Bessant, 2002). Estar preparado para liderar é essencial para o gestor de design, pois cada situação exige uma abordagem única, muitas vezes desafiando-os a transitar entre gerenciamento e liderança, adaptando-se a novos métodos de execução e inspirando a equipa com uma visão clara e motivadora para alcançar o sucesso (Landry, 2004). Conforme observado por Drucker (1964), as qualidades que definem um bom líder nem sempre se alinham com as de um bom gestor. Gerenciar não equivale necessariamente a liderar, e o gestor de design deve estar preparado para agir conforme as demandas da situação, especialmente ao gerenciar resultados financeiros, alterar estruturas organizacionais e incentivar a criatividade (Best, 2006).

A atuação do gestor de design deve incluir três formas de intervenção: estar atualizado com as principais tendências e oportunidades, assegurar que a pesquisa de conceitos e produtos contribua efetivamente para o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores, e delinear um espaço criativo que promova a criatividade interna (Borja de Mozota, 2003).

Liderar um trabalho coletivo requer um gestor de design com liderança forte e sensível, capaz de assumir responsabilidades quando necessário, exercer bom senso e honrar compromissos com os clientes, confiando nas habilidades da equipe (Best, 2006). Isso exige coragem para ajustar o curso quando necessário, questionar o briefing e respeitar a criatividade da equipe, isolando-a de críticas improdutivas de terceiros para proteger o processo criativo (Borja de Mozota, 2003).

Os gestores de design desempenham um papel crucial no processo criativo ao servirem como a conexão entre cliente e designer, influenciando a dinâmica de trabalho da equipa para alcançar combinações surpreendentes e eficazes ao envolver disciplinas, funções e divisões diversas (Best, 2006). Segundo Rockwell (2003), essa diversidade é essencial para tomar decisões informadas que não seriam possíveis sem a troca constante e desigual de informações. Espera-se que o gestor de design seja proativo, especialmente no gerenciamento de projetos, na elaboração de briefings, na gestão de recursos humanos e financeiros, e na avaliação final do projeto (Kistmann, 2001).

Borja de Mozota (2003) identifica três áreas principais de responsabilidade para o gestor de design: gestão do desenvolvimento do design, gestão de relacionamentos interpessoais, interdepartamentais e organizacionais, e gestão de processos para promover, liderar e controlar a implementação de estratégias.

O design atualmente demanda performance, comprometimento e resultados, exigindo que a equipa esteja preparada e seja profissional (Borja de Mozota, 2003). O gestor de design é responsável por liderar a equipa para cumprir metas e garantir o sucesso dos projetos (Bruce & Bessant, 2002), distribuindo tarefas, papéis e responsabilidades de forma clara e objetiva entre os membros mais adequados para as funções (Best, 2006).

Dadas essas responsabilidades, o gestor de design deve possuir uma variedade de competências, conforme definidas por Borja de Mozota (2002, 2003, 2006): compreensão do consumidor, conhecimento dos materiais, percepção de qualidade, sensibilidade, imaginação, cultura de design, habilidades de diálogo e escuta, visão abrangente da organização, capacidade de resolver problemas, liderança eficaz, habilidade de antecipar problemas, compreensão da dinâmica humana e conceitos básicos de negócio. Essas competências são fundamentais para delimitação do perfil geral do gestor de design.

4.6 Considerações Finais

A gestão de design, enquanto campo disciplinar e estratégico, surgiu como uma resposta à crescente necessidade de integrar o design de forma estruturada e intencional dentro das organizações. A sua origem está profundamente enraizada na evolução do design como uma prática que transcende a criação estética, incorporando elementos de planeamento, coordenação e execução voltados para o alcance de objetivos empresariais e a criação de valor sustentável. A gestão de design consolidou-se como um pilar essencial para empresas que procuram destacar-se num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Os três pilares fundamentais da gestão de design — estratégico, funcional e operacional — constituem a base sobre a qual se alicerça a inserção eficaz do design nas organizações.

O fundamento predominante para a inserção do design dentro das organizações reside na sua capacidade de atuar como um vetor de transformação e competitividade. O design, quando gerido de forma estratégica, permite às organizações não apenas responder às demandas

do mercado, mas também antecipá-las e liderar mudanças. Ele torna-se uma ferramenta crucial para a criação de produtos, serviços e experiências que agregam valor percebido pelos clientes e fortalecem a posição da empresa no cenário global.

A relevância de conceber o design sob a ótica da gestão é indiscutível. O design, enquanto processo criativo e estratégico, deve ser visto não apenas como um fim em si mesmo, mas como uma parte integrante do planejamento e da execução das estratégias empresariais. A integração do design na gestão empresarial permite que as soluções desenvolvidas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais, sejam viáveis economicamente e sustentáveis a longo prazo.

O perfil e as competências do gestor de design são, portanto, elementos-chave para o sucesso desta integração. Este profissional deve possuir uma combinação de habilidades criativas, analíticas e de liderança, capaz de navegar entre os mundos do design e dos negócios. Competências como visão estratégica, capacidade de comunicação, conhecimento em gestão de projetos, inovação e uma profunda compreensão do mercado e dos consumidores são essenciais. O gestor de design deve ser capaz de articular a linguagem do design com as necessidades empresariais, atuando como um facilitador que impulsiona a inovação e a eficiência dentro da organização.

Em suma, a gestão de design é um componente vital para o sucesso organizacional contemporâneo. Ao unir o poder transformador do design com as práticas sólidas de gestão, as empresas são capazes de criar valor de forma sustentável, inovar continuamente e posicionar-se de maneira competitiva num mercado global em constante evolução.



“

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

”

— PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, p. 4.

Gestão de Projetos

“Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements.”

Kerzner, Harold. 2017, p. 4

A gestão de projetos emergiu como uma disciplina fundamental no ambiente empresarial moderno, oferecendo um arcabouço sistemático para planejar, executar e controlar projetos com o objetivo de atingir metas específicas dentro dos limites estabelecidos de tempo, custo e qualidade. Este capítulo visa fornecer uma análise abrangente sobre a gestão de projetos, explorando as suas várias dimensões e a importância estratégica que desempenha nas organizações contemporâneas.

Iniciaremos com uma revisão das origens da gestão de projetos, destacando como essa prática evoluiu desde suas formas rudimentares até tornar-se um componente essencial da administração moderna. A compreensão das raízes históricas da gestão de projetos proporciona uma base sólida para apreciar as suas práticas e metodologias atuais.

Seguiremos com uma análise detalhada do ciclo de vida do projeto, uma estrutura que divide o processo de gestão em fases distintas desde a concepção até a conclusão. Esta divisão é crucial para entender como os projetos são estruturados e geridos ao longo de seu percurso, e como as diferentes fases influenciam o sucesso global do projeto.

Em seguida, exploraremos a gestão de projetos como um instrumento estratégico empresarial. Aqui, examinaremos como as técnicas de gestão de projetos não são apenas ferramentas operacionais, mas também elementos estratégicos que permitem às organizações alcançar os seus objetivos a longo prazo e ganhar vantagem competitiva no mercado. A gestão de projetos bem aplicada pode alinhar os recursos e esforços da empresa com as suas estratégias corporativas, gerando valor e sustentabilidade.

O capítulo também abordará os processos e metodologias envolvidas na gestão de projetos, analisando os principais modelos e técnicas utilizados para assegurar que os projetos sejam realizados de forma eficiente e eficaz. A compreensão dos processos e metodologias é fundamental para a aplicação prática da gestão do mesmo, permitindo uma abordagem estruturada para a resolução de problemas e a realização de objetivos.

Finalmente, discutiremos a importância do briefing no contexto da gestão de projetos. O briefing é o ponto de partida para qualquer projeto, definindo os requisitos, objetivos e expectativas do cliente ou stakeholder. Um briefing bem elaborado é essencial para orientar todas as fases subsequentes do projeto e garantir que as entregas estejam alinhadas com as necessidades e expectativas estabelecidas.

Este capítulo proporcionará uma visão abrangente e detalhada sobre cada um desses aspectos da gestão de projetos, oferecendo uma compreensão profunda das práticas e princípios que fundamentam o sucesso de projetos em diversos contextos empresariais.

Tradução livre: O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto (Kerzner, Harold, 2017, p.4)

5.1 O início

A sociedade onde nos inserimos apresenta-se cada vez mais competitiva, o que leva a que as empresas procurem cada vez mais a adoção de técnicas e métodos matemáticos com vista à otimização dos seus recursos. Uma dessas técnicas consiste na gestão de projetos, que constitui o tema desta dissertação.

A prática da gestão de projetos tem raízes profundas que remontam à antiguidade, sendo notáveis exemplos dessa aplicação a construção da Grande Muralha da China, iniciada por volta de 220 a.C. e concluída no século XV, bem como as Pirâmides do Egito, erigidas aproximadamente 2500 anos a.C. A realização dessas obras imponentes exigiu a colaboração de arquitetos altamente especializados e com sólidos conhecimentos matemáticos, garantindo assim um planeamento e uma execução meticolosos. Avançando para épocas mais recentes, o século XIX testemunhou a construção de dois marcos notáveis de sucesso na gestão de projetos: a Torre Eiffel, na França, e a Estátua da Liberdade, nos Estados Unidos. A aplicação eficiente das práticas de gestão de projetos foi crucial para a redução substancial dos tempos de construção desses ícones, evidenciando a evolução e a eficácia das metodologias de gerenciamento ao longo dos séculos (Gouveia, 2010).

Conforme delineado pelo autor, Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) é amplamente creditado como o pioneiro no campo da gestão de projetos, ao introduzir a necessidade de uma análise meticolosa e uma organização detalhada das operações envolvidas em um projeto. Henry Laurence Gantt (1910), por sua vez, é reconhecido pela inovação dos gráficos que levam seu nome, os gráficos de Gantt, os quais proporcionam uma representação visual precisa da sequência temporal e da duração das diversas atividades que constituem um projeto.

Conforme elucidado por Gouveia (2010), o período da Segunda Guerra Mundial, e particularmente o ano de 1942, marcou um ponto de inflexão significativo na evolução da gestão de projetos com a implementação do Projeto Manhattan. Este empreendimento, de magnitude extraordinária e complexidade sem precedentes, visou o desenvolvimento de uma arma nuclear pelos Estados Unidos. A envergadura do projeto impôs uma necessidade urgente de um planeamento meticoloso e de uma organização rigorosa das operações envolvidas. Tal abordagem sistemática foi fundamental para a análise detalhada e a melhoria contínua das diversas fases do projeto, facilitando assim a coordenação eficaz entre os múltiplos especialistas encarregues da execução.

5.2 Panorama dos Conceitos Chave na Gestão de Projetos

A gestão de projetos emana da definição de projeto, configurando-se como um mecanismo de controlo sobre o processo de transformação. Ela desempenha um papel crucial no planeamento e na organização dos recursos necessários para alcançar o objetivo estabelecido. Este conceito é igualmente delineado por uma variedade de autores, normas e publicações, entre os quais se destacam:

- . A gestão de projetos é a arte e ciência de planear, desenhar e gerir trabalho através das fases do ciclo de vida do projeto (Abbasi e Al-Mharmah, 2000).

- . A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades,

ferramentas e técnicas para projetar atividades que atendem aos requisitos do projeto. Esta aplicação do conhecimento requer a gestão eficaz de processos apropriados (PMI, 2013).

.A gestão de projetos consiste no planeamento, organização, direção e controlo dos recursos de uma empresa, com um relativamente curto prazo estabelecido, com o intuito de cumprir objetivos específicos (Kerzner, 2009).

A gestão de projetos constitui um processo complexo e integrado que abrange o planeamento meticuloso, a monitorização constante e o controlo detalhado de todos os aspectos do projeto, desde a sua conceção inicial até a conclusão final. Este processo visa não apenas alcançar os objetivos predefinidos dentro dos prazos estabelecidos, mas também otimizar o uso dos recursos técnicos e humanos, minimizando custos e tempo envolvidos. Para alcançar tais objetivos, é imperativo realizar uma identificação minuciosa dos requisitos e metas do projeto, executar uma análise aprofundada das necessidades e expectativas das partes interessadas, e manter uma comunicação contínua e eficaz ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Além disso, a gestão eficaz das partes interessadas é crucial para garantir que os seus objetivos individuais sejam atendidos de forma satisfatória.

É fundamental equilibrar as diversas restrições do projeto, tais como qualidade, tempo, custos, recursos e riscos, para satisfazer as variadas necessidades e expectativas dos stakeholders. Estas restrições, que podem ser ajustadas conforme o contexto e as características específicas do projeto, requerem uma abordagem flexível e adaptativa.

Melhado (2004) apud Jardim (2007, p. 16) enfoca que:

o projeto não pode ser entendido como entrega de desenhos e de memoriais; muito mais do que isso, espera-se que o projetista esteja, antes de tudo, comprometido com a procura de soluções para os problemas dos seus clientes. Esse tipo de prestação de serviço, de natureza intelectual, deve estar orientado não apenas ao cliente-contratante, mas também aos clientes usuários e ainda a todos os clientes internos.

Há uma necessidade premente de estabelecer padrões rigorosos para o projeto enquanto produto, definindo seu conteúdo mínimo e a forma específica de apresentação das informações. Esses padrões devem ser continuamente verificados e, se necessário, corrigidos. Todavia, é imperativo reconhecer que tais padrões, isoladamente, não são suficientes para assegurar a qualidade do projeto, especialmente em caso de falhas conceituais.

Tuman (1983, p. 26) diz em uma das melhores e mais completas definições que:

um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos os projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas

Todo projeto envolve uma vasta gama de variáveis, exigindo a elaboração de um cronograma meticuloso que servirá como base para o acompanhamento periódico. Todavia, é comum que os cronogramas não sejam rigorosamente cumpridos, apresentando diversas falhas ao longo da execução.

Dessa forma, é imperativo que cada projeto seja submetido a uma análise rigorosa de investimento, a fim de evitar decisões equivocadas que possam comprometer o futuro da organização. A gestão de custos, quando sobrepõe-se a outros aspectos do projeto, pode impactar negativamente o cronograma. Por exemplo, a decisão de contratar uma empresa menos qualificada para reduzir custos ou a utilização de materiais de qualidade inferior, visando a economia, pode resultar em significativas repercussões negativas na qualidade e no êxito do projeto (Terribili Filho, 2009).

Conforme evidenciado na figura , a gestão de projetos é concetualizada como um processo abrangente e sistemático, que se estende por todas as fases do projeto. O objetivo primordial é garantir que os objetivos sejam atingidos de forma eficiente e eficaz, promovendo ajustes e melhorias contínuas conforme as condições e requisitos evoluem (Roldão, 1992). Este enfoque não apenas visa cumprir o plano estabelecido, mas também procura maximizar a performance e a adequação do projeto ao longo de todo o seu ciclo de vida.

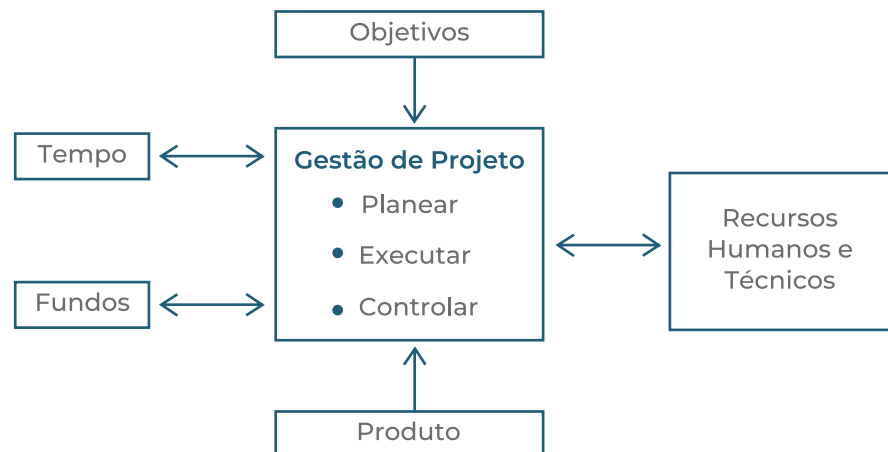


Fig 7 Caracterização da gestão de projetos. Fonte: Roldão (1992: 11)

De acordo com o mesmo autor, a aplicação eficaz da gestão de projetos permite obter alguns benefícios, entre os quais:

- Redução do tempo de desenvolvimento de um produto;
- Crescimento do nível de vida médio do produto;
- Aumento das vendas;
- Aumento das receitas;
- Crescimento do número de clientes;

5.3. Modelo Clássico do Ciclo de Vida de um Projeto: Estrutura

Diversos estudiosos convergem na opinião de que os projetos se distinguem uns dos outros com base no seu tamanho e complexidade, sustentando que o ciclo de vida de um projeto é estruturado em quatro fases distintas que devem ser rigorosamente seguidas desde a sua conceção inicial até a conclusão final. Apesar de cada projeto possuir um início e um fim claramente definidos, as atividades e os produtos associados a cada um podem variar substancialmente de um projeto para outro

No que concerne aos projetos que se caracterizam pela definição completa e antecipada de todos os aspetos relacionados ao seu planeamento, como tempo e custos necessários para a execução e entrega, estes são denominados projetos com um ciclo de vida preditivo. Este tipo de projeto pressupõe que todos os parâmetros críticos são estabelecidos no início do ciclo de vida, permitindo uma gestão mais controlada e previsível ao longo das suas fases. Nesse contexto, quaisquer alterações que possam surgir ao longo do desenvolvimento do projeto são submetidas a uma análise meticulosa e a um gerenciamento rigoroso para assegurar a conformidade com os objetivos estabelecidos. Em contraste, projetos que são desenvolvidos de maneira iterativa — em que cada iteração é definida apenas no momento de sua execução e cujos custos e prazos não são totalmente estabelecidos no início do ciclo de vida do projeto — são classificados como projetos com um ciclo de vida adaptativo. Estes projetos permitem que o ciclo de vida seja ajustado de acordo com a evolução e os resultados obtidos em cada fase subsequente, proporcionando flexibilidade e adaptabilidade ao longo do processo (PMI, 2013).

Para assegurar a aplicação efetiva das práticas de gestão de projetos, foi instituída uma divisão meticulosa do ciclo de vida dos projetos em fases distintas. Os gestores reconhecem que esta abordagem representa uma ferramenta estratégica indispensável para a organização e alocação dos requisitos e recursos em cada fase, permitindo a realização dos objetivos com maior segurança e eficiência.

Ainda segundo o PMI (2013), o ciclo de vida de um projeto deve-se constituir em quatro fases:

1. Fase inicial do projeto;
2. Organização e preparação;
3. Execução do trabalho/ projeto;
4. Fase final do projeto / conclusão.

Na fase inaugural do ciclo de vida de um projeto, designada como fase de conceção, é imperativo realizar um estudo preliminar minucioso. Este estudo visa preparar a conceção global do projeto e avaliar a sua viabilidade sob as perspectivas técnica, financeira e funcional. Esta fase geralmente envolve a condução de análises de oportunidade e coerência, com o objetivo de identificar de forma abrangente as necessidades e alternativas do projeto. Com base nessas análises, deve ser elaborada uma proposta detalhada, que será submetida à aprovação para prosseguir com as fases subsequentes.

A segunda fase, correspondente à organização e preparação do projeto, requer a realização de um conjunto de atividades fundamentais para assegurar o sucesso do projeto. Nesta etapa, é necessário preparar os equipamentos indispensáveis, desenvolver orçamentos e cronogramas, garantir o fundo de maneiio e conduzir estudos variados, como análise de financiamento, condições de exploração e pesquisas de mercado. Além disso, o projeto deve ser meticulosamente preparado e apresentado para aprovação, de modo a assegurar que todos os aspectos estejam devidamente alinhados antes de sua implementação.

A terceira fase, conhecida como fase de execução, é onde ocorre a implementação efetiva das atividades, conforme os parâmetros estabelecidos anteriormente, incluindo custo, tempo e qualidade. A colaboração eficaz e a comunicação clara entre os membros da equipa são cruciais nesta fase. É também neste estágio que devem ser definidas as especificações finais, revisado o design, contratado o pessoal e os equipamentos necessários, e garantida a qualidade e o desempenho do projeto. Caso se identifiquem necessidades de alteração, este é o momento adequado para sua implementação.

Finalmente, a quarta e última fase, denominada fase de conclusão do projeto, ocorre após a realização dos ensaios e testes finais. Se todas as condições e requisitos forem satisfatoriamente atendidos, o projeto é formalmente considerado concluído. Nesta fase, os recursos são liberados, as responsabilidades são transferidas e os resultados obtidos são documentados.

A Figura 7 ilustra a relação entre os níveis de custos e de pessoal em função do tempo decorrido ao longo do projeto. Observa-se que, no início, os níveis de custos e de pessoal são relativamente baixos. Com o avanço do projeto para a fase de organização e preparação, esses níveis aumentam gradualmente, atingindo seu ponto máximo durante a fase de execução. Após o pico, os custos diminuem abruptamente, sinalizando a conclusão do projeto. É importante ressaltar que, embora este padrão seja frequentemente observado, alguns projetos podem exigir investimentos iniciais substanciais e a alocação de pessoal especializado desde o início, para garantir a adequação dos recursos necessários na fase inicial do projeto.

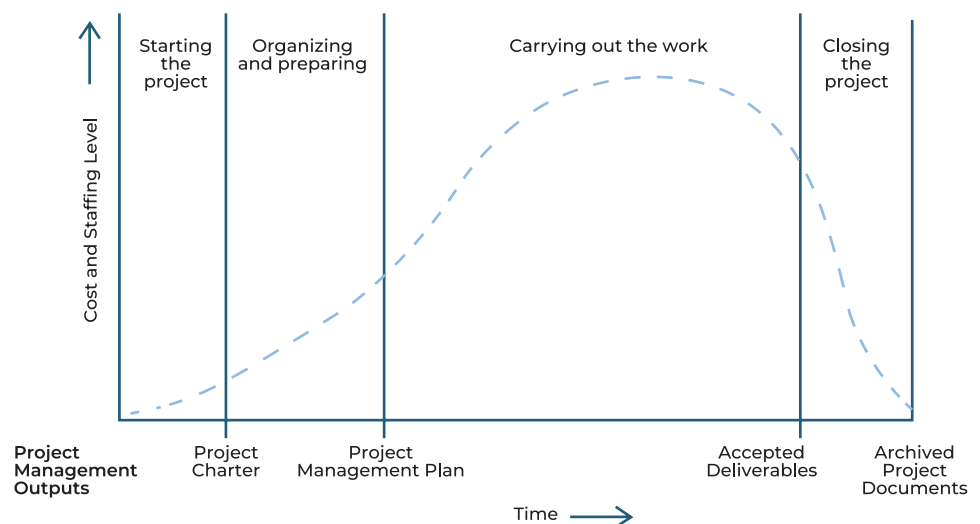


Figura 8 :Níveis normais de custo e pessoal numa estrutura do ciclo de vida de um projeto Fonte: PMI (2013: 39)

Na Figura 8, apresenta-se uma análise detalhada do grau de risco e incerteza associado às modificações no projeto em relação aos custos. Esta figura ilustra que o grau de risco e a incerteza são significativamente elevados no início do projeto. Neste estágio inicial, a falta de informações definitivas e a necessidade de decisões estratégicas criam um ambiente de elevada volatilidade e imprevisibilidade. À medida que o projeto avança, e com a tomada de decisões e conclusão de produtos intermediários, o nível de risco e incerteza tende a diminuir. Isso ocorre porque as variáveis se tornam mais definidas e a finalidade do projeto se estabiliza. Contudo, é importante destacar que, conforme o projeto se aproxima de suas fases finais, os custos associados a alterações e correções de erros começam a aumentar substancialmente. Este fenômeno pode ser atribuído à crescente dificuldade e complexidade de implementar modificações à medida que o projeto se desenvolve e se concretiza. Alterações feitas nas fases finais do projeto frequentemente exigem revisões extensivas e retrabalho, resultando em custos adicionais que refletem a dificuldade e o impacto potencial de tais modificações sobre o produto final e sobre os recursos já alocados. Assim, a Figura evidencia a necessidade crítica de uma gestão eficaz e precoce dos riscos e incertezas para minimizar os custos associados a alterações no projeto.

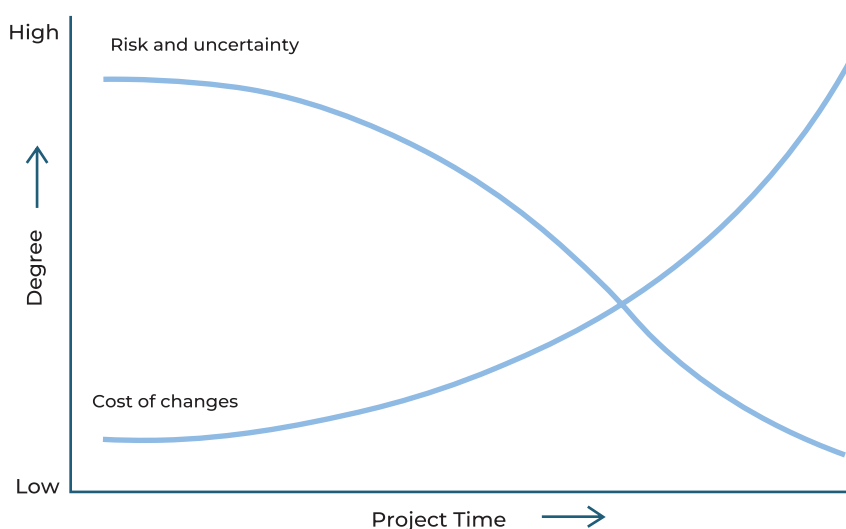


Figura 9 : Impacto da variável com base no tempo do projeto Fonte: PMI (2013: 40)

Deste modo, o nível de risco associado a um projeto varia ao longo de seu ciclo de vida. Isto significa que, quanto mais cedo forem implementadas medidas rigorosas, de alta qualidade e adequadas, maior será a probabilidade de otimização dos recursos disponíveis. De acordo com Roldão (2000), a execução de um projeto está intrinsecamente ligada à manifestação de riscos que podem originar-se de diversas fontes, incluindo aspetos técnicos, económicos e humanos, entre outros. Entretanto, a adoção de práticas de gestão de projetos eficazes pode, embora não elimine completamente todos os riscos, contribuir para uma redução significativa dos mesmos.

5.4. Gestão de Projeto como Instrumento Estratégico Organizacional

O processo de globalização tem compelido muitas organizações a se adequarem às novas e diversas opções de competitividade, procurando novos conceitos e implementando tecnologias avançadas para atender à demanda do mercado contemporâneo.

Na Gestão de Projetos, a situação não é diferente. É imperativo possuir um conhecimento profundo de todo o processo para alcançar resultados satisfatórios. Isso envolve não apenas a análise de relatórios de controle, rastreabilidade de documentos e equipamentos, mas também, a partir de uma gestão eficaz, a absorção e utilização de todas as informações disponíveis nas tomadas de decisão e negociações futuras.

Essas informações são de extrema importância e fundamentais para obter vantagens competitivas, tais como a redução dos prazos de entrega e a realização de compras de matérias-primas mais bem-sucedidas, resultando em uma maximização dos lucros. Assim, a gestão de projetos eficiente não só facilita a organização interna, mas também proporciona diferenciais significativos no mercado concorrencial.

Apesar dos benefícios reconhecidos na aplicação de ferramentas de Gestão de Design e de Projetos de Design, nota-se uma fraqueza na implementação dessas práticas por parte das organizações ligadas ao design, bem como por outras indústrias que dependem dessa área. Essa deficiência pode ser atribuída ao fato de a gestão de projetos ser vista como uma ferramenta temporariamente onerosa, devido à necessidade de compreender profundamente a sua teoria, conceitos e métodos antes da sua aplicação prática, sendo muitas vezes considerada desnecessária.

O tempo gasto na desconstrução e entendimento desses conceitos pelos departamentos envolvidos pode ser percebido como uma perda financeira imediata, algo inaceitável para muitas empresas, mesmo que essa compreensão possa resultar em ganhos futuros significativos através da otimização dos processos de trabalho e dos resultados finais. No entanto, este não é o único obstáculo à adoção da Gestão de Projetos de Design no contexto empresarial.

Dada a relevância da Gestão de Projetos para o desenvolvimento bem-sucedido de projetos e para o cumprimento de suas metas e objetivos, por que essa ferramenta ainda não é regularmente aplicada no ambiente empresarial? Uma possível explicação é que alguns setores empresariais ainda acreditam que um projeto deve ser iniciado e gerido de forma isolada, de acordo com as necessidades ou interesses da equipa criativa, e em conformidade com as direções fornecidas por uma autoridade superior. Como resultado, não implementam processos e métodos estruturados de gestão.

No entanto, a adoção eficaz da Gestão de Projetos de Design exige uma mudança de paradigma, onde a integração de metodologias e práticas de gestão passa a ser vista como essencial para o sucesso sustentável dos projetos e a satisfação dos diversos stakeholders envolvidos.

Para que um projeto seja executado de uma maneira satisfatória depende inicialmente da confiança dos stakeholders. Pois, são eles que financiam o projeto com os recursos de que ele precisa: materiais, técnicos e humanos. Desta forma, esperam que a equipa atinja o objetivo definitivo inicialmente (PATAH, 2004).

Para aprofundar a compreensão do sucesso na gestão de projetos, é imperativo investigar de maneira detalhada os elementos necessários para alcançar uma gestão de excelência e, conseqüentemente, os benefícios que isso pode proporcionar às organizações. Atingir tal sucesso requer dois componentes essenciais: a eficiência dos projetos e sua efetividade. Dessa forma, os objetivos dos projetos devem estar intrinsecamente alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

O êxito de um projeto organizacional não deve restringir-se apenas à eficiência dos processos de gerenciamento de projetos empregados, mas deve também considerar a efetividade do projeto na contribuição para os objetivos estratégicos da organização (Kenny, 2003).

Conforme elucidado por Kessler e Winkelhofer (2002), existem dois tipos de fatores de sucesso em projetos: fatores de sucesso do gerenciamento de projetos e fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos. Estes são descritos da seguinte forma:

- fatores de sucesso do gerenciamento de projetos são: objetivo definido para o projeto ter sido atingido; recursos do projeto planejados na forma de orçamentos, capacidade ou tempo terem sido utilizados de acordo com o plano;

- fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos: fatores de sucesso da liderança do projeto; gerenciamento de projetos como uma teoria; gerenciamento de projetos como um conceito claro; gerenciamento de controle de projetos como uma filosofia de liderança; gerenciamento de projetos como um instrumento de controle de atividades; gerenciamento de projetos como um processo permanente de desenvolvimento; gerenciamento de projetos como um processo de aprendizado e qualificação; gerenciamento de projetos como uma nova forma de organização; gerenciamento de projetos como um processo interativo; gerenciamento de projetos como uma forma de gerenciamento de risco; gerenciamento de projetos como metodologia.

Esses fatores são de suma importância quando o objetivo final é o sucesso, uma vez que estão intrinsecamente interligados. Desde o início da negociação, onde se realiza um levantamento exaustivo das necessidades do cliente, até a conclusão do projeto, esses fatores desempenham um papel fundamental no alcance dos objetivos estratégicos e na garantia de uma gestão de projetos eficaz e eficiente.

Portanto, o sucesso de um projeto pode ser definido como a realização dos objetivos estabelecidos, utilizando os recursos orçados, a capacidade, e o tempo alocados conforme o plano previamente elaborado (Patah, 2004).

Diante das numerosas opiniões, estudos e pesquisas, torna-se evidente que a aplicação eficaz da Gestão de Projetos exige das organizações um alto grau de comprometimento e investimento. As organizações devem perceber a Gestão de Projetos como um diferencial estratégico no seu planejamento de vendas e devem convencer o cliente de que, por meio desse procedimento, o seu produto será fabricado com qualidade e entregue nos prazos estipulados, minimizando, assim, os gastos inesperados ao longo do projeto.

5.5. Briefing e a sua estrutura básica

O briefing reveste-se de importância primordial num projeto de design, sobretudo em empreendimentos de maior envergadura, que demandem a coordenação de equipas multidisciplinares ou a mobilização de diversos recursos necessários à sua concretização. Embora não se possa prescrever uma fórmula universal para a conceção de um Briefing de Design, há uma variedade de exemplos disponíveis, incluindo documentos, formulários e softwares predefinidos, que podem servir de auxílio na sua elaboração. Contudo, é imperativo que cada briefing seja minuciosamente adaptado às particularidades da organização, do departamento, do cliente e do projeto em questão. Metaforicamente, o briefing não deve ser interpretado como uma receita inflexível; ao contrário, as informações fornecidas são análogas a ingredientes, que devem ser combinados com maestria para compor um briefing de excelência. Projetos de menor envergadura e de natureza corriqueira, tais como displays, tabelas de preços ou fotografia, podem dispensar tal guia formal. Entretanto, para empreendimentos de maior complexidade, é indiscutível a necessidade de um briefing, preferencialmente redigido, que os descreva com precisão e os explicita detalhadamente para os responsáveis pela sua execução.

No que tange à elaboração do briefing, este deverá ser realizado em colaboração estrita entre o designer e o cliente, que pode ser o cliente direto, uma organização representativa, uma marca ou outro agente pertinente. É essencial que se resolvam as questões de ambas as partes e se procure um entendimento recíproco acerca dos objetivos, necessidades e restrições associadas ao projeto.

Para que um briefing seja verdadeiramente eficaz, é imperativo que seja meticulosamente estruturado em consonância com as particularidades e exigências do tipo de projeto em questão. Phillips (2007) elenca os itens mais cruciais e recorrentes envolvidos na elaboração deste documento.

O primeiro aspeto a ser debatido concerne à Natureza do Projeto, ocasião em que são minuciosamente examinados seus objetivos, as justificativas subjacentes à sua conceção, as responsabilidades envolvidas e os resultados almejados. Essa etapa é fundamental para compreender, de forma clara, as intenções dos contratantes, esclarecer eventuais dúvidas relacionadas ao funcionamento e à metodologia do projeto, bem como para alinhar expectativas de maneira precisa e coerente.

O segundo item concentra-se na análise setorial, abordando o setor em que a empresa opera, bem como seus serviços, produtos, políticas de preços, estudos de tendências e estratégias empresariais voltadas ao crescimento e desenvolvimento. Esta etapa é fundamental para contextualizar a área de atuação da empresa, proporcionando uma compreensão abrangente do seu portfólio, serviços, táticas de mercado e pesquisas orientadas para a gestão e expansão do negócio.

O terceiro item demanda uma compreensão aprofundada do público-alvo e das características que o circundam, incluindo gênero, faixa etária, nível de escolaridade, renda, ocupação, entre outras informações relevantes, que devem ser analisadas conforme o segmento e as exigências específicas do projeto. É imperativo discernir para quem se direciona o produto ou serviço, investigando questões como: “quais são seus hábitos de consumo?”, “de que maneira consome?”, “em que locais realiza suas compras?”. A solução deve, portanto, ser meticulosamente projetada para atingir e aumentar este público idealizado.

Igualmente imprescindível é realizar um levantamento detalhado do portfólio da empresa. Neste contexto, é aconselhável requisitar os materiais gráficos disponíveis (se houver), a imagem corporativa que se almeja projetar, bem como a carteira de serviços oferecidos. Este exame permite uma compreensão mais precisa da posição da empresa no mercado e das diversas funções que desempenha.

Avançando para um tópico de maior profundidade estratégica, a discussão dos objetivos e resultados almejados pelo cliente exige um entendimento minucioso das metas do projeto. Somente com essa compreensão poderá ser conduzido um estudo detalhado para determinar as técnicas e estratégias de design apropriadas, visando a criação de uma solução que esteja plenamente alinhada com as aspirações e requisitos estabelecidos. No item final, destinado aos Apêndices, deve ser incluída toda a estrutura complementar do briefing, englobando materiais anexos como catálogos, fotografias, notícias, artigos científicos, manuais e outros documentos que possam ser úteis durante o processo de concepção e desenvolvimento da identidade visual da empresa. Estes itens compõem uma estrutura organizada, que reúne todas essas informações de maneira sistemática para análise pelos projetistas responsáveis pela execução do projeto. Após a finalização, o arquivo é formalmente documentado e passa a servir como material de apoio para o início das fases projetuais, além de ser um recurso essencial para o alinhamento e avaliação contínuos do projeto.

É imperativo sublinhar que os briefings variam conforme cada cliente, sendo únicos tanto na sua estrutura quanto no momento de sua execução. Cada briefing deve ser adaptado e personalizado, uma vez que cada contratante opera em contextos distintos, com negócios diversos e necessidades particulares que podem exigir abordagens e linguagens específicas. No entanto, é fundamental que esta etapa seja meticulosamente conduzida, garantindo que todas as questões sejam esclarecidas de maneira a assegurar o êxito do projeto.

Conforme Phillips (2007), o propósito fundamental do processo de briefing é consolidar todas as informações prévias à execução do projeto, com o intuito de minimizar o tempo despendido em debates subjetivos sobre preferências pessoais. Dessa forma, as questões emergentes deverão ser resolvidas em conformidade com o roteiro previamente estabelecido no briefing, o qual deve ser encarado como uma fusão entre um plano de negócios e uma estratégia criativa.

Antes de pensar em criar briefings perfeitos, precisamos aprender a falar sobre os aspetos estratégicos do design, desfazendo conceitos errôneos como a associação do design com arte decorativa. (Phillips, 2007, pg.33)

Segundo Sampaio (1996), o processo de briefing consiste na transferência de informações de um ponto a outro. Dentro dessa concepção, o briefing atua como uma ferramenta auxiliar na organização e na transmissão de informações, minimizando as discrepâncias entre o emissor e o recetor. A sua implementação demanda um estudo aprofundado para a preparação do documento, exigindo clareza e precisão na comunicação durante as fases de execução, com o objetivo de capturar de maneira eficaz as informações necessárias para a realização do projeto.

A arte de fazer um bom briefing está em determinar o que é “certo” no contexto acima, uma vez que o que é “certo” para uma situação pode não ser exatamente “certo” para outra. Entretanto é possível estabelecer algumas “normas”. (Sampaio,1996, pg36)

Por fim, é crucial destacar que, para a aplicação eficaz de um briefing, além de uma preparação meticulosa, a comunicação assertiva e a escuta ativa desempenham papéis fundamentais. Nesse contexto, o designer deve utilizar o briefing como uma ferramenta para adaptar-se à linguagem do cliente, facilitando a compreensão da importância desse processo e incentivando a colaboração na recolha de informações. Esse alinhamento é essencial para propor soluções que sejam coerentes e significativas dentro da totalidade do projeto.

Tópicos Básicos	Conteúdos
Natureza do projeto	<ul style="list-style-type: none">- Sumário executivo incluindo- Justificativas- Objetivo do projeto- Resultados desejáveis- Responsabilidades do projeto
Análise setorial	<ul style="list-style-type: none">- Lista de produtos- Concorrentes- Preços e promoções- Estudo de Tendências- Estratégia da empresa
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none">- Características do público-alvo: gênero, faixa etária, escolaridade, renda, ocupação- Diferenças: Regionais, culturais, nos hábitos de consumo
Portfólio da Empresa	<ul style="list-style-type: none">- Marca- Imagem corporativa- Segmentação do mercado
Objetivos do negócio e estratégia de design	<ul style="list-style-type: none">- Principais resultados visados pelo projeto, descritos na linguagem de negócios- Atividades de design, correspondentes aos resultados visados
Informações de pesquisas	<ul style="list-style-type: none">- Tendências dos negócios- Avanços tecnológicos- Lançamentos de novos produtos
Apêndice	<ul style="list-style-type: none">- Materiais suplementares: catálogos, fotos; mostruários, artigos...

TAB.2: tópicos básicos do briefing (fonte:Phillips, 2016)

Em síntese, o briefing é um elemento essencial na gestão e execução de projetos, funcionando como um elo de comunicação estratégica entre todas as partes envolvidas. A sua elaboração cuidadosa permite o alinhamento preciso dos objetivos, expectativas e necessidades, garantindo que todos os aspetos do projeto sejam compreendidos e tratados de forma adequada. Um briefing bem estruturado não apenas orienta a equipa da criação, mas

também assegura que as soluções propostas estejam em perfeita sintonia com as demandas do cliente, contribuindo decisivamente para o sucesso do projeto. A importância de sua aplicação, somada a uma comunicação clara e a uma escuta ativa, são fatores determinantes para a efetividade e a excelência dos resultados alcançados.

5.6 Considerações Finais

A gestão de projetos, enquanto disciplina, é essencial para a organização, controle e sucesso de qualquer empreendimento, especialmente no campo do design. Desde a sua origem, a gestão de projetos evoluiu como uma resposta à necessidade de sistematizar e otimizar processos que envolvem múltiplas etapas, recursos variados e um conjunto diverso de partes interessadas. O início da gestão de projetos pode ser identificado em práticas organizacionais que visavam coordenar esforços em torno de objetivos comuns, garantindo a entrega eficaz e eficiente de resultados.

Ao longo do tempo, a gestão de projetos consolidou-se como um campo de conhecimento estruturado, com conceitos e metodologias bem definidos. Esses conceitos fornecem um panorama abrangente que abrange desde a identificação das necessidades do projeto até a entrega final. Entre os conceitos fundamentais estão o tempo, custo e qualidade, que constituem a base para a tríplice restrição—um conceito central que define o equilíbrio necessário entre esses elementos para alcançar o sucesso do projeto.

O modelo clássico do ciclo de vida de um projeto é composto por quatro fases distintas: fase inicial do projeto, organização e preparação, execução do trabalho, e por fim a parte final do projeto. Cada uma destas fases desempenha um papel crucial no avanço ordenado do projeto, garantindo que todas as etapas sejam meticulosamente planejadas e executadas. A iniciação define os objetivos, o planejamento estabelece a metodologia e os recursos necessários, a execução realiza as atividades planejadas, o monitoramento e controle avaliam o progresso e fazem ajustes necessários, e o encerramento conclui o projeto, documentando as lições aprendidas e assegurando que os resultados atendam às expectativas. Dentro deste contexto, o briefing emerge como um elemento primordial no processo de gestão de projetos de design. Funcionando como um documento guia, o briefing assegura que todas as partes envolvidas estejam alinhadas quanto aos objetivos, expectativas e limitações do projeto. Ele serve como um ponto de referência contínuo ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, garantindo que as soluções criativas estejam em consonância com as necessidades do cliente e os requisitos do mercado. A elaboração de um briefing claro, detalhado e bem estruturado é, portanto, indispensável para o sucesso de qualquer projeto, pois facilita a comunicação, minimiza ambiguidades e orienta a tomada de decisões estratégicas.

Em suma, a gestão de projetos de design, sustentada por um entendimento profundo dos seus conceitos e por uma aplicação rigorosa das suas metodologias, é uma prática indispensável para a realização de projetos eficazes e de alta qualidade. O briefing, inserido neste contexto, não só orienta o processo criativo, mas também assegura que todas as fases do projeto sejam conduzidas de forma coesa e integrada, resultando em entregas que satisfazem plenamente as expectativas dos clientes e stakeholders.



“

**New
organizational
forms emphasize
flexibility,
adaptability, and
innovation.**



”

— Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design. Cengage Learning, p. 58.



6. Novas formas de organização

A pandemia de COVID-19, que emergiu em 2019 e rapidamente se espalhou pelo mundo, desencadeou uma crise de proporções sem precedentes, afetando profundamente todos os aspectos da vida humana, incluindo a economia global e o funcionamento das empresas. As medidas necessárias para conter a propagação do vírus, como lockdowns, distanciamento social e restrições de mobilidade, forçaram as organizações a repensar suas operações e a adaptar-se rapidamente a um cenário de incertezas. A pandemia não apenas desafiou a resiliência das empresas, mas também expôs a vulnerabilidade de modelos de negócios tradicionais, acelerando tendências como a digitalização, o teletrabalho (trabalho remoto) e a necessidade de uma gestão mais ágil e flexível. Esta reconfiguração forçada dos processos operacionais, das cadeias de suprimento e da comunicação interna e externa impôs uma nova realidade, onde a capacidade de inovação e adaptação tornou-se essencial para a sobrevivência e o sucesso das empresas num ambiente de negócios profundamente transformado.

6.1 A influência da pandemia na organização empresarial de design

A pandemia da COVID-19 impôs desafios inéditos e perturbadores às organizações empresariais em escala global. A necessidade imperativa de adaptação a novas modalidades de trabalho, assegurar a segurança dos colaboradores e navegar por um cenário econômico repleto de incertezas catalisou profundas mudanças organizacionais. A natureza volátil dessas incertezas, ora evoluindo de forma gradual, ora manifestando-se abruptamente, impactou significativamente a perspectiva dos tomadores de decisão, influenciando suas escolhas estratégicas (Altig, Barrero, Bloom, Davis, Meyer e Parker, 2022). Algumas organizações, demonstrando resiliência e engenhosidade, converteram a crise em oportunidades de negócio, respondendo rapidamente à nova realidade imposta (Sarkar e Clegg, 2021).

A transição para o trabalho remoto tornou-se uma necessidade premente para o cumprimento das restrições e medidas de distanciamento social, exigindo a adoção acelerada de novas tecnologias, a reformulação das estratégias de comunicação e ajustes na gestão de desempenho. Paralelamente, a implementação de novos protocolos de saúde e segurança no ambiente de trabalho foi essencial para garantir o bem-estar dos colaboradores que necessitavam permanecer no local de trabalho. O surgimento de modelos de trabalho híbridos, combinando o remoto e o presencial, demandou um repensar dos espaços de trabalho, bem como das estratégias de comunicação e iniciativas de compromisso dos funcionários.

A transformação das condições de trabalho impulsionou as organizações a investir intensivamente na qualificação e requalificação de suas equipas, a fim de responder às demandas emergentes dos negócios. A

pandemia também acelerou os processos de transformação digital, com investimentos substanciais em tecnologias que suportassem a colaboração remota, serviços online, e-commerce e canais de comunicação digitais. A mudança no comportamento dos consumidores levou as organizações a revisarem suas abordagens de engajamento, destacando-se a crescente dependência de canais digitais e a necessidade de oferecer experiências personalizadas.

As interrupções nas cadeias de abastecimento globais evidenciaram a urgência de reavaliar e reestruturar as estratégias de supply chain, com foco na construção de resiliência e diversificação. Por fim, as incertezas econômicas forçaram as organizações a implementar rigorosas medidas de contenção de custos, incluindo a reavaliação de orçamentos, a reestruturação das operações e a simplificação de processos para maximizar a eficiência. Essas transformações refletem uma reorientação profunda no pensamento organizacional, marcada por uma ênfase acentuada na flexibilidade, adaptabilidade e na promoção do bem-estar tanto dos colaboradores quanto da própria estrutura empresarial diante das incertezas persistentes. A adaptação bem-sucedida no contexto pandêmico exige uma síntese de planejamento estratégico, comunicação assertiva, gestão ágil de mudanças e um comprometimento inabalável com o aprendizado contínuo e a inovação.

As empresas de design também sofreram com a pandemia tal e qual as demais organizações, forçando-as a reavaliar as suas operações, estratégias e abordagens criativas. Com a necessidade urgente de adaptação ao trabalho remoto (teletrabalho), as empresas de design tiveram de acelerar a digitalização dos seus processos, adotando ferramentas colaborativas online para manter a produtividade e a comunicação entre as equipas. Essa transição, embora desafiadora, abriu novas oportunidades para a inovação digital e a exploração de novas formas de colaboração criativa. Além disso, a pandemia alterou as demandas do mercado, com muitas empresas procurando soluções de design que pudessem responder às mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores. Isso resultou em uma crescente demanda por design de experiência do usuário (UX), e-commerce e comunicação digital, à medida que as interações físicas foram substituídas por experiências online. A crise também destacou a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação nas empresas de design. Projetos e campanhas tiveram que ser reestruturados ou adiados, e a incerteza econômica exigiu que essas empresas adotassem estratégias mais ágeis e ajustassem rapidamente as suas ofertas para atender às novas necessidades dos clientes. Em muitos casos, isso significou reorientar o foco para soluções que agregassem valor de maneira direta e tangível, muitas vezes em prazos reduzidos. Por outro lado, a pandemia trouxe à tona a relevância do design como uma ferramenta estratégica. As empresas que conseguiram integrar o design nas suas estratégias de negócio destacaram-se ao conseguir adaptar as suas marcas e produtos às novas realidades de mercado, utilizando o design para se comunicar eficazmente com os seus públicos e reforçar sua presença digital.

6.2. Estatísticas

Segundo a Fundação José Neves

A nível europeu, verificou-se um crescimento do trabalho em casa na última década. Em 2019, último ano com dados internacionais disponíveis, 17% da população empregada na União Europeia realizou algum trabalho em casa, sempre ou de forma esporádica, um aumento de 3,6 pontos percentuais face a 2009. Portugal foi dos países onde o trabalho em casa mais aumentou, passando de 5,2% em 2009 para 16,3% em 2019, um valor muito próximo da média europeia.

Não deixa de ser interessante destacar e sublinhar que, mesmo após o término da pandemia, um número significativo de indivíduos permaneceu exercendo suas atividades profissionais em regime de teletrabalho. Segundo a jornalista Cátia Mateus (2024) destaca numa publicação do jornal expresso:

É um novo aumento e mostra que o regime de trabalho remoto, que entrou na vida dos profissionais com a pandemia, veio para ficar. No primeiro trimestre deste ano, 1.030,5 mil profissionais (20,5% da população empregada) trabalhou a partir de casa e, desses, 988,1 mil (19,7%) fizeram-no recorrendo a tecnologias de informação, configurando assim o conceito de teletrabalho.

(Publicação jornal expresso com o título “Quase 20% dos trabalhadores em Portugal mantêm teletrabalho”)

A percentagem de europeus que trabalham regularmente a partir de casa aumentou de 5,4% em 2019 para 13,4% em 2021. “A pandemia de COVID-19 impulsionou significativamente o teletrabalho em toda a Europa”, observa Wouter Zwysen, investigador do Instituto Sindical Europeu (ETUI), um centro de pesquisa da Confederação Europeia de Sindicatos (CES). No entanto, o fosso entre o Norte da Europa, que já havia avançado substancialmente nesse sentido, e o Sul da Europa, não foi superado: “O teletrabalho tornou-se ainda mais predominante em países onde já era amplamente aceito”, acrescenta o investigador.

O boom do teletrabalho

Pessoas empregadas que trabalham a partir de casa na União Europeia, em percentagem do emprego total

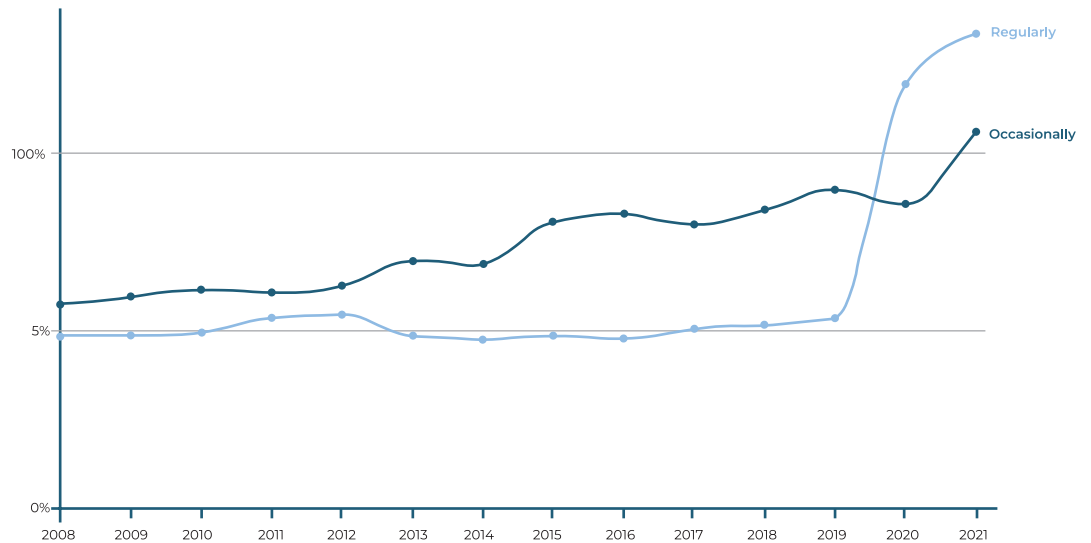


Figura 10 : (fonte:https://www.europeandatajournalism.eu/cp_data_news/telework-a-new-privilege/)

O trabalho remoto consolidou-se como “uma componente indispensável do mundo laboral no século XXI”, conforme assinala a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) num estudo publicado em dezembro de 2022. Atualmente, o teletrabalho abrange mais de 40 milhões de pessoas em toda a Europa, representando cerca de 20% da força de trabalho. Com 34,3% de teletrabalhadores, a França posiciona-se no segmento superior intermediário, atrás dos Países Baixos (53,8%), Suécia (46,2%), Finlândia (41%) e Bélgica (39,9%), mas significativamente à frente de nações como Alemanha (24,7%), Espanha (15,3%), Itália (14,8%) e Bulgária (6,5%).

6.3. Vantagens e Desvantagens

O teletrabalho, embora tenha se tornado amplamente adotado, apresenta uma série de vantagens e desvantagens, as quais variam conforme o contexto organizacional, o tipo de trabalho e as circunstâncias pessoais dos funcionários.

De acordo com Goulart (2009), o advento do teletrabalho precipitou transformações significativas, especialmente no âmbito organizacional. A implementação deste paradigma laboral requer uma reestruturação da organização, tanto em termos de sua estrutura quanto de sua cultura.

Consequentemente, a relação de confiança entre os colaboradores torna-se um elemento vital, uma vez que a delegação de tarefas e a autonomia decisória são cruciais para o eficaz funcionamento de uma equipa remota. Vieira (2007) argumenta que o trabalho impulsiona o desenvolvimento do potencial individual, promovendo progressão na carreira e aumentando a satisfação pessoal, o que, por sua vez, resulta em uma colaboração mais eficaz dentro da organização. Um dos propósitos centrais do teletrabalho é alcançar um equilíbrio harmonioso entre a vida pessoal e profissional, pois é impossível manter a produtividade em atividades que não proporcionam satisfação. Diversos autores tratam o teletrabalho como uma “solução” para reduzir o absentéismo e elevar a produtividade nas organizações. Contudo, surgem também desvantagens, como o aumento do nível de stresse até que os indivíduos se adaptem ao novo processo, dado que a automação do trabalho nem sempre implica uma redução da carga laboral (Mello,

2000). Desde sua implementação, o teletrabalho tem apresentado uma série de desafios e benefícios, impactando não apenas as organizações e colaboradores, mas também a sociedade como um todo.

No contexto organizacional, o teletrabalho oferece à empresa uma oportunidade singular para aprimorar a produtividade de seus colaboradores. Ao permitir que os teletrabalhadores desfrutem de maior flexibilidade dos seus horários, facultando-lhes a autonomia para definir suas próprias rotinas, o teletrabalho potencializa o aumento da eficiência e do desempenho profissional.

Ademais, diversas pesquisas indicam que colaboradores em regime de teletrabalho apresentam uma redução no número de pedidos de afastamento por doença, maior satisfação no trabalho e índices de desempenho superiores. Este modelo também possibilita às organizações a diminuição dos custos associados à manutenção de escritórios (Kurkland & Bailey, 1999).

No plano individual, o teletrabalho proporciona uma gama diversificada de benefícios. A vantagem mais notável reside na eliminação ou redução do tempo gasto em deslocamentos. A diminuição desse tempo resulta em economias significativas com combustível e manutenção de veículos, além de reduzir o stresse provocado pelo trânsito. Para colaboradores que enfrentam trajetos longos, essa economia pode inclusive levá-los a reconsiderar sua localização, seja procurando novas oportunidades de emprego ou optando por uma mudança de residência. Assim, o teletrabalho alivia tanto as despesas quanto os inconvenientes associados às viagens diárias.

Mas como é obvio também existem desvantagens inerente ao teletrabalho, sendo algumas como o isolamento social e profissional, foco no trabalho, pois também existe mais distrações em casa. Trabalhar mais horas por dia e dificuldade em criar laços com os respetivos colegas o que faz com que exista uma perda da capacidade de interagir com os outros e uma maior dificuldade em separar o trabalho da vida privada.

Para que o teletrabalho resulte, a comunicação entre todos os elementos da empresa é crucial, principalmente no que diz respeito à partilha de opiniões e informações relevantes sobre os projetos e trabalhos.

	Possíveis vantagens	Possíveis desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor desempenho e maior produtividade - Poupança de tempo e dinheiro relativa a deslocações - Satisfação da necessidade de autonomia - Menos stress llaboral - Mais tempo com a família - Pode ser única forma de trabalhar - Possibilidade de apoiar familiares dependentes - Maior flexibilidade de horário 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos oportunidade de afiliação /diminuição do sentimento de pertença - Afastamento de interações sociais - Menos oportunidades de desenvolvimento da carreira - Isolamento profissional - Falta de apoio profissional - Sobreposição das esferas trabalho e casa - Mais stress doméstico
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Maior produtividade - Mercado laboral disponível mais vasto - Poupança de espaço - Menos custos gerais - Menos absentismo e atrasos - Aumento da motivação e satisfação - Criação de imagem organizacional positiva pela possibilidade de flexibilidade oferecida 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior dificuldade em controlar e motivar - Empregados menos comprometidos - Perda de benefícios de trabalho em equipa - Alteração de métodos de gestão e de trabalho - Custos envolvidos na transição para o teletrabalho, nomeadamente investimento em formação e novos métodos de supervisão
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Menos deslocações, poluição, trânsito e acidentes - Mais pessoas podem trabalhar - menor discriminação - Criação de soluções para pessoas com necessidades especiais - Poupanças ao nível de infraestruturas e energia 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de sociedade indiferente/alheada (detached society) - Necessidade de adaptar o sistema legal

TAB.3: Possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho

6.4 Considerações finais

A pandemia de COVID-19 provocou uma transformação profunda nas formas de organização empresarial, especialmente nas empresas de design. Esse período desafiador acelerou a adoção de novas práticas e tecnologias, destacando a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade no ambiente de trabalho. Estatísticas revelam um aumento significativo no teletrabalho, com a porcentagem de europeus que trabalham regularmente a partir de casa crescendo de 5,4% em 2019 para 13,4% em 2021, o que demonstra uma mudança estrutural no panorama laboral.

No setor do design, essa mudança foi particularmente notável, uma vez que o trabalho criativo, historicamente dependente de colaboração presencial, teve que se adaptar rapidamente a ambientes digitais. As vantagens do teletrabalho incluem maior flexibilidade, aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores, bem como a redução de custos operacionais para as empresas. Contudo, as desvantagens também são evidentes, incluindo o aumento do stresse devido à adaptação ao novo modelo de trabalho e o desafio de manter a coesão e a comunicação eficaz dentro das equipes.


Em conclusão, a pandemia não apenas remodelou as práticas organizacionais, mas também evidenciou a necessidade de uma gestão mais estratégica e resiliente. As empresas de design, ao adotarem essas novas formas de organização, encontram-se agora melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros, equilibrando as vantagens e desvantagens do teletrabalho enquanto procuram maximizar a eficiência e o bem-estar de seus colaboradores.


“


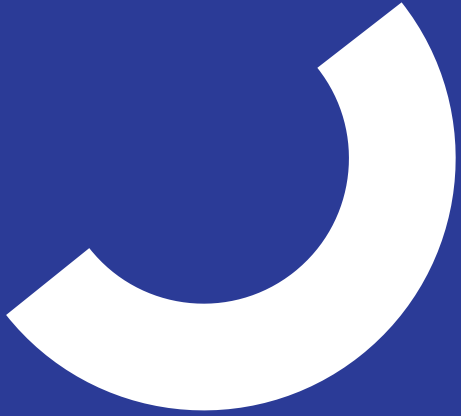
**Internships
offer practical
experience in a
professional
environment.**



”



Cannon, J. A., & Arnold, M. J. (1998). Student expectations of collegiate internship programs in business: A 10-year update. *Journal of Education for Business*, p. 202.



Capítulo VII – Caso de Estudo: Biogràfic

7. Nota Introdutória

Este capítulo aborda a investigação intervencionista realizada no contexto do estágio desenvolvido no estúdio de design Biogràfic, em Barcelona. A investigação intervencionista, enquanto abordagem metodológica, caracteriza-se pela aplicação prática de conhecimentos teóricos com o objetivo de gerar melhorias reais no ambiente profissional. Nesse sentido, o estágio no Biogràfic proporcionou a oportunidade de aliar teoria e prática no âmbito do design gráfico e da comunicação visual, permitindo uma intervenção direta nos processos criativos e operacionais do estúdio. Ao longo deste capítulo, será explorada a dinâmica dessa experiência, desde a inserção no ambiente de trabalho até a análise das contribuições resultantes das intervenções realizadas, destacando os desafios, aprendizagens e os impactos gerados tanto no desenvolvimento pessoal quanto nas práticas do estúdio.

7.1 Caracterização

O Estúdio Biogràfic, estabelecido em Barcelona, localizado especificamente na Travessera de les Corts, é uma entidade de referência na área da comunicação visual, destacando-se pela sua especialização em Design Gráfico e Comunicação Visual. Com uma equipa de dimensões reduzidas, o estúdio distingue-se pelo desenvolvimento de uma vasta gama de projetos de design, com ênfase particular na concepção de embalagens (packaging), bem como na criação de identidades visuais e na elaboração de catálogos e folhetos.

Fundada em 2016, a Biogràfic surge como sucessora direta da Connecta, uma empresa de renome que, desde 1978, consolidou-se como uma referência multidisciplinar nos campos do design e da arquitetura. A transição para a Biogràfic foi liderada por Gemma Carrete e Paulo Piteira, que integraram a equipa da Connecta em 2006 e, em 2016, lançaram o seu próprio projeto, preservando o legado criativo e a expertise acumulada da Connecta ao longo de quase quatro décadas.

Biogràfic é composto por dois elementos: “Bio”, prefixo derivado do grego “bios”, que significa “vida”, a qual simboliza a força ou atividade essencial inerente ao ser que a detém, ou ainda a atividade exercida por um indivíduo ou uma comunidade. “Gràfic” refere-se ao que é relativo à escrita e à impressão, representado por meio de figuras ou sinais.

7.1.1 Serviços e portfolio

A Biogràfic oferece um portfólio abrangente de serviços especializados em diversas áreas do design. No âmbito de Logótipos e Branding, a empresa dedica-se à criação e renovação de identidades corporativas, abrangendo desde o desenvolvimento de logótipos até a conceção de identidades visuais completas. Na esfera de Design Gráfico e Impressão, atua em todo o processo, desde a criação gráfica até a produção de variados suportes impressos, tais como folhetos, brochuras e catálogos. No que concerne ao Design Editorial, a Biogràfic realiza a paginação e produção de uma ampla gama de publicações, incluindo livros, catálogos, folhetos e revistas. Destaca-se, ainda, na área de packaging, com particular expertise no desenvolvimento de embalagens para produtos alimentares. Adicionalmente, a empresa desenvolve campanhas institucionais, com foco especial para os municípios, promovendo iniciativas de sensibilização para a reciclagem e separação de resíduos.

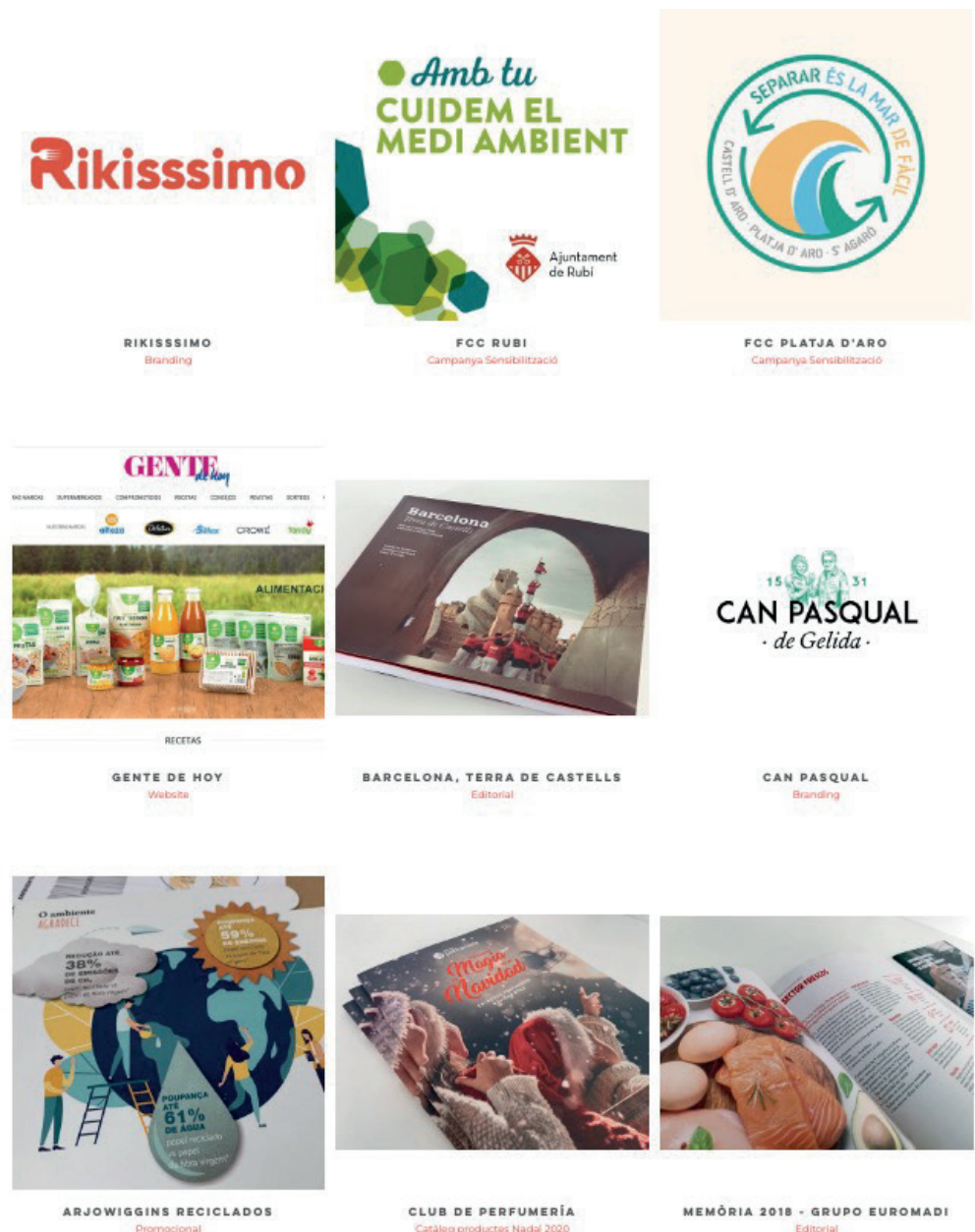


Figura 11 : Exemplificação de alguns trabalhos produzido pelo Atelier biografic (portfólio).
Fonte: <https://www.biografic.com/>

7.1.2 Posicionamento no Mercado e Clientes

A empresa procura agir e pensar como os seus clientes para melhor atender às diversas necessidades de cada projeto. A empresa encarrega-se de todo o processo, desde o início até a conclusão, respeitando sempre o cliente e assegurando que cada projeto seja visualmente distinto. Além disso, a Biogràfic procura continuamente desenvolver diversos caminhos de diferenciação, incluindo a oferta de produtos de alta qualidade. A empresa dedica-se a oferecer produtos e serviços personalizados, rigorosamente adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Realiza projetos de design e desenvolve soluções abrangentes para atender às exigências do mercado empresarial e comercial, abrangendo empresas, supermercados e lojas.

Os clientes da empresa são do sector público e privado e de diversas áreas de negócio, atualmente a atividade da Biogràfic centra-se na criação de packaging, e no desenvolvimento de campanhas que promovem a sustentabilidade e economia circular.



Figura 12 : Alguns clientes da Biogràfic

7.0 estágio

No âmbito do presente capítulo, almeja-se esclarecer o *modus operandi*, prática e, conseqüentemente, evidenciar o ambiente fomentado no contexto do estágio acadêmico, na empresa Biogràfic. Este propósito visa elucidar o método que influenciou a concepção dos projetos empreendidos durante o período de estágio. De maneira clara e direta, pretende-se ilustrar a interação do processo criativo com a equipa da empresa.

Adicionalmente, procurou-se simplificar e tornar acessível a compreensão dos projetos desenvolvidos, categorizando-os em Grandes Projetos e Pequenos Projetos. Essa abordagem permitiu esclarecer e exemplificar todos os projetos executados no contexto do estágio.

Deste modo, este capítulo será estruturado com subtítulos que visam facilitar a compreensão da evolução e do processo que conduziu aos resultados. Tais subtítulos incluem: O Estágio, Calendário de Projetos, Cronograma de Projetos e Projetos Desenvolvidos, onde serão identificados Grandes Projetos e Pequenos Projetos. Adicionalmente, será apresentado um subtítulo intitulado Visão Crítica dos Projetos, que proporcionará uma análise reflexiva sobre os mesmos.

7.2 O estágio

A concretização do estágio acadêmico teve lugar nas instalações da empresa Biogràfic, no período de seis meses compreendido entre 01 de outubro de 2023 e 31 de março de 2024, como resultado do protocolo estabelecido entre o Instituto Politécnico de Castelo Branco e o representante da Escola Superior de Artes Aplicadas. O horário laboral semanal estende-se de segunda a sexta-feira, das 09:00h às 13:00h e das 14:00h às 18:00h, sendo que nas sextas-feiras começava-se às 08:00h e ia até às 15h.

Este estúdio especializa-se nas áreas de Design Gráfico, Comunicação e Produção Gráfica, direcionando-se para o mercado empresarial e comercial, abrangendo entidades como empresas, gabinetes, supermercados, lojas, entre outros, localizado no centro de Barcelona.

Ao longo do período de estágio, todos os processos relacionados com a elaboração dos projetos, desde os conceituais até aos aspetos formais e estéticos, foram distribuídos equitativamente entre os dois colaboradores. Destaca-se que o colaborador Paulo desempenhou um papel preponderante na execução dos projetos realizados pela estagiária, assumindo a função de tutor.

7.2.1 Estrutura organizacional da empresa

O estúdio Biogràfic é composto por dois sócios distintos, nomeadamente Gemma Carrete e Paulo Piteira, ambos detentores de uma vasta experiência e qualificações académicas respeitáveis. Gemma Carrete, graduada em design gráfico pela conceituada Escola EINA em Barcelona, ostenta ainda um mestrado em direção de arte pela prestigiosa Universidade Ramón Llull, igualmente situada em Barcelona. Por sua vez, Paulo Piteira concluiu seus estudos em design gráfico na ESART - Escola Superior de Artes Aplicadas

do Instituto Politécnico de Castelo Branco, em Portugal.

A equipa é complementada por Eduard Navarro, cuja especialização abrange comunicação de marketing digital e branding, acumulando mais de duas décadas de experiência nos domínios de vendas, marketing e CRM, desempenhando, ademais, funções de copy/account. Além disso, a equipa conta com um membro administrativo. Para a realização de projetos específicos, a empresa recorre de modo pontual a colaborações com outros profissionais, tais como designers, ilustradores, fotógrafos, especialistas em informática e marketing, entre outros.

Cumprе salientar que todas as questões de natureza conceitual, formal e estética são equitativamente distribuídas entre os dois sócios. No contexto de estágio, o sócio Paulo assume a principal responsabilidade pela supervisão e execução dos projetos conduzidos pela estagiária.

No esquema abaixo, é possível observar um organograma esquemático que representa a estrutura organizacional e hierárquica do estúdio.

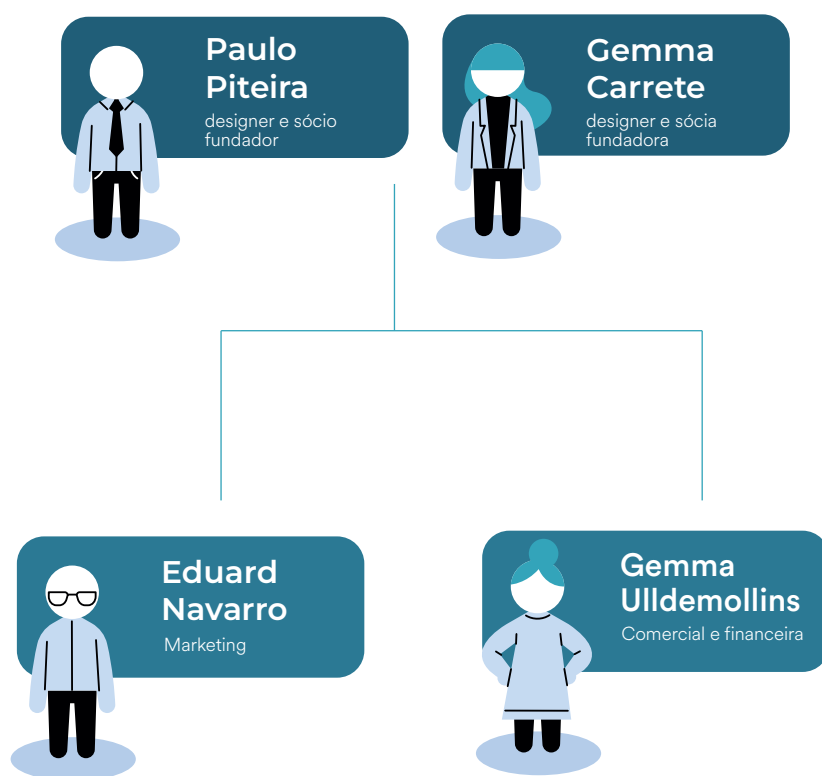


Figura 13 : organização e hierarquia da Biográfico

7.2.2 Calendário de Projetos

O esquema da ordem dos projetos é uma representação visual ou cronológica que organiza os projetos consoante o tempo do seu desenvolvimento.

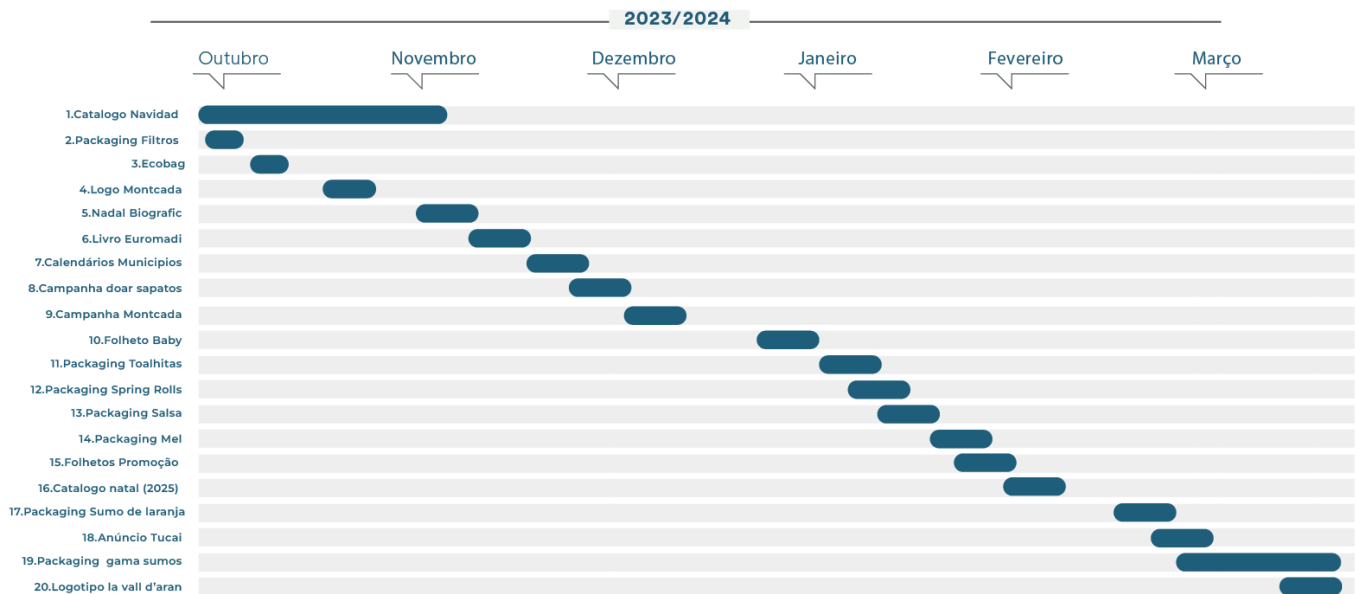


Figura 14 : calendário de projetos realizados

7.3. Projetos Desenvolvidos

Ao longo dos seis meses de estágio acadêmico realizado na empresa Bio-gráfico, foram concebidos e executados projetos de diversas naturezas e complexidades. Nesse contexto, foi possível classificar os projetos com base na sua relevância para os clientes e na dificuldade técnica e gráfica inerente.

Os projetos considerados principais abarcaram essencialmente os projetos de packaging, sendo este os mais demorados, mais técnicos e acima de tudo grande parte dos projetos elaborados foram no setor de packaging. Adicionalmente também houve projeto de editorial desde folhetos promocionais a catálogos de natal, e branding para o município de Montcada e Vall d'aran.

No presente capítulo, também são apresentados os projetos secundários, caracterizados pela menor complexidade. Tais projetos, compreendendo desde tarefas menores, contribuíram para a ampliação do conhecimento em áreas como Design de Comunicação, Design Gráfico e Produção Gráfica.

É digno de nota que a diversidade e a complexidade desses projetos e a falta de facultações de briefings e apoio por parte da empresa, tornou muitos projetos de difícil execução por não haver a comunicação pretendida e considerada essencial pela estagiária para uma melhor compreensão do que era pretendido pelo cliente. Assim, este capítulo não apenas descreve as atividades realizadas, mas também evidencia o desenvolvimento profissional da estagiária diante de desafios complexos e exigentes, e o processo para chegar aos resultados.

7.3.1 Grandes Projetos

Neste segmento, serão discutidos os projetos identificados como primordiais (embora não exclusivos na sua importância), sob a perspectiva da autora, levando em consideração as circunstâncias e desafios associados a cada um. Em face do panorama global dos projetos executados, os quais

foram classificados com base na sua duração e relevância tanto interna quanto externa à empresa Biogràfic.

Assim a organização da demonstração dos projetos desenvolvidos passa por numa fase inicial de explicação do cliente e posteriormente é demonstrada a metodologia utilizada pela autora para desenvolver cada projeto podendo esta metodologia ser alterada em cada proposta consoante a sua complexidade.

7.3.1.1 Packaging Filtros para Café: Selex

Cliente:

A Selex é uma marca própria pertencente à Alteza, que faz parte do Grupo Euromadri, um dos maiores grupos de distribuição de Espanha. A marca Selex® é conhecida por oferecer uma ampla gama de produtos de alta qualidade a preços competitivos, abrangendo diversas categorias como alimentos, produtos de limpeza, higiene pessoal, entre outros.

Como marca distribuída pela Alteza, a Selex procura atender às necessidades do consumidor moderno, oferecendo uma alternativa acessível em comparação com as marcas líderes do mercado, sem comprometer os padrões de qualidade. A variedade de produtos sob a marca Selex® é desenvolvida para competir diretamente com marcas premium, ao mesmo tempo que se mantém acessível ao público.

A Alteza distribui os produtos da Selex em supermercados e redes associadas, onde a marca tem ganho destaque pela sua confiabilidade e custo-benefício. Ao longo dos anos, a Selex tem fortalecido a sua presença no mercado espanhol, consolidando-se como uma opção popular nas prateleiras e oferecendo aos consumidores uma ampla escolha de produtos essenciais para o dia a dia.

Desenvolvimento:

Para o desenvolvimento deste projeto, dada a ausência de um briefing fornecido pela empresa, a autora optou por seguir uma abordagem metodológica que proporcionasse uma resolução mais eficaz do objetivo almejado (ver a metodologia utilizada no anexo). Neste contexto, a primeira etapa consistiu na realização de um levantamento detalhado dos produtos comercializados pelo cliente, visando uma compreensão mais profunda da linguagem empregada nos mesmos.

Considerando o desejo do cliente por uma abordagem distintiva em relação aos seus concorrentes e uma proposta diferenciada no mercado, a segunda fase envolveu a realização de um benchmark. Este processo de pesquisa comparativa entre empresas do mesmo setor teve por objetivo analisar o desempenho dos produtos e processos em relação aos concorrentes.

Nesse sentido, os concorrentes foram divididos em dois segmentos distintos: os concorrentes diretos, que incluem marcas brancas, permitindo uma compreensão da estratégia de comunicação adotada para esse tipo de produto, considerando que o produto em questão está inserido nesse segmento; e os concorrentes de marcas premium, visando compreender como comunicam produtos similares. Destaca-se que esta pesquisa abrangeu não apenas marcas nacionais espanholas, mas também marcas

européias, garantindo uma análise abrangente.

Após a recolha de informações nas fases anteriores, a autora deu início à próxima etapa do projeto, que consistiu na elaboração de esboços preliminares.

Após uma análise criteriosa, a autora observou que nenhum dos concorrentes examinados recorria à utilização de ilustrações em suas estratégias.

Diante dessa constatação, concluiu-se que a melhor abordagem para conferir ao cliente o destaque desejado para o seu produto seria a adoção dessa técnica, combinada com a utilização de fotografia para criar uma proposta visual única e distintiva. Além disso, optou-se por uma paleta de cores vibrantes para alcançar o contraste desejado.

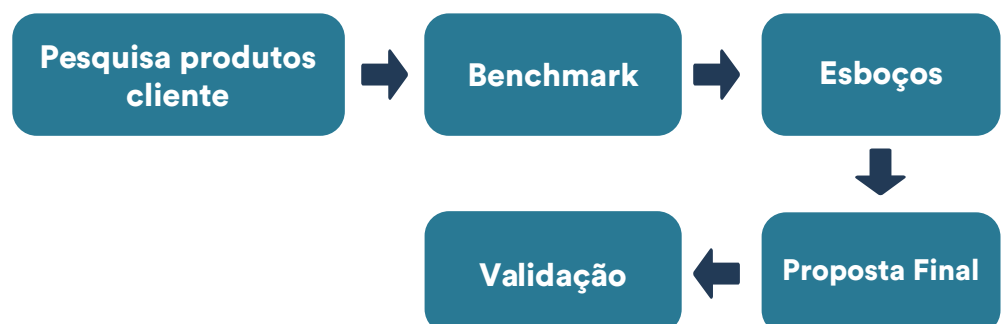
Para este projeto, não foram encontradas dificuldades significativas no que diz respeito à recolha de material para análise.

A autora avalia que o resultado final alcançado foi satisfatório, não apenas em virtude do feedback positivo recebido pelo cliente, mas também por representar fielmente as ideias concebidas e realizadas. Desta forma, ela considera este projeto como um dos principais, caracterizado por um sucesso notável, evidenciando uma significativa aprendizagem e aplicação de conhecimentos ao longo das diversas fases de intervenção



Figura 15 : Packaging filtros selex. Fonte: Autora

Figura 16 : Metodologia utilizada pela autora



7.3.1.2 Catalogo de bebé Euromadi

Cliente

Os primórdios do Grupo Euromadi remontam à década de 90, quando se deu a fusão das fábricas Centra Coop., Selex Ibérica e Spar Española, seguida pela integração das empresas Vima e Daper nos anos de 1995 e 1998, respetivamente, juntamente com outras entidades de menor porte. Durante este período, a Euromadi expandiu consideravelmente a sua esfera de atuação, diversificando os seus serviços para abranger não apenas marcas próprias, mas também operações relacionadas com a produção de carnes, frutas e programas de formação.

Simultaneamente, foram estabelecidos escritórios regionais com o propósito de fortalecer os laços com os associados e otimizar a gestão dos fornecedores locais. A criação do Grupo Euromadi foi motivada pela convergência de interesses entre associados e fornecedores, fundamentada na procura pelo benefício recíproco.

Ao longo dos anos, o Grupo Euromadi conseguiu consolidar de forma efetiva a sua presença no cenário europeu, expandindo significativamente as suas operações em Portugal e alcançando um elevado grau de competitividade no setor de distribuição.

Desenvolvimento

Dado o briefing extremamente claro fornecido para este projeto, a autora optou por seguir um processo de execução simplificado, composto por apenas três etapas distintas. Inicialmente, dada a clareza das diretrizes e a dispensabilidade de uma análise concorrencial extensa, a autora conduziu uma pesquisa de ideias para gerar conceitos para o folheto. É importante ressaltar que a decisão de não aprofundar a pesquisa sobre os concorrentes foi motivada pelo desejo expresso do cliente de que o material produzido estivesse alinhado com as práticas convencionais do mercado de folhetos infantis, utilizando ilustrações ou fotografias características desse público-alvo. Portanto, uma análise exaustiva dos concorrentes não foi considerada relevante para a conceção de algo verdadeiramente distintivo.

Posteriormente, após a conclusão da fase de pesquisa preliminar, a autora deu início ao desenvolvimento dos esboços de layout, conforme solicitado pelo cliente, que demandava três propostas distintas. Nesse sentido, a autora optou por elaborar três conceitos diferentes, proporcionando ao cliente uma ampla gama de opções para escolha.

Após a criação dos esboços iniciais, a mesma prosseguiu com a execução das ideias selecionadas. Não foram identificadas dificuldades significativas no que diz respeito à obtenção de material para análise neste projeto.

A avaliação final indica que o resultado alcançado foi satisfatório. Apesar de uma certa complexidade surgir durante a tentativa de criar conceitos completamente distintos para as três propostas, o resultado final foi considerado altamente satisfatório.

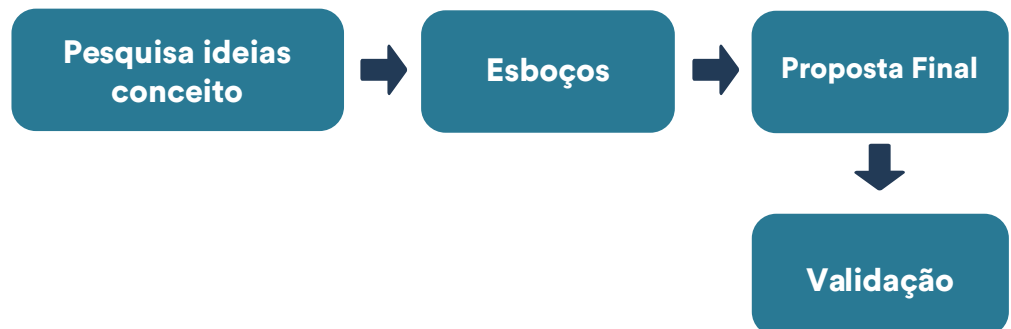


Figura 17 : Folheto Hello baby capa Fonte: Autora



Figura 18 : Folheto Hello baby interior. Fonte: Autora

Figura 19 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora



7.3.1.3 Packaging Toalhitas máquina da roupa

Cliente

A Selex é uma marca própria pertencente à Alteza, que faz parte do Grupo Euromadi, um dos maiores grupos de distribuição de Espanha. A marca Selex® é conhecida por oferecer uma ampla gama de produtos de alta qualidade a preços competitivos, abrangendo diversas categorias como alimentos, produtos de limpeza, higiene pessoal, entre outros.

Como marca distribuída pela Alteza, a Selex procura atender às necessidades do consumidor moderno, oferecendo uma alternativa acessível em comparação com as marcas líderes do mercado, sem comprometer os padrões de qualidade. A variedade de produtos sob a marca Selex® é desenvolvida para competir diretamente com marcas premium, ao mesmo tempo que se mantém acessível ao público.

A Alteza distribui os produtos da Selex em supermercados e redes associadas, onde a marca tem ganho destaque pela sua confiabilidade e custo-benefício. Ao longo dos anos, a Selex tem fortalecido a sua presença no mercado espanhol, consolidando-se como uma opção popular nas prateleiras e oferecendo aos consumidores uma ampla escolha de produtos essenciais para o dia a dia.

Desenvolvimento

Para a condução deste projeto, diante da ausência de um briefing fornecido pela empresa, a autora optou por adotar uma abordagem metodológica que visasse à resolução eficaz do objetivo almejado, conforme detalhado na metodologia presente em anexo.

Nesse contexto, e considerando o desejo do cliente por uma abordagem distintiva em relação aos seus concorrentes e uma proposta diferenciada no mercado, a primeira fase envolveu a realização de um benchmark. Este processo de pesquisa comparativa entre empresas do mesmo setor teve por objetivo analisar o desempenho dos produtos e processos em relação aos concorrentes.

Os concorrentes foram estratificados em dois segmentos distintos: os concorrentes diretos, que englobam as marcas brancas, permitindo uma compreensão da estratégia de comunicação adotada para esse tipo de produto, considerando que o produto em questão está inserido nesse segmento; e os concorrentes de marcas premium, com o propósito de compreender como comunicam produtos similares. Cabe ressaltar que esta pesquisa abrangeu apenas marcas nacionais espanholas, garantindo uma análise bastante detalhada devido ao desafio de ser uma embalagem com pouca informação encontrada na internet.

Após a recolha de informação na etapas anterior, a autora deu início à próxima fase do projeto, que consistiu na elaboração de esboços preliminares. Após uma análise criteriosa, a autora observou que muitos dos concorrentes recorrem à utilização de fotografia. Diante dessa constatação, concluiu-se que a melhor abordagem para conferir ao cliente o destaque desejado para o seu produto seria a adoção da técnica de ilustração para criar uma proposta visual única e distintiva. Além disso, optou-se por uma paleta de cores neutra apostando apenas em alguns detalhes de cor que chama-se atenção, uma vez que todos os concorrentes utilizam demasiada cor em toda a embalagem. Assim para alcançar o destaque pretendido optou-se

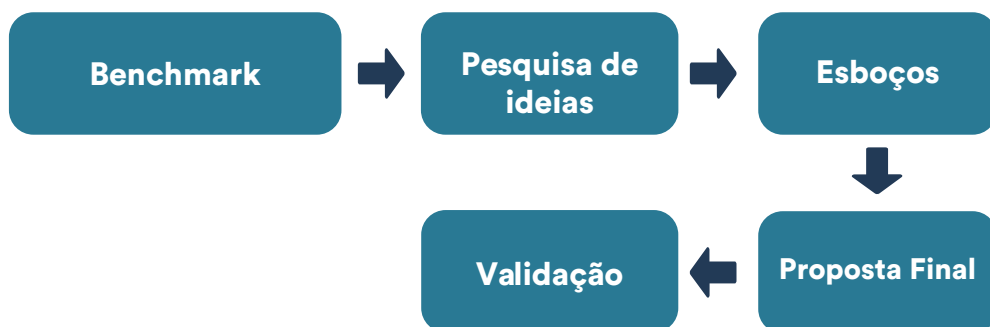
por fazer o oposto dos concorrentes fazendo um design de embalagem mais neutro.

Para este projeto, foram encontradas dificuldades significativas no que diz respeito à recolha de material para análise, uma vez que não se encontra facilmente essas imagens e informação na internet. Mesmo na execução do trabalho foi bastante difícil encontrar meios para utilizar na realização da proposta. A autora avalia que o resultado final alcançado foi satisfatório, por representar fielmente as ideias concebidas e realizadas. Desta forma, considera-se um dos projetos desafiantes pela falta de informação, considerando o resultado final bastante apelativo e distinto.



Figura 20 : Packaging Toallitas. Fonte: Autora

Figura 21 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora



7.3.1.4 Packaging Spring Rolls

Cliente

Artic Punto é uma marca de produtos congelados bastante conhecida em Espanha, pertencente ao grupo de distribuição Alteza, que faz parte da Euromadi, um dos maiores consórcios de compras do país. A marca especializa-se em oferecer uma ampla variedade de produtos congelados, que vão desde vegetais, e carnes, até refeições prontas.

Desenvolvimento

Para o desenvolvimento deste projeto, o cliente expressou o desejo de criar uma embalagem de Spring Rolls que estivesse em plena conformidade com o design previamente estabelecido pela empresa. O objetivo primordial era conferir ao produto uma aparência visual que estivesse em perfeita harmonia com os demais produtos da empresa, assegurando, assim, uma comunicação coesa e eficaz, de modo que os consumidores pudessem facilmente associar o design à respectiva marca.

Dessa maneira, a etapa inicial do trabalho consistiu em realizar uma pesquisa aprofundada relacionada ao design distintivo da empresa. Esse estudo preliminar permitiu compreender as diretrizes estéticas e os elementos visuais característicos, com o intuito de aplicá-los na criação da embalagem dos Spring Rolls. Durante esta análise, constatou-se que o design adotado era notavelmente moderno e atrativo, destacando-se pelo uso de uma cor laranja vibrante. Além disso, observou-se que a distribuição das informações na embalagem era organizada de forma clara e eficiente, o que facilitou substancialmente o processo de concepção e desenvolvimento da nova embalagem.

A autora avalia que o resultado final alcançado foi altamente satisfatório, não apenas devido ao feedback positivo recebido do cliente, mas também pela capacidade de representar fielmente as ideias inicialmente concebidas e implementadas. Essa fidelidade ao conceito original contribuiu para a criação de um produto que reflete com precisão a identidade visual e os valores da marca, garantindo, assim, a satisfação plena do cliente e o fortalecimento da imagem da empresa no mercado.



Figura 22 : Packaging Spring Rolls. Fonte: Autora

Figura 23 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora



7.3.1.5 Packaging mel alteza

Cliente

Alteza é uma marca de distribuição amplamente reconhecida no setor de supermercados na Espanha. Ela faz parte do consórcio Euromadi, uma das maiores organizações de compras e distribuição do país, que reúne diversas redes de supermercados independentes. A marca Alteza é distribuída principalmente em redes associadas à Euromadi, abrangendo um vasto portfólio de produtos, desde alimentos e bebidas até produtos de limpeza, higiene pessoal e artigos para o lar.

Desenvolvimento

Para o desenvolvimento deste projeto, o cliente expressou o desejo de criar uma embalagem de mel que se destacasse no mercado, mesmo sendo um produto de uma marca mais econômica. O objetivo era conferir ao produto uma aparência distinta em relação aos concorrentes. Atendendo a essa demanda, o cliente solicitou a realização de um benchmark dos concorrentes diretos. No entanto, optou-se por ampliar a pesquisa de mercado para incluir uma análise mais abrangente, visando obter um resultado que fosse não apenas apelativo, mas também diferenciado em relação aos demais produtos existentes no mercado.

Dessa forma, procedeu-se a uma análise exaustiva do mercado de mel, incluindo a avaliação de diferentes segmentos de público-alvo. Este estudo abrangeu tanto consumidores de produtos mais econômicos quanto aqueles que preferem opções mais sofisticadas, considerando que o mel é um produto amplamente consumido por uma variedade de públicos. A pesquisa permitiu identificar estratégias visuais e de comunicação eficazes, que poderiam ser adaptadas para criar uma proposta que atingisse um público diversificado.

Após a conclusão desta pesquisa aprofundada, a autora concluiu que seria interessante desenvolver uma embalagem para um produto econômico que transmitisse uma sensação de requinte, em consonância com a qualidade do mel oferecido. Para alcançar esse objetivo, a proposta envolveu a utilização de tipografias com certa curvatura, explorando variações na espessura das fontes escolhidas para adicionar um toque de elegância.

Além disso, a autora decidiu incorporar ilustrações no design para reforçar o aspeto refinado pretendido. Considerando que o mel seria comercializado em três embalagens distintas, cada uma com um sabor diferente, recorreu-se ao uso de cores específicas para diferenciar os

sabores, complementando as ilustrações. Todo o projeto foi desenvolvido utilizando o Adobe Illustrator, garantindo precisão nos elementos gráficos. A autora avalia que o resultado final foi satisfatório, pois conseguiu representar fielmente as ideias concebidas e realizadas. Embora a proposta final não tenha sido a selecionada pelo cliente, a autora recebeu elogios pelo trabalho apresentado, o que confirma a qualidade e o apelo visual do projeto. Assim, este projeto é considerado um dos mais desafiantes devido à falta de informações iniciais, mas o resultado final é visto como altamente apelativo e distinto.



Figura 24 : Packaging Miel
Fonte: Autora

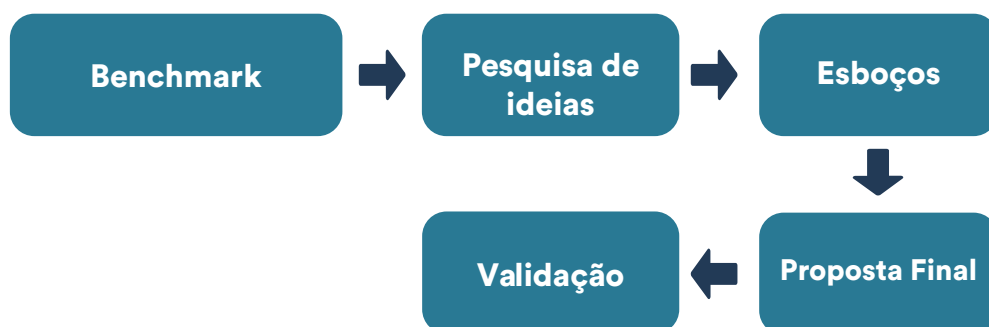


Figura 25 : Metodologia utilizada.
Fonte: Autora

7.3.1.6 Design Folheto Retail: Euromadi

Cliente

Os primórdios do Grupo Euromadi remontam à década de 1990, quando ocorreu a fusão das empresas Centra Coop., Selex Ibérica e Spar Española, seguida pela subsequente integração das empresas Vima e Daper nos anos de 1995 e 1998, respetivamente, além de outras entidades de menor envergadura. Durante este período, a Euromadi expandiu significativamente a sua esfera de atuação, diversificando os seus serviços para abranger não apenas marcas próprias, mas também operações relacionadas à produção de carnes, frutas e programas de formação.

Paralelamente, foram estabelecidos escritórios regionais com o propósito de estreitar os laços com os associados e otimizar a gestão dos fornecedores locais. A criação do Grupo Euromadi foi motivada pela convergência de interesses entre associados e fornecedores, alicerçada na busca pelo benefício mútuo.

Ao longo dos anos, o Grupo Euromadi conseguiu consolidar de forma robusta a sua presença no cenário europeu, expandindo significativamente suas operações em Portugal e atingindo um elevado grau de competitividade no setor de distribuição.

Desenvolvimento

Para o desenvolvimento deste projeto, a empresa solicitou a criação de um folheto com as maiores promoções do ano das grandes marcas. Não existindo um tema definido para o referido folheto, e na ausência de qualquer tipo de briefing, a etapa inicial consistiu na realização de uma pesquisa relativa aos folhetos dos anos anteriores elaborados pela empresa com o mesmo propósito. Este procedimento revelou-se bastante relevante e crucial para compreender tanto a forma de comunicação preferida pela empresa quanto as suas realizações anteriores. Embora essencial, esta etapa também apresentou elevada dificuldade devido à escassez de informações disponíveis na internet sobre o tema.

Após a conclusão desta pesquisa inicial, o passo subsequente foi realizar uma investigação mais abrangente, sem restrições quanto a marcas ou países, visando simplesmente obter ideias e verificar o que já foi produzido no mercado, tanto a nível nacional quanto internacional.

Concluída a fase de pesquisa, procedeu-se então para a etapa de desenvolvimento da ideia. Foi criado um design simples, contrastando com os concorrentes, visto que é comum encontrar folhetos deste tipo com abundância de cores e tipografias chamativas. Optou-se ainda por selecionar apenas uma cor, utilizada em pequenos detalhes ao longo do folheto. Com o conceito idealizado, procedeu-se ao desenvolvimento no software InDesign, de modo a facilitar futuras edições de preços.

Para este projeto, enfrentaram-se dificuldades significativas na recolha de material para análise, uma vez que imagens e informações relevantes não são facilmente encontradas na internet. A autora considera este trabalho desafiador devido à falta de informações e ao escasso feedback por parte da empresa.



Figura 26 : Folheto Grandes Marcas. Fonte: Autora

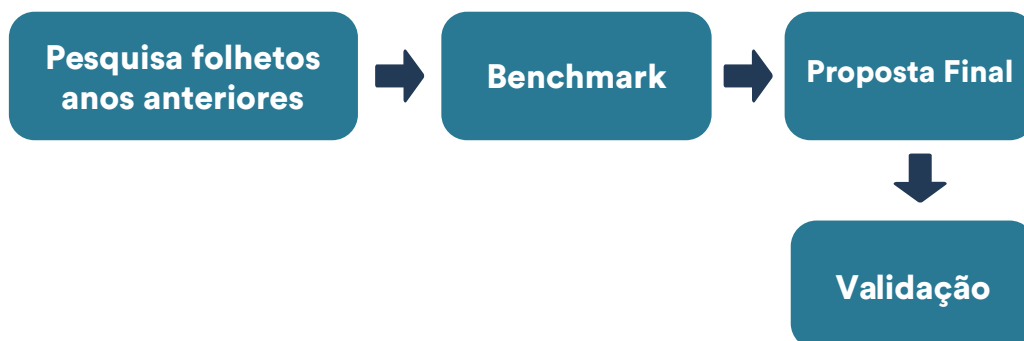


Figura 27 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora

7.3.1.7 Packaging Sumo de Laranja

Cliente

Alteza é uma marca de distribuição amplamente reconhecida no setor de supermercados na Espanha. Ela faz parte do consórcio Euromadri, uma das maiores organizações de compras e distribuição do país, que reúne diversas redes de supermercados independentes. A marca Alteza é distribuída principalmente em redes associadas à Euromadri, abrangendo um vasto portfólio de produtos, desde alimentos e bebidas até produtos de limpeza, higiene pessoal e artigos para o lar.

Desenvolvimento

Para o desenvolvimento deste projeto, a empresa solicitou a elaboração de dois tipos distintos de embalagens que seguissem uma abordagem uniforme. Em específico, deveriam ser projetadas embalagens para um sumo de laranja sem polpa numa das versões, e outra para um sumo de laranja com polpa. Cada embalagem terá uma proposta de 1 litro e outra de 200 ml. O objetivo era criar uma identidade visual diferenciada daquela previamente utilizada pela marca.

Assim, o projeto teve início com uma pesquisa detalhada, considerando o desejo do cliente por uma abordagem distintiva em comparação às práticas anteriores. Realizou-se um benchmark para analisar o desempenho dos produtos e processos de empresas similares no setor de sumos de laranja. Além disso, foi conduzida uma análise das embalagens existentes da marca para evitar semelhanças indesejadas.

Com base nesses insights iniciais, optou-se por desenvolver embalagens que combinavam ilustrações e fotografias para destacar elementos essenciais na comunicação visual. As cores escolhidas refletiam o tom característico do sumo de laranja, utilizando predominantemente tons de laranja. Para diferenciar claramente os produtos com e sem polpa, foram empregues cores distintas, garantindo uma identificação rápida e intuitiva.

A autora avalia que o resultado foi satisfatório ao capturar fielmente as ideias concebidas e executadas. Apesar de a proposta final não ter sido selecionada pelo cliente, o trabalho recebeu elogios significativos, validando a qualidade e o apelo visual do projeto. Portanto, este projeto é considerado um dos mais desafiadores devido à escassez inicial de informações, mas o resultado é reconhecido pelo seu visual.

Figura 28 : Packaging Sumo de laranja com polpa. Fonte: Autora

Figura 29 : Packaging Sumo de laranja sem polpa. Fonte: Autora



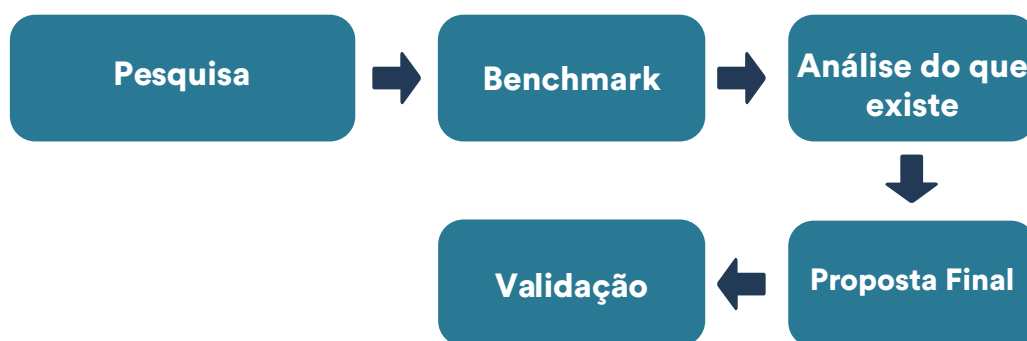


Figura 30 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora

7.3.1.8 Logotipo para Vall d’Aran

A Vall d’Aran é uma comarca espanhola situada nos Pireneus centrais, no extremo noroeste da Catalunha, pertencendo a esta comunidade autónoma. Esta região singular limita ao norte com a França, a sudoeste com a província de Huesca, pertencente à comunidade autónoma de Aragão, ao sul com a comarca catalã de Alta Ribagorça, e a leste com a comarca de Pallars Sobirà. A sua localização estratégica e a sua riqueza cultural e natural fazem da Vall d’Aran uma área de grande importância dentro do contexto catalão e europeu.

No contexto deste projeto, o objetivo consistiu na criação de um logotipo dedicado à campanha de separação de resíduos na Vall d’Aran. O propósito central deste logotipo é assegurar a sua presença em todos os meios de recolha de resíduos do município, bem como em todas as formas de comunicação relacionadas à separação de resíduos. Em outras palavras, este logotipo deverá estar integrado de maneira consistente e visível em toda a comunicação e infraestrutura relativa ao gerenciamento de resíduos e à promoção da reciclagem.

Para desenvolver este logotipo, a autora concebeu um conceito profundamente enraizado nas características e valores da Vall d’Aran. O logotipo apresenta a representação de duas figuras humanas, simbolizando a comunidade local, enfatizando que somente através da ação coletiva dos habitantes é possível promover uma mudança significativa nos hábitos de reciclagem. A disposição destas figuras forma a letra “V”, simbolizando a Vall d’Aran, enquanto no centro do logotipo encontra-se uma folha, representando o ecossistema. A localização estratégica da folha entre as duas figuras humanas ilustra a ideia de que a proteção do ecossistema é um esforço comunitário.

Em relação à escolha das cores, estas foram selecionadas para representar as três cores dos ecopontos, reforçando visualmente a mensagem de separação e reciclagem de resíduos. As cores utilizadas no logotipo não apenas aumentam a sua visibilidade e reconhecimento, mas também associam diretamente o símbolo à prática da reciclagem e à sustentabilidade ambiental.

Assim, o logotipo desenvolvido para a Vall d'Aran visa não apenas ser um elemento identificador da campanha de separação de resíduos, mas também funcionar como um símbolo de orgulho e responsabilidade comunitária, incentivando todos os residentes a participarem ativamente na proteção do seu ambiente natural. Este esforço de design gráfico procura refletir a identidade e os valores da Vall d'Aran, promovendo um futuro mais sustentável e consciente para todos os seus habitantes.

Além disso, a autora desenvolveu um slogan para a campanha que fosse simples e memorável. Considerando que a Vall d'Aran é amplamente reconhecida pela sua exuberante natureza, a autora julgou apropriado associar este elemento distintivo ao slogan, resultando na frase: "Verdes por Natureza!". Adicionalmente, foram criados ícones específicos para representar as três principais formas de reciclagem: a recolha de móveis, a gestão de resíduos e a limpeza das estradas. Cada um desses ícones incorpora o elemento da figura humana, funcionando como um elo de ligação entre os ícones e o logotipo, reforçando a mensagem de que a participação comunitária é fundamental para o sucesso da campanha de reciclagem e sustentabilidade.



Vall d'Aran

Verds per n aturalesa!

Figura 31 : Logotipo vall d'Aran Vertical. Fonte: Autora



Vall d'Aran

Verds per n aturalesa!

Figura 32 : Logotipo vall d'Aran Horizontal. Fonte: Autora

Figura 33 : Ícones das diferentes recolhas. Fonte: Autora



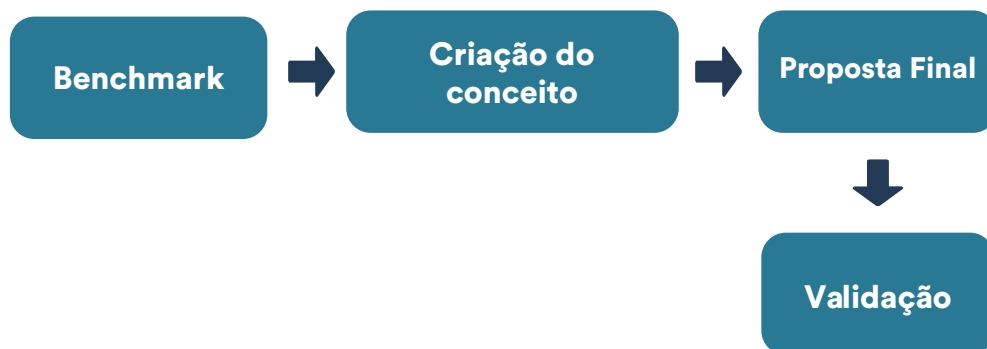


Figura 34 : Metodologia utilizada. Fonte: Autora

7.3.2 Pequenos Projetos

Durante o período de estágio, foram desenvolvidos projetos de diversos níveis de relevância. Estes projetos abrangeram tanto iniciativas de comunicação direta com o cliente quanto ações de natureza interna. A autora categorizou os projetos principais com base em sua importância para o cliente e na complexidade gráfica envolvida, destacando inúmeras embalagens desenvolvidas, folhetos entre outros.

Neste contexto, serão apresentados os projetos secundários, caracterizados pela sua curta duração, menor relevância percebida pelo cliente e nível técnico e gráfico menos desafiador. Alguns desses projetos revelaram-se notáveis pela diversidade de demandas no âmbito do Design de Comunicação, Design Gráfico e Marketing, contribuindo para a aprendizagem de novas técnicas criativas e para o entendimento do funcionamento interno da empresa.

Entre os projetos destacados estão desde o desenvolvimento de um cartão-postal e mail marketing de natal da empresa até a elaboração de um anúncio para a Tucaí de uma gama premium.

Este capítulo apresentará os projetos considerados relevantes pela autora para a marca, aplicados ou não, além dos identificados como principais durante seu estágio.

7.3.2.1 Ecobag reutilizável

Este projeto teve como objetivo primordial a criação de sacos reutilizáveis para o grupo Euromadi, com uma forte ênfase na representação da sustentabilidade. A autora, portanto, concebeu sacos destinados a atrair tanto a população mais jovem quanto a mais velha, utilizando cores vibrantes e chamativas para garantir uma distinção clara em relação aos sacos já existentes no mercado e para captar a atenção do público. De acordo com um estudo, 93% dos consumidores consideram as cores de um produto ao tomar decisões de compra, e 84,7% acreditam que as cores são mais importantes do que outros fatores.

Nos elementos gráficos, a autora priorizou o estilo pop art, acreditando que essa abordagem seria mais eficaz em impactar os consumidores do que o uso exclusivo de fotografias ou ilustrações, optando, assim, por uma combinação desses elementos. Os sacos apresentariam sempre mãos representadas, simbolizando a pessoa e o impacto ambiental de suas

ações. Variando os elementos gráficos em cada saco, a autora também incorporou desenhos relacionados à sustentabilidade, visando facilitar a compreensão do tema. Esses desenhos aparecem em tons claros, servindo como elementos complementares.



Figura 35 : Ecobag sustentável. Fonte: Autora



Figura 36 : Ecobag sustentável. Fonte: Autora

7.3.2.2 Cartão-postal e Mail marketing de Natal

Um grande número de marcas, empresas e serviços de natureza comercial, semelhantes à Biographic, estabelecem comunicação variada com seus clientes, parceiros, fornecedores e outros interessados, utilizando meios como contato telefônico, e-mail e redes sociais. Em todas essas interações, é imperativo manter um alto nível de profissionalismo não apenas no tom empregado pessoalmente em conversas telefônicas e comunicações escritas, mas também na execução de estratégias como e-mail marketing e cartões-postais direcionados aos clientes. Portanto, é essencial que haja uma representação qualitativa consistente por meio de elementos visuais que não apenas comuniquem os valores fundamentais da marca, mas também reforcem a sua identidade em todas essas situações.

Dessa forma, o presente projeto visa a criação de um cartão-postal e um e-mail marketing destinados a serem distribuídos aos clientes durante a temporada festiva do Natal. A autora estabeleceu como critério primordial que o design do cartão-postal refletisse não apenas a área de atuação da empresa, mas também capturasse o espírito festivo característico do Natal.

Para iniciar o processo criativo, a autora realizou uma pesquisa exaustiva na procura de inspiração e ideias que pudessem eficazmente transmitir a mensagem desejada. Durante essa fase, surgiu a ideia de desenvolver uma árvore de Natal composta por elementos emblemáticos do design e ferramentas utilizadas por designers. A escolha da cor vermelha foi intencional para evocar a atmosfera festiva do Natal, enquanto a tipografia curvilínea foi selecionada com o propósito de complementar harmoniosamente o design sazonal.



Figura 37 : Postal navidad.
Fonte: Autora

7.3.2.3 Campanha Reciclar Montcada

O presente projeto consiste na criação de uma série de cartazes alusivos ao município de Montcada. Montcada é um município situado na comarca do Vallès Occidental, na região da Catalunha, Espanha. Este município está localizado na confluência dos rios Ripoll e Besós, estando em proximidade imediata dos bairros mais ao norte da cidade de Barcelona, integrando, assim, a área metropolitana de Barcelona. O município de Montcada manifestou a necessidade de desenvolver uma campanha de sensibilização para a separação de resíduos, associada a um logotipo previamente desenvolvido pela nossa empresa. Em resposta a esta demanda, optou-se por utilizar o logotipo como elemento central dos cartazes, de modo a facilitar a identificação do município retratado.

Para a conceção dos cartazes, adotou-se uma abordagem que combina elementos gráficos ilustrados com componentes fotográficos, objetivando criar um dinamismo visual atrativo. Este dinamismo é complementado pela inclusão de informações pertinentes e específicas para cada cartaz dentro da campanha.

O propósito dos cartazes, além de serem visualmente apelativos, é assegurar uma comunicação clara e eficaz com o público-alvo, garantindo que a mensagem sobre a separação de resíduos seja facilmente compreendida por todos os munícipes.



Figura 38 : Campanha reciclar. Fonte: Autora

7.3.2.4 Anúncio Tucai

A empresa TUCAI foi estabelecida no ano de 1963, na vibrante cidade de Barcelona, inicialmente com a missão de fabricar conectores flexíveis destinados especificamente à indústria automotiva. Ao longo das décadas, a TUCAI experimentou um crescimento exponencial, impulsionado pelo desenvolvimento bem-sucedido de um produto inovador e altamente adaptável, projetado para satisfazer as necessidades em constante evolução dos seus clientes. Este processo de adaptação e personalização contínua resultou em uma qualidade de produto que não apenas atendeu, mas superou as expectativas do mercado, sendo amplamente reconhecida e certificada pelas mais prestigiadas organizações certificadoras de âmbito global.

No contexto deste projeto específico, a tarefa consiste na concepção de um anúncio publicitário que será destacado no catálogo oficial da TUCAI. Este anúncio deve ser concebido com uma linguagem visual que exiba um caráter premium, refletindo a excelência e a sofisticação dos produtos da empresa. Adicionalmente, o design deve incorporar a paleta completa de cores disponíveis dos produtos, garantindo uma representação abrangente e visualmente atraente da oferta da marca.

O objetivo primordial deste anúncio é garantir a simplicidade e a clareza, enquanto mantém uma correspondência perfeita com a comunicação distintiva da TUCAI, que é conhecida por promover a sua gama de produtos premium de maneira refinada e elegante. É de suma importância que o anúncio seja capaz de transmitir de forma precisa e convincente a identidade da marca, assegurando que o público-alvo perceba a empresa como um símbolo de alta qualidade e prestígio inquestionável.

Para alcançar esse objetivo, o anúncio deve ser elaborado com extrema atenção aos detalhes, desde a escolha da tipografia e dos elementos gráficos até a disposição das informações e imagens dos produtos. Deve enfatizar não apenas a diversidade e a qualidade dos produtos, mas também o compromisso inabalável da TUCAI com a inovação, a satisfação do cliente e a conformidade com os mais elevados padrões de qualidade internacional.


Assim, este anúncio publicitário teve de ter uma expressão fiel da excelência da TUCAI, destacando a sua posição de liderança no mercado de conectores flexíveis e reforçando a sua reputação como uma empresa dedicada à excelência e à inovação contínua.




Figura 39 : Anuncio Tucai.
Fonte: Autora



“



**Results are
obtained by
exploiting
opportunities, not
by solving
problems.**



”

— Drucker, P. (2006). *The Effective Executive*. HarperCollins,
p. 114



Capítulo VIII

Proposta de Modelo

8.1 Introdução

Neste capítulo, a autora procede a uma análise aprofundada e transversal dos múltiplos aspetos relacionados com a gestão e as metodologias em vigor no estúdio Biográfico. Este constitui um momento de análise de carácter macro, em que se observa de forma abrangente a extensão dos processos de gestão, da cultura organizacional e da estratégia empresarial. Pretende-se examinar a gestão sob a ótica vigente durante o período do estágio, estabelecendo uma correlação com o conhecimento adquirido ao longo da investigação, e comparando-a com os diversos processos delineados no estado da arte.

8.2. Gestão e Metodologia do estúdio Biográfico

A gestão de design assumiu um papel de fundamental importância no estágio realizado como ponto negativo que a empresa tem que melhorar, isto é, a gestão de design deveria ser a ponte de ligação crucial entre o departamento de design e a interação direta com os clientes. Segundo Mozota (2002), essa forma de gestão é caracterizada pela partilha de conhecimento entre gestores e designers, condicionando de maneira significativa o futuro do departamento. Além disso, exerce uma função estratégica no seio da empresa, ao identificar e comunicar as direções a serem seguidas, contribuindo de forma decisiva para o alinhamento entre as decisões corporativas e os objetivos do design.

Desta forma, a autora identificou uma lacuna significativa na organização, observando que é essencial a existência de uma comunicação direta e clara entre todos os membros da equipa, tanto no início como ao longo de todo o desenvolvimento dos projetos. Revela-se crucial a partilha integral de informações do briefing com toda a equipa, reforçando a necessidade de uma maior conexão entre os colaboradores e os respetivos clientes. Apenas através deste fluxo comunicacional eficaz é possível estabelecer uma sólida integração no departamento, o que, por sua vez, resulta na entrega de propostas alinhadas com as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, na obtenção de resultados satisfatórios.

Contudo, essa prática não foi observada ao longo do estágio, uma vez que a própria equipa do estúdio já adota métodos de trabalho bem definidos, nos quais cada membro se habitua a desenvolver propostas de forma individual, sem qualquer tipo de partilha acerca das expectativas do cliente ou do progresso das ideias. A ausência dessa troca de informações e ideias dificulta a sincronização entre os membros da equipa, comprometendo, assim, a capacidade de gerar propostas verdadeiramente alinhadas com as expectativas e necessidades dos clientes.

Gestão de Projeto

Após a análise das estruturas organizacionais de maior envergadura, torna-se imprescindível adotar uma abordagem mais minuciosa, focando especificamente na gestão de projetos da empresa. É fundamental examinar em detalhe a forma como os projetos são rececionados pelo departamento, bem como os processos subsequentes que conduzem à sua conclusão. Esta questão será abordada sob duas perspetivas: por um lado, a metodologia de gestão de projetos em vigor na empresa, e por outro, as diretrizes teóricas defendidas pelos autores especializados na matéria.

A gestão de projetos, enquanto instrumento de grande eficácia, possui o potencial de promover de forma significativa a criação e implementação de uma cultura empresarial robusta, repercutindo positivamente na imagem e no desempenho da organização. Contudo, para que tal impacto seja plenamente materializado, é imperativo que a empresa adquira competências avançadas nesta área, integrando sistemas de suporte especializados disponíveis no mercado, de modo a otimizar processos e maximizar os seus resultados operacionais.

Diversos autores referenciados pela autora no estado da arte descrevem a gestão de projetos como uma esfera de influência substancial no âmbito do departamento de design, tendo como objetivo primordial a efetivação das metas estabelecidas, bem como o fortalecimento dos resultados obtidos ao longo do desenvolvimento do projeto.

Para a autora dar uma melhor perspetiva da sua experiencia e com o objetivo de fortalecer a descrição do processo, optou-se então por seguir o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), sendo este considerado um dos guias de boas práticas mais completo, este é composto por cinco etapas, onde cada uma tem um objetivo bastante distinto, mas no final todas com o objetivo de completar o mesmo projeto.

Figura 40 : Grupos de processos PMBOK



Na fase inicial do processo, os gestores de projeto procedem à definição das metas do projeto: ao estabelecer claramente as expectativas e os objetivos a serem alcançados, facilita-se a obtenção de adesão e comprometimento das partes envolvidas. Durante esta etapa, a viabilidade e o potencial do projeto são avaliados por meio de um estudo de viabilidade, sendo a aprovação das partes interessadas o objetivo primordial. Esta fase de planejamento é de extrema importância, uma vez que a carta do projeto deve ser aprovada pelos stakeholders, assegurando que o resultado final esteja alinhado com os objetivos da organização. Tem o objetivo de ser as primeiras linhas guias.

Esta é uma etapa que é desenvolvida por alto por parte do estúdio Biografic, eles apenas têm uma conversa via online onde é explicado que projeto o cliente pretende, sem grandes detalhes. Contudo a autora pode ainda afirmar que mesmo não sendo executado da forma que deveria ser, é realizado mesmo assim.

A segunda etapa passa pelo planejamento, durante a fase de planejamento, os gestores de projeto elaboram um plano detalhado de gestão de projetos, com o propósito de assegurar que as equipas cumpram os padrões essenciais para a conclusão bem-sucedida do projeto. Nessa etapa, define-se o alvo do projeto de forma minuciosa, incluindo a avaliação e alocação de recursos materiais, a identificação e análise de riscos, a definição de cronogramas e marcos, bem como a formulação do orçamento.

Na fase de planejamento, o estúdio revela deficiências na execução desta etapa, uma vez que, após a aprovação do orçamento pelo cliente, todos os membros da equipe desenvolvem propostas individuais para o projeto. Por exemplo, no caso de um projeto de pôster, cada designer elabora uma versão distinta, e o cliente seleciona a que mais lhe agrada. Esta abordagem carece de uma comunicação efetiva entre os membros da equipa de design, pois não é fornecido um briefing detalhado nem são estabelecidas datas de conclusão para o projeto.

Tanto na fase de execução quanto na de monitoramento e controlo do projeto, é essencial realizar reuniões para avaliar o progresso do desenvolvimento, verificar o cumprimento dos prazos estabelecidos, identificar desafios que possam comprometer a entrega do projeto, reavaliar os custos e determinar se há necessidade de atualizar algum fluxo de trabalho.

Na Biografic, no entanto, observa-se que esta fase apresenta diversas dificuldades. Não são realizadas reuniões formais para discutir o andamento do projeto; limita-se a uma verificação superficial quanto ao progresso e à qualidade do trabalho. A troca de ideias e a comunicação de informações relevantes, alinhadas com as expectativas do cliente, são raras, o que pode comprometer a eficácia do processo e a adequação dos resultados às necessidades do cliente.

Por último, na fase de encerramento do projeto, as principais considerações são se o projeto foi concluído dentro do orçamento estipulado e respeitando o prazo estabelecido.

Uma parte crucial do encerramento do projeto, conforme descrito no PMBOK, é a avaliação dos pontos fortes e fracos do projeto: quais processos foram eficazes, quais áreas necessitam de melhorias e como estas poderão ser otimizadas em futuros projetos.

No entanto, na Biografic, o processo de encerramento é tratado de forma limitada. A empresa simplesmente envia as diversas propostas ao cliente e aguarda a seleção daquela que mais lhe agrada, considerando o projeto

como concluído. Os responsáveis pela empresa não comunicam qual proposta foi escolhida, nem fornecem feedback sobre possíveis áreas de melhoria para projetos futuros, tampouco transmitem críticas construtivas que possam ter sido fornecidas pelo cliente.

8.3. Análise dos resultados do estágio

Um dos marcos de maior relevância é o momento em que o estágio é submetido a uma análise meticulosa e crítica, considerando as condições estabelecidas, os eventos ocorridos e as soluções implementadas, com o intuito de maximizar os resultados alcançados.

Esta fase é inteiramente dedicada a essa avaliação minuciosa, organizada em três seções principais: Análise de Comunicação, que se concentra na avaliação dos métodos e canais utilizados para a comunicação com o departamento de design; Análise de Prática, que examina a dimensão prática do estágio sob a ótica do designer; e Análise de Resultados, que aborda a avaliação dos projetos desenvolvidos pelo departamento e os resultados obtidos.

Análise de comunicação da empresa

A comunicação eficaz é um pilar indispensável para o êxito de qualquer organização. Num ambiente corporativo, a precisão e clareza na troca de informações entre os diversos departamentos e colaboradores são cruciais para garantir a coesão dos esforços, a eficiência operacional e a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. A comunicação interna, ao permitir uma coordenação harmoniosa das atividades, facilita a redução de riscos e a resolução de problemas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

No âmbito empresarial, a comunicação transcende o mero compartilhamento de dados sobre projetos; ela inclui também o alinhamento de expectativas, a definição de metas e a sincronização das atividades entre todos os membros da equipa. A eficácia da comunicação é essencial em todas as fases do ciclo de vida de um projeto, desde o briefing inicial até a conclusão final, assegurando que todas as partes envolvidas estejam plenamente informadas e comprometidas com os objetivos estabelecidos.

No entanto, durante o estágio realizado, foi possível identificar uma falha significativa neste aspeto. É plausível que, devido à prática do teletrabalho e ao fato de a equipa já ter desenvolvido métodos de trabalho profundamente enraizados e individualizados, a comunicação entre os membros da equipa tenha sido inadequada em várias fases do processo. A deficiência na comunicação foi particularmente pronunciada na fase de briefing. A ausência de uma transmissão completa e detalhada das informações iniciais, e não meramente uma descrição superficial do projeto a ser realizado, comprometeu substancialmente a execução do mesmo. A falta de um briefing abrangente e claro prejudicou gravemente a capacidade da equipa de alcançar a perfeição na execução dos projetos, evidenciando a necessidade urgente de um fluxo de comunicação mais estruturado e integrado.

Análise da prática

Um ambiente de trabalho propício é essencial para o desenvolvimento eficaz da componente prática dentro de qualquer organização. A criação de um espaço físico onde haja uma constante troca de ideias e um sentimento de pertencimento entre os colaboradores é fundamental para fomentar a colaboração, a criatividade e o de envolvimento. A presença física permite interações informais e contínuas, que são cruciais para a coesão da equipa e para o alinhamento dos objetivos e expectativas. Quando os membros da equipa sentem-se integrados e valorizados, são mais propensos a contribuir com entusiasmo e a dedicar-se plenamente às suas responsabilidades, o que resulta em um desempenho mais eficaz e em resultados mais satisfatórios.

No entanto, durante o estágio realizado, essas condições ideais não foram plenamente observadas. O teletrabalho, adotado durante o período do estágio, resultou na ausência da proximidade física que facilita a interação direta e a troca de informações detalhadas. A falta de um ambiente presencial e a carência de uma comunicação contínua e próxima levaram a um distanciamento entre a estagiária e a equipa. Sem a oportunidade de participar ativamente das dinâmicas diárias da empresa e sem um fluxo de informações detalhado e constante, a estagiária sentiu-se frequentemente como se fosse apenas um recurso adicional, meramente designado para executar tarefas sem um real senso de inclusão ou valorização. Essa ausência de um ambiente de trabalho colaborativo e integrado impactou negativamente sua experiência e seu senso de pertencimento à organização.

Análise de resultados

Designa-se por “resultados” os produtos resultantes dos processos práticos conduzidos durante o estágio, bem como a análise derivada desses produtos, que possibilita uma reflexão metódica sobre os acontecimentos, tanto favoráveis quanto desfavoráveis. Anteriormente, os projetos foram delineados e classificados em duas categorias distintas – grandes projetos e pequenos projetos– em função dos diversos níveis de impacto e complexidade que estes apresentam para a organização.

Desde o primeiro ao último projeto todos eles tiveram um papel importante para o estágio, a comunicação entre a estagiária e o cliente foi inexistente, a comunicação com o cliente era regra geral, realizados pelos sócios do estúdio, e mesmo estes sendo designers não questionavam e tinham em conta os elementos do departamento design, limitando a construção do briefing com informações indiretas e escassas em detalhes importantes. Sendo que o briefing não era enviado à estagiária.

Todos os projetos desenvolvidos pela estagiária eram submetidos a um ou mais momentos de verificação antes de serem apresentados ao cliente, procedimento assumido pelos sócios da empresa. Muitas vezes davam a sua opinião referente a gostos pessoais e não comunicavam os gostos dos clientes.

Evidentemente que os projetos possuíam alguns momentos de sobreposição de tarefas, mas nada muito exagerado.

Não obstante, a grande maioria dos projetos evidenciou uma taxa de implementação extremamente reduzida, acompanhada por um feedback praticamente inexistente por parte da equipa responsável pela submissão dos trabalhos aos clientes. A comunicação sobre o feedback do cliente e a seleção da proposta escolhida não foi efetivamente transmitida.

No que diz respeito ao fluxo de trabalho, este permanecia constante: dado que a equipa era composta por três designers (dois sócios e a estagiária), cada projeto era desenvolvido individualmente por cada membro, com propostas distintas elaboradas de forma isolada, sem qualquer troca de informações entre os participantes. No final, as propostas eram encaminhadas ao cliente sem uma revisão conjunta. Dessa forma, é possível inferir que a falta de uma comunicação eficaz, a ausência de justificativas claras e a carência de uma reflexão crítica sobre as deficiências dentro da equipa de design resultaram na impossibilidade de implementar ajustes apropriados e de orientar adequadamente o rumo dos projetos.

8.4 Proposta de Modelo

Como resultado da análise minuciosa das diversas dimensões discutidas neste capítulo, propõe-se uma ferramenta metodológica destinada a aprimorar a interação entre empresas da área de design no futuro. A construção desta ferramenta é equivalente à abordagem empregada neste documento, abrangendo: Gestão; Gestão de Design; e Gestão de Projeto.

Dessa forma, ao adotar a estrutura delineada neste documento e, embora não se trate de um domínio completo da aluna, é viável apresentar sugestões para a melhoria do funcionamento da empresa e de seus departamentos. Uma recomendação inicial seria a implementação de um briefing detalhado, com a participação de todos os designers nas reuniões com o cliente, para assegurar que todas as dúvidas sejam esclarecidas. Este aspeto revelou-se uma deficiência significativa durante o estágio, pois a ausência de informações completas para todos os membros dificultou a execução do trabalho com a máxima eficácia e alinhamento com as expectativas do cliente.

A gestão da empresa deveria ser reavaliada, considerando que, dada a sua estrutura reduzida, os sócios assumem todas as responsabilidades sem transmitir informações adequadas aos demais membros da equipa. Na perspetiva da autora, é fundamental aprimorar a gestão na Biografic, o que inclui a definição clara de todos os tópicos pertinentes aos projetos, a designação precisa de responsabilidades e a estipulação de prazos rigorosos. Recomenda-se a criação de reuniões semanais no início de cada semana para a atribuição de projetos, discussão de ideias, e identificação de possíveis problemas e dificuldades durante a execução.

Além disso, a comunicação entre os membros da equipa deve ser substancialmente melhorada, uma vez que é um dos pontos mais frágeis da empresa. Após cada entrega de proposta, deve-se realizar uma reunião para avaliar o que correu bem e o que não foi satisfatório, bem como as dificuldades enfrentadas e a proposta escolhida pelo cliente, para que todos compreendam os erros e possam aprimorar para projetos futuros.

É igualmente essencial manter um contato direto e contínuo com os clientes para avaliar o impacto do design nas suas empresas e verificar se os objetivos a longo prazo foram atingidos.

Uma solução para esses problemas seria a designação de um responsável pela organização de todas essas reuniões, encarregado também de registrar as dificuldades e garantir a transmissão de informações entre todos os membros da equipa.

Outro ponto crítico na empresa é a tendência para realizar propostas de forma apressada, sem a devida pesquisa e análise para entender o impacto potencial da proposta. Não se realiza uma investigação sobre os valores da empresa cliente, nem uma análise aprofundada dos concorrentes diretos e indiretos. É imperativo adotar metodologias que priorizem o cliente em vez de concentrarem-se exclusivamente no tempo de execução dos projetos. A preferência por soluções rápidas e frequentemente retiradas de bancos de imagens, sem uma consideração adequada do design, compromete a qualidade dos resultados. A autora defende que um processo metódico é essencial para alcançar o melhor resultado e, por conseguinte, proporcionar o máximo valor aos clientes.

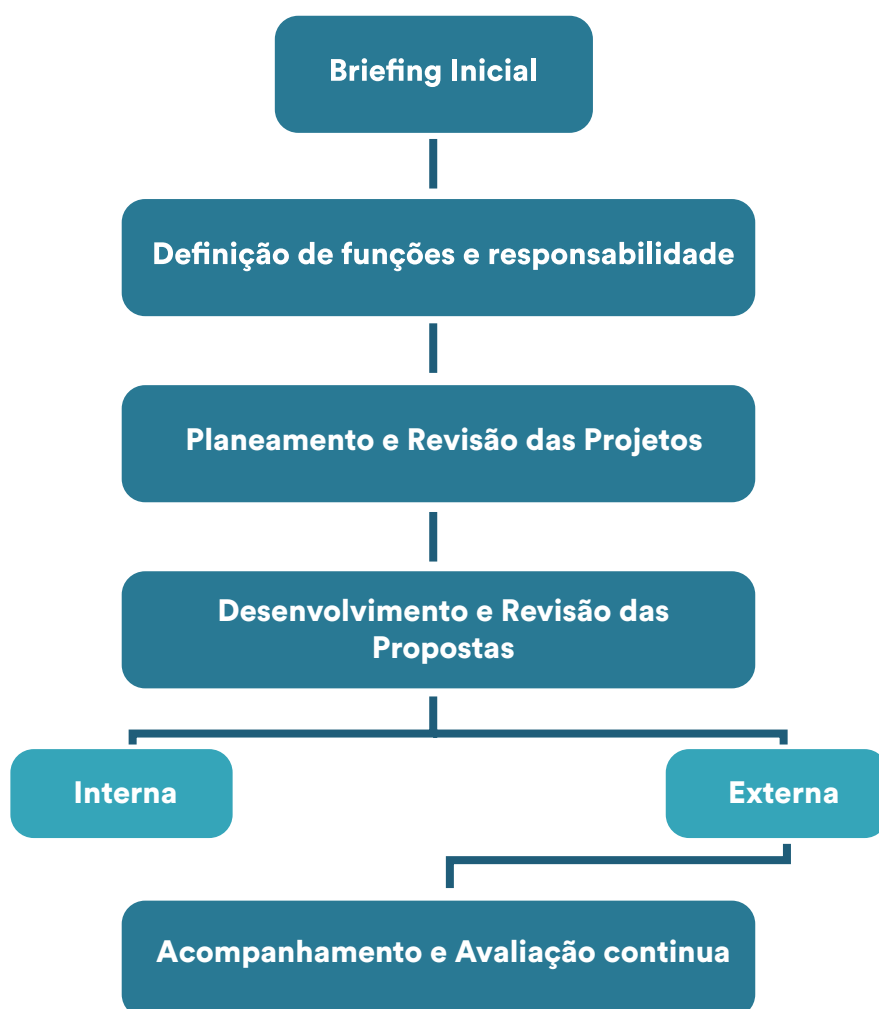


Figura 41 : Proposta de metodologia
(Fonte:Autora)

Aqui apresenta-se uma metodologia abrangente para aprimorar a eficiência e eficácia dos processos na empresa Biografic, podendo sempre ser utilizada por outras empresas de design, baseada nas observações e recomendações discutidas anteriormente:

Estruturação do Processo de Design

1. Briefing Inicial

Objetivo:

Garantir que todas as informações relevantes sobre o projeto sejam compreendidas e compartilhadas.

Procedimentos:

- Realizar reuniões iniciais com o cliente, com a presença de toda a equipa de design.
- Elaborar um briefing detalhado que inclua objetivos, expectativas, público-alvo e requisitos específicos.
- Documentar o briefing e distribuir a todos os membros da equipa.

1.2. Definição de Funções e Responsabilidades

Objetivo:

Estabelecer clareza nas funções e deveres de cada membro da equipa.

Procedimentos:

- Definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipa para cada fase do projeto.
- Estabelecer limites de intervenção e áreas de atuação.
- Comunicar essas definições a todos os colaboradores.

2. Gestão do Fluxo de Trabalho

2.1. Planeamento e Atribuição de Projetos

Objetivo:

Organizar o trabalho de forma estruturada e eficiente.

Procedimentos:

- Realizar reuniões semanais no início de cada semana para a atribuição de projetos e discussão de ideias.
- Estabelecer prazos e marcos claros para cada etapa do projeto.
- Designar um responsável pela coordenação das reuniões e pela documentação dos processos.

2.2. Desenvolvimento e Revisão de Propostas

Objetivo:

Garantir a qualidade e a coerência das propostas de design.

Procedimentos:

- Desenvolver propostas de forma colaborativa, com troca contínua de feedback entre os membros da equipa.
- Implementar sessões de revisão para avaliar as propostas antes da apresentação ao cliente.
- Realizar uma análise crítica das propostas em relação aos requisitos do briefing.

3. Comunicação e Feedback

3.1. Comunicação Interna

Objetivo:

Melhorar a troca de informações e a coesão da equipa.

Procedimentos:

- Estabelecer canais de comunicação eficientes e acessíveis para toda a equipa.
- Promover reuniões regulares para discutir o progresso e resolver quaisquer problemas.

3.2. Feedback e Avaliação

Objetivo:

Identificar áreas de melhoria e garantir a satisfação do cliente.

Procedimentos:

- Após a entrega de cada proposta, realizar reuniões de avaliação para discutir o que foi bem-sucedido e o que pode ser aprimorado.
- Documentar feedback dos clientes e integrar sugestões para projetos futuros.
- Estabelecer um processo formal para a recolha e análise de feedback.

4. Acompanhamento e Avaliação Contínua

4.1. Monitoramento do Impacto do Design

Objetivo:

Avaliar a eficácia do design na empresa cliente e atingir os objetivos de longo prazo.

Procedimentos:

- Manter contato contínuo com os clientes para monitorar o impacto das soluções de design.
- Avaliar se os objetivos definidos foram alcançados e realizar ajustes conforme necessário.

4.2. Avaliação e Melhoria de Processos

Objetivo:

Refinar continuamente os processos internos da empresa.

Procedimentos:



- Realizar revisões periódicas dos processos de design para identificar oportunidades de melhoria.
- Implementar alterações com base em avaliações de desempenho e feedback interno.

Esta metodologia visa otimizar os processos de design, promover uma comunicação eficaz e assegurar que os projetos atendam às expectativas dos clientes de forma mais eficiente e integrada.



“

**Conclusions
are the logical
end of a process
of reasoning.**



”

— Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research*. University of Chicago Press, p. 210.



Capítulo IX

CONCLUSÕES

9.1. Resposta ao Argumento

Sobre o argumento desta investigação:

O núcleo da presente investigação reside na imprescindível necessidade das empresas de implementar uma metodologia de gestão de projetos eficaz, essencial para assegurar a sua sobrevivência e continuidade a longo prazo, enquanto simultaneamente atende às exigências do mercado e dos clientes. Com a questão de partida : Pode uma boa metodologia de gestão de Projeto em Design de comunicação potencializar os resultados dos projetos de uma empresa?

Através da investigação, foi possível evidenciar que o crescimento e a diferenciação de uma empresa no mercado competitivo podem ser substancialmente potencializados por novas abordagens, com o design desempenhando um papel decisivo. Contudo, a eficácia dessas abordagens está diretamente vinculada à competência de gestão e ao entendimento da empresa sobre a área de estudo.

A implementação de uma metodologia de gestão sólida não apenas contribui para uma organização interna mais eficiente e para a preparação adequada da empresa para enfrentar eventuais contingências, como evidenciado pelo impacto da pandemia de COVID-19, que forçou a transição para o teletrabalho e expôs sérias deficiências na comunicação devido à falta de uma metodologia bem definida e estruturada.

Consequentemente, uma estrutura de gestão de projetos meticulosamente elaborada é essencial para uma orientação adequada dos processos envolvidos, maximizando a eficácia, facilitando a melhoria contínua dos serviços oferecidos pela empresa, minimizando falhas e perdas financeiras, e promovendo a elevação da qualidade do produto final.

Portanto, esta investigação revela uma necessidade premente para que empresas de design adotem metodologias de gestão avançadas, que não apenas potencializem o desempenho da empresa, mas também aumentem a satisfação dos clientes e melhorem os resultados dos projetos.

9.2. Conclusões

A presente conclusão reflete sobre os resultados obtidos ao longo desta investigação, que teve como ponto de partida o estágio realizado, durante o qual foi possível compreender a gestão de projetos como um fator determinante para o sucesso de qualquer empresa, sobretudo no setor do design. A motivação inicial para a condução deste estudo surgiu da constatação de uma notória ausência de comunicação por parte da empresa onde o estágio decorreu, situação que a estagiária viu como uma oportunidade valiosa para crescer e aprender, identificando de que forma a falta de uma metodologia de gestão adequada pode impactar

negativamente tanto a empresa como a qualidade dos trabalhos entregues aos clientes.

Esta experiência proporcionou à autora uma visão clara sobre o que não deseja implementar em um eventual futuro empreendimento próprio. A ausência de uma gestão eficiente revelou, de forma prática, as lacunas que podem prejudicar o desenvolvimento de projetos, evidenciando a importância de uma metodologia estruturada para garantir o sucesso tanto organizacional quanto criativo. Nesse sentido, foram traçados diversos objetivos no início da investigação, todos eles cumpridos com êxito, culminando em importantes conclusões acerca da empresa e propondo melhorias sustentadas na introdução de uma nova metodologia de gestão, desenvolvida pela própria autora.

Entre as principais conclusões, destacou-se a importância crucial da comunicação e da troca de ideias no ambiente corporativo. A autora defende que o trabalho exclusivamente individualizado limita o crescimento coletivo e reduz o potencial de inovação e coerência nos projetos desenvolvidos. O brainstorming em equipa, seguido da elaboração de propostas individuais, teria, na sua perspectiva, um impacto positivo nas soluções oferecidas aos clientes, melhorando a coesão das propostas e promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Ao longo desta investigação, diversos tópicos foram abordados para se alcançar a metodologia mais adequada à empresa Biografic. Inicialmente, partiu-se de uma abordagem ampla sobre o que é o design e a sua origem, reconhecendo-se o papel central que o design desempenha como fator competitivo e diferenciador para as empresas, além de seu contributo essencial para a comunicação corporativa. Na sequência, foi analisada a gestão de design, permitindo à autora compreender os três pilares fundamentais desta prática, identificar o perfil e as competências essenciais de um gestor de design, e, por conseguinte, perceber a relevância do design sob a ótica da gestão estratégica.

Posteriormente, a investigação concentrou-se na gestão de projetos, sendo esta parte fundamental para identificar as falhas na Biografic e propor melhorias na gestão dos mesmos. A análise da importância de um briefing bem elaborado foi um ponto central, sublinhando-se que o sucesso de qualquer projeto está diretamente relacionado à clareza e à comunicação eficiente entre os envolvidos. Também foi investigada a relevância das novas formas de organização, tendo em vista que o estúdio se manteve em regime de teletrabalho desde o início da pandemia de COVID-19, situação que agravou as dificuldades de comunicação e colaboração entre os membros da equipa.

Portanto, esta investigação permitiu uma compreensão aprofundada dos desafios que as empresas enfrentam na ausência de uma metodologia de gestão bem estruturada, e reforçou a importância de estratégias que promovam a colaboração e a organização interna. A autora considera que a Biografic poderia beneficiar substancialmente da implementação das melhorias propostas ao longo deste estudo, garantindo, assim, maior qualidade nos serviços oferecidos, uma melhor dinâmica de trabalho e uma comunicação mais eficaz, fatores que, em conjunto, certamente potencializariam os resultados dos projetos e a satisfação dos clientes.

Abordando as conclusões de uma perspectiva 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 e a sua real importância.

O estágio realizado na Biografic revelou-se um constante desafio que a autora precisou de superar, embora a experiência global não tenha correspondido às suas expectativas iniciais. Através dessa vivência, foi possível perceber as dificuldades inerentes ao mercado de trabalho real, caracterizado por um ambiente altamente competitivo e marcado por uma notável falta de troca de informações essenciais para o adequado desenvolvimento dos projetos. Este fator foi particularmente desafiador, pois impôs barreiras à execução de tarefas que, em um contexto ideal de comunicação eficaz, poderiam ter sido melhor conduzidas.

A experiência também permitiu à autora alinhar as exigências práticas do mercado com a teoria assimilada durante o percurso acadêmico, confrontando pela primeira vez as dificuldades concretas que surgem na aplicação de conceitos teóricos em situações reais. Esta dualidade teórica e prática foi fundamental para uma melhor compreensão dos desafios que o setor apresenta, levando à constatação de que algumas das metodologias estudadas, embora sólidas em termos teóricos, revelam-se complexas na sua aplicação no quotidiano empresarial. Ainda assim, foi possível estabelecer uma ponte entre a aprendizagem acadêmica e as exigências profissionais, oferecendo uma visão mais ampla e realista das competências necessárias para operar no mercado.

No que diz respeito à prática, a autora foi responsável por desenvolver uma vasta gama de trabalhos e projetos desde o início do estágio, o que resultou numa evolução significativa no que se refere à perceção de conceitos-chave que pretendia aplicar ao final do processo. Apesar de muitos dos projetos terem sido conduzidos de forma individual, esta experiência revelou-se extremamente enriquecedora, pois proporcionou um crescimento substancial enquanto designer. A autora enfrentou, pela primeira vez, um contexto empresarial onde a comunicação interna era praticamente inexistente, o que, embora desafiador, lhe permitiu desenvolver uma maior autonomia e resiliência.

Apesar das dificuldades encontradas, a autora reconhece que há aspetos positivos a retirar desta experiência. O estágio não apenas permitiu o seu desenvolvimento técnico e criativo, como também ofereceu uma perspetiva realista sobre o funcionamento de uma empresa onde os processos internos não são tão fluídos quanto o idealizado em teoria. Essa experiência tornou-se, assim, uma oportunidade valiosa para o crescimento profissional, permitindo que a autora retirasse lições importantes sobre como uma melhor comunicação e colaboração poderiam beneficiar não apenas os projetos, mas também o ambiente de trabalho em geral.

9.3 Recomendações

O presente capítulo tem como finalidade reunir uma série de recomendações derivadas da investigação realizada. Considera-se pertinente organizar tais recomendações em dois eixos distintos: o primeiro voltado para designers, estudantes ou futuras pesquisas na área; e o segundo direcionado à empresa em questão, bem como a quaisquer outras organizações que manifestem interesse no tema abordado.

Em primeiro lugar, no que se refere às recomendações para futuras investigações, estas devem, sem dúvida, aprofundar ainda mais o tema abordado, expandindo a sua abrangência de forma a oferecer uma visão mais detalhada e específica sobre os desafios e oportunidades na gestão de projetos de design. Já em relação às recomendações dirigidas à Biografic e a outras empresas do setor, é crucial que a seleção de profissionais encarregados da criação e implementação de um departamento de design considere sempre a adoção de uma metodologia de gestão focada essencialmente na comunicação e na troca de ideias. O briefing deve ser tratado como um elemento fundamental no desenvolvimento de qualquer projeto, sendo recomendável que sua elaboração seja conduzida por um designer, a fim de garantir um maior detalhamento e estabelecer uma conexão direta e clara com o cliente, promovendo um alinhamento de expectativas entre todos os envolvidos. Além disso, muitas empresas ainda persistem em práticas ultrapassadas e operam sob condições de trabalho inadequadas; por isso, é aconselhável que modernizem seus métodos de trabalho, assegurando, assim, uma maior eficácia e qualidade nos processos e nos resultados finais.

9.4 Disseminação

No capítulo de disseminação desta tese, é crucial discutir como os resultados e as conclusões obtidos podem ser compartilhados e aplicados tanto no meio acadêmico quanto no mercado profissional. A disseminação de conhecimento é um passo fundamental para garantir que as investigações realizadas possam gerar impacto além dos limites da pesquisa individual, promovendo a melhoria das práticas no campo do design, da gestão de projetos e em outras áreas correlacionadas.

Para alcançar uma disseminação eficaz, os principais resultados desta investigação serão apresentados em diferentes formatos e plataformas. Em primeiro lugar, pretende-se publicar artigos em revistas acadêmicas especializadas, de modo a contribuir com a produção científica e a troca de conhecimento no meio acadêmico. Este processo permitirá que as descobertas sejam debatidas e refinadas por outros estudiosos, o que pode gerar novas investigações, aprimorando ainda mais as metodologias e as práticas aqui discutidas.

Além disso, participar de conferências e seminários tanto nacionais quanto internacionais será uma via adicional para disseminar os achados desta tese. Esses eventos constituem oportunidades essenciais para estabelecer contatos com outros profissionais e acadêmicos da área, promovendo a troca de ideias e estimulando debates sobre os desafios e avanços na gestão de projetos e design de comunicação. A apresentação de comunicações orais ou pôsteres científicos permitirá não apenas a exposição dos resultados desta investigação, mas também um retorno direto por parte de uma audiência qualificada.

No que se refere ao impacto no setor empresarial, é importante frisar que os resultados obtidos também serão apresentados de forma acessível a profissionais da indústria. Isso poderá ser feito por meio da publicação de artigos em portais especializados em design, gestão e inovação, assim

como em workshops voltados para empresas que procurem melhorar suas metodologias de gestão de projetos. Tais ações permitirão que as metodologias e estratégias propostas sejam adotadas por organizações que almejem aumentar a sua eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A disseminação interna, no âmbito da empresa em que o estágio foi realizado, também será considerada, com a apresentação das principais recomendações ao corpo diretivo e às equipas de design. O objetivo é promover uma reflexão sobre as práticas atuais e incentivar a adoção de novas abordagens que possam contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Assim, a disseminação deste trabalho não se limita à sua publicação acadêmica, mas visa alcançar uma audiência diversificada, integrando o conhecimento teórico e prático, contribuindo tanto para a comunidade científica quanto para o aprimoramento das práticas empresariais. Desta forma, esta investigação será capaz de gerar um impacto real e sustentado nas áreas de design de comunicação e gestão de projetos.



“

**References
validate your
arguments and
provide a
foundation for
your claims**

”

— ibaldi, J. (2009). *MLA Handbook for Writers of Research Papers*. Modern Language Association, p. 123.

REFERÊNCIAS

Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. A. (2000). Project management practice by public sector in a developing country, 18, 105–109

Altig, David, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Brent Meyer and Nicholas Parker. 2022. Surveying business uncertainty. *Journal of Econometrics* 231 (1): 282–303. Baker, R. Scott, Ni

Amabile, T. (1999). How to kill creativity. Harvard business review on breakthrough thinking. Harvard Business Review Paperback

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul; BELLOLI, Mariana (Tradutor). Design thinking: s.m. ação ou prática de pensar o design. BELLOLI, Mariana (Tradutor). Porto Alegre: Bookman, 2011.

Best, K. (2006). Design management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA.

Best, K. (2012). Fundamentos da Gestão do Design. Bookman. Porto Alegre. Brasil.

Best, K. (2009). The Fundamentals of Design Management. Londres: AVA Publishing

Berman, D. (2013). Do Good Design. Berkeley: New Riders.

BONSIEPE, G. (coord.). Metodologia experimental: desenho industrial. Brasília: CNPq/Coordenação editorial; 82 p. 1984.

BONSIEPE, G. Design: do material ao digital. Florianópolis: FIESC/SENAI/ IEL, 1997

Borja de Mozota, B. (2003). Design Management - Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. Allworth Press.

Bruce, M., & Bessant, J. (2002). Design in business – strategic innovation through design. Londres: Financial Times Management

Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2011). The Handbook of Design Management. Em R. Cooper, S. Junginger, & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management*. <https://doi.org/10.5040/9781474294126>

Drucker, P. (1964). On the profession of management. Boston: Harvard Business School Publishing

Frascara, F. (2004). A Description of a Field. In *Communication Design: Principles, Methods, and Practice*. Nova Iorque: Allworth Press.

Goulart, J. O. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston (MA): Harvard Business School Press. 1996 HENDERSON, Bruce D. *As Origens da Estratégia*. Novembro-dezembro, 1989.

HIGGINS, J. (1994). *101 Creative Problem Solving Techniques*. New York: Paperback.

- Jun, C. (2003). An evaluation of the positional forces affecting design strategy. *Design management journal*. 23, 23-29.

KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 43-53, mar. 2003.

Kerzner, H. (2009). *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

KESSLER, H.; WINKELHOFER, G. *Project management: Leitfadenzur Steuerung und Führung von Projekten*. Heidelberg: Springer, 2002.

Kurkland, N., e Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53-68.

Landry, J. (2004). Book review of leadership passages. *Harvard Business Review*, September

Lawson, B. (2006). *How designers think: the design process demystified*. Routledge.

Magalhães, C. F. (1997). *Design estratégico; integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB.

MAJARO, S. (1998). *Criatividade: um passo para o sucesso*. Publicações Europa-América

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. *A gestão de design como estratégia organizacional*. Londrina: Eduel, 2008

Mello, A. (2000). *Teletrabalho. Telework: O trabalho em qualquer lugar e qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Nova Iorque: Allworth Press.

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

Munari, B. (1981). *Das Coisas Nascem Coisas*. Coimbra

Norman, D. A. (1988). *The Design of Everyday Thing*. Nova Iorque: Basic Books

PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide (5th ed.). Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Phillips, P. L. (2007). Briefing: a gestão do projeto de design. São Paulo: Edgard Blücher.

Potter, N. (1999). Qué es un diseñador: cosas, lugares, mensajes. Barcelona: Paidós.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, November – December, 1996.

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.

Roldão, V. S. (1992). Gestão de Projetos - Como gerir em tempo, custo e qualidade (1ª ed.). Lisboa: Monitor;

Roldão, V. S. (2000). Gestão de Projetos - Uma perspectiva Integrada (1ª ed.). Lisboa: Monitor;

SAKSEN, S. (1998). “A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry.” Creative Problem Solving Group, Buffalo Monograph 302(Creativity): pp.1-28.

Silva, maria (2020) GERIR O DESIGN: RESPONSABILIDADES, CONDUTA E DIREITOS, pg.16

TERRIBILI FILHO, A. Indicadores de gerenciamento de projetos: monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2009.

TUMAN, G. J. Development and implementation of effective project management information and control systems. In CLELAND, D. I; KING, W. R. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

Turner, R. Leading the way. New design, issue 39.

Villas-Boas, A. (1999). O que [é e o que nunca foi] Design.

Dissertações e Teses

CARVALHO, M. (1999). “Modelo Prescritivo para a Solução de Problemas nas etapas iniciais do Desenvolvimento de Novos Produtos.” Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Ferreira, D. (2009). Design Reconhecido: Organização e Deontologia. (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa: Faculdade de Arquitetura.

JARDIM, C. C. G. Gestão da qualidade e prazos no projeto. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia UFMG. Belo Horizonte. Escola de Engenharia da UFMG, 2007.

Kistmann, V. (2001). A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na porcelana de mesa. Tese de Doutorado, UFSC, Florianópolis

PATAH, L. Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Regadas, P. M. S. (2012). O posicionamento do designer como Gestor: Uma nova relação com as empresas/organizações. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro.

Artigos

Dalrymple, M., Pickover, S., & Sheppard, B. (2020). Are You Asking Enough From Your Design Leaders? McKinsey Quarterly, (February), Obtido de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business_Functions/McKinsey_Design/Our_insights/Are_you_asking_enough_from_your_design_leaders/Are-you-asking-enough-from-your-design-leaders.ashx

Dore, F., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H., & Sheppard, B. (2018). The Business Value of Design. McKinsey Quarterly, 2018, 58–72. Obtido de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business_Functions/McKinsey_Design/Our_insights/The_business_value_of_design/The-business-value-of-design-full-report.ashx

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>

Gouveia, L. B. (2010). A origem da Gestão de Projetos. Artigo de revista. Disponível em <https://pt.slideshare.net/lmbg/a-origem-da-gesto-de-projectos-3047207>.

Sarkar, Soumodip and Stewart R. Clegg. 2021. Resilience in a time of contagion: Lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Change Management* 21 (2): 242–267. doi: 10.1080/14697017.2021.1917495

Sarkar, Soumodip and Stewart R. Clegg. 2021. Resilience in a time of contagion: Lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Change Management* 21 (2): 242–267. doi: 10.1080/14697017.2021.1917495

Web

<https://www.joseneves.org/artigo/covid-19-o-trabalho-a-partir-de-casa-aumentou-mas-continua-a-ser-para-poucos>

<https://expresso.pt/economia/trabalho/2024-05-08-quase-20-dos-trabalhadores-em-portugal-mantem-teletrabalho-316596a1>

https://www.europeandatajournalism.eu/cp_data_news/telework-a-new-privilege/

