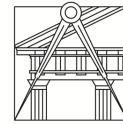




Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O Design de Comunicação como ferramenta de reposicionamento na indústria Gráfica: Caso de estudo Procer, S.A.

Brian Oliveira

20121348

Orientadores

Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Professor Doutor José Gago Silva

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

Julho de 2019

Composição do júri

Presidente do júri

Professor Doutor João Brandão

Vogais

Professor Doutor Tiago Marques

Professor-Auxiliar na Escola de Artes da Universidade de Évora

Professor Doutor João Vasco Matos Neves

Professor Adjunto da Escola Superior de Artes Aplicadas do IPCB

Professor Doutor José Miguel Gago da Silva

Professor Adjunto da Escola Superior de Artes Aplicadas do IPCB

Dedicatória

Dedico este trabalho, aos que me acompanharam ao longo deste percurso.

Dedico-o, aos que amo.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado realidade e aos quais estarei sempre grato.

Ao Professor Doutor João Vasco Neves, pela sua orientação, completo apoio, disponibilidade, o saber transmitido, opiniões e críticas, colaboração total na procura de elucidar e resolver todos os obstáculos que surgiram neste trajeto.

Ao Professor Doutor José Silva Gago e Professor Doutor Daniel Raposo, pelo apoio e esclarecimento prestados, por todo o conhecimento transmitido e o olhar crítico sobre o melhor caminho a tomar no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor João Machado, pela disponibilidade e apoio na revisão do documento e na estruturação do documento em conformidade com todas as normas.

A todo o corpo docente e não docente da Escola Superior de Artes Aplicada de Castelo Branco, por todo o contributo que possam ter contribuído para o desenvolvimento deste trabalho e de mim.

Ao meu amigo e parceiro de trabalho João Pedro Fernandes, pelo tempo, juízo e dedicação oferecidos sem nunca hesitar. Agradeço por partilhar horas de crescimento mútuo intelectual e pessoal, por ajudar a desvendar mais um bocado do universo e mostrar que só paramos de crescer quando deixamos de procurar. Um sincero obrigado meu amigo.

Ao meu colega de curso e amigo Diogo Lopes, por termos crescido ao longo deste tempo e por termos encontrado os nossos caminhos. Também com os restantes amigos e colegas que contribuíram para este projeto, de qualquer forma.

À minha namorada, Soraia Marques, por ser um rochedo de apoio incondicional, ao longo deste trajeto, mesmo quando tudo parecia impossível e distante nunca desistiu. Agradeço pelo tempo dedicado a decifrar os meus pensamentos e conhecimentos. Agradeço pelo simples facto de estar sempre presente, como minha companheira e como ser humano, obrigado.

Por último, um profundo agradecimento aos meus pais por serem quem são e me fazerem quem sou, pelo o apoio, as preocupações e todos os modos possíveis e inimagináveis que me ajudaram neste trajeto de forma incondicional.

Resumo

“A disciplina de Design é transversal ao conhecimento humano. Isto é, o design vive, transforma-se e evolui na interceção das suas intervenções com disciplinas como a ergonomia, a psicologia, a biologia e a tecnologia, entre outras. O design é sobretudo uma atitude projetual.” Autor anónimo

A presente tese descreve e analisa a realização de um estágio, na empresa Procer, destacada na área de produção gráfica, localizada em Oliveira do Bairro, Aveiro. A temática design de comunicação tem especial destaque em toda a investigação, e é explorada a vários níveis e cruzado com outras temáticas relevantes para a investigação. Foram identificados dois motivos impulsionadores da realização da investigação, o primeiro relaciona-se com a necessidade de validação e aplicação de conhecimentos teórico-práticos do autor no mundo profissional, e o segundo surge da necessidade da empresa explorar novos mercados e aumentar a sua competitividade empresarial. É tido como objetivo a obtenção de respostas para solucionar o tópico investigativo: Qual o contributo da criação de um departamento de design de comunicação no reposicionamento de mercado de uma empresa gráfica?

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

O documento adota um sistema de afunilamento de informação, que a cada capítulo permite a recolha sumária dos dados essenciais para o cruzamento com os restantes dados, permitindo a construção e proposta de uma ferramenta metodológica, onde inclui o departamento de design mais ativamente em todo o processo projetual, desde a colheita de dados dos requisitos do cliente até à implementação das soluções desenvolvidas pelo mesmo. Várias conclusões são apresentadas, para diferentes focos relacionados com a investigação, desde o teórico ao prático.

Palavras chave

Design de Comunicação - Gestão de Design - Gestão de Projeto - Produção Multimédia

Abstract

"The discipline of Design is transversal to human knowledge. That is, design lives, transforms and evolves in the interception with disciplines such as ergonomics, psychology, biology and technology, among others. Design is above all a design attitude." Anonymous author

This project describe and analyse the accomplishment of an internship at the company Procer, focus in pint and graphic production, in Oliveira do Bairro, Aveiro. Communication design theme has repeatedly highlight on all this research, and explored at various levels, how is intersected with other relevant themes for research. Two aspects that motivating : the first is related to the validation and application of theoretical and practical knowledge of the author in the professional world, and the second reason is for the company explore new markets and increase its business competitiveness. The objective is obtain answers to solve the research topic: What is the contribution of the creation of a communication design department in the repositioning of a graphic company's market?

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

The document adopts a system of filter the information several times, which allow the collection of data essential for cross-checking with other data, allowing the construction and proposal of a methodological tool, which includes the design department more actively throughout the country. design process, from the collection of customer requirements data to the implementation of the solutions developed by the client. Several conclusions are presented, for different foci related to the investigation, from the theoretical to the practical one.

Keywords

Communication Design - Design Management – Project Management - Multimedia Production

Índice geral

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problemática	2
1.3. Tópico Investigativo.....	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivos Gerais	3
1.5. Metodologia	3
1.5.1. Metodologia da Investigação	3
1.5.2. Esquema da Investigação.....	4
1.6. Benefícios da Investigação	6
2. Estado da Arte.....	7
2.1. Design.....	7
2.1.1. Conceito	7
2.1.2. Disciplinas.....	9
2.1.3. Design de Comunicação	11
2.1.4. O Processo do Design de Comunicação.....	12
2.1.5. O Contributo do Design de Comunicação para as Empresas	19
2.2. Gestão.....	21
2.2.1. Conceito e Aplicação.....	21
2.2.2. O Processo de Gestão	22
2.2.3. O Estilo da Gestão	23
2.2.4. Cultura Organizacional.....	24
2.2.5. Estratégia	25
2.3. Gestão de Design	28
2.3.1. Conceito e Aplicação.....	28
2.3.2. Níveis da Gestão de Design.....	31
2.3.3. O Processo nas Empresas.....	33
2.3.4. Modelos de Gestão de Design	34
2.4. Gestão de Projeto	43
2.4.1. Conceito e Processo	43
2.4.2. O Briefing	45

2.5. Argumento da Investigação.....	51
3. Caso de Estudo Procer.....	52
3.1. A Empresa	52
3.2. Organização Interna	53
3.2.1. Organização e Organograma	53
3.2.2. Departamentos e Equipas.....	54
3.2.3. Metodologias e Fluxo de Trabalho.....	56
3.3. Organização Externa.....	57
3.3.1. Clientes e Público-Alvo	57
3.3.2. Concorrentes.....	58
3.3.3. Comunicação: Canais e Meios	59
4. Desenvolvimento Prático (Estágio).....	60
4.1. Cronograma de projetos	60
4.2. Principais Projetos	61
4.2.1. Pateira: Proposta Vídeo Promocional e Website.....	61
4.2.2. Município Albergaria-a-Velha: Website	66
4.2.3. Procer: Aplicação AR.....	71
4.2.4. Município Albergaria-a-Velha: Aplicação inAV	76
4.2.5. Procer: Website.....	82
4.2.6. Mistolin: Stand Promocional	87
4.3. Outros Projetos	97
4.3.1. Procer: Calendário Brinde de Natal.....	97
4.3.2. Grande Hotel do Luso: Púlpito Digital.....	99
4.3.3. Procer: Postal de Natal.....	100
4.3.4. Município da Guarda: Aplicação Guarda	101
4.3.5. Procer: Logo Reveal.....	104
4.3.6. Hotel Coimbra: Vídeo Promocional	105
4.4. Metodologia Projetual.....	107
4.4.1. Fluxos de Trabalho	107
4.4.2. Estrutura de Report.....	109
4.4.3. Metodologia de Design PROCER	110
5. Apresentação de Resultados.....	112
5.1. Introdução.....	112

5.2. Análise do Caso de Estudo.....	112
5.2.1. Gestão Procer	112
5.2.2. Gestão de Design Procer	115
5.2.3. Gestão de Projeto Procer.....	116
5.3. Análise dos Resultados do Estágio	119
5.4. Proposta de ferramenta metodológica	125
6. Conclusão	127
6.1. Resposta ao Argumento	127
6.2. Conclusões.....	128
6.3. Recomendações	131
7. Referências Bibliográficas.....	132
7.1. Capítulo 02	132
8. Bibliografia	137
9. Apêndice	143
Apêndice A . Organograma da Investigação.....	145
Apêndice B . Organograma Procer	147
Apêndice C . Pateira: Proposta Vídeo Promocional e Website.....	153
Apêndice D . Município Albergaria-a-Velha: Website.....	161
Apêndice E . Procer: Aplicação AR	167
Apêndice F . Município Albergaria-a-Velha: Aplicação inAV	175
Apêndice G . Mistolin: Stand Promocional.....	187
Apêndice H . Procer: Calendário Brinde de Natal.....	195
Apêndice I . Procer: Postal de Natal.....	199
Apêndice J . Município da Guarda: Aplicação Guarda	203
Apêndice K . Procer: Logo Reveal.....	209
Apêndice L . Hotel Coimbra: Vídeo Promocional.....	213
10. Anexos.....	217
Anexo A . Auditoria Procer	219

Índice de figuras

Figura 1 — Organograma da investigação, fonte: Autor.....	5
Figura 2 — Equação Etimológica do Design. Fonte: Adaptado de Mozota (2003)..	8
Figura 3 — Classificação de Sub-áreas do Design. Mozota (2011).....	10
Figura 4 — O Processo de Design Segundo Mozota, Fonte: Mozota (2003).....	13
Figura 5 — Processo Metodológico de Bruno Munari	15
Figura 6 — Processo de Vijay Kumar. Fonte: Kumar (2013).....	17
Figura 7 — Processo de Design de Gavin Ambrose e Paul_Harris.....	18
Figura 8 — Funcionamento da Formulação e Implementação da Estratégia.....	25
Figura 9 — Estratégia Genérica Vs Estratégia Competitiva.....	26
Figura 10 — Cadeia de Valor Genérica.....	27
Figura 11 — Posição Hierárquica da Atividade da Gestão de Design (...)	30
Figura 12 — Design Operacional Vs Design Estratégico.....	33
Figura 13 — Modelo 4 - Fatores a serem considerados na implementação (...)	35
Figura 14 — O Conceito Venture, Fonte: Adaptado de Puerto (1996).....	36
Figura 15 — Informações recebidas por quem concebe os produtos (...)	37
Figura 16 — Processo Estratégico de Comunicação Fonte: Quarante (1992).....	38
Figura 17 — Imagem da Empresa - Reflexos e Diferenças Entre o (...)	39
Figura 18 — Cadeia de Valor do Design nas Organizações.....	40
Figura 19 — Um modelo de convergência: o gerenciamento (...)	41
Figura 20 — O briefing do projeto de design.....	47
Figura 21 — Principais conteúdos dos tópicos básicos do briefing de design.....	49
Figura 22 — Estrutura do Grupo Empresarial Recer.....	53
Figura 23 — Organograma da Procer. Fonte: Autor.....	53
Figura 24 — Departamentos da Procer, antes do início do estágio.....	54
Figura 25 — Aproximação Metodologia Projetual da Procer. Fonte: Autor.....	56
Figura 26 — Fluxo de Trabalho Procer. Fonte: Autor.....	57
Figura 27 — Grelha de Clientes da Procer. Fonte: Website Procer (2019).....	58
Figura 28 — Amostra de Concorrentes da Procer. Fonte: Procer.....	58
Figura 29 — Gráfica Online 360Imprimir.....	59
Figura 30 — Imagem Promocional da Aplicação Pateira. Fonte: Procer.....	61
Figura 31 — Storyboard do Vídeo Promocional a Pateira. Fonte: Autor.....	63
Figura 32 — Fotoframe Vídeo Pateira, Resultado Final. Fonte: Autor.....	63
Figura 33 — Mapa Mental de Conteúdos do Projeto Pateira. Fonte: Autor.....	64
Figura 34 — Planeamento Áreas Website. Fonte: Autor.....	65
Figura 35 — Fluxo de Trabalho do Projeto Pateira. Fonte: Autor.....	66
Figura 36 — Website do Município de Albergaria-a-Velha.....	67
Figura 37 — Mapa Mental da Informação do Projeto (...)	68
Figura 38 — Mockup Website Albergaria-a-Velha. Fonte: Autor.....	69
Figura 39 — Esquema Construção Página Home e Exemplo. Fonte: Autor.....	70
Figura 40 — Fluxo de Trabalho do Projeto Município Albergaria-a-Velha.....	71
Figura 41 — Logótipo Sketchpixel. Fonte: Procer.....	72

Figura 42 — Nova Marca Gráfica da Procer. Fonte: Procer.....	73
Figura 43 — Painéis Representativos APP Procer. Fonte: Autor.....	73
Figura 44 — Simulação Realidade Aumentada. Fonte: Autor	74
Figura 45 — Marcador Físico APP Procer. Fonte: Autor	74
Figura 46 — Frame de Video Promocional Procer. Fonte: Autor	75
Figura 47 — Fluxo de Trabalho do Projeto Procer: Aplicação AR. Fonte: Autor ...	76
Figura 48 — Mindmap Albergaria-a-Velha. Fonte: Autor	77
Figura 49 — Esboços APP inAV. Fonte: Autor	78
Figura 50 — Artboard da APP inAV. Fonte: Autor	78
Figura 51 — Painéis Referentes ao Mapa Livre. Fonte: Autor	79
Figura 52 — Sistema de Filtro dos Pontos de Interesse. Fonte: Autor.....	79
Figura 53 — Simulação do Modo de Navegação Vertical. Fonte: Autor.....	80
Figura 54 — Fotoframes Video Promocional APP inAV. Fonte: Autor	80
Figura 55 — Visão Geral Artboards APP inAV. Fonte: Autor.....	81
Figura 56 — Fluxo de Trabalho do Projeto Aplicação inAV. Fonte: Autor.....	81
Figura 57 — Website Procer Antes da Remodelação. Fonte: Autor	82
Figura 58 — Caixa de Luz da Empresa Procer. Fonte: Autor.....	84
Figura 59 — Exemplos de Peças Fotografadas para o website da Procer	85
Figura 60 — Exemplo Stand 3D Remodelado para Website. Fonte: Autor	86
Figura 61 — Fluxo de Trabalho do Projeto Procer: Website. Fonte: Autor	87
Figura 62 — PLMA Amesterdão 2017.....	88
Figura 63 — Proposta Conceptual do Stand Desenvolvido pela Sal Criativo	89
Figura 64 — Primeira Proposta Balcão Mistolin. Fonte: Autor	91
Figura 65 — Segunda Proposta Balcão Mistolin. Fonte: Autor.....	92
Figura 66 — Proposta Roupa Promotoras Mistolin. Fonte: Autor	93
Figura 67 — Fluxograma de Solução Beacon. Fonte: Autor.....	94
Figura 68 — Resultado Final Stand Mistolin. Fonte: Procer.....	95
Figura 69 — Fluxo de Trabalho do Projeto Mistolin: Stand Promocional	96
Figura 70 — Exemplo Calendário Desenvolvido pela Procer. Fonte: Autor	97
Figura 71 — Exemplo de Paleta de Cores Pantone.....	98
Figura 72 — Esquema de Pictogramas para Calendário Procer	99
Figura 73 — Proposta Pulpito Digital. Fonte: Procer.....	100
Figura 74 — Frames Resultado Final do Postal de Natal Procer. Fonte: Autor...	101
Figura 75 — Mindmaps do Projeto Município da Guarda. Fonte: Autor	102
Figura 76 — Proposta de Fluxograma de APP do Município da Guarda	103
Figura 77 — Fotograma do Logo Reveal Procer. Fonte: Autor	105
Figura 78 — Versão Cromática e Monocromática do Logo Reveal da Procer	105
Figura 79 — Frames do Vídeo Hotel Coimbra. Fonte: Autor	106
Figura 80 — Fluxo de Trabalho da Procer com o Departamento de Design.....	108
Figura 81 — Estrutura de Report Procer. Fonte: Autor.....	109
Figura 82 — Esquema Metodológico Departamento de Design Procer.....	111
Figura 83 — Proposta de Novo Fluxo de Trabalho da Procer. Fonte: Autor	126
Figura 84 — Organograma proposto para empresas. Fonte: Autor	127

Figura 85 — Modelo de Gestão de Projeto. Fonte: Autor 128

Lista de tabelas

Tabela 1 — Quadro Cronológico de Atividades Desenvolvidas em Estágio.....	60
--	----

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AND – Associação Nacional de Design

ICSID – International Council of Societies of Industrial Design

ICOGRADA - International Council of Graphic Design Associations

Glossário

Acessibilidade - Relaciona-se com os padrões de web design/codificação e refere-se a quão fácil é para que todos aceder a um site, incluindo as pessoas com algum tipo de deficiência.

APP - APP é a abreviatura de aplicação, e, por isso, deve ser lida como uma palavra e não como uma sigla.

B2B - Diminutivo de "Business to Business", ou seja, um modelo de negócio em que os produtos ou serviços são oferecidos por empresas e destinam-se a empresas.

Backoffice - secção de um sistema responsável pela gestão de funções, invisível para o utilizador final.

Backup - É uma cópia de dados, normalmente armazenados noutro dispositivo ou num suporte de armazenamento independente, como um disco externo, pen USB, CD ROM, ou até num servidor de alojamento.

Briefing - Termo de origem Inglesa. Concentração de informação tática antes de uma tarefa ou missão. Conjunto das informações transmitidas nessa reunião. (ref)

CMYK - Escala de cores utilizada para impressão (ciano, magenta, amarelo e preto).

Guidlines - conjunto de regras/referências para guiar um processo.

Interatividade - capacidade de intercâmbio dos intervenientes num processo de comunicação em que, por natureza, existem trocas e influências recíprocas, sejam eles humanos ou não.

Layout - expressão inglesa que serve para designar o plano a ser utilizado no desenvolvimento de um conteúdo na internet (blog, páginas, sites, etc).

Logo - vem do grego logos, em português "significado". É o símbolo pelo qual a sua marca/empresa/negócio é reconhecida.

Logótipo - Quando um logo possui um suporte de texto é denominado de logótipo. Conjunto de um logo e um texto.

Know-how - palavra inglesa, substantivo masculino. Saber-fazer.

Metodologia Projetual - Metodologia específica, processo de trabalho organizado por fases, tendo em vista a resolução de um problema.

Métodos - Processo lógico, organizado, sistema de pesquisa, instrução, investigação, atitude intelectual conducente à realização do trabalho.

Mindmaps - Mapa mental, nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo psicólogo inglês Tony Buzan, voltado para a gestão de informações.

Mockup - Simulação realística de produto final em situações possíveis.

Multimédia - Qualificativo associado a sistemas ou aplicações Multimédia. Este conceito emerge nos anos 90, tendo o seu aparecimento sido potencializado nos anos 80 através de sucessivos avanços tecnológicos.

Newsletter - comunicação feita a subscritores, inscritos numa base de dados, tem como objetivo divulgar informação relacionada com esta e que geralmente tem por base uma determinada periodicidade.

Página web - Documento que é acedido por computador através dum programa próprio chamado "browser" (navegador). Documento hipermédia na Web.

Scroll - Deslocação dos conteúdos ao longo duma página Web por meio do movimento do rato, dos dedos num ecrã tátil, de teclas no teclado ou de comandos no browser.

Servidor - - Uma aplicação informática (ou um sistema informático) disponível para receber solicitações de outros programas ou computadores (os clientes) e as processar, normalmente através de uma rede de computadores, ligados por um sistema de telecomunicações.

Smartphone - Telemóveis que possuem software que lhes permite uma séria de iterações que apenas associávamos a computadores, como por exemplo, aceder a Internet, fazer sincronização em rede, fazer downloads e utilizar as mais variadas aplicações, entre muitos outros recursos.

Stakeholders - grupo que estrategicamente pode ter interesse para as organizações atingirem os seus objetivos

Upload - É um envio de dados de um sistema local, para um sistema remoto, que tem a capacidade de armazenar esses mesmos dados.

Web design - Vertente do design destinada à Web, sobretudo à criação de websites.

Website - Costuma ser designado por website, web site ou site. Às vezes também é designado (erradamente) por página, ou página web.

Wordpress - Inicialmente utilizado para a criação de blogues, o Wordpress permite, de forma simples e rápida, criar um site gratuito. Poderá criar, armazenar e administrar os conteúdos do seu site de forma dinâmica, através do *backoffice* (interface de administração).

1. Introdução

O presente capítulo tem, como principal finalidade, apresentar e introduzir a investigação desenvolvida, de modo a clarificar o leitor acerca da sua génese e consequente delineamento da problemática e tópico investigativo que, posteriormente, despoletam o restante desenvolvimento.

1.1. Enquadramento

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

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

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

O autor Jorge Frascara (2004) expõe o Design de Comunicação como sendo a conceção, programação, projeção e realização de comunicação visual, em geral concebido através de meios Industriais. Todos os objetos que resultam do Design de Comunicação têm como foco final criar impacto nas atitudes e comportamentos do público-alvo. Para tal efeito é essencial a existência de um processo criativo composto por uma estrutura e organização dos conteúdos, de forma a agilizar a comunicação e a aumentar exponencialmente as hipóteses da mensagem desenvolvida ser corretamente recebida e decifrada pelo recetor. Este resultado é obtido através da manipulação consciente dos elementos por parte do designer.

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

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

pelo seu carácter contributivo real para a compreensão da importância e aplicação no tecido empresarial já existente como forma de elemento inovador.

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

1.2. Problemática

Resultante da opinião de jovens designers, é recorrente encontrarmos respostas aos projetos pouco concisas, atribuindo maior destaque e credibilidade através de correntes estéticas. Esse destaque, revela poucos elementos referentes ao tipo de informação prévia aplicada nas primeiras fases de estruturação do problema na construção ou resposta ao *briefing*.

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

1.3. Tópico Investigativo

Para a composição do tópico investigativo foi relevante a sua abordagem, através de um conjunto de questões, com o intuito de sustentar e focar o tema, assim como o enquadramento do estágio na empresa.

Num primeiro momento questionou-se qual seria o contributo na criação de um departamento de design de comunicação. Esta pergunta conduz-nos até à segunda: Qual seria a estratégia adequada a uma empresa gráfica para o seu reposicionamento de mercado? O que, por sua vez, nos leva a formular uma outra questão relacionada com a escolha das metodologias e processos de gestão de design a aplicar na criação de um departamento de design de comunicação.

Esta reflexão inicial encaminhou-nos então para o que se pode definir como o tópico investigativo, adequando ao tema da investigação:

Qual o contributo da criação de um departamento de design de comunicação no reposicionamento de mercado de uma empresa gráfica?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos Gerais

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

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

1.4.2. Objetivos Específicos

Até ao momento os objetivos carecem de uma discriminação mais apurada, resultando na delimitação de alguns objetivos específicos. Um dos primeiros pontos foi o reconhecimento e definição de métodos de trabalho da empresa, comparando e classificando aqueles já existentes, assim como outros a adotar de futuro para uma maior eficácia.

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

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

1.5. Metodologia

1.5.1. Metodologia da Investigação

Na investigação abordam-se duas metodologias como ferramentas essenciais a todo o processo: metodologia intervencionista e não intervencionista.

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

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

1.5.2. Esquema da Investigação

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

Para tal apresenta-se, num primeiro momento, uma revisão da literatura diretamente relacionada com o caso em estudo, é fundamental para um enquadramento teórico da investigação (capítulo dois “Estado da Arte”). Tem início com a dissecação do tema design, desde o seu conceito, passando pelas disciplinas que o constituem, focando no design de comunicação, alguns exemplos de processos que melhor se enquadram com o estudo do caso, concluindo com o contributo que o design de comunicação tem, a vários níveis, nas empresas.

Em seguida é abordado a temática da gestão, iniciando pelo conceito e aplicação básica do tema. Após é apresentado uma seleção de processos de gestão que melhor se enquadram. Outro tema essencial a ser abordado é o estilo de gestão permite compreender a forma como a gestão é aplicado no contexto empresarial. Também é necessário analisar o conceito cultura organizacional e o conceito de estratégia.

Num terceiro momento, outra temática é analisada, gestão de design, uma simbiose dos dois temas explorados anteriormente apresentados. O tema é exposto nos seguintes subcapítulos, conceito e aplicação, níveis de gestão de design, processo nas empresas e modelos de gestão de design.

Num quarto momento, a temática abordada é a gestão e projeto, composto por conceito e processo, e o *briefing*, ferramenta essencial para a gestão de projetos. O capítulo de revisão da literatura é concluído com o argumento da investigação.

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

Outro momento chave, capítulo quatro “Desenvolvimento Prático (Estágio)”, é a análise do processo experienciado pelo aluno ao longo do tempo presente na empresa, parte da sua estrutura e funcionamento diário. São descritos metodicamente todos os projetos desenvolvidos pelo mesmo, distinguindo o grau de complexidade que o projeto ganhou. Este capítulo é concluído com a descrição da metodologia projetual vivenciada.

Em seguimento são apresentados os resultados através do cruzamento dos capítulos anteriores, no capítulo cinco “Apresentação de resultados”. O momento permite aplicar um filtro crítico sobre os dados recolhidos até então. No final é dado como produto resultante deste capítulo uma proposta de ferramenta metodológica para futuras utilizações.

Por fim o último, o capítulo seis “Conclusão”, como indica o nome resume de forma ordenada as respostas estruturadas ao longo do documento. Evidencia o modo como esta informação pode ser transformada em conhecimento útil para a integração do design numa empresa, como forma de inovar a sua área de intervenção. Ainda procura contribuir para a investigação na área assim como sugestões para futuras investigações.

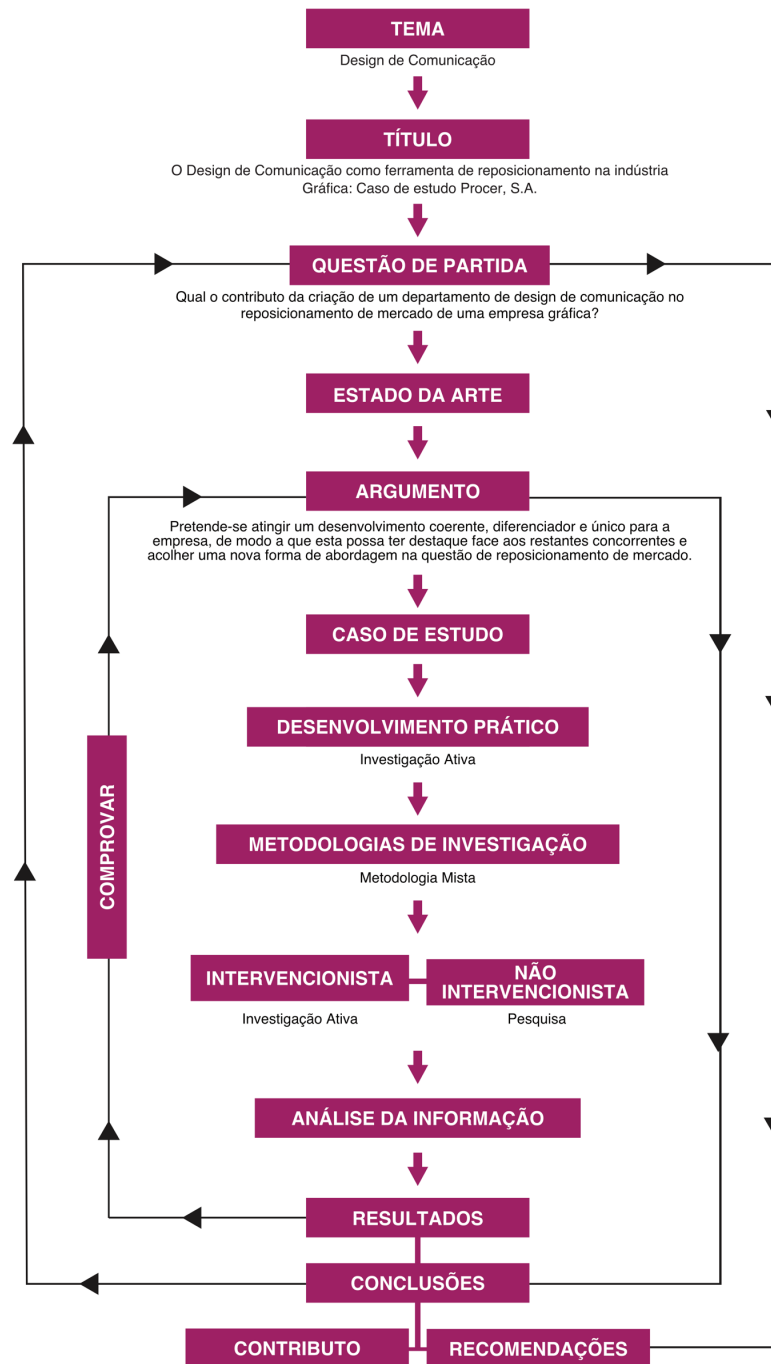


Figura 1 – Organograma da investigação, fonte: Autor

1.6. Benefícios da Investigação

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

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

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

Benefícios para o estudante são a possibilidade de crescimento intelectual e a aplicação de conhecimentos teóricos em ações práticas ajudando aperfeiçoar o “*know-how*” do aluno.

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

2. Estado da Arte

Este capítulo tem como principal objetivo o enquadramento teórico da dissertação. É importante considerar que a maioria das áreas abordadas têm sofrido constantes mutações, e não é nossa ambição delinear-las exaustivamente. Iremos, por isso, contextualizar vários assuntos abordados, tendo como ponto de referência o tópico investigativo.

Nos últimos anos, o designer tem procurado o seu lugar no seio das empresas e, para que tal aconteça, tem procurado desenvolver ferramentas para a sua correta implementação (Fernandes, 2017). Nesse caso foi pertinente a abordagem de temas ligados à gênese do design e à gestão de empresas, assim como a gestão do próprio design e seus processos.

2.1. Design

2.1.1. Conceito

Para o correto entendimento do conceito “Design”, antes é necessário examinar a sua origem etimológica, ou seja, perceber o que significa e o que se “entende por”.

A expressão surge no século XIII, na Inglaterra, e expandiu-se como atividade específica no processo de desenvolvimento de produtos com o progresso da Revolução Industrial e a criação das Schools of Design. A expressão, segundo Gomes (1998), foi implementada de forma a intitular uma nova abordagem ao planeamento de um produto industrial.

Etimologicamente, a palavra tem origem no latim *designum*, significando marca e sinal. Sabemos que, no latim medieval, a palavra *designare* significa designar, diagramar, achar meios para formar alinhando-se com a ação de projetar. A palavra foi traduzida para *disegno* no italiano, *dessein* no francês, *diseño* no espanhol, desenho em português e finalmente *design* no inglês (Martins, 2007). No entanto, as palavras foram sofrendo alterações do seu significado com o passar do tempo. Podemos identificar dois conceitos: o primeiro, o ato de desenhar (que no inglês foi substituído por *draw* e no espanhol por *dibujo*); o segundo, ao ato de planejar, designar e projetar que no inglês se manteve como *design* mas no espanhol passou a *diseño*.

Apesar dessa definição, o *design* carece de um significado amplamente aceite pela comunidade profissional e sociedade leiga. Uma das problemáticas, como vimos, é a apropriação do termo inglês *design* que tem sido inequivocamente associado à área.

Podemos encontrar na literatura vários autores que admitem a dificuldade em definir *design*, como dissemos inicialmente: o que significa e o que se entende por. É, portanto, válido considerar a visão de Mozota (2003), que propõe uma equação elucidativa ao entendimento do termo (Figura 2, p.8).

DESIGN = *Intention* + *Drawing*

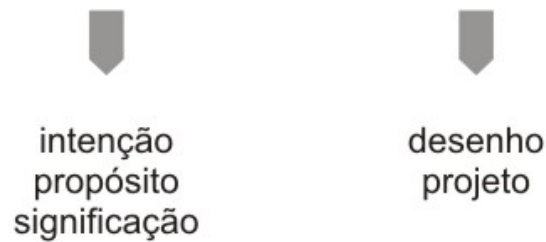


Figura 2 – Equação Etimológica do Design. Fonte: Adaptado de Mozota (2003)

Rui Costa (2005) aponta que o termo *design* é atualmente utilizado em diversas situações, mas que aquilo que se entende por *design* - a estética ao nível do senso comum - é uma pequeníssima parte da atividade. A observação é reforçada por Daniel Raposo (2007), ao apontar - como maior problemática - que a disciplina do *design* é vista pela sociedade como algo fútil e limitado ao campo da estética. O mesmo autor reforça que o *design* é frequentemente utilizado como “cosmética de produtos”, isto é, um instrumento de vendas, deixando de lado a verdadeira aceção da palavra e profissão.

Rui Costa (2005) alerta que a interpretação de cada vocábulo é entendido de acordo com o significado que cada um de nós lhe associa. Neste sentido, o papel dos media e a educação é relevante por, indiretamente, uniformizar essas associações. Ainda assim, como se sabe, por diferenças ao nível dos contextos social, cultural, económico ou geográfico, nem sempre se verifica isso. Na mesma linha de pensamento, o *design*, como verbo, auxilia a geração de informação a partir da qual um produto se torna realidade; como nome, o *design* é entendido como a combinação de passos necessárias à construção desse produto. (Stamm, 2003)

Apesar da dualidade da palavra, o autor Chris Conley (2004) partilha que a distinção entre “design como verbo e design como nome” está a desaparecer rapidamente. E atribui essa dissolvência à forma como a disciplina e as suas competências têm vindo a ser reconhecidas na valorização da construção de intercâmbios comerciais.

Autores como Munari (2015) e Tschimmel (2003) encaram o *design* como a materialização reflexiva, intuitiva e metodológica na construção de um mundo moderno, uma vez que este se deve centrar no utilizador e no seu contexto - influenciando a forma como vivemos, experienciamos e observamos o mundo.

2.1.2. Disciplinas

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

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

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

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

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

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

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

No entanto, Brigitte Mozota (2011) apresenta outra perspetiva da aplicabilidade do *design*. A autora propõe (Figura 3, p.10) ver o “resultado” da aplicação de *design* consoante o formato onde este se aplica.

DESIGN 2D	DESIGN 3D	DESIGN 4D
DESIGN GRÁFICO	DESIGN DE MÓVEIS	DESIGN DIGITAL
DESIGN DE INFORMAÇÃO	DESIGN DE MODA	DESIGN INTERATIVO
ILUSTRAÇÃO	DESIGN DE INTERIORES	DESIGN DA WEB
DESIGN TÊXTIL	DESIGN INDUSTRIAL	
	DESIGN AMBIENTAL	

Figura 3 – Classificação de Subáreas do Design. Mozota (2011)

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

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

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

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

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

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

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

Os autores Hollis (2002) e Newark (2007), citados em Vilas Boas (2011), defendem o *design* como um elemento contextualização: o *design* informa, distribui, diferencia e

impregna o mundo de significado, ajudando a modelar a forma como interpretamos e sentimos o mundo.

2.1.3. Design de Comunicação

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

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

O termo Design de Comunicação é, regra geral, usado como sinónimo de Comunicação Visual. No entanto, o ICOGRADA (*Internacional Council of Graphic Design*), no seu comité para a Educação em Design Gráfico para a América Latina, considerou Design Gráfico e Comunicação Visual como sinónimos. Esta definição parece centrar-se na premissa de que, de uma forma ou de outra, o Design de Comunicação coabita com o Design Gráfico.

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

O Design de Comunicação, segundo Drucker e McVarish (2009), tem-se desenvolvido através de numerosas fases experimentais, ao introduzirem novos métodos, que, por sua vez, obrigam a alterações calculadas de produtos produzidos anteriormente. Esses métodos permitem a sua reprodução em massa, diferenciando-se por completo dos objetos artísticos, no que lhe dizem respeito, a sua originalidade extrema é impossível de ser reproduzida (Barnard, 2005).

2.1.4. O Processo do Design de Comunicação

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

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

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

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

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

a) Processo de Mozota (2003)

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

Efetivamente, o processo de *design* é constituído por um trajeto composto por cinco diferentes etapas. Cada uma possui um objetivo próprio que corresponde a um output visual cada vez mais elaborado (Figura 4, p.13). A dimensão do processo é idêntica seja qual for o projeto ou disciplina de *design* e o número de etapas só diminuiria no caso de se tratar de uma modificação de produto já existente.

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

Figura 4 – O Processo de Design Segundo Mozota, Fonte: Mozota (2003)

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

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

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

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

Por último, na quinta etapa, ou avaliação, surge a verificação do projeto por três etapas: controlo técnico, para avaliar a sua conformidade; testes de cálculo, para questões de produção e, numa última fase, a avaliação de marketing, de forma a enquadrar o projeto no restante ambiente.

b) Processo Munari (1981)

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

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

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

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

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

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

subproblemas e a criação de relações, de forma a obter um modelo para a solução do problema inicial.

Em seguida, é iniciada a etapa de “Verificação”, durante a qual através de um grupo de foco é pedido feedback sobre o produto a desenvolver e proceder, quando necessário, à verificação e modificação do modelo, baseando-se em observações objetivas do grupo. É possível, também, recolher informações sobre a sua viabilidade económica e ajustar um custo justo.

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

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

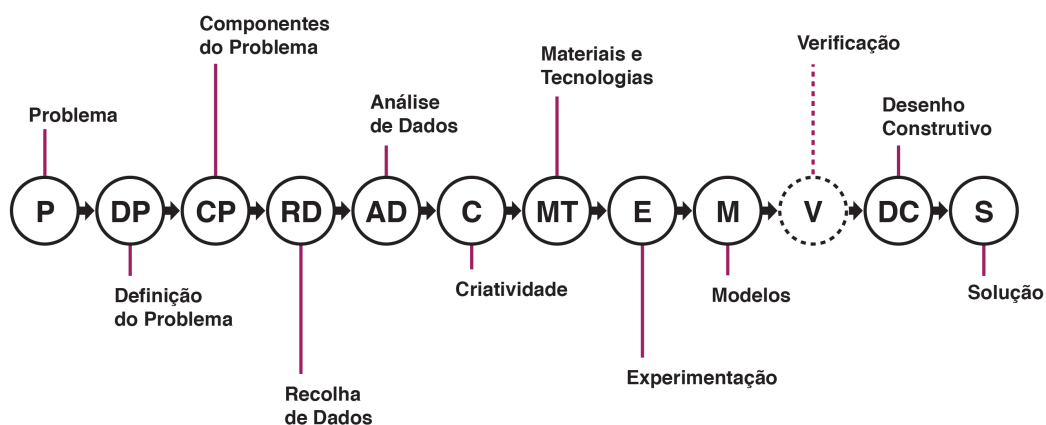


Figura 5 – Processo Metodológico de Bruno Munari. Fonte: Adaptado Munari (1981)

c) Processo Kumar (2013)

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

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

O primeiro modo, Sense Intent, é possivelmente o ponto de partida, momento antes de iniciar o projeto. É analisado o mundo em redor e as mudanças que ocorrem em

várias áreas (e.g. cultura, política, economia, tecnologia e afins). Ponto também importante para uma revisão dos conhecimentos e tendências inerentes a área, dando assim uma visão global e ajudando a tomar decisões no caminho a traçar.

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

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

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

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

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

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

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

inferior direito, “*realization*”, define a transformação dos conceitos em ofertas implementáveis.

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

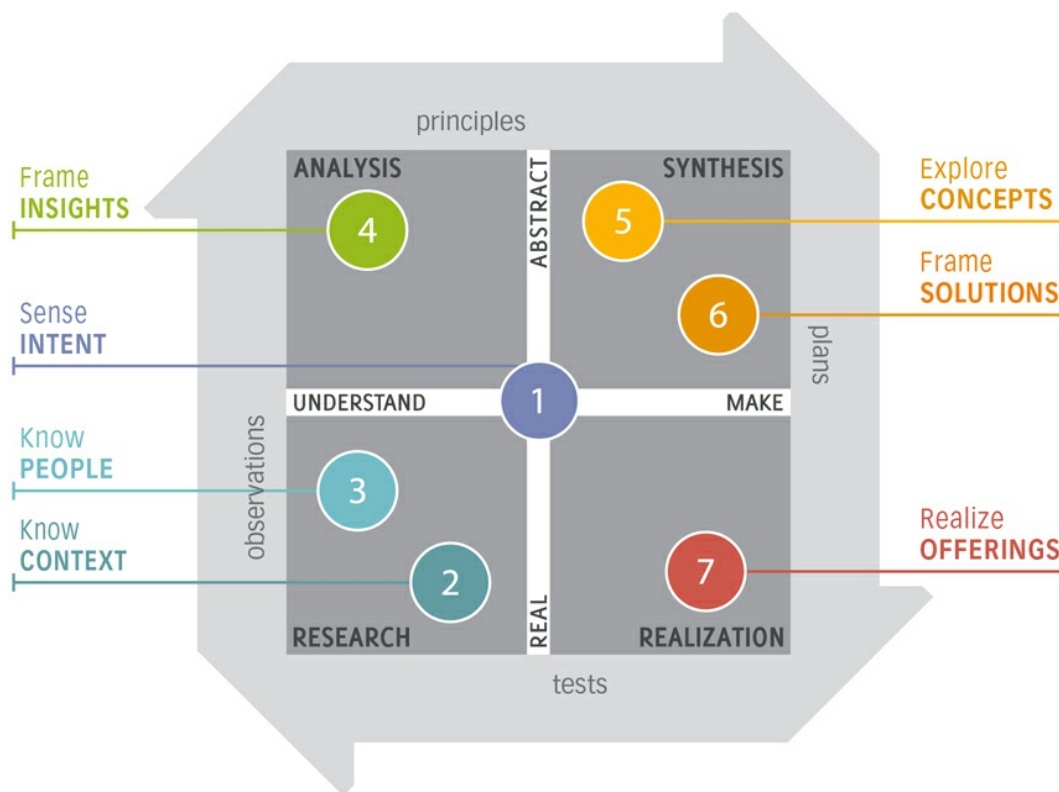


Figura 6 – Processo de Vijay Kumar. Fonte: Kumar (2013)

d) Processo Ambrose e Harris (2010)

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

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

Segue-se a fase de *research*, que visa coletar todo o tipo de informação relevante para o projeto e ajudar a definir obstáculos e objetivos. O tipo de pesquisa pode ser

quantitativa ou qualitativa. Também pode ser interessante a construção de um modelo mental de um possível consumidor final.

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

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

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

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

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



Figura 7 – Processo de Design de Gavin Ambrose e Paul Harris. Fonte: Ambrose & Harris, (2010)

2.1.5. O Contributo do Design de Comunicação para as Empresas

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

Valor social do design

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

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

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

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

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

Valor económico do Design

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

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

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

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

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

Valor estratégico do design

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

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

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

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

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

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

2.2. Gestão

2.2.1. Conceito e Aplicação

Gestão pressupõe uma ciência social que sistematiza e estuda práticas utilizadas para administrar. O termo engloba o ato de gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas, fundamentada num conjunto de princípios, normas e funções. O seu desenvolvimento é utilizado para disciplinar fatores de produção, de forma a maximizar lucros ou também adequar a prestação de serviços públicos. Subentende a gestão de uma instituição, constituída por pessoas e recursos que se relacionam num determinado ambiente e orientadas para objetivos comuns.

A origem da palavra é nos dada por Aurélio (2004), afirmando que ascende do latim *gestione*, o ato de gerir, gerência, administração. O termo gestão possui sinónimos como administração e gerenciamento.

O conceito gerir é visto como o processo de administrar ações que, por sua vez, utilizam meios a fim de atingir certos objetivos. Embora o seu papel seja fundamental em múltiplas escalas da aplicação de meios, a razão primordial para o estudo da gestão é o impacto sobre desempenho das organizações. Podemos dizer que atua como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, sendo da responsabilidade do profissional de gestão ajustar em proporções adaptadas através de decisões constantes.

Gerir pressupõe a criação de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e decisões, em que é imposta a aplicação de conhecimentos intrínsecos às técnicas de gestão. Bennis e Nanus (1985) explicam que a gestão se encontra associada a condutas de comando e de sistematização de operações de produção e venda de produtos ou serviços da empresa. Como complemento, Rost e Smith (1992) afirmam que irá representar uma relação de autoridade entre o líder e seus subordinados. Kotter (1988) defende que a gestão lida com a situações complexas e visa garantir o cumprimento de objetivos a curto prazo, Rowe (2001) adiciona que a gestão, por si só, não garante a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Alguns autores afirmam que uma liderança eficaz, por parte do gestor, não se baseia simplesmente no seu lugar dentro da empresa, pois a estrutura formal de organização assim o pode impedir (Zhao et al. 2016).

O campo de gestor é amplo e deve assumir funções como planejar, organizar, orientar e controlar as atividades inerentes à empresa, seja de carácter público ou privado, traçando também estratégias e métodos de trabalho de diversas áreas (e.g. educação, financeira, hospitalar, industrial, etc.). Possui um papel essencial na superação de situações de crise, através da tomada de decisão em relação aos investimentos financeiros de futuro e a sua adaptação ao ecossistema monetário versus produção da empresa.¹ São, ainda, apresentadas por Kolter (2002) quatro tipos diferentes de controlo da gestão: fixar metas, traçar diagnósticos, mensurar desempenhos e exercer ações corretivas.

2.2.2. O Processo de Gestão

A utilização do processo de gestão auxilia no processo de tomada de decisão, por meio de alguns passos expostos por Figueiredo (1995): planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle. O mesmo autor também realizou uma descrição de cada passo, começa pelo planejamento estratégico, visto como a definição de um plano futuro a ser realizado pela entidade, assim como a forma dos seus recursos serem aplicados, interlaça-se com a definição dos objetivos e metas da organização, como também com o seu molde de desenvolvimento, políticas e estratégias, parte essencial para a sua fomentação, assentando em dados relativos ao meio ambiente. O passo que se segue é o planejamento operacional, onde Figueiredo (idem), afirma que se trata de uma antevisão do meios/atividades e recursos que terão uma participação ativa para viabilizar a concretização de um objetivo.

Refere, ainda, outro autor, Fernandez (2004), que expõe a sua definição de planejamento operacional como um processo decisivo com funções de identificação, integração, avaliação e seleção da estratégia a ser executada, dentro das estratégias alternativas dos vários departamentos da organização, de acordo com a visão e direção da empresa. É de seguida aplicado o passo intitulado de programação, que consiste na repartição de uma série de atividades sequenciais ao longo de um período de tempo. Finaliza com o último passo, o controle, definido por Welch, mais uma vez citado por Figueiredo (idem), como o ato exigido para validar o cumprimento dos parâmetros anteriormente definidos (objetivos, planos, políticas e parâmetros).

O autor sublinha ainda, que o processo de gestão é uma prática contínua na tomada de decisões e, para isso, necessita de uma estrutura que transmita informação de forma estável. A eficácia dessas decisões pode ser simplificada através da presença de um setor exclusivo na empresa, dedicado à coordenação, inclusão e acompanhamento desses métodos: o controle de gestão.

Dauten, Gammill e Robinson (1958) alegam que o controle de gestão foi durante muitos anos negligenciado e visto como uma das vertentes da gestão. A sua função na gestão tem sido repetidamente confundida com a simples necessidade de controle financeiro, tarefa a cargo exclusivamente da contabilidade, fazendo o uso de limitadas aplicações de métodos, como a orçamentação ou os rácios.

Diversos autores (Jerome, 1961; Litterer, 1965; Merchant e Van der Stede, 2012) assumem que a interpretação da palavra “controle” tem variações na sua interpretação, de acordo com os diferentes contextos, tornando-se ambígua ou originando confusão para a área da gestão. Druker (1964), alega que “controles” são os meios utilizados para atingir os fins, equivalente à palavra “controle”.

Em suma, o controle de gestão é principalmente relacionado com o alinhamento dos objetivos e motivações organizacionais e individuais. Arrow (1964) defende que a causa dos problemas das organizações é a sua resolução, mantendo os seus colaboradores em harmonia entre eles, de forma a potencializar o objetivo da empresa, criando consistência de objetivos.

Podemos resumir que o processo de gestão, segundo D’Ajuz (2003), é a coordenação dos recursos da organização, de forma a alcançar objetivos delineados, também fazendo parte o planeamento, a execução, a monitorização e as correções, de forma a orientar os colaboradores a fim de obter resultados. É uma fase diretamente ligada ao estilo de gestão que a organização adota, um tema que será debatido posteriormente.

2.2.3. O Estilo da Gestão

Entende-se por estilo de gestão a forma como a autoridade será distribuída e, por consequente, o modo como será exercido o controlo, pressupondo assim que a responsabilidade é inerente ao poder assumido, surgindo um leque de estilos de gestão.

Figueiredo (1995) sublinha que o estilo de gestão adotado irá determinar a natureza da estrutura organizacional, também influenciada pela dimensão da organização. Adiciona ainda que um estilo de gestão participativo é mais vantajoso, quando são adotados conceitos modernos de gestão.

O autor referido anteriormente conclui que o crescimento e expansão das atividades determinam a necessidade de preparação para o futuro, e o aumento da quantidade e complexidade das ações atingidas em certos níveis leva à delegação passar de uma simples opção para uma necessidade, obrigando a um reforço do número de pessoas para desempenhar funções de decisão, em vários níveis da empresa.

Segundo D’Ajuz (2003), o estilo de gestão adotado pela empresa tem reflexo na sua estrutura organizacional. Como forma de otimizar os processos, recomenda gerir as interfaces entre os diferentes níveis hierárquicos e permitir as decisões operacionais, agilidade de gestão de informação e a integração das diferentes áreas serem democratizadas. O sucesso da gestão reside na constante monitorização do desempenho da empresa.

Maximiano (1995) afirma que os gestores de organização, podem ser agrupados em três categorias: alta administração – são representantes hierárquicos de topo com autoridade sobre os restantes, encarregues de traçar objetivos e recursos, assim como avaliar e corrigir do desempenho geral; média gerência – são responsáveis por departamentos específicos, traduzem os objetivos da alta administração noutros mais específicos, também tem a função de definir e mobilizar recursos, e ainda monitorizam a concretização dos processos; supervisores – são encarregues de chefiar grupos de funcionários no local, auxiliando esses grupos na toma de decisões autónomas, em certos casos os supervisores são substituídos pela autogestão dos grupos.

Considerando que a qualidade do administrado é associada à sua ambição e orgulho pelo seu trabalho, Figueiredo (1995) defende a necessidade de haver feedback para possibilitar a avaliação do seu desempenho, resultado das suas ações e decisões.

Uma organização descentralizada tem uma organização em diferentes centros de responsabilidade e, segundo uma visão global de empresa, produzem outputs em formato de produto e/ou serviços e recebem inputs das outras unidades.

Figueiredo (1995) expõe que o grau de independência e controlo atribuído ao gestor nas suas decisões, está ligada, aos centros de responsabilidade, sendo eles classificados por: Centro de custos – caracterizada como uma unidade encarregue de acumular custos e a responsabilidade do gestor, também é referente a quantidade de recursos utilizados; Centro de lucro – é a unidade organizacional responsável pela acumulação de receitas e custos, sendo elas determinadas periodicamente, e determina a responsabilidade do gestor na utilização dos recursos e eficiência nos resultados; Por último, o centro de investimento – também conhecido por um conjunto de unidades descentralizadas, onde os gestores têm o papel nas decisões operacionais de curto prazo e também nas unidades de diferentes níveis e tipos de investimento.

2.2.4. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é definida como um conjunto de tradições, valores e crenças que destacam uma organização e a sua ideologia, segundo autores como Tavares (1993), Mintzberg e Quinn (2001) e Dias (2003). Esses mesmos autores, apontam ainda, que tem sido aplicada no plano das organizações empresariais, de modo geral, a centralização de decisões, falta de inovação, aumento dos níveis de competição internos, atenção e apoio reduzidos no foco das questões relacionadas com a qualidade de vida no trabalho, assim como retribuições aquém das expectativas no rácio entre dedicação e salário.

Dias (2003) defende que as organizações são compostas essencialmente por seres humanos que são um fator contínuo na sua mutação, através da sua típica capacidade de adequação, plasticidade e criatividade. Os processos organizacionais são intercedidos pelos valores, desejos e interesses desses indivíduos, levando o autor a apresentar a importância da administração moderna de gerir pessoas e a destacar que o papel central numa organização é assumido pelo ser humano. Critica-se, assim, o uso excessivo de matemática nos processos trivializando possíveis talentos.

A modificação da cultura de uma organização pode ser dificultada por dois fatores: a relação entre empresa e mercado e o retorno financeiro como elemento sustentador. Tavares (1993) aponta mudança de paradigma quando atribuímos a característica de “protagonista” da organização, associado ao colaborador que atrai o “melhor cliente”. Também foram registadas alterações nos “protagonistas tecnológicos” (talentos da engenharia que desenvolveram tecnologias e suas aplicações) para “protagonistas de mercado” pois permitiram à empresa a sua inclusão no mundo real de mercado.

O vocábulo “missão” é, para Wolf (1998) e Mello (2002), a definição do foco da empresa, com o dever de ser orientado para o mercado e necessidades fundamentais do consumidor, baseando-se na perícia da empresa e sua fonte de impulsão. A conceção

de uma missão pode ser regida pela expressão matemática: (fazer) + (o quê e/ou a quem) + (de que modo). Significando o compromisso da empresa para com o cliente e a sua visão do que deseja atingir no futuro.

2.2.5. Estratégia

Surge, agora, um outro ponto crucial: a estratégia. Importa refletir sobre o seu significado, a sua aplicação e verificar o seu enquadramento neste contexto. Os objetivos (ou metas) são caracterizados por determinarem quando e quais os resultados a serem alcançados. É natural as organizações terem definidas múltiplas metas, com o intuito de guiar a empresa, até um leque de objetivos permanentes, que ajuda a delinear focos para cada departamento.

A estratégia é definida, por Mintzberg e Quinn (2001), como um padrão ou plano, constituído por focos principais, políticas e sequências de ações de uma empresa de forma coerente. A sua correta formulação auxilia na gestão e organização dos recursos de uma empresa, oferecendo uma postura singular e viável, com base na suas aptidões e carências internas, antecipação das alterações no ambiente e eventuais prevenções praticadas por adversários inteligentes.

Os autores ainda sublinham que não é consensual uma definição universal, pois existem autores que definem as metas e objetivos como parte da estratégia enquanto que outros fazem a distinção entre eles. As metas estratégicas têm o foco na manipulação da direção e a viabilidade são as metas principais.

Em termos práticos, Mintzberg e Quinn (2001) distinguem dois pontos chave, a formulação e a implementação das estratégias. A figura que a seguir se apresenta sintetiza o seu funcionamento.

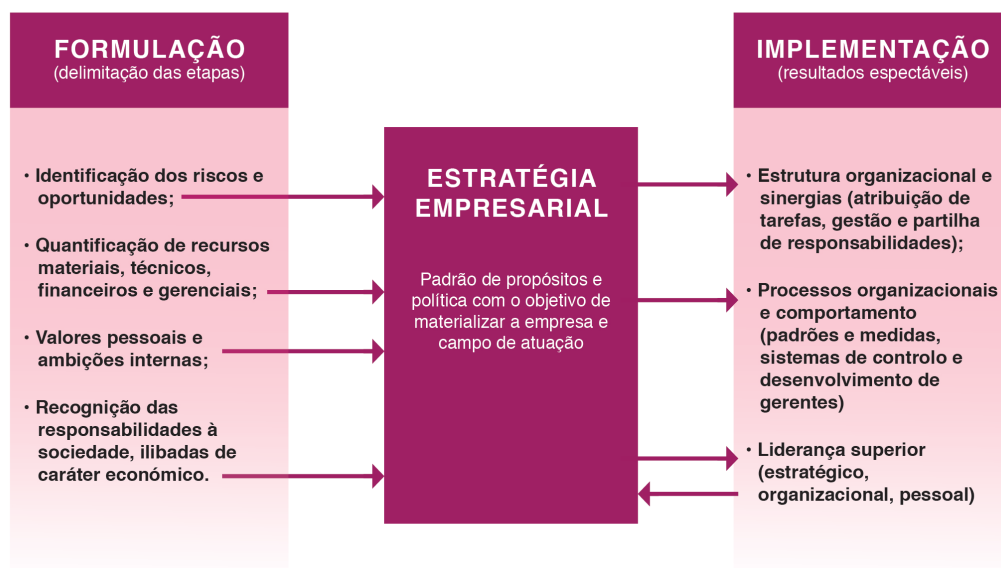


Figura 8 – Funcionamento da Formulação e Implementação da Estratégia. Fonte: Adaptado de “O Processo da Estratégia”, Mintzberg e Quinn, (2001)

Os autores Mintzberg e Quinn (2001) declaram que a relação da empresa com o mercado centra-se em igualar e ajustar ao mesmo, assim como concorrer com empresas que passam pelo mesmo processo.

A estratégia competitiva tem como foco a criação ou exploração de vantagens mais convincentes e duráveis, focalizando nas diferentes características entre as empresas e não missões comuns. A questão não está relacionada com a forma como esta função pode ser desenvolvida, mas sim como poderá ser melhor que a dos adversários. A Figura 9, p.26 expõe as principais diferenças entre a estratégia genérica e competitiva, segundo os autores.

	Estratégia Genérica	Estratégia Competitiva
Valor	Social	Empresarial
Restrições do Valor	Valor do Cliente > Custo	Preço > Custo
Indicador de Sucesso	Crescimento de Vendas	Crescimento do Valor Empresarial
Tarefa Estratégica Básica	Adaptação à Mudança	Inovação, Reprodução, Antecipação
Como é Expressa	Definição Produto-Mercado	Vantagem, Posição e Políticas de Apoio
Abordagem Básica de Análise	Estudo da Indústria ao Longo do Tempo	Comparação e Estudo dos Rivals

Figura 9 – Estratégia Genérica Vs Estratégia Competitiva. Fonte: Adaptado de “O Processo da Estratégia”, Mintzberg e Quinn, (2001)

É possível cada autor ter a sua própria lista de estratégias para empresas, segundo Mintzberg e Quinn (2001), no entanto, a sua implementação é praticada de forma restrita ou são agregadas várias estratégias sem ordem lógica. Um dos primeiros registos de estratégias é associado a Igor Ansoff, em 1965, composta pelas etapas: infiltração de mercado, criação de produto, propagação de mercado e diversificação.

São propostas três estratégias genéricas, de outro autor, Porter (1986) que se resumem em: controlo de custos, distinção e enfoque. Mas assumindo que a sua compreensão está inacabada, as estratégias foram divididas em grupos por Mintzberg e Quinn (2001), facilitando a sua compreensão e demonstrando a sua hierarquia lógica, não sendo obrigatoriamente a ordem apresentada: localizar, diferenciar, desenvolver, expandir e reconfigurar a natureza do negócio.

Muitos trabalhos em administração têm utilizado como referência a “cadeia de valores” de Porter, 1986, devido à forma sistemática de analisar todas as atividades de uma empresa e a sua forma de interagirem, afirma Mintzberg e Quinn (2001). Qualquer estratégia genérica tem como foco a criação de valor para os clientes de forma lucrativa.

É possível dividirmos as atividades de valor em dois tipos, primárias e de suporte. As atividades de valor primárias são associadas à conceção física do produto, comercialização e envio para o cliente, assim como assistência pós-venda. As atividades de suporte servem de auxílio às primárias, proporcionando inputs (recursos humanos, tecnologia e funções gerais da empresa)

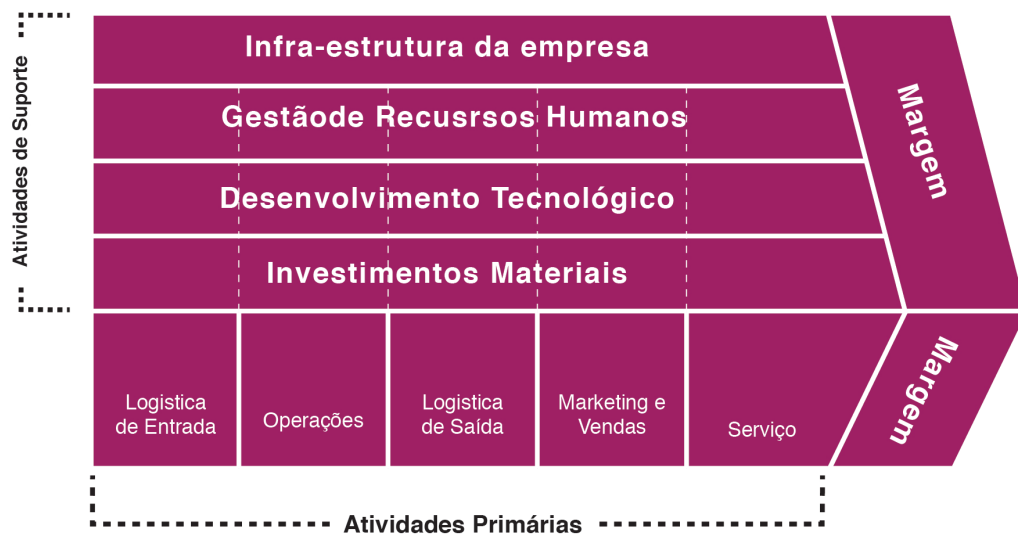


Figura 10 – Cadeia de Valor Genérica. Fonte: Adaptado de “Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”, PORTER, Michael E. (1986)

Porter (1986) defende apenas dois tipos de vantagem competitiva, os preços baixos ou a diferenciação, acabando por se tornarem o foco operacional da empresa.

Com a existência de tantas estratégias foi pertinente dar algum destaque a três delas, devido à sua melhor inclusão na investigação, sendo elas: Produção e Inovação; Diferenciação; Identidade, Imagem e Comunicação.

Para nos ajudar a compreender a estratégia de Produção e Inovação, recorreremos a vários autores como, Drucker (1987), Baxter (1998), Ferraz (2003) e Girardi (2001), que definem a inovação como um processo organizacional, repartido por etapas, envolvendo o método de criação e o método de gestão. Bahiana (1998) adiciona ainda que a inovação é um ingrediente fundamental na competitividade, resultado da correta junção da criatividade e conhecimento técnico, e motivo principal para o aumento de valor nos produtos e serviços da empresa. A inovação ao nível de produção cria condições de competitividade.

A estratégia de Diferenciação, segundo vários autores, como, Hooley e Saunders (1996), Baxter (2000) e Kotler (2002), pode ser desbloqueada através do design, características do produto ou serviços, desempenho, durabilidade, equilíbrio preço e imagem. A sua vantagem é criar e/ou enfatizar motivos para apelar à compra por parte do cliente, criando uma vantagem baseada no mercado.

Já a estratégia de Identidade, Imagem e Comunicação é um fator importante no momento da escolha de oferta, por parte do consumidor. Kotler (2002) afirma que as empresas formam uma identidade com o intuito de modelar a percepção da sua imagem pública. Embora estes dois conceitos sejam muitas vezes confundidos, eles possuem distinções claras. A identidade resume-se a um conjunto de decisões que a empresa assume para identificar-se ou posicionar um produto, sendo essencial a sua constante repetição para assumir todas as formas de comunicação da empresa. Por outro lado, a

imagem é a forma como a empresa é percebida pelo exterior, auxiliada por todos os tipos de media, transmitindo uma mensagem singular, isto é a sua comunicação.

2.3. Gestão de Design

2.3.1. Conceito e Aplicação

Vários autores, como Bürdek (1999), Souza (2001), e Schulmann (1994), apontam Peter Behrens, arquiteto e um dos primeiros membros da Werkbund, em 1907 como responsável pelo nascimento da gestão de design. Este chefiava a Allgemeinen Elektricitäts Gesellschaft (AEG) enquanto diretor criativo, era responsável por desenhar a fábrica, todos os produtos, habitações para os funcionários, identidade e publicidades. É visto como um dos primeiros “designers corporativos”.

Mozota (2002) afirma que a origem da gestão de design é localizada nos anos 60, em Inglaterra. Nesta época a expressão indicava a comunicação entre o departamento de design e os clientes. Em 1966, Michael Farr propunha a implementação de uma nova função de “gerenciamento pelo design”, com o objetivo de garantir a correta orientação dos projetos e garantir a correta comunicação entre o departamento de design e os clientes. (Mozota, 2002)

A gestão de design, segundo Mozota (2002), tem um duplo objetivo: por um lado, definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa, e por outro criar laços entre gerentes e designers através da partilha de conhecimentos, de modo a fomentar um melhor entendimento das funções e objetivos.

Por sua vez, Gorb (1990) afirma que os recursos de design têm múltiplas aplicações nas direções operacionais da empresa, auxiliando na concretização dos seus objetivos. O autor tem em conta o papel do design dentro da organização, a capacidade de resposta aos problemas encontrados através de papéis específicos e, por fim, formar os dirigentes com o intuito de aplicar o design.

O fator que distingue a gestão de design, dos demais, é a capacidade de identificação e comunicação de rumos em que o design pode contribuir no valor estratégico da empresa.

Gimeno (2000) define o conceito como um conjunto de procedimentos de gestão empresarial para aumentar a competitividade da empresa, com o menor custo possível, pela implementação e utilização do design como ferramenta na sua estratégia empresarial.

A questão estética deixou de ser a razão do investimento na área de design por parte das empresas, tornando-se uma questão estratégica, afirma Bahiana (1998). É, ainda, visível a diferenciação dos produtos de empresas que implementaram as técnicas de gestão de design, como também racionalizaram os custos de produção. O autor ostenta ainda que o potencial da gestão estratégica deve ser incorporado pela empresa desde a concepção da sua estratégia até mesmo à criação do produto e em todas as fases do ciclo de vida, ligando-se a várias áreas e através de todos os suportes que permitem a

sua aplicação (marca, identidade visual, embalagens, comunicação, entre outras), denominando-se de gestão de design.

Para Peters (1998), é essencial o apoio da direção geral na integração do designer, mesmo que seja por um projeto só. Bernsen (1987) defende que a introdução da gestão de design deve ser progressiva, responsável e espontânea, pois a disciplina permite a sua integração através de etapas e em diferentes níveis: nos projetos de design, na informação da empresa, na promoção do departamento de design e na comunicação dos departamentos.

As funções da gestão de design, segundo Wolf (1998), são planejar e coordenar estratégias que correspondem aos objetivos e valores da empresa, estimular os colaboradores e verificar a produção, mantendo os objetivos realizados com termos e custos delineados.

É adicionado por Magalhães (1997) o cargo de conduzir a política do design, assenta em dados relativos a fatores internos e externos a um nível hierárquico mais alto, iniciando nas primeiras fases dos projetos. Merino (2003) explica que esta consiste na integração das necessidades (tecnológicas, sociais, económicas, biológicas) e efeitos psicológicos (materiais, forma, cor, volume e espaço), proporcionando a dupla perceção de conjunto e detalhe. Peters (2003) acrescenta que estabelecer uma imagem, é um elemento fundamental na aquisição de credibilidade.

No âmbito académico é possível perceber três conceitos hierarquicamente ordenados, afirma Soares (2002): a Gestão de Design (design management) é a atividade composta por um conjunto de instruções das estratégias dos designers, com domínio para adequar o carácter da empresa, produtos e/ou serviços; a Gestão de Projeto tem a função de coordenar tarefas, tempo e recurso (técnicas e ferramentas com o intuito de criar conexões cliente/designer), concebendo condições para o seu desenvolvimento; e, por fim, a Metodologia de Projeto serve para avaliar métodos, técnicas e ferramentas com possibilidade de aplicar no desenvolvimento de um projeto.

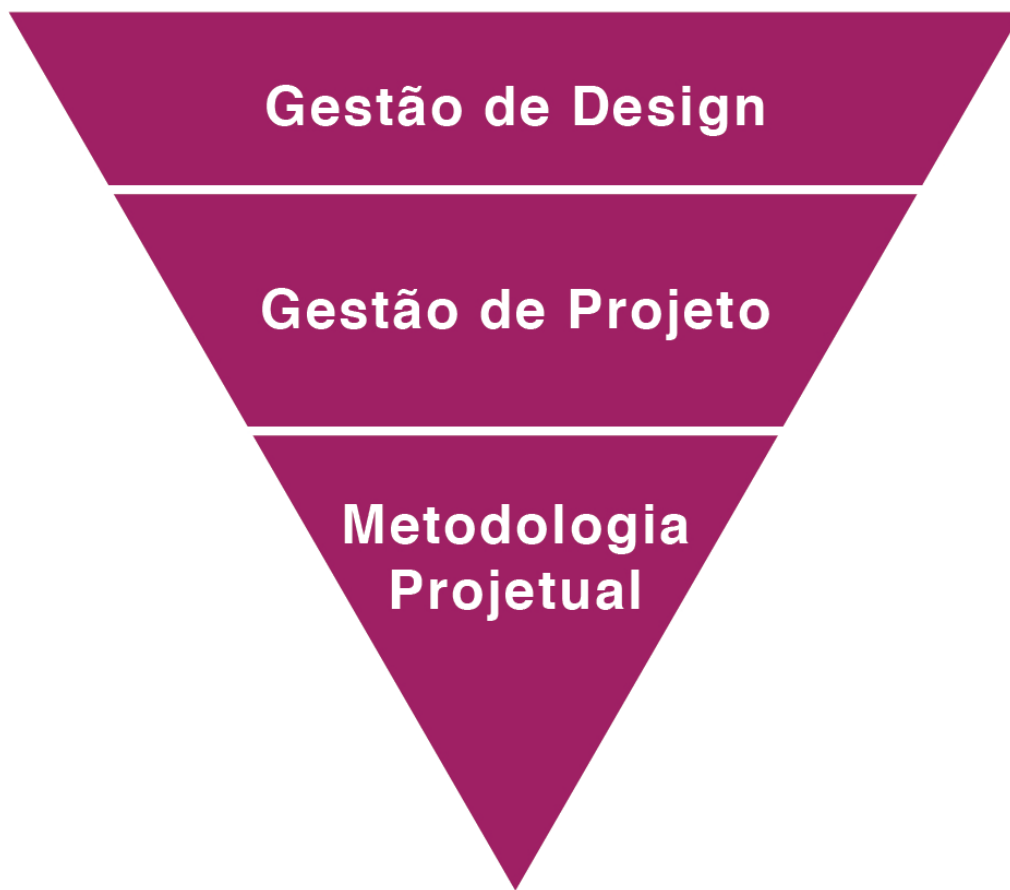


Figura 11 – Posição Hierárquica da Atividade da Gestão de Design do Ponto de Vista Académico. Fonte: Adaptado de Soares (2002)

Dormer (1997) associa um conjunto de tarefas e responsabilidades ao gestor de design, como a ligação com a estratégia empresarial, a ponderação do problema, a planificação, a triagem da equipa, o contato e a seleção de especialistas externos, a organização do processo, a documentação, o acompanhamento e as verificações parciais e finais. O autor aponta ainda que a implementação da cultura de design numa empresa é, para além da contratação de um designer, criar um departamento ou recorrer a um consultor externo. Antes de tudo, significa destacar a ideia de integração e coordenação de métodos no processo e na escolha de decisões, muita das alterações conseguidas através deste processo, a curto prazo, têm maior relevância na cultura empresarial do que nos pontos estruturais e económicos.

Entretanto, segundo Avedaño (2003), é possível delimitar três contextos onde a gestão de design se desenvolve: sociedade, mercado e empresa. Na empresa, desenvolve-se o ato de projetar; no mercado, são atingidos os objetivos da empresa e a sociedade oferece uma estrutura para o mercado e para a empresa, causando um programa pessoal de necessidades.

O trabalho do designer dentro de uma empresa e o seu posicionamento na estrutura organizacional podem ser muito variados e estão diretamente relacionados com o posicionamento estratégico dos departamentos e interesses individuais ou de grupos, segundo Puerto (1999). O autor expõe ainda alguns tipos de implementação, na

hierarquia de departamentos: subordinado à produção é uma das implementações mais criticadas pelo autor, pois limita o desempenho do design, através da resistência, sofrida pelas características mecânicas, a novos produtos; implementação como departamento independente, coloca o design ao nível de outros departamentos, abaixo do gerente executivo, podendo ter desvantagens, dependendo do estilo de gestão. Normalmente, os diretores de finanças ou vendas possuem uma escala de operações maior que a do design, o que pode criar conflitos durante a tomada de decisões em relação a projetos. Já o conceito *venture* institui o design como ferramenta inovadora e integradora de funções de organização com o objetivo de novos produtos, e com uma estrutura organizacional gerenciada por departamentos.

Wolf (1998) afirma que, para alcançar o público, é prática comum as empresas desenvolverem métodos e estratégias de forma a acrescentar valor à sua imagem, entrando o design como fator de competitividade. Para a sua incorporação obter sucesso recorrem à pesquisa de tendências e estilos de vida, através de investimento em estudo de mercado baseado em estratégia.

2.3.2. Níveis da Gestão de Design

Existem vários modos de integrar a gestão de design na empresa, afirma Wolf (1998), mas nem sempre esse processo é conduzido de forma estruturada ou através de uma real participação nas funções estratégicas e no comando de projetos da empresa, provocando assim uma discrepância entre a imagem transmitida e a desejada pela empresa. Todavia, pode ser desenvolvida em paralelo através dos processos de gestão estratégica de design e gestão operacional de design. Os processos operativos referem-se ao desenvolvimento do projeto, que, por sua vez, são verificados frequentemente pelos processos estratégicos, ficando vigilantes a implantação dos objetivos. A gestão de design estratégica e operacional tem como funcionalidades a delimitação das metas e valores da empresa (missão), a construção de uma estratégia baseada na missão, a consumação e sistematização da estratégia e, por fim, a gestão e controlo do processo de produção e do resultado.

Mozota (2002) distingue três níveis de Gestão de Design, dentro da cadeia de valor do design nas organizações: Gestão de Design Operacional; Gestão de Design Funcional (ou tático); Gestão de Design Estratégico.

Esta organização da gestão de design reforça o entendimento que a autora revela sobre o conceito de qualidade total ter pontos comuns com o design e a gestão, contribuindo para o enriquecimento da gestão de design e auxiliando a implementação da gestão através do design. A autora sublinha, também, que o *know-how* de projeto, do design, não serve unicamente para a resolução de problemas ou criação de produtos, mas também serve para formatar e integrar processos.

De encontro com a investigação, é importante aprofundar e destacar dois níveis da gestão de design: nível estratégico e nível operacional.

Referente ao primeiro nível, Magalhães (1997) considera o design estratégico como método de atuação orientada para a gestão de design nas empresas, agregando imagem e produtos. Tudo o que ela gera ou comunica converte-se em assimilações racionais com os seus objetivos. Implementa o design na estratégia da empresa, como método dinamizador, sintetizador e materializador de ciências e informações em produtos e serviços.

Implementar um modelo de gestão estratégica, para Monteiro (2003), exige a partilha de pessoas e a criação de um espaço dedicado à realização do projeto global da empresa.

Dormer (1997) expõe que a gestão de design estratégico está ligada com o desenvolvimento projetual, desde a sua materialização do abstrato ao real, até ao lançamento e distribuição no mercado. Porém, a sua ligação vai mais além, de modo a permitir uma avaliação da eficiência e eficácia, rejeição e/ou reaproveitamento, levando a implementar modificações e atualizações necessárias.

A criação e organização das estratégias da gestão de design são compostas por várias funções, segundo Wolf (1998): composição de projetos e ações, planificação de prazos, seleção e organização de equipas e estipulação e controlo constante do orçamento.

Já no segundo nível, Magalhães (1998) define a gestão de design operacional como um conjunto de ações direcionadas para o processo de design, visto como um processo de “dentro para fora” desde o estilo de conceção intelectual e simplicidade funcional, assim como para a venda e propaganda. Não se incorpora noutras áreas e a forma segue a função.

Mozota (2002) descreve as fases do processo operacional de criação e condução do design na empresa que, por sua vez, se delimitam em três grandes pontos: analítica, sintética e seleção de soluções.

Magalhães (1995) apresenta um quadro comparativo entre dois níveis de estratégia que, entretanto, é importante esclarecer que o design operacional não é menor que o estratégico, sendo eles opostos, embora esta questão não se confirma na questão prática.

Estratégia Genérica	Estratégia Competitiva
Ação a partir de uma proposta inicial dada	Ação desde proposta do projeto, concepção e demais etapas envolvidas no processo
Ação isolada, habilitação específica	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, integração
Pensamento fracionado	Pensamento global
Eficiência do design	Eficiência + Eficácia do design.
Desenvolver corretamente o produto	Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade). Concorrente como referência
Ênfase na solução de problemas	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades
Processo de dentro para fora do produto - a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem (o que o público percebe)
Solução dos problemas físicos do produto	Posicionamento emocional do produto

Figura 12 – Design Operacional Vs Design Estratégico. Fonte: Adaptado de Magalhães (1995)

2.3.3. O Processo nas Empresas

Seguindo a compilação de conhecimento, até ao momento podemos afirmar que a gestão de design é vista como uma ferramenta que agrega funções operantes do design executadas nos diferentes sectores da empresa, com o intuito de alcançar metas traçadas e promover uma imagem positiva. É responsável por administrar os produtos que desenvolve, bem como comunicações, ambientes e serviços, da mesma forma que deve estabelecer uma política que se manifesta através de um design corporativo e sólido, atingindo assim, coerência na sua comunicação, clareza no entendimento da mensagem e capacitando guiões de memorização que beneficiam condutas de partilha.

A dinâmica das empresas necessita de um acompanhamento ininterrupto deste processo, para permitir uma melhor gestão dos produtos a qualquer momento (antes ou depois do processo de desenvolvimento). Mozota (2002) alega que as empresas que demonstram condições favoráveis ao design, genericamente, respondem mais prontamente a mudanças ou tensões no seu ambiente de atuação, assim como proporcionam inovação.

Uma equipa segundo Gianfranco (1995) é constituída por profissionais de várias áreas: design, marketing, engenharia, controlo de qualidade e até mesmo produção. A gestão de design, quando executada de forma competente, pode preencher as ligações entre marketing e engenharia. Porém, são visíveis falhas na execução do processo, devido a dois fatores: a formação dos profissionais e a incompreensão do valor ou do modo de aplicação do design, por parte da empresa. Demarchi (2002) expõe uma decadência na formação estratégica, focando principalmente na vertente operacional, onde as metodologias lecionadas e disseminadas salientam o planeamento e controlo do projeto ligado às funções internas ao seu desenvolvimento, deixando empobrecido o método de atuação profissional responsável pela implementação nas empresas.

Magalhães (1997) acrescenta que essa falta de compreensão pelas empresas é causada por variáveis que não podem ser examinadas de forma isolada. Kolter (1996) considera que o designer é associado a uma pessoa pouco preocupada com os custos financeiros e cujos projetos são excessivamente inovadores, não se encaixando no mercado atual. Existe um preconceito, por parte dos empresários, em relação a ele, devido a uma ideia que o associa a um “artista” que consome recursos e, por consequente, enfraquece a sua relação com as restantes áreas. Magalhães diz, ainda, que essa ideia pré-concebida pode criar lapsos sobre as capacidades do design e atribuir-lhe funções de “maquilhagem” do produto nas etapas finais do processo.

2.3.4. Modelos de Gestão de Design

Com toda a exposição feita nos pontos anteriores é relevante abordar alguns modelos como exemplo - selecionados pela sua semelhança ao tema da investigação. Serão apresentados modelos com o intuito de alterar estratégias, implementar design, criar novos produtos, promover a comunicação da informação, reformular processos estratégicos de comunicação e construir imagem para exterior.

a) Modelo de Ravasi e Lojcono (2003)

Apresentado pelos autores Ravasi e Lojcono (2003) é um modelo conceitual estratégico baseado em produtos de design e identidade corporativa, de forma a definir e reforçar as estratégias de organização, representado através de dois diagramas, fruto de oito anos de investigação, em parte dedicado ao estudo de ligações entre funções de design e planeamentos estratégicos de várias empresas.

O trajeto apropriado para alcançar as alterações estratégicas encontra-se na interpretação das decisões implementadas e no modo como as equipas trabalham (estilo de gestão). A gestão de renovações estratégicas tem como princípio destacar ou redefinir os componentes de identidade da empresa e a natureza dos seus produtos. Nesta etapa, o design não representa exclusivamente o resultado, mas também assume o papel de guia das mudanças, no caso dos produtos ou identidade são utilizados na recolocação estratégica e reposicionamento de marca.

A sistemática renovação contínua é resultado de um constante processo de criação e seleção de novos projetos, modelo este que expõe a mudança estratégica como um processo assistido pelo design, onde designers (internos e externos à empresa) representam a chave central de desenvolvimento, ininterrupto, de conceitos para novos produtos ou refinamento daqueles já presentes.

b) Modelo de Pereira (2002)

Este modelo é apresentado na Figura 13, por Pereira, et al (2002). E baseia-se na gestão da inovação tecnológica, apresentando de modo estruturado dados relevantes

pertinentes à implementação da gestão de design nas empresas, considerando também que as competências organizacionais irão influenciar, diretamente, o perfil do projeto, abrindo portas à melhor adequação a nível de estratégias.

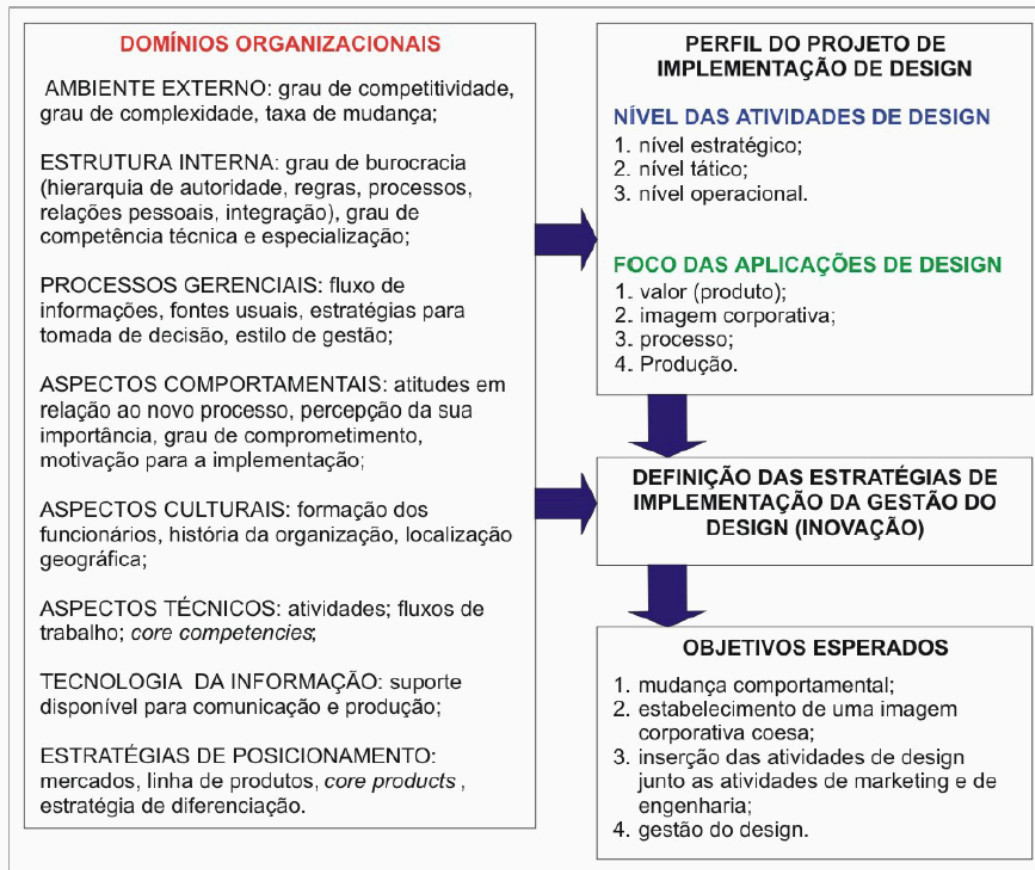


Figura 13 – Modelo 4 - Fatores a serem considerados na implementação do design numa organização Fonte: Pereira et al (2002)

c) Modelo de Puerto (1996)

Este modelo, apresentado por Puerto (1996), consiste no conceito de organizações para novos produtos e denomina-se por “método do empreendimento ou da aventura”, de onde surge o termo “Conceito Venture”. A sua estrutura é ideal para empresas planificadas de forma tradicional e com dificuldades em administrar a área de design. Sugere potencializar e assegurar a importância das atividades do design, assim como a incorporação dos seus resultados dentro das empresas e que a equipa de design trabalhe no mesmo nível hierárquico da alta administração, sem fazer parte da estrutura já existente (Figura 14, p.36).



Figura 14 – O Conceito Venture, Fonte: Adaptado de Puerto (1996)

d) Modelo Quarante (1992)

A autora apresenta uma série de modelos (mais precisamente três) que se complementam entre si, uma vez que possuem níveis de atuação diferentes, desde comunicação interna, comunicação externa e confronto de realidades. Estes poderão ser utilizados separadamente ou em conjunto dependendo da intervenção desejada.

O primeiro modelo, da autoria de Quarante (1992), é representado por um organograma/fluxograma de informação essencial ao desenvolvimento de produtos, o método Structured Planning do Instituto de Tecnologias de Illinois.

A sua função consiste na realização de uma análise às informações recebidas pelo designer na empresa (ou responsáveis pela área), que, por norma, são pouco coesas e cujo volume é instável, mesmo em casos mais complexos. A dificuldade encontra-se em o designer selecionar e/ou compreender essas informações. Embora receba dados internos da parte do marketing é, também, necessário identificar dados externos. Este método elabora e sistematiza os dados necessários para a conceção de projetos

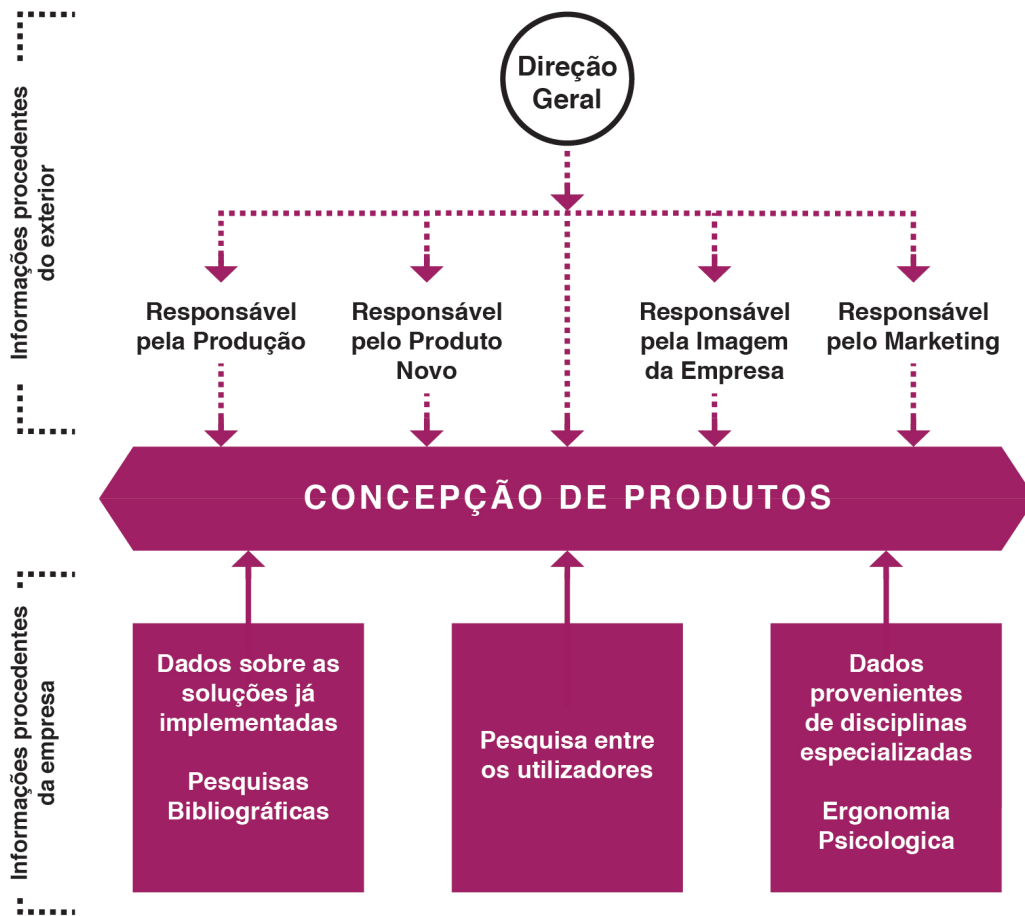


Figura 15 – Informações recebidas por quem concebe os produtos na empresa Fonte: Quarante (1992)

Um segundo modelo apresentado por Quarante (1992) tem o intuito de apresentar o planeamento de uma estratégia de comunicação e as etapas internas e externas para agir com sucesso sobre a precessão da imagem da empresa. (Figura 16, p.38)

O conceito deste modelo é visto como algo muito próximo do proposto para a gestão de design de uma empresa.

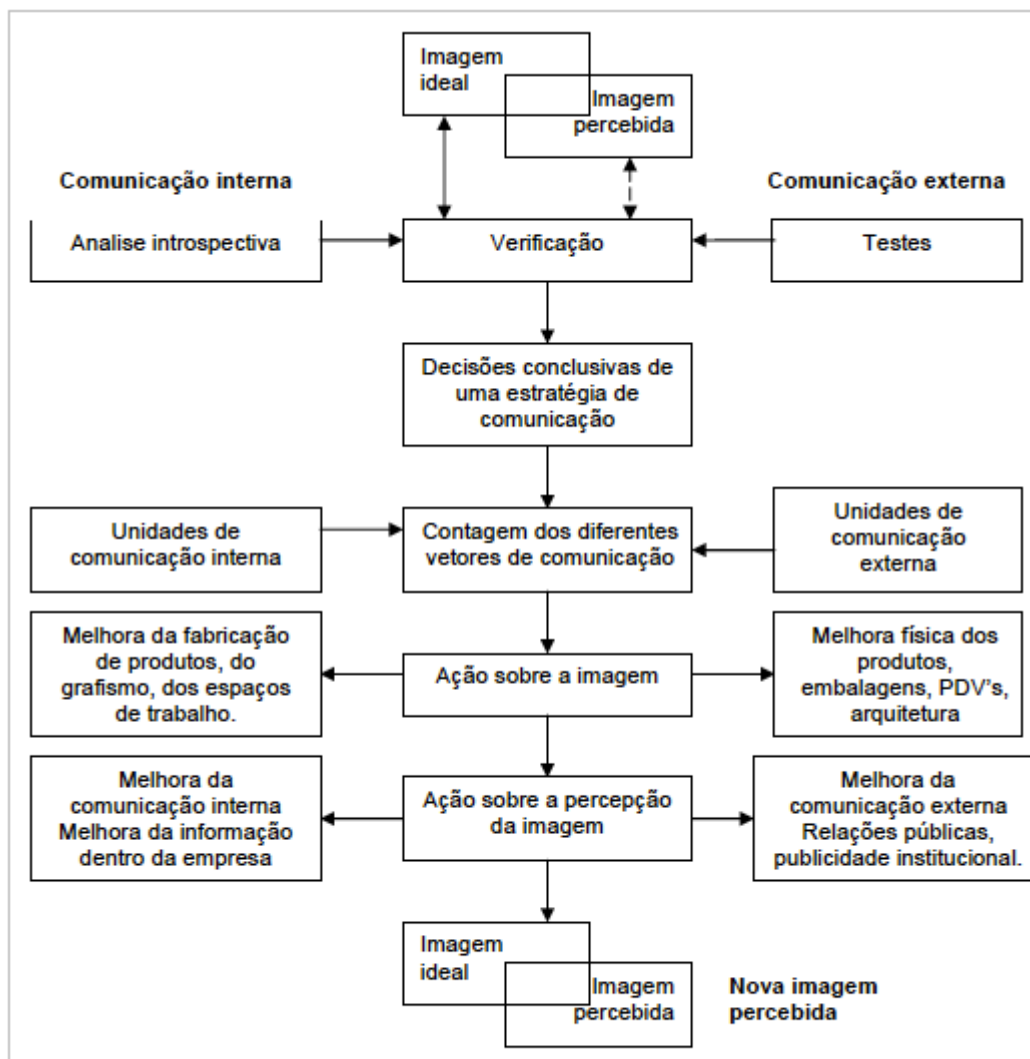


Figura 16 – Processo Estratégico de Comunicação Fonte: Quarante (1992)

Como terceiro e último, Quarante (1992) propõe um modelo que representa o planejamento de uma estratégia de comunicação e descreva as etapas internas e externas para uma atuação positiva sobre a percepção da imagem da empresa, um conjunto de variáveis que incidem na percepção da sua imagem.

Para a autora, o entendimento por parte da empresa em relação à imagem consiste na possibilidade de delinear e gerir a imagem de marca. Sendo a principal responsável, a imagem da empresa é que inicia o seu funcionamento, resultando assim numa acomodação entre a vontade estratégica da empresa e o resultado alcançado pelo público. Uma vez analisada a direção que a empresa quer dar à sua notoriedade, pratica-se uma política de imagem por parte da mesma, e a consciência dos seus objetivos concretiza-se quando é posto em ação um sistema de comunicação.

A imagem de uma empresa é o reflexo geral do seu passado, práticas no presente e políticas de perspectivas. O feedback da composição mental desenvolvida pelo receptor é um elemento que as empresas deveriam procurar de forma a confrontar a imagem que se idealiza internamente com aquela mais adequada para responder aos objetivos

a longo prazo, reduzindo o distanciamento destas imagens e sendo idêntica sob todos os prismas.

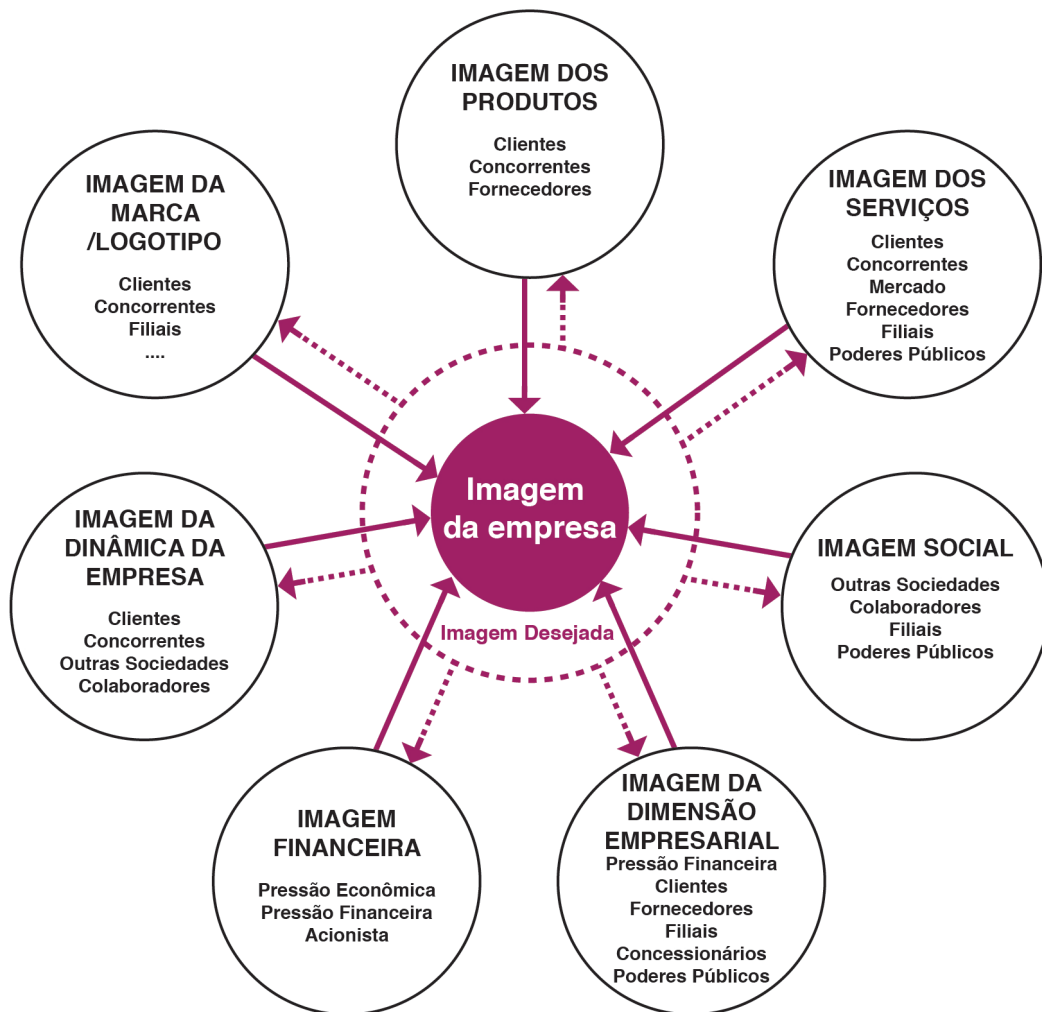


Figura 17 – Imagem da Empresa - Reflexos e Diferenças Entre o Projeto e a Realidade Fonte: Quarante (1992)

e) Modelo Hetzel (Mozota, 2002)

Este modelo foi desenvolvido por Patrick Hetzel e é-nos exposto por Mozota (2002), composto por uma tabela que insere a gestão de design na ciência da gestão, fundamentado no conceito da cadeia de valor de Porter (1989), que induz a concepção de três níveis de valor para o design nas empresas: concepção de valor através da caracterização com a estética e percepção; concepção de valor através da coesão com a semiologia e teoria da gesta e concepção de valor através da modificação com a teoria de sistemas.

Estes conceitos salientam as heterogeneidades (pontos diferenciadores) da empresa, gestão de divergências, visão e modificações organizacionais e a constituição de uma vantagem competitiva. O processo do design permite uma visão criada pela empresa, que se organiza de forma a ser compreendido.

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciador do design	Valor coordenador do design	Valor transformador do design
O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento).
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional (ou tático)	Gestão de Design Estratégico

Figura 18 – Cadeia de Valor do Design nas Organizações, Fonte: Mozota (2002)

f) Modelo Mozota (2002)

Mozota (2002) também apresenta um modelo da sua autoria, intitulado de Designence, que faz a ligação entre o design e a gestão da qualidade. Consiste no estudo da realidade existente e dos métodos do design (cor, estética e sociologia dos objetos) de forma a enriquecer os conceitos de gestão.

Do ponto de vista da autora, o design é sinónimo de qualidade, contudo sublinha que é importante diferenciar a qualidade em design e a qualidade global em gestão. Em diversas ocasiões os designers ignoram o conteúdo metodológico e técnico da qualidade global e consideram-se os únicos portadores da noção de qualidade na empresa. As duas funções podem basear-se em conceitos comuns, vindos de teorias da gestão e das ciências humanas. Durante a evolução da qualidade global que se estabelece nas empresas, pode dar-se a acoplagem da gestão de design a esse movimento, através da partilha de competências.

Evolução do gerenciamento de design	Objetivo do modelo de convergência	Aplicação da qualidade na gestão
Abordagem evolutiva e gerencial	Enriquecer o design dos conceitos e métodos da gestão: <ul style="list-style-type: none"> • design e <i>performances</i> da empresa • design/marca, identidade, estratégia • métodos de gestão e gerenciamento de design 	Contribuição das qualificações aos designers e gerentes de design Estatísticas de impacto do design sobre o defeito zero. Teste do valor percebido
Abordagem estratégica e design	Enriquecer a gestão do saber do design: <ul style="list-style-type: none"> • Teorias da forma, processo de design 	Contribuição dos designers para a qualidade Retomada dos processos em questão Visão comum, melhoria contínua

Figura 19 – Um modelo de convergência: o gerenciamento pelo design ou “Designence”. Fonte: Mozota, (2002)

Resumindo os Modelos

O primeiro modelo, apresentado por Ravasi e Lojacono (2003), representa a correlação entre o design (mais focado na imagem corporativa) e a concepção de planos estratégicos numa sequência ininterrupta. O design assimila as capacidades da empresa e a imagem corporativa, de forma a obter a identidade corporativa, dando lugar no centro do diagrama à origem das decisões. Devido ao seu contexto ser muito genérico e teórico, torna mais difícil a sua diligência por empresários com falta de conhecimento da área. Podemos classificá-lo como um modelo mais orientado, de designers para designers, com o objetivo de esclarecer profissionais da área em relação a estratégias. O seu contributo (do modelo) está na sequência contínua de administrar alterações estratégicas, com o papel de redefinir continuamente os projetos de design, utilizados para transmitir novas estratégias da empresa, que estão em constante inovação e na colocação das decisões no centro das atividades, o núcleo em torno do qual se movimentam as ações.

O modelo de Pereira et al. tem como contributo o auxílio em perceber os focos do design e da gestão de design em várias estratégias da gestão administrativa.

O conceito Venture, do autor Puerto, é uma sugestão de estrutura organizacional para empresas que, desde a sua concepção, não têm o design como elemento da sua estrutura, permitindo desse modo um funcionamento sem introduzir alterações. Apesar de ser uma abordagem interessante de inserção da gestão de design nas empresas, o design não se integra na estrutura, ficando a ideia que só é utilizado pontualmente quando for conveniente à empresa e não colocar em causa os recursos financeiros reservados à estratégia, ou cria dependência da aprovação do departamento financeiro em particular. Demarchi (2002) afirma que as estruturas tradicionais, regra geral, não têm uma cultura de design, criando maior atrito a

mudanças. Este modelo possui traços muito semelhantes à realidade que se vive nos dias de hoje na área de design, onde é isolado e favorecendo uma estrutura simples, tornando a decisão do gestor de design uma intuição, devido à falta de inclusão nos restantes sectores.

Existem contribuições vindas dos modelos de Quarante. No primeiro modelo é dado sentido à palavra “conceptista”, semelhante aos gestores de design, que concebem informações de pesquisas e investigações de origem noutros setores, tanto internos como externos à empresa. O modelo seguinte apresenta uma proposta de comunicação integrada, uma estratégia que aborda a atividade do design na imagem da empresa, ação que recai sobre a percepção desta imagem. O ultimo modelo que a autora propõe demonstra as diferenças entre expectativa e realidade da imagem da empresa, perante os consumidores e concorrentes.

O modelo de Hetzel, descrito por Mozota (2002), tem como perspectiva que o design e a gestão são conhecimentos baseados nas tomadas de decisão e, por essa razão, confluentes na sua composição cognitiva, em torno de um valor chave. A sua base advém de uma teoria da gestão, a cadeia de valor de Porte (1986), que apresenta uma superposição dos conceitos-chave do design e da gestão. A colaboração deste modelo surge na correspondência entre a gestão de design estratégico, tático e operacional, com ação, função e visão do design, respetivamente.

O ultimo modelo de Mozota é visto como a porta de entrada do design na empresa, através da relação com a gestão de qualidade. A qualidade visa responsabilizar todos os abrangidos num objetivo comum na proposta de uma oferta ao cliente, vista como superior.

Desta forma, podemos concluir que todos os conceitos utilizados pelos autores analisados têm em comum dois campos: o design e a gestão. A gestão de design é munida através dos conceitos da gestão no que toca à medição e melhoria constante do design, ganhando também na adequação de ferramentas de gestão de forma a quantificar a eficácia da sua função. A utilização do design aliado à gestão visa otimizar a qualidade percebida através dos processos de design. Mozota (2002) adiciona que o design incorpora alguns métodos científicos da qualidade, como por exemplo a ergonomia, o conceito de tarefa, o marketing e a análise de valor. A relação entre design e gestão tem por base esquemas conceituais, paradigmas e visões preceituais de cada uma, de modo a compor um modelo convergente de propagação da gestão de design em torno de duas perspectivas: reativa (gerencial) ou pró-ativa (estratégica).

2.4. Gestão de Projeto

2.4.1. Conceito e Processo

A gestão de projeto é vista como um conjunto aplicado de conhecimentos, competências e métodos com o objetivo de executar um determinado projeto de forma eficaz e efetiva. Kerzner (2002) afirma que pode ser definida como planificação, programação e administração de um leque de tarefas adaptadas para atingir os seus objetivos, beneficiando as entidades envolvidas nos projetos. A gestão de projeto também engloba o cumprimento do cronograma estipulado e monitorização das várias etapas do projeto até ao fim.

De um ponto de vista global, um projeto é composto por um conjunto de etapas, necessários para identificar fatores internos e externos nas empresas. Vargas (1998) explica o projeto como sendo uma execução não repetitiva, sequencial, clara e coerente das etapas, início, meio e fim, composto por um objetivo claro e definido, guiado por colaboradores e parâmetros anteriormente definidos (tempo, custo, recursos e qualidade).

Cardinal e Marle (2006) são outros dois autores que descrevem a gestão de projeto como um conjunto de conceitos, métodos, atividades e ferramentas com uma ordem específica, conduzindo o projeto do início ao fim, com o foco de atingir os objetivos e fortalecer os resultados que do projeto surgiram.

O Project Management Body of Knowledge, também conhecido por PMBOK (2004), estipula um conjunto de práticas administrativas e reparte o ciclo de vida de um projeto em nove etapas distintas de gestão de projeto: Gestão de Integração, Gestão do Foco, Gestão do Cronograma Projetual, Gestão de Custos, Gestão da Qualidade, Gestão dos Recursos Humanos, Gestão da Comunicação Projetual, Gestão dos Riscos e Gestão de Aquisições.

É pertinente desenvolver e explicar cada uma destas etapas, de modo a compreender as funções e objetivos, segundo PMBOK (2004). A primeira etapa, “Gestão de Integração”, é descrita como um conjunto de métodos e atividades indispensáveis para identificar, delinear, conciliar, unificar e organizar processos e atividades de gestão de projeto dentro dos departamentos relacionados. Neste ponto tem-se uma visão geral das dificuldades do projeto, normalmente percecionada na comparação com outros projetos anteriores. Valle (2007) acrescenta que a responsabilidade do gestor de projeto passa por esclarecer várias informações, como por exemplo resultados esperados, método de execução e atividades da gestão, definidos para a conclusão do projeto e uma integração positiva.

Na segunda etapa, “Gestão do Foco”, são formalizados os documentos que descrevem os processos de execução e traçam-se os limites do projeto, que, por sua vez, são revistos e aceites pelo cliente. Turner (1993) destaca esta etapa, pois engloba as atividades essenciais para atingir as metas propostas e consolidar o projeto. O foco composto pelo planeamento, definição, criação, verificação e controlo.

Desta forma, a “Gestão do Cronograma Projetual”, ou terceira fase, é descrita, pelo autor, como uma lista minuciosa de atividades a desenvolver e o tempo dedicado a cada uma delas, de modo a cumprir os prazos estipulados. Algumas atividades são dependentes de outras, podendo levar a impedimentos em continuar a sequência, caso alguma delas tenha sido negligenciada. Esta etapa tem como objetivo cumprir e expor métodos de trabalho, dar provas aos clientes e manter as equipas do projeto organizadas.

Num quarto momento, a “Gestão de Custos” surge como consequência das etapas anteriores: depois de expor os métodos de trabalho e criar cronogramas, é momento de contabilizar e orçar de forma justa de todo o projeto, de modo a realçar o valor do design, o poder de retorno do investimento feito pelo cliente e a relação custo/tempo que o designer dedicou ao projeto. Segundo Turner (1993), esta etapa oferece aprovação a continuação do projeto, comprovando a sua viabilidade financeira.

A qualidade é proporcional às condições em que o projeto é submetido. A etapa de “Gestão da Qualidade” é utilizada de forma a criar um parâmetro de qualidade, a partir do portefólio da empresa. Chermont (2001) garante que o objetivo desta fase é encontrar causas para o aparecimento de obstáculos, através da análise de processo, para detetar falhas, de forma a garantir a qualidade.

De acordo com Dinsmore e Cavalieri (2003), em grande parte do tempo a Gestão de Recursos Humanos é muito complexa e particular, sendo exigido uma constante pesquisa e convivência para lidar com o ser humano. Esta sexta etapa, “Gestão de Recursos Humanos”, inclui processos que organizam e gerenciam as equipas envolvidas no projeto. A sua motivação é fundamental para atingir bons resultados.

“Gestão da Comunicação Projetual” é-nos apresentada como uma das tarefas importantes através da coleta de dados. Segundo Pazmino (2015) é iniciada desde o primeiro contacto entre o cliente e o designer, com o objetivo de construir o *briefing*, um elemento imprescindível para o desenvolvimento do projeto. A sua conceção deve ser fruto de ambas as partes e contemplar todos os dados relevantes ao projeto. O *briefing* deve conter o objetivo do projeto, traçar os problemas a serem resolvidos pelo projeto e seus benefícios pela sua implementação.

A “Gestão dos Riscos”, oitava etapa, destaca-se por incorporar estratégias para atenuar os riscos naturais que os projetos incluem. PMBOK (2004) descreve como um conjunto de processos encarregues pelo reconhecimento, análise, contestação, monitorização, controlo e planificação dos riscos num projeto. Todos estes processos podem sofrer atualizações ao longo do projeto.

Por último, a “Gestão de Aquisições” é referente ao processo de comprar ou adquirir produtos, terceirizar serviços ou resultados necessários fora da equipa de projeto, para a sua concretização.

2.4.2. O Briefing

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

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

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

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

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

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

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

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

Mozota (2002) apresenta um quadro (Figura 20, p.47) com os tópicos a serem abordados, no seu ponto de vista, num *briefing* de design. Para a autora, o *briefing* é tido como uma ferramenta de registo, que guia o designer no correto rumo do projeto. Porém, a autora, ao desenvolver o roteiro de *briefing*, colocou o designer como um solucionador de problemas, ao contrário do que o Design Estratégico defende: que o seu lugar deve ser em todas as etapas do processo de projeto.

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

Figura 20 – O *briefing* do projeto de design Fonte: Adaptado de Mozota (2002)

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

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

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

No seguimento dessa linha de pensamento, Phillips (2008) estabelece alguns tópicos (Figura 21, p.49), de forma a torná-los numa prática, indo ao encontro da maioria dos *briefings* de design. Porém, o autor apela à singularidade de cada *briefing*, atribuído por fatores como a sua natureza, entre outros. Por esses motivos, esses tópicos não devem ser encarados como um padrão ou limitador no *briefing*, mas sim como um primeiro ponto de ponderação sobre o projeto.

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

Figura 21 — Principais conteúdos dos tópicos básicos do *briefing* de design Fonte: Phillips (2008)

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

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

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

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

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

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

2.5. Argumento da Investigação

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

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

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

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

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

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

3. Caso de Estudo Procer

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

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

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

3.1. A Empresa

A Procer – Edições e Comunicação, S.A. foi criada em 1999 com o objetivo de oferecer um serviço integrado no domínio da comunicação gráfica empresarial. Localiza-se na zona industrial de Vila Verde, Oliveira do Bairro, distrito de Aveiro.

Com as suas origens na produção e reprodução de impressão gráfica é uma das empresas do já diversificado portfólio da Recer (Figura 22, p.53), empresa mãe. O nascimento da Procer surge de uma oportunidade de mercado identificada pelo grupo Recer: colmatar necessidades de impressão gráfica dedicado a empresas, sobretudo aquelas que são internas ao grupo.

Desde a sua criação, a empresa é composta por Leonel Silva (administrador) e uma equipa de aproximadamente vinte colaboradores. Estes são, em parte, resultado de recolocações de funcionários já pertencentes ao grupo antes da fundação da empresa. O investimento inicial é dirigido à compra de material e construção do espaço físico.

A empresa conta já com notoriedade no mercado nacional, tendo também vindo a ganhar relevância internacional, nomeadamente, no Brasil e em países do continente Africano.

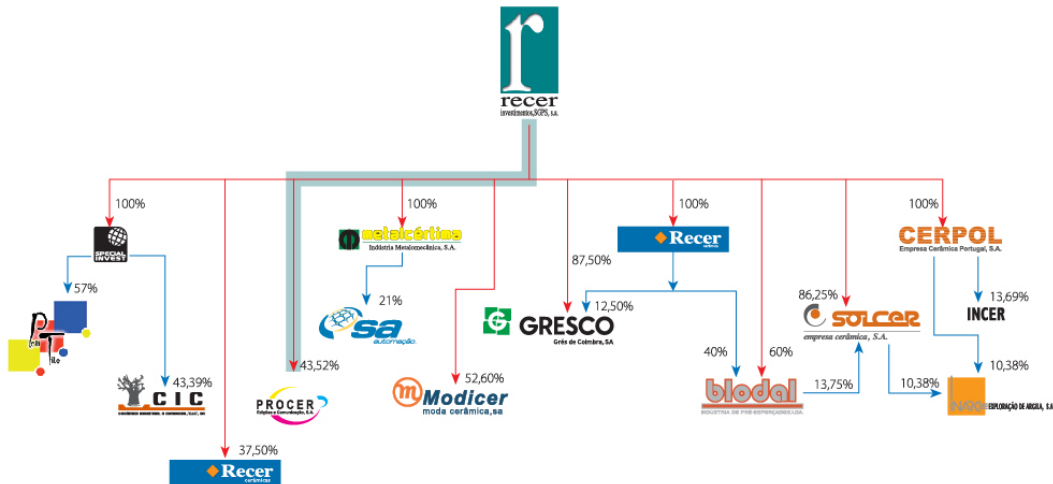


Figura 22 – Estrutura do Grupo Empresarial Recer. Fonte: Anexo A - Auditoria Procer (2015)

3.2. Organização Interna

3.2.1. Organização e Organograma

De modo compreender melhor a envôlvência da empresa e a sua organização interna foi importante o contacto através do estágio, permitindo o delineamento do organograma (Figura 23, p.53), em conjunto com a gestora de projetos da empresa, com o intuito de simplificar a sua integração na equipa e reconhecimento das estruturas de report.

Por outro lado, o desenho do organograma permitiu visualizar as etapas seguintes, na “construção” da contextualização da sua experiência dentro da empresa.

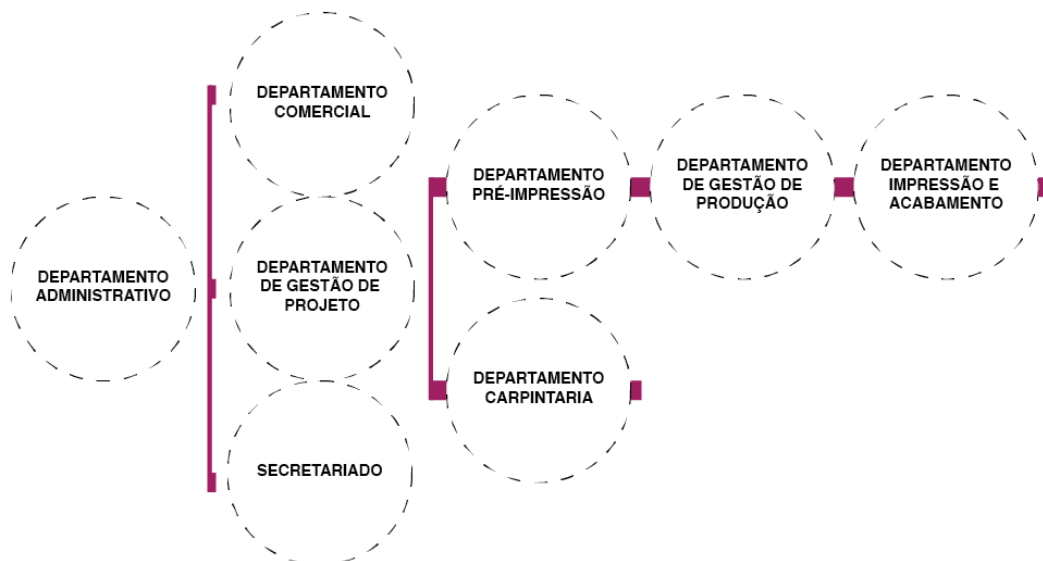


Figura 23 – Organograma da Procer. Fonte: Autor

A sua organização é realmente muito simples, também devido ao número reduzido de colaboradores e ao estilo associado à gestão da empresa.

A estrutura física da empresa era, em grande parte, é caracterizada por uma zona *open space* de escritórios e outra zona industrial, dedicada inteiramente ao departamento de impressão e acabamento, assim como de produção de stands.

3.2.2. Departamentos e Equipas

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

Na auditoria, exposta no início do capítulo (anexo A), verificou-se uma primeira abordagem aos departamentos existentes, sendo atualizado e adaptado, mais tarde, pelo aluno (Figura 24, p.54). Sendo que a criação do Departamento de Design nasce à posteriori, com a entrada de dois estagiários. Um deles, o autor deste relatório. Assim, um dos desafios seria integrar este novo departamento na estrutura operacional da Procer.

ADMINISTRADOR Leonel Silva	GESTOR DE PRODUÇÃO João Luis Mota	IMPRESSÃO E ACABAMENTO Armindo Lameiras António Capela Manuel dos Anjos Gonçalo Neto Daniela Oliveira Patrícia Rato Filipa Abrantes Noemia Sousa	CARPINTARIA Carlos Caldeira Senhor Jorge
COMERCIAL Paula Caniço	GESTOR DE PROJETOS Carolina Pereira		
SECRETARIADO Olga Martins Isabel Nunes	PRÉ-IMPRESSÃO Eduardo Echezuria Catarina Cardoso Carolina Pereira Hilson Augusto		

Figura 24 – Departamentos da Procer, antes do início do estágio. Fonte: Autor, Adaptado Anexo A - Auditoria Procer

Segundo a lista apresentada, os departamentos podem ser descritos da seguinte forma:

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

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

O **Secretariado** é composto por dois membros – Olga Martins e Isabel Nunes. Estas ocupam-se com a comunicação e organização (interna e externa) da documentação da empresa, recursos humanos e, ainda, com funções de contabilistas e logística. Pela sua

localização (entrada da empresa), este departamento desempenha, por vezes, funções de rececionista, receção de encomendas, clientes ou parceiros.;

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

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

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

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

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

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

3.2.3. Metodologias e Fluxo de Trabalho

Devido à pequena dimensão da Procer a transmissão de informação é regularmente informal. Portanto, o rigor documental de processos ou estruturas projetuais é pouco clara. Isto significa que, na entrada de novos projetos, a metodologia é altamente volátil, navegando consoante a natureza do projeto. A título de exemplo, em algumas situações os clientes recorrentes podem contactar diretamente com o departamento de pré-impressão ou outro, desde que autorizada pelo departamento administrativo. Outras vezes, a prática introdutória dos projetos passa pelas “mãos” dos departamentos comercial ou administrativo. Estes elaboram *briefings*, em conjunto ou separadamente e quase sempre com a presença do cliente, transmitindo posteriormente informações específicas aos restantes departamentos.

No entanto, em termos gerais, podemos definir a atitude projetual da Procer da seguinte forma (Figura 25, p. 56).

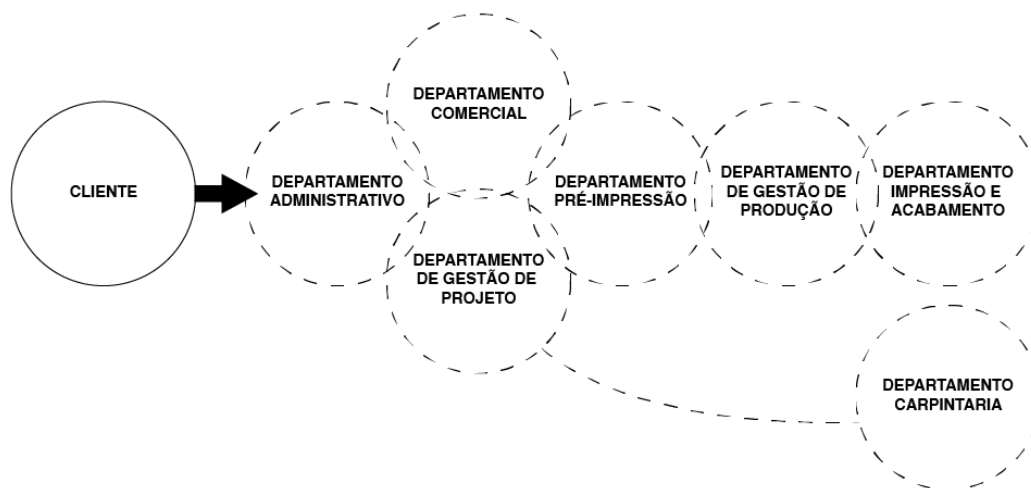


Figura 25 – Aproximação Metodologia Projetual da Procer. Fonte: Autor

A prospeção de novos projetos ou clientes é, habitualmente, feita através de reuniões espontâneas, geridas pelo departamento comercial. Nessas reuniões o comercial apresenta a potencial valorização que a Procer poderá trazer ao negócio. É ainda apresentado o portefólio da empresa. A intenção destas reuniões é, acima de tudo, averiguar necessidades ou oportunidades futuras de parcerias comerciais. Pontualmente, a essa reunião, pela relevância do projeto ou cliente, poderá juntar-se o administrador e gestora de projetos.

Em termos gerais, existe uma “equipa de comunicação” constituída pelo administrador, gestora de projeto e comercial com o objetivo de criar o contacto com os clientes e o exterior da empresa, através de reuniões, telefonemas ou e-mails, filtrando toda a informação proveniente, e ainda no decorrer do projeto, executam vários ciclos de aprovação acabando por adquirir mais um nome, “equipa de validação”. Repetindo-se também antes da entrega final ao cliente. Ainda assim, cabe a cada departamento a devida condução do projeto nas suas fases de maturação. Poderá ainda ser necessário recorrer a serviços especializados (e.g. material de vídeo,

programação, acabamentos especiais em edições impressas). Recorrentemente, o trabalho contratado externamente regressa para conclusão e inclusão no projeto.

A entrega do projeto ao cliente é, tipicamente, feita pelos colaboradores da área de impressão e acabamento e, no caso dos espaços expositivos, acompanhados por uma equipa técnica do departamento de produção de stands com a função de realizar montagem e desmontagem das peças, (Figura 26, p. 57).

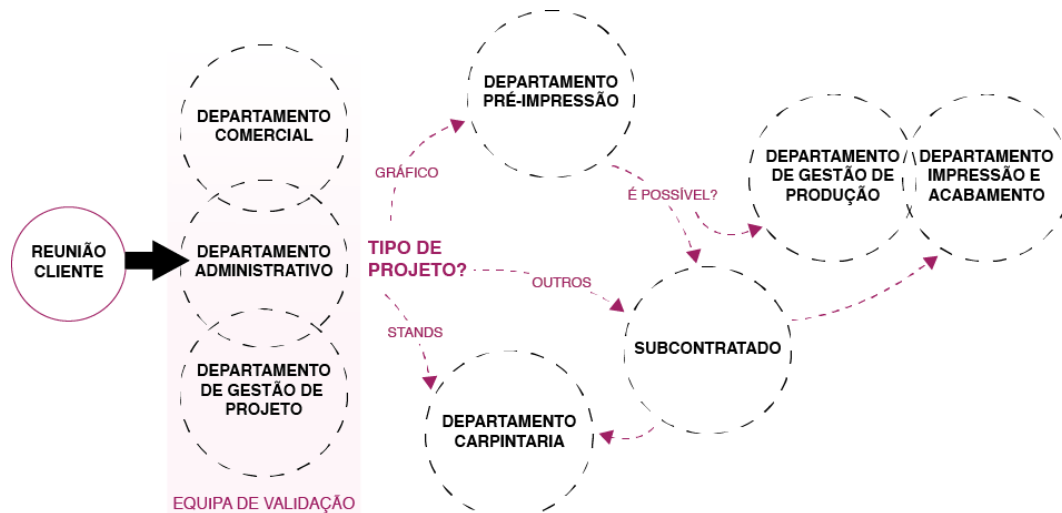


Figura 26 – Fluxo de Trabalho Procer. Fonte: Autor

3.3. Organização Externa

3.3.1. Clientes e Público-Alvo

A Procer conta com dezanove anos de experiência e uma lista de clientes vasta e de áreas distintas. A diversidade da sua oferta de serviços tem permitido, até à data, a subsistência da empresa, assim como a especialização em diferentes áreas de atuação.

Na Figura 27, podem observar-se alguns dos clientes da Procer. Mesmo não apresentando exhaustivamente toda a lista de clientes da empresa, é perceptível que a maioria dos projetos desenvolvidos na Procer é dirigida a outros negócios. Isto é, Business-to-business, recorrentemente denominado como “B2B”.



Figura 27 – Grelha de Clientes da Procer. Fonte: Website Procer (2019)

Já delineando o público-alvo da Procer torna-se um processo mais complicado, pela principal razão de nunca ter sido diretamente esclarecido por qualquer colaborador. A “máxima” passa por angariar o maior número de clientes/projetos na área de impressão e stands, por outras palavras referidas ao aluno, durante o estágio, “resolver problemas de comunicação de outras empresas”. No entanto, é notória alguma intenção de focar em empresas de maiores dimensões, com necessidades pontuais e constantes de comunicar com o seu público ou até mesmo materializar um projeto para um cliente final de outra empresa. Ainda assim, podemos destacar tipos de cliente como potenciais alvos: ateliers de design, municípios e instituições públicas.

3.3.2. Concorrentes

Na situação da Procer, podemos identificar dois tipos de concorrência:

- Empresas locais, num contexto de concorrência dentro da região mais próxima. Embora a existência de concorrência nem sempre seja um ponto negativo, neste caso em concreto, essas empresas possuem algumas especializações únicas na zona, levando à formação de parcerias que promovem a economia local e que permitem fornecer soluções mais completas aos seus clientes. De qualquer forma, as empresas dentro do mesmo seguimento de mercado da Procer são essencialmente gráficas como: Litogroup, Iberocor e Tipolito. (Figura 28, p. 58)



Figura 28 – Amostra de Concorrentes da Procer. Fonte: Procer

- Empresas online caracterizam-se dentro de uma “nova” oferta do mercado no segmento da impressão. A evolução tecnológica, particularmente a internet, possibilitou a criação de plataformas onde o processo de impressão é altamente competitivo, com preços inferiores e, em muitos casos, maior rapidez. Um dos

exemplos encontrados foi a 360imprimir (Figura 29, p. 59), visto como uma das maiores ameaças para empresa, também devido ao seu distanciamento.

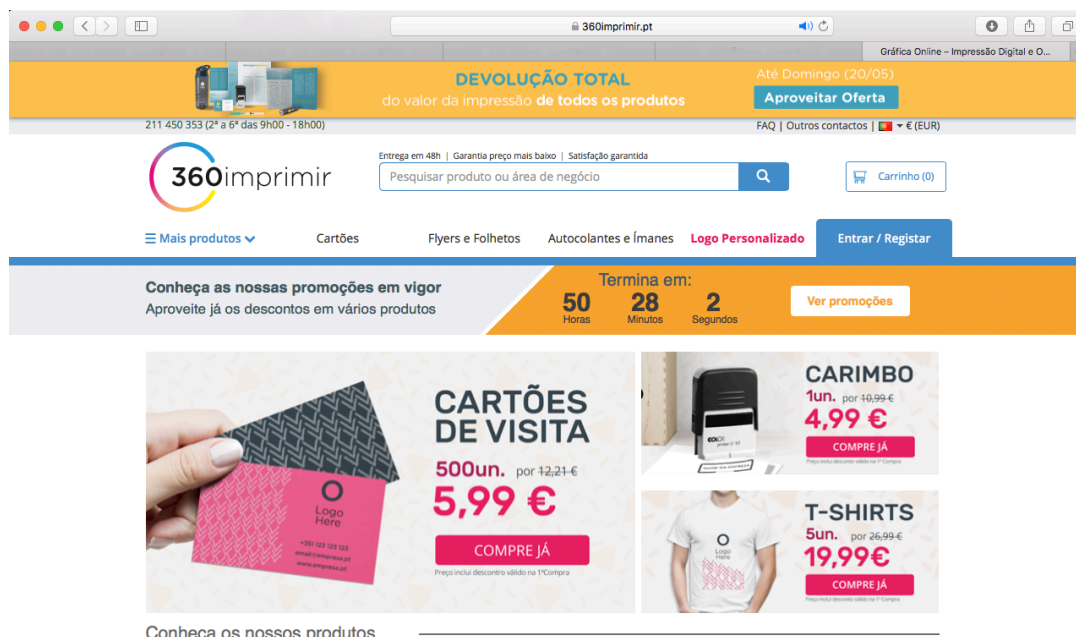


Figura 29 – Gráfica Online 360Imprimir. Fonte: <https://www.360imprimir.pt> (2018)

3.3.3. Comunicação: Canais e Meios

A comunicação é fundamental para qualquer produto, serviço ou organização independentemente da sua dimensão. Pode ser interna (cultura empresarial) ou externa (perceção do público). Essa “expressividade” deverá ser estrategicamente delineada e acompanhar a evolução de uma sociedade moderna.

Observando com um olhar mais atento para a comunicação da Procer é possível afirmar que existe, e que é utilizado frequentemente com o auxílio de canais para transmitir mensagens para um determinado foco e objetivo. Foram identificados três canais utilizados pela empresa: digital media, objetos impressos e interpessoal.

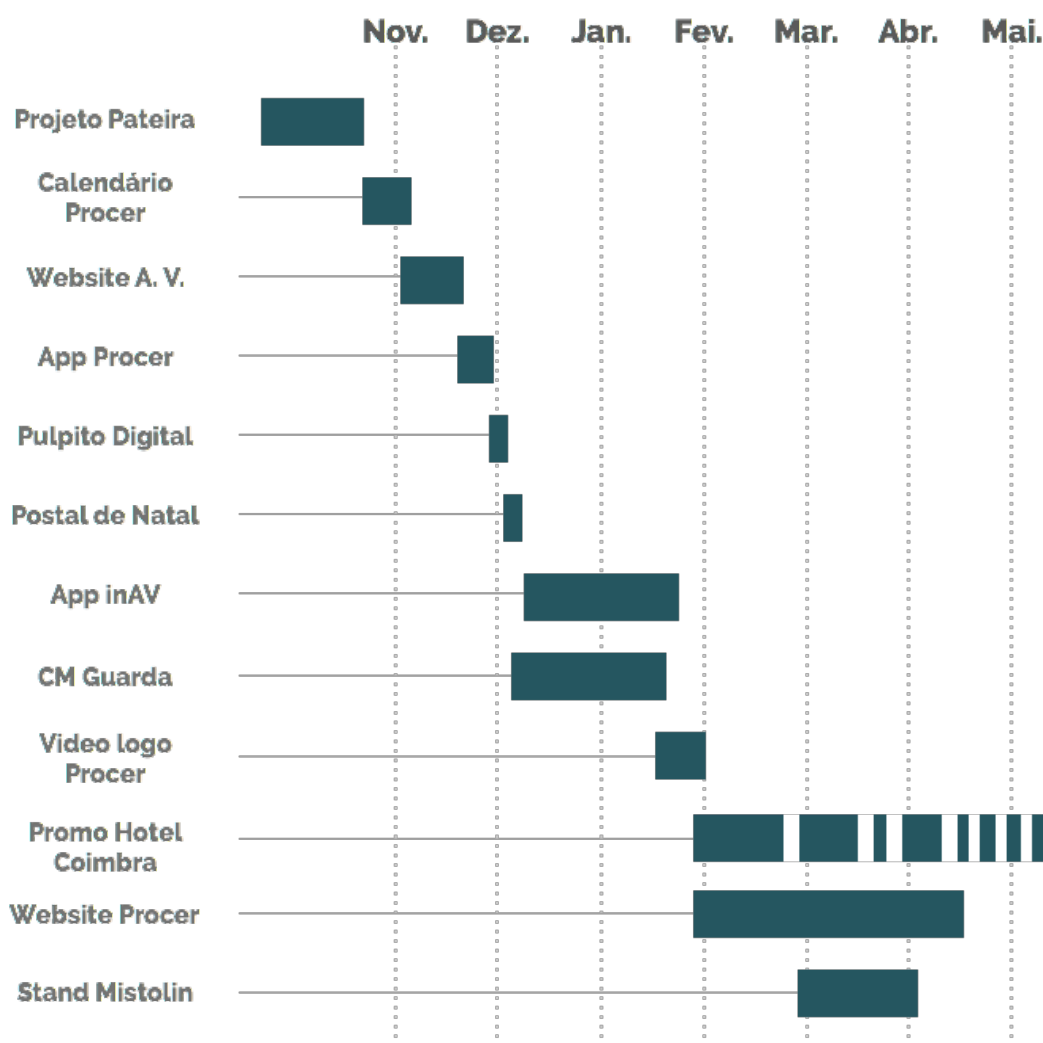
Os meios são os “instrumentos” dos canais. Isto é, dentro de cada canal podem ser utilizados vários meios: no canal de digital, os meios identificados foram o website da empresa e a sua presença num conjunto de redes sociais; no canal de objetos impressos os meios delineados foram o estacionário da empresa (principalmente cartões de visita) e brindes oferecidos aos clientes, este ultimo tem maior frequência em datas festivas (e.g. Época Natalícia); e por último, no canal interpessoal, os meios utilizados são os contactos diretos com clientes já existentes ou futuros clientes, através de telefonemas, e-mails e de forma mais próxima com marcações de reuniões de apresentação de serviços.

4. Desenvolvimento Prático (Estágio)

4.1. Cronograma de projetos

Durante o decorrer do estágio o aluno desempenhou inúmeras tarefas e para auxílio pessoal, desenvolveu um diário de registo de atividades que lhe permitiram à posteriori desenvolver um quadro cronológico das funções que desempenhou (Tabela 1).

Tabela 1 – Quadro Cronológico de Atividades Desenvolvidas em Estágio. Fonte: Autor



O estágio concluiu-se a 01 de Agosto de 2017, no entanto, o registo diz respeito ao período entre Setembro de 2016 e Maio 2017. Nos meses de Junho e Julho houve um decréscimo de atividade na empresa, e foram realizados pequenos trabalhos internos de apoio a outros departamentos.

De seguida, apresentam-se os principais projetos individualmente e de forma pormenorizada, assim como os restantes projetos resumidamente.

4.2. Principais Projetos

4.2.1. Pateira: Proposta Vídeo Promocional e Website

a) Contextualização

A Pateira também conhecida como Pateira de Fermentelos é uma lagoa natural, localizado num cruzamento de três concelhos Águeda, Aveiro e Oliveira do Bairro, antes da confluência do Rio Cértima com o Rio Águeda, com uma dimensão superior a cinco hectares, registada nas épocas de chuvas fortes. Reconhecida como a maior lagoa natural da Península Ibérica e abrigando uma imensa riqueza de fauna e flora (principalmente espécies aquáticas e espécies de aves), com estatuto de proteção nacional e internacional. Também é suporte de uma vasta gama de espécies piscatórias e é considerada uma área sensível e importante zona húmida da REDE NATURA 2000.

A pedido do Município de Águeda foi solicitado o desenvolvimento de uma solução por parte da Procer, de forma a conceber um Centro de Interpretação Ambiental Virtual da Pateira através de uma aplicação móvel (APP). O projeto também seria parcialmente financiado pelo programa Centro 2020, que tem como base uma estratégia de desenvolvimento regional partilhada e construída através da mobilização de parceiros regionais, com a aplicação de fundos comunitários.

No decorrer da formalização do estágio curricular – com inicio a 01 de Novembro de 2016 -, a Procer solicitou que o aluno interviesse - já no decorrer do mês de Setembro – no projeto a “Pateira: Aplicação Interpretativa” (Figura 30, p.61) através da criação de um vídeo promocional e proposta de website.



Figura 30 – Imagem Promocional da Aplicação Pateira. Fonte: Procer

b) Briefing

Os primeiros contactos foram efetuados à equipa de design, por correio eletrónico e por chamada, de forma muito informal. O “*briefing*” era muito vago, muito semelhante a uma lista de tarefas, por isso foi necessário mais alguma troca de mensagens par ser possível a sua total compreensão.

Segundo a informação transmitida, o Município de Águeda teria contactado a Procer com o intuito de desenvolver um projeto que visava a promoção e preservação da Pateira, tanto pela população local como pelo turismo, através da implementação de um centro interpretativo da fauna e flora da lagoa.

Devido à sua categoria como área protegida e de forma a minimizar o impacto ambiental na construção de um centro físico, o município lançou o desafio para ser possível o desenvolvimento de uma solução de impacto zero no terreno e de custo controlado.

Nesse ponto de situação as datas para realização do projeto não estavam delimitadas, pois era aguardada a aprovação de um apoio financeiro do programa Centro 2020.

Já anteriormente foi referida a proposta da elaboração de uma aplicação móvel pela Procer, que seria baseada no conceito do fenómeno Pokémon Go, mas adaptada ao tema, onde cada participante poderia descobrir toda a fauna e flora da Pateira através de realidade aumentada e objetos 3D, animadas ou não, assim como informações relevantes e auxiliado de algumas placas sinalizadoras, estrategicamente colocadas em pontos relevantes. De modo geral, funcionaria como um guia interpretativo com todas as informações interessantes sobre o local, apresentadas de uma forma dinâmica e tecnologicamente atualizada.

O momento é pertinente para a introdução da equipa de design no *briefing*, de forma a materializar uma estratégia de promoção através da criação de alguns suportes de comunicação, para a divulgação e apresentação do projeto tanto ao cliente como mais tarde ao público. Em primeiro lugar, foi pedido um vídeo promocional a desenvolver em aproximadamente uma semana.

Em paralelo, também teria sido requisitado o desenvolvimento de objetos gráficos impressos de forma a suportar e explicar o projeto de forma mais detalhada e como complemento.

c) Desenvolvimento

Dando início ao projeto e respondendo ao *briefing* proposto, o Departamento de Design começou, desde logo, a elaborar alguns esboços para o vídeo, sendo esta a etapa prioritária. Para a apresentação do vídeo não haveria tempo para captação de imagens, por esse motivo teve de ser utilizado uma base de fotografias, existente na Procer, cedida pelo município.

Inicialmente desenvolveu-se um storyboard que permitisse mapear a sequência de conteúdos (Figura 31, p.63).

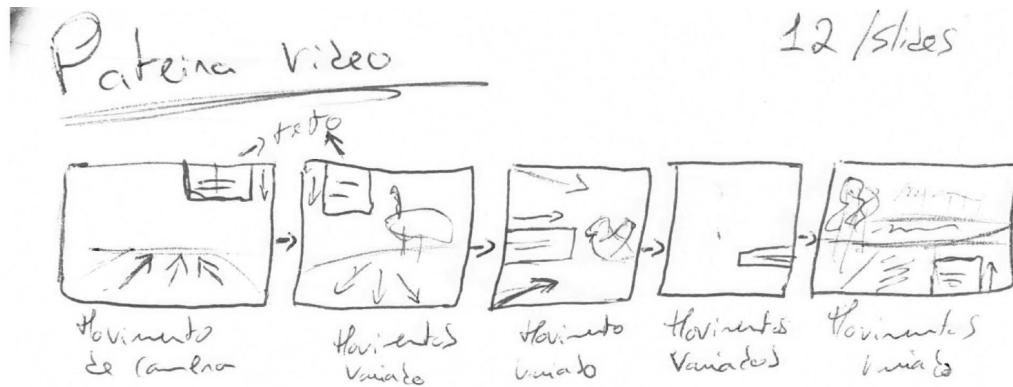


Figura 31— Storyboard do Vídeo Promocional a Pateira. Fonte: Autor

Utilizou-se o método de *slideshow*, através das fotografias do local, associado a um efeito de profundidade, de forma a criar uma ilusão ótica de se encontrar no espaço envolvente. Cada slide dá informações relevantes do local, dos suportes de comunicação e da utilização da aplicação móvel.

O slides 8, 9, 10 e 11 (Figura 31 p.92) foram desenvolvidos pelo aluno, através de *mockups*: o slide 8 apresenta a utilização da aplicação a ser desenvolvida; o slide 9 mostra um site multiplataforma, de forma a promover a APP; o slide 10 exibe um painel a colocar no espaço, com o intuito de auxiliar a interpretação do local; e, por fim, o slide 11 propõem um exemplo de suporte impresso, neste exemplo, uma brochura.

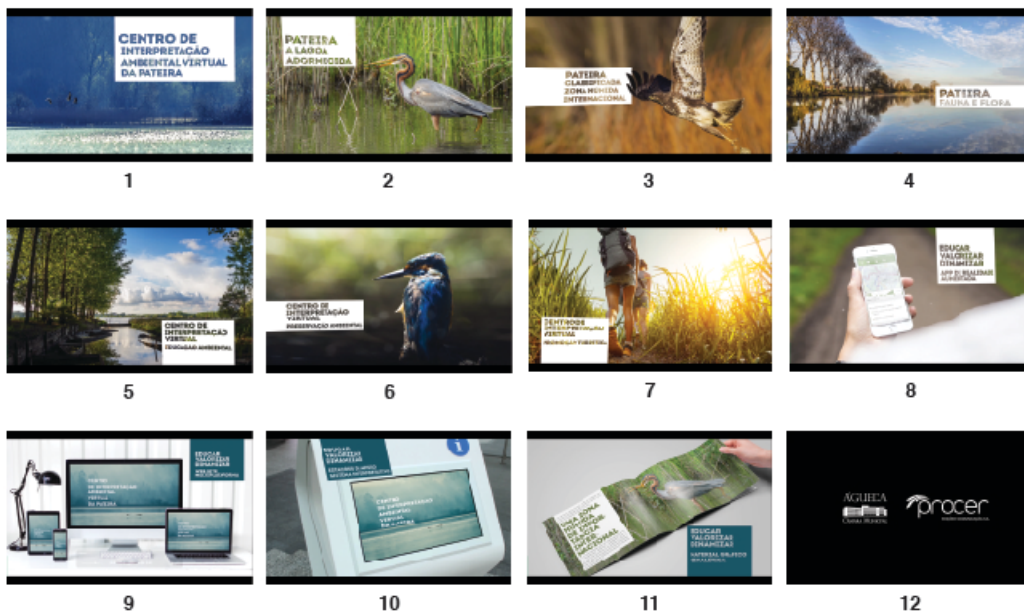


Figura 32 – Fotoframe Vídeo Pateira, Resultado Final. Fonte: Autor

O vídeo foi enviado para a empresa que, por sua vez, o aprovou e utilizou na apresentação ao cliente. Segundo o feedback recebido o vídeo obteve sucesso no decorrer da apresentação.

Depois de efetuada a promoção da ideia, a precaução da Procer passou por viabilizar o orçamento na construção da aplicação com realidade aumentada. É relevante explicar que a aplicação seria desenhada internamente e o seu desenvolvimento subcontratado.

Para o desenho da aplicação e pela dispersarão de informação, o aluno criou um mindmap que permitisse a toda a equipa visualizar a informação disponibilizada (Figura 33, p.64). Essa visualização auxiliou ainda a gestora de projeto ajustasse o planeamento do projeto.

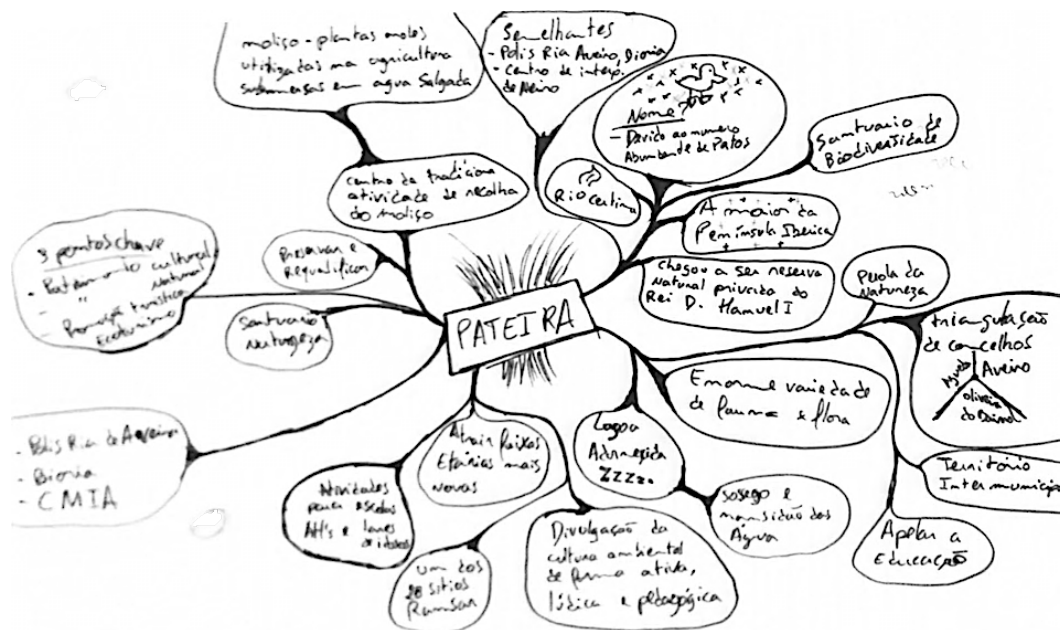


Figura 33 – Mapa Mental de Conteúdos do Projeto Pateira. Fonte: Autor

Após a aprovação do cliente, planearam-se outros possíveis suportes (já descritos no slide 8, 9, 10 e 11) para a divulgação da aplicação. Como nota, a criação desses suportes estaria já incluída no orçamento inicial e não como extras.

Assim, desenhou-se a estrutura do site do tipo *landing page*, composto por cinco secções distintas: a secção um – a primeira que se vê ao entrar no website -, serve de promoção à aplicação móvel; as secções seguintes dizem respeito ao local, aos testemunhos, aos locais chave e às rotas pedestres (Figura 34, p.65). Pretendia-se que a informação fosse simples, clara e apelativa.

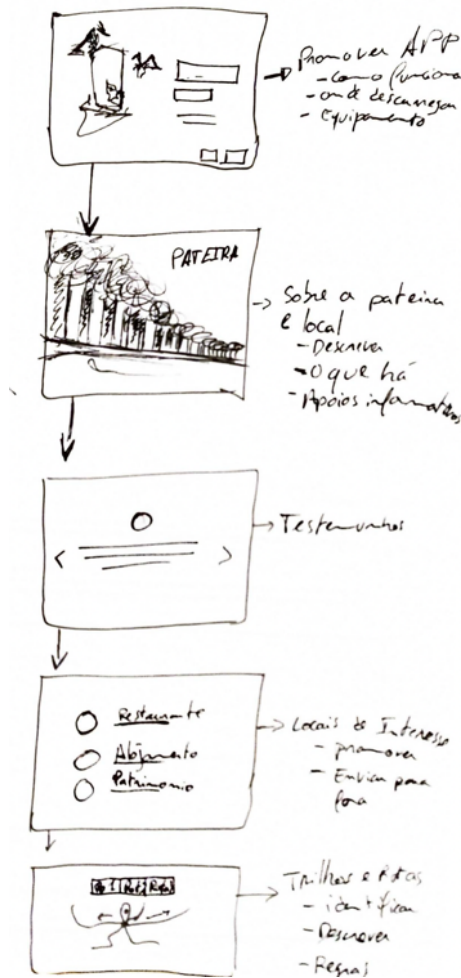


Figura 34 – Planeamento Áreas Website. Fonte: Autor

Desenvolveram-se, ainda, alguns suportes impressos que auxiliaram nas reuniões de aprovação de cliente. Após esta fase não se obteve mais feedback e o projeto ficou em standby. No entanto, o “sucesso” dos materiais desenvolvidos no decorrer do projeto permitiu que fosse utilizado como experiência para otimização de projetos semelhantes.

d) Gestão de Projeto e Metodologia

Cronologicamente este foi um dos primeiros projetos desenvolvidos pelo aluno, é por isso, importante referir que a forma como o projeto foi desempenhado de forma diferente dos demais. O projeto foi solicitado durante uma reunião perante elementos do município de Águeda e colaboradores da Procer, especificamente, o Administrador, a Comercial e a Gestora de Projetos. Por sua vez a informação foi transmitidas ao Departamento de Design.

O Departamento iniciou a pesquisa passando para o seu desenvolvimento após a validação por parte da Gestora de Projeto e, por fim, o produto final seria aprovado por toda a equipa que se encontrava em contacto com o cliente. Na sua última etapa o produto, neste caso o vídeo, foi levado para uma nova reunião, de modo a ser

apresentado ao cliente. Esse foi o ultimo momento em que o departamento obteve feedback do projeto, tendo ficado em standby.

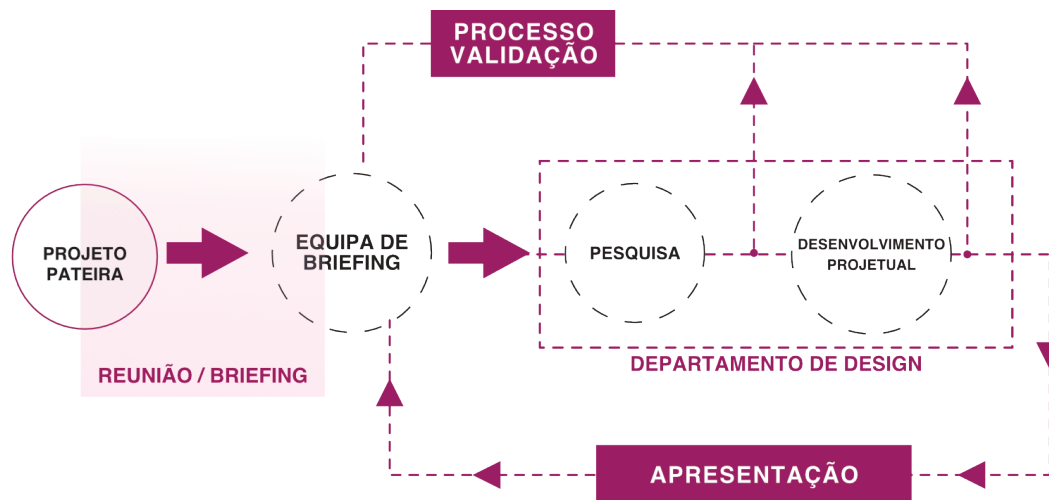


Figura 35 – Fluxo de Trabalho do Projeto Pateira. Fonte: Autor

4.2.2. Município Albergaria-a-Velha: Website

a) Contextualização

O Município de Albergaria-a-Velha pertence à Região de Aveiro, Zona Centro do país. Trata-se de uma região composta por uma vasta história e cultura, assim como por inúmeros locais naturais ricos em fauna e flora, únicos na Península Ibérica (e.g.: Pateira de Frossos e Rio Vouga).

Como estratégia de autopromoção a Procer reuniu a equipa de comunicação, com o objetivo de autopromoção e de modo a sondar possíveis trabalhos a serem desenvolvidos num futuro próximo.

Através de contactos da Procer foi agendada uma reunião com o Presidente da Câmara, para apresentar o portefólio de produtos já desenvolvidos pela Procer, assim como propor novas soluções.

Depois de regressar, a equipa de comunicação reuniu com o Departamento de Design, a fim de transmitir novos dados que obtiveram da reunião anterior. Segundo o Administrador tinha sido claro que o município procurava investir na renovação da sua imagem e atualizar os seus meios de comunicação, tanto no turismo como na cultura, mas sem nenhuma solução em mente, deixando assim a oportunidade para a Procer propor novas soluções, desde digitais a objetos gráficos, e sem valores orçamentais a limitar.

b) Briefing

Este projeto não teve quaisquer diretrizes da parte do cliente, somente alguns apontamentos sobre a falta de atualização dos meios do município, sem datas de

entrega, nem valores. Por esse mesmo motivo o administrador pediu para a solução ser desenhada o mais rapidamente possível, tentando surpreender o cliente pela eficiência e velocidade.

Algumas das indicações dadas recaíam sobre locais de interesse pouco explorados, desatualização de meios e falta de coerência entre os vários meios de comunicação. Todavia, um dos requisitos obrigatórios seria manter o logótipo atual do município.

Como estratégia foi transmitido ao Departamento de Design que começasse a pesquisar todas as informações relevantes para o projeto e, por sua vez, construir uma proposta para ser apresentada ao município, na expectativa de implementar o projeto.

O projeto seria acompanhado em formato de apresentações intermédias pelo gestor de projetos e outros elementos administrativos da Procer, de modo a controlar e a validar todo o processo de conceção da proposta.

c) Desenvolvimento

A proposta foi iniciada com uma investigação geral da história e meios de comunicação existentes do município. Com isto delimitaram-se os pontos fortes e francos. A primeira problemática que se encontrou dava conta da desatualização dos meios de comunicação e a confusão entre os materiais relativos ao turismo e comunicação institucional. (Figura 36 p.67)

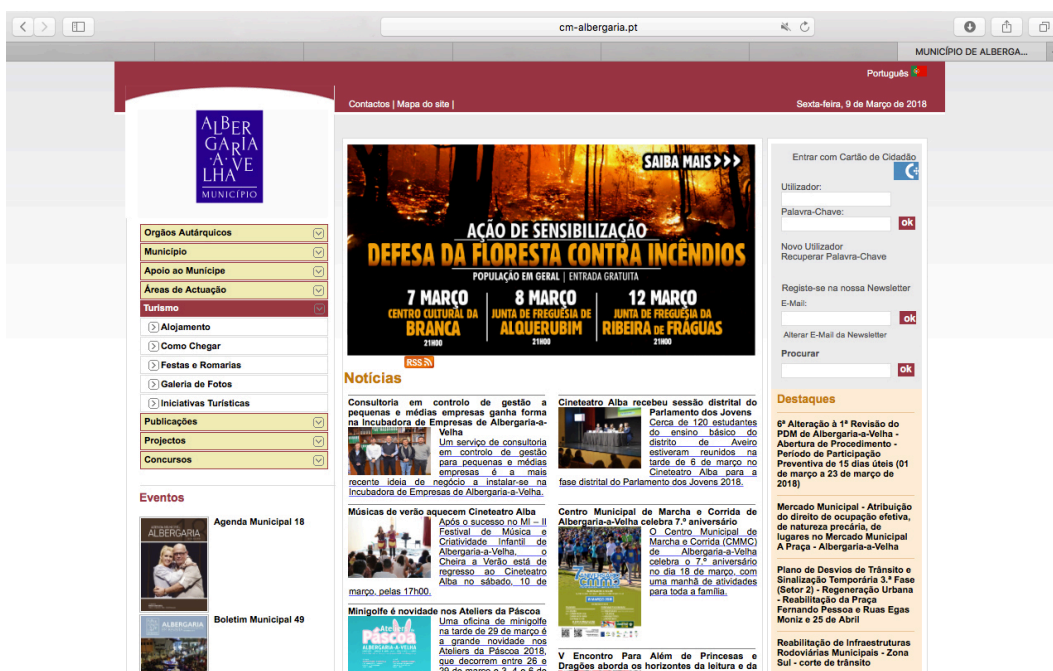


Figura 36 – Website do Município de Albergaria-a-Velha. Fonte: www.cm-albergaria.pt

Como primeira solução idealizou-se a criação de um site independente para o turismo, segmentando e preservando os serviços oferecidos pelo município. Optou-se, inicialmente, por aprofundar a captação de informação referente ao cliente, nomeadamente: notícias, locais de interesse, fotografias, suportes de comunicação, história, entre outras informações relacionadas com o município.

Esse levantamento de conteúdo foi processado, filtrado e cruzado de modo a selecionar e polir conteúdos fundamentais para o projeto. Foram, ainda, criadas listas e mapas mentais, que possibilitem um ponto de vista mais amplo sobre o tema, o que auxiliou a definir as suas linhas orientadoras.

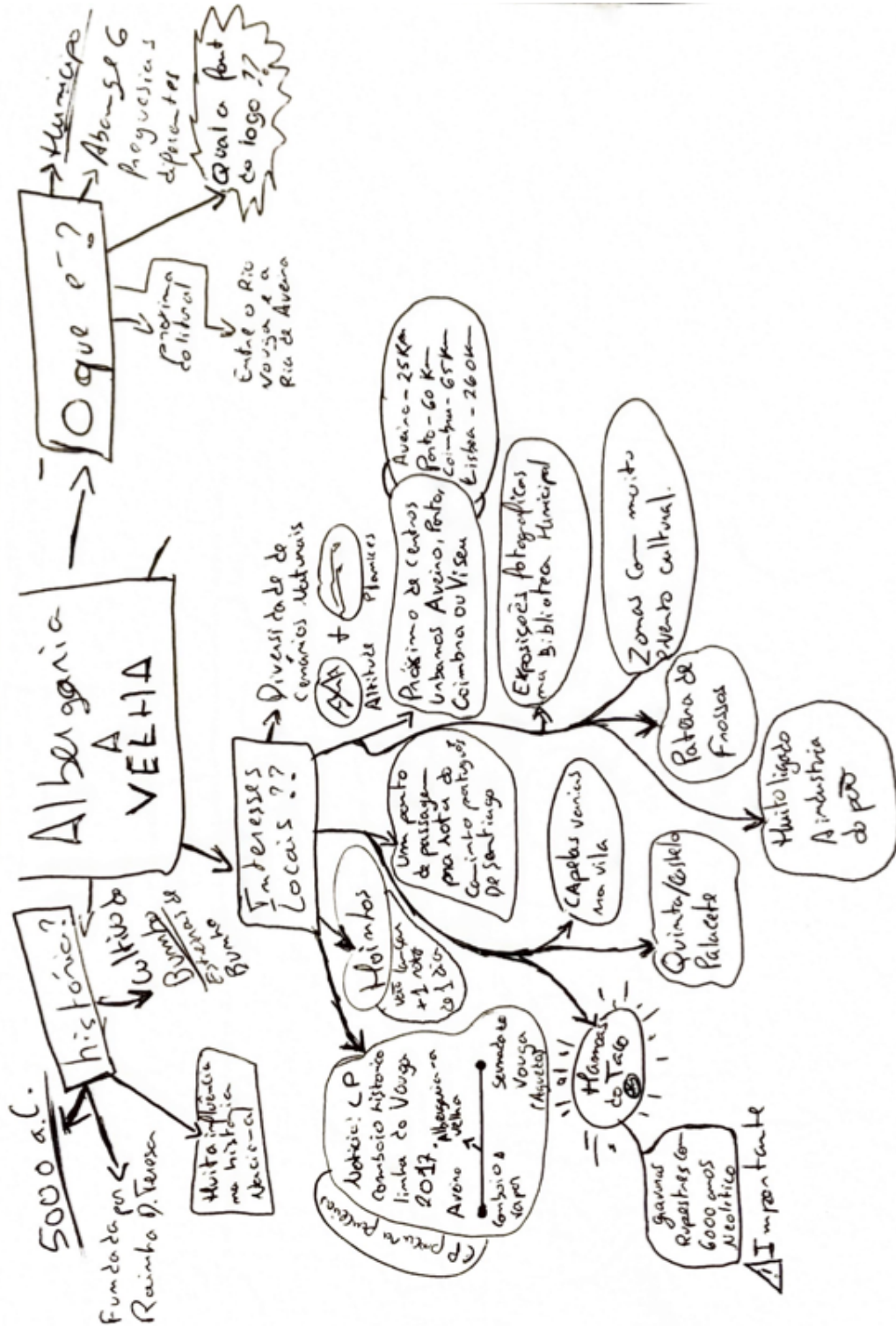


Figura 37 – Mapa Mental da Informação do Projeto para o Município de Albergaria-a-Velha. Fonte: Autor

De seguida, delimitou-se o conceito e foram elaborados os primeiros esboços do novo website. Optou-se pela construção em plataforma *wordpress*, devido à sua fiabilidade, *backoffice* acessível e ser uma das plataformas com melhor feedback no mercado. Esquematizou-se a estrutura do website e possíveis caminhos que o utilizador poderia percorrer, isto de forma a otimizar o acesso à informação disponibilizada. A informação foi segmentada em cinco categorias: história, gastronomia, hotelaria, eventos e turismo. Após aprovação por parte da Gestora de Projeto e Administrador da Procer, foram pedidos alguns *mockups* (Figura 38, p.69) para a apresentação da proposta ao município.

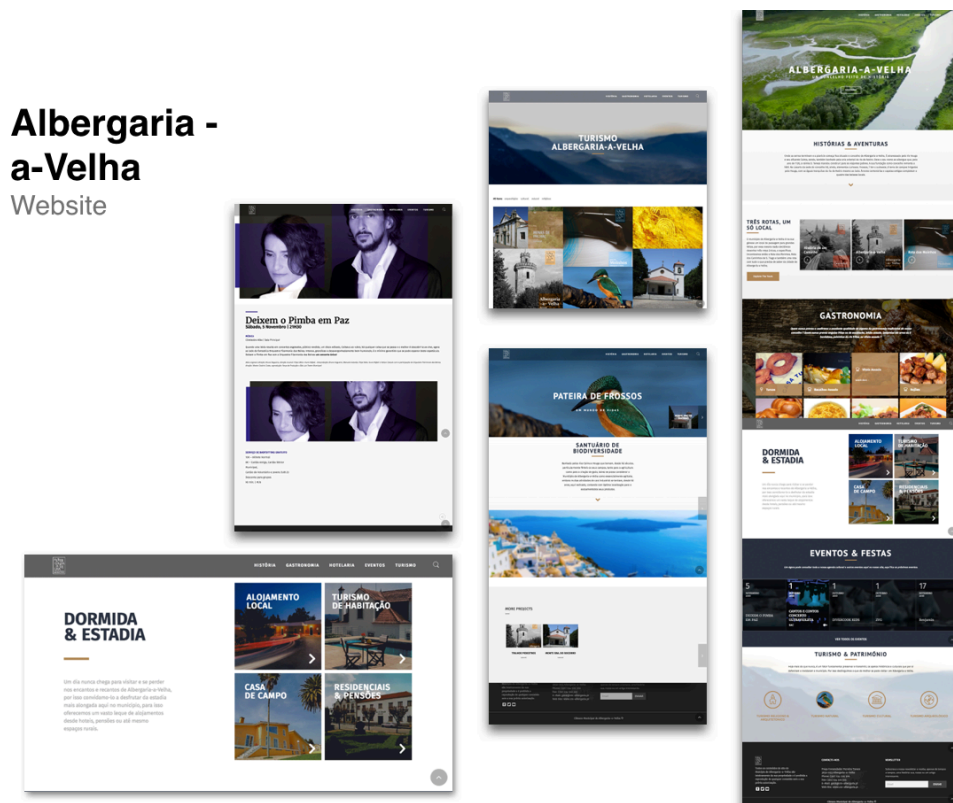


Figura 38 – Mockup Website Albergaria-a-Velha. Fonte: Autor

Inicialmente, na fase de proposta, o website foi alojado num servidor local de modo a conter custos. Para além do protótipo, desenhou-se um orçamento detalhado para o cliente. Uma das razões do investimento na criação do protótipo foi a aposta nos conteúdos de portefólio da empresa, tentando assim abrir porta a novos mercados.

Sendo de conhecimento geral, a visualização de websites tem sofrido uma alteração importante devido à evolução dos smartphones e à maior acessibilidade económica. Por esses motivos torna-se essencial pensar nas várias dimensões que o website pode adquirir e a forma como os seus conteúdos ficam visíveis. Também foi trabalhado esse campo desde o início do projeto.

Cada conteúdo possui uma página independente das outras, tendo só em comum o seu *layout* base, podendo afirmar que a única página que difere na sua construção é a

Home. Esta página também é conhecida como página inicial, pois é a primeira página apresentada sempre que alguém visita o website.

De forma a poder mostrar maior quantidade de informação sem ter de carregar novas páginas optou-se pela sua construção em *one page layout*, consiste na construção de uma só página dividida em várias seções e só podem ser visualizadas uma de cada vez. A navegação é feita, simplesmente, através de *scroll*, deslocando-se para cima ou para baixo, dependendo do ponto de partida. Também a sua escolha é atribuída pela maior consistência em diferentes tipos de ecrãs.

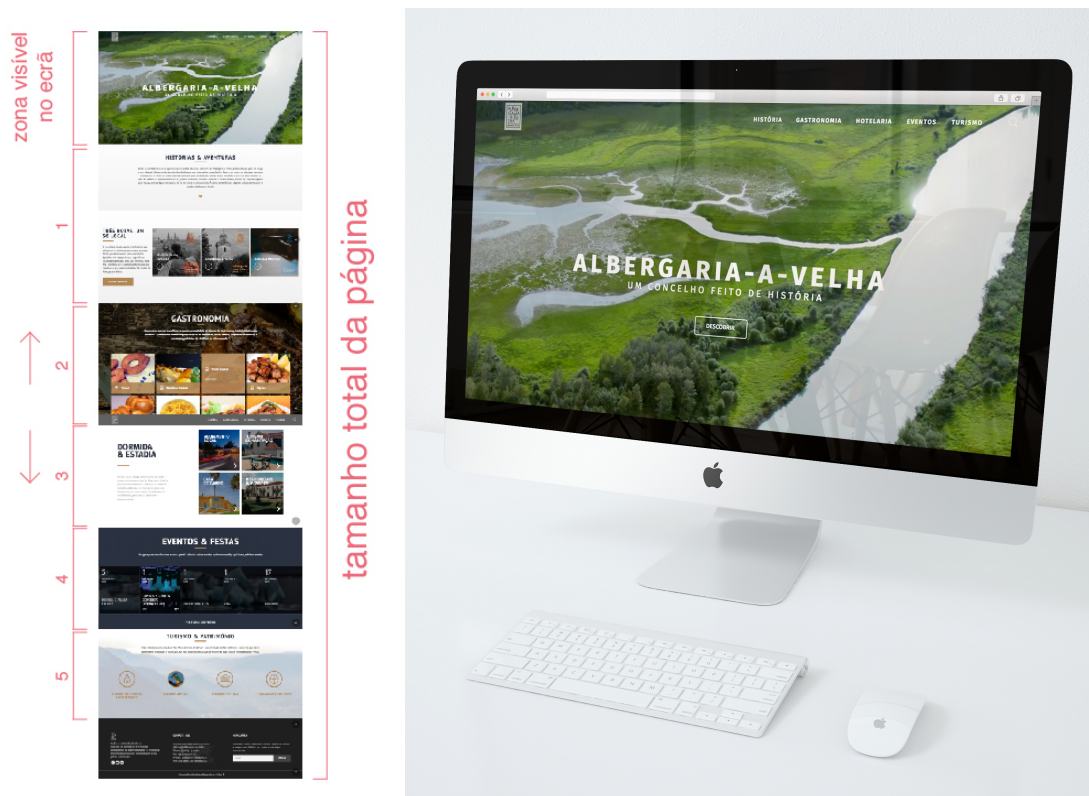


Figura 39 – Esquema Construção Página Home e Exemplo. Fonte: Autor

Todas as maquetes foram apresentadas ao Administrador e Gestora de Projeto e, por conseguinte, foram aprovadas sem ser necessário nenhuma alteração. Seguiu para apresentação ao cliente através da equipa de comunicação, mas não foi transmitido nenhum tipo de feedback, sobre avanços ou aprovações da parte do cliente. Por isso, o administrador decidiu colocar o projeto em standby até nova decisão.

d) Gestão de Projeto e Metodologia

Este projeto teve início como mais iniciativa da Procer para angariar um novo cliente e dar visibilidade a uma nova parceria. O Município de Albergaria-a-Velha apresentou uma série de dificuldades em reunião com alguns elementos da Procer, que por sua vez pediram ao Departamento de Design a elaboração de uma proposta, e a construção de algumas maquetes de alta resolução. O departamento destacou três momentos chave, intercalados por pontos de validação e controlo pela Gestora de Projetos, os momentos de intervenção do departamento foram denominados de

pesquisa, esboços, maquetes. Somente no fim de todo este processo foi apresentado pela equipa de comunicação, por sua vez o departamento de design não obteve mais informações sobre o estado do projeto.

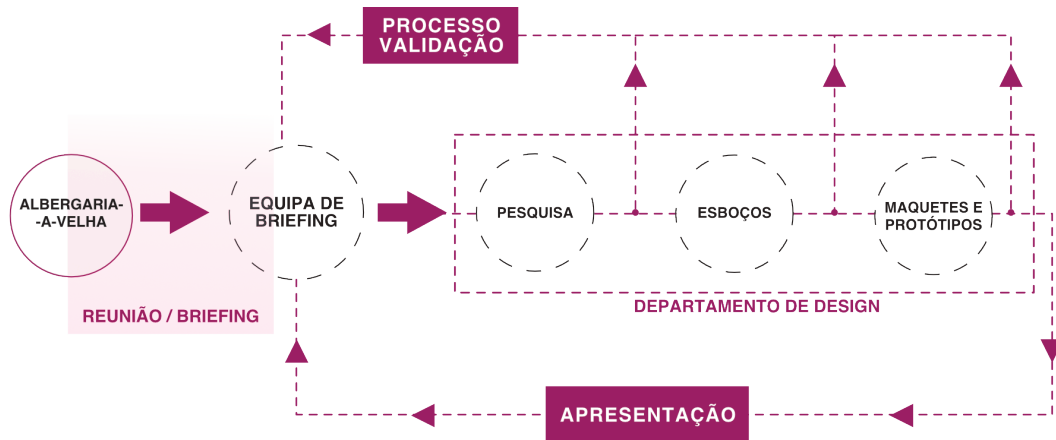


Figura 40 – Fluxo de Trabalho do Projeto Município Albergaria-a-Velha. Fonte: Autor

4.2.3. Procer: Aplicação AR

a) Contextualização

Na sua natureza, a Procer já tem longa experiência em parcerias com outras empresas, sobretudo quando a realização de projetos é de maiores dimensões e com componentes muito específicas, podendo oferecer ao cliente um produto final de maior qualidade.

A existência de uma recente parceria com a Sketchpixel, empresa de desenvolvimento de aplicações móveis, promoveu uma reunião entre o Departamento de Design, administrador e gestora de Projeto da Procer (grupo) e representantes da Sketchpixel, com o intuito de esclarecer limites e possibilidades no desenvolvimento de aplicações futuras para clientes, com maior foco num projeto que estaria a decorrer nesse período (APP inAV).

Foram discutidos, principalmente, assuntos da área de UX/UI sendo essa tarefa desenvolvida pelo Departamento de Design da Procer. Na parceria entre as duas empresas, a Sketchpixel ficaria encarregada de desenvolver o código e implementação final da APP.

Também foi a partir deste momento que o aluno desenvolveu especial interesse na disciplina de UX / UI design, vindo de futuro a ser uma área de maior foco.

Posteriormente à reunião foi pedido ao Departamento de Design para desenvolver uma solução prática e demonstrativa da expansão da área de negócio atual da Procer, para o mercado de plataformas móveis e realidade aumentada.

A sugestão surgiu depois de visualizar um sistema para pequenas demonstrações de um produto criado para a promoção da Sktechpixel.



Figura 41 – Logótipo Sketchpixel. Fonte: Procer

b) Briefing

A construção do *briefing* iniciou-se já na Procer e de forma interna, devido à natureza do projeto ser para esse mesmo propósito. Através de uma breve reunião foi esclarecido o interesse em desenvolver um produto demonstrativo, de forma a captar mais facilmente novos clientes na área de aplicações digitais e afins.

O conceito da aplicação seria muito parecido ao produto visualizado pela Sketchpixel para a sua promoção, uma *APP* simples e um cartão impresso chamado de marcador que, ao ser digitalizado através da câmara do smartphone, permitindo visualizar um objeto 3D com ou sem animação dependendo da disponibilidade da Sketchpixel. O seu conteúdo iria recorrer a técnicas como realidade aumentada, 3D, vídeo e programação de apps.

O conteúdo da aplicação teria de ser totalmente desenhado à imagem da Procer. Foi requisitado que, embora simples, teria de demonstrar as técnicas anteriormente referidas, tudo de forma a criar um produto completo e inovador.

Não existia um deadline marcado, mas seria importante desenvolver o mais rapidamente possível o projeto, sem afetar o desenvolvimento de outros.

Depois da sua aprovação pelo Administrador e Gestora de Projeto, responsáveis pela comunicação com a Sketchpixel, tínhamos de enviar todos os materiais para ser possível o seu desenvolvimento.

c) Desenvolvimento

Este momento foi importante para testar a nova marca gráfica desenvolvida pelo Departamento de Design para a Procer. Embora o aluno não tenha tido influência direta na criação gráfica do logótipo foi debatido, no seio do Departamento de Design, as suas múltiplas aplicações desde digitais a físicas. A sua base é alusiva a duas matérias primas da empresa: primeiro, o papel e, em segundo, a tinta através da quadricromia CMYK. A forma do quadrado foi selecionada de forma a representar estabilidade e são três de forma a representar as três áreas de foco da Procer, impressão gráfica, stands e design. (Figura 42, p.73)

Procer

■ ■ ■ Design & Printing Studio

Figura 42 – Nova Marca Gráfica da Procer. Fonte: Procer

O projeto foi iniciado e houve sempre um contacto com a empresa de desenvolvimento (Sketchpixel), através da gestora projeto, de forma a aumentar a velocidade para a sua conclusão e a diminuir possíveis falhas no projeto. Esta parceria também foi importante para o aluno, vincando o interesse pela área de UX/UI design que se teria já manifestado anteriormente.

Foram surgindo os esboços da APP, seguido dos desenhos dos painéis (Figura 43, p.73), que acabariam por dar forma à APP.

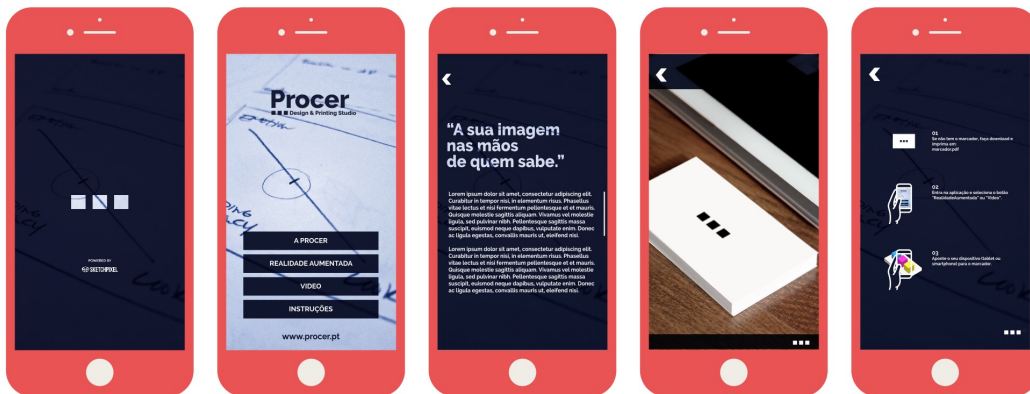


Figura 43 – Painéis Representativos APP Procer. Fonte: Autor

O primeiro painel é somente uma introdução à APP que só se apresenta quando iniciamos a mesma e a sua passagem é automática. No segundo painel é considerado o Painel Home, aquele que tem todas as direções possíveis de seguir, constituído por quatro simples botões. Desses botões, o primeiro dá acesso a um painel com um texto introdutório sobre a Procer, representado acima pelo terceiro painel, e esse mesmo texto foi anteriormente fornecido pela gestora de projeto.

O segundo e terceiro botão permitem aceder à ferramenta de realidade aumentada, utilizando a câmara do smartphone e um marcador físico desenvolvido no Departamento de Design. O resultado, ao seleccionar o segundo botão, encontra-se representado na figura a seguir, três cubos de forma a representar parte do logótipo novo da Procer. Enquanto que o terceiro botão daria um resultado similar, mas em vez de um objeto 3D, iria aparecer um vídeo promocional da empresa.

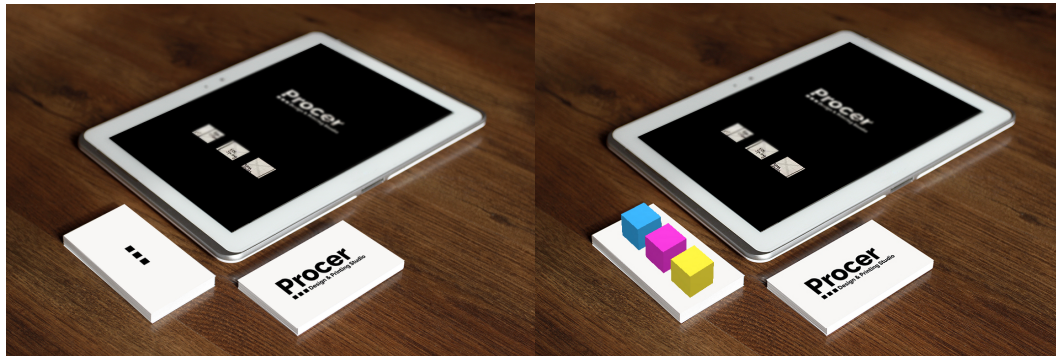


Figura 44 – Simulação Realidade Aumentada. Fonte: Autor

O marcador (Figura 45, p.74) consiste num cartão impresso com um símbolo da empresa que é reconhecido pela *APP* como uma âncora para criar animações em tempo real e o seu tamanho seria equivalente a um cartão de visita. Obtivemos uma importante ajuda da parte da Sketchpixel ao testar o marcador e fornecendo as dimensões necessárias para um correto funcionamento.



Figura 45 – Marcador Físico APP Procer. Fonte: Autor

No último botão ententamos o quinto painel que contem algumas instruções de utilização da *APP*. Em qualquer painel da *APP* é possível regressar ao painel Home.

Como complemento da aplicação foi desenvolvido um vídeo promocional (Figura 46, p.75) para a empresa, também para implementar na *APP*. Devido a limitações orçamentais e de material disponível, a realização do vídeo foi experimental com o auxílio de smartphones. Não foi desenhado qualquer storyboard e as gravações foram realizadas de forma livre. No entanto, estas foram ordenadas em sequência por entre os departamentos da Procer, dando a conhecer os processos que envolvem o dia-a-dia da empresa.

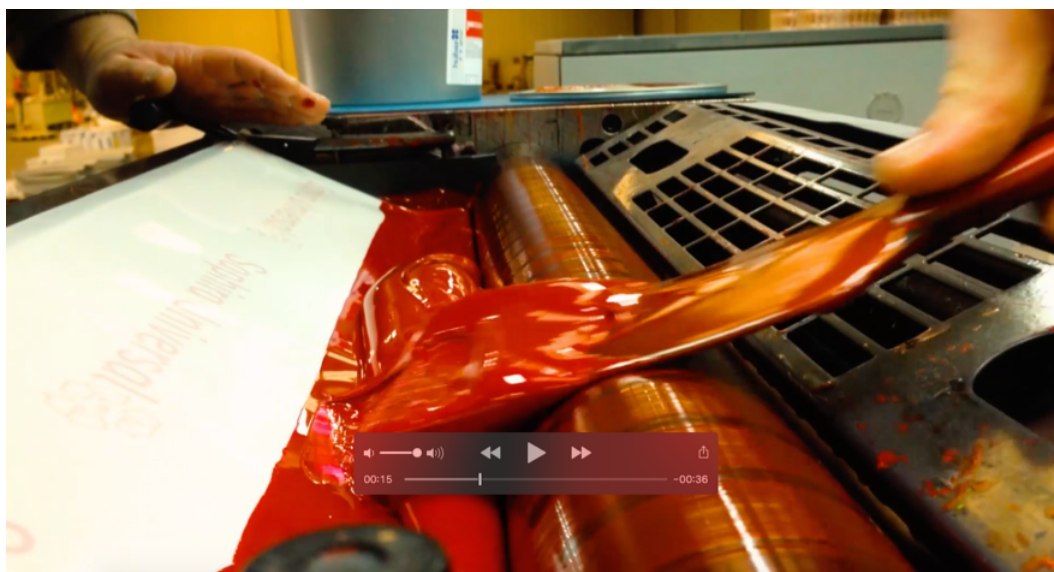


Figura 46 – Frame do Vídeo Promocional Procer. Fonte: Autor

Como é norma, os resultados dos projetos são apresentados em reunião com o administrador e a gestora de projeto e por vezes a comercial. Após aprovação dos conteúdos desenvolvidos, *mockups* e instruções, foram enviados para a Sketchpixel, de forma a dar início à sua construção final.

Por último, o projeto continuou a ser acompanhado pela Gestora de Projeto e Administrador, não sendo claro – ao designer – a efetividade do mesmo ou sequer se terá sido finalizado.

d) Gestão de Projeto e Metodologia

Apesar de ser um projeto muito parecido aos restantes, este tem a particularidade de ter sido desenvolvido para a própria Procer, tornando-se cliente e criador de uma solução que surgiu depois de uma reunião com uma empresa parceira, Sketchpixel que deu a oportunidade de desenvolver um pequeno aplicativo para demonstração deixando um caminho aberto para o mercado de aplicativos móveis. Na reunião, efetuada na sede da Sketchpixel em Braga, estiveram presentes o Administrador, a Gestora de Projetos e o Departamento de Design da Procer. Depois da proposta feita pela parceria optou-se por investir algum tempo parcial e o departamento iniciou o seu trabalho como nos outros projetos, e entre esboços e *mockups*, o projeto foi validado etapa a etapa e acabou por se criar um produto dentro das expectativas do administrador. Por fim, foi feito o envio do material para a APP ser concluída pela Sketchpixel. As comunicações futuras já só envolveram a gestora de projetos e o administrador.

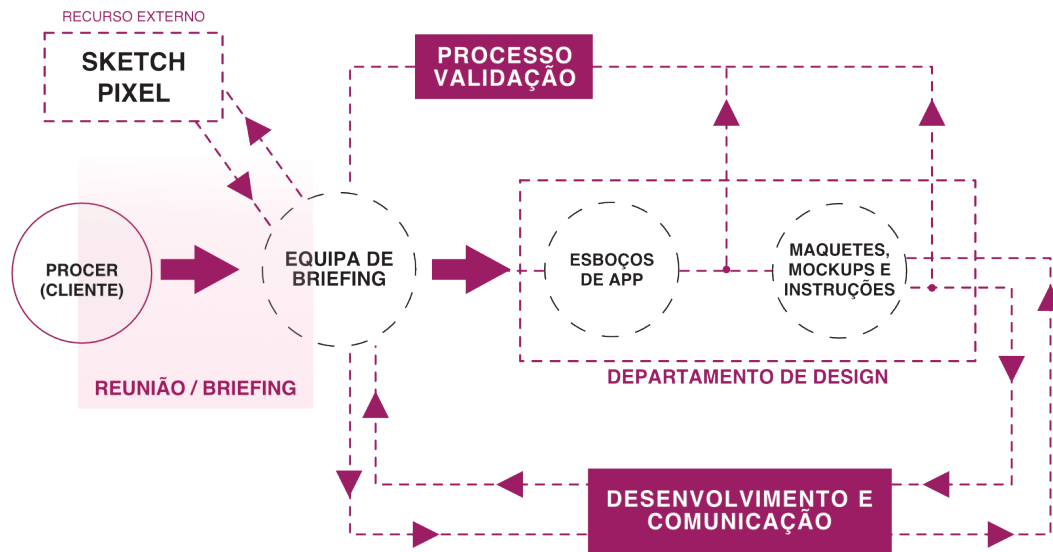


Figura 47 – Fluxo de Trabalho do Projeto Procer: Aplicação AR. Fonte: Autor

4.2.4. Município Albergaria-a-Velha: Aplicação inAV

a) Contextualização

A Procer procura constantemente desenvolver parcerias fortes e duradouras. Por esse motivo e ainda que o projeto anterior, com o Município de Albergaria-a-Velha, não tenha avançado, a administração procurou reunir novamente de forma a tentar implementar o projeto anterior ou a propor novos.

Nesse seguimento, foram transmitidas ao Departamento de Design, em reunião interna, as intenções que o município tinha em desenvolver algum tipo de aplicação móvel. O objetivo com este projeto seria cativar o cliente a investir e reforçar laços.

b) Briefing

As delimitações das necessidades do projeto não foram muito claras, por isso a construção deste *briefing* foi feita ao longo do projeto, através de várias reuniões com o Administrador e a Gestora de Projeto, ajudando a escolher o rumo a seguir.

Foi importante a pesquisa e experiência com o projeto anterior, poupando algum do trabalho de pesquisa. O objetivo era promover o município através de atualizações no turismo, isto é, reestruturar um método de forma a promover os pontos de interesse já existentes. Como tal, as primeiras pesquisas centraram-se no reaproveitamento do material anteriormente recolhido. Devido à parceria com a Sketchpixel foi dado a entender que o mercado de aplicações moveis seria uma nova aposta importante.

Não transmitiram mais condicionantes, e foi dada total liberdade ao departamento de sugerir uma proposta que ira ser desenvolvida, aprovada e apresentada ao cliente.



Figura 49 — Esboços APP inAV. Fonte: Autor

Os esboços também possibilitavam a demonstração ao cliente, que poderia então simular a utilização do produto da forma mais fiável possível. Nesse sentido, avançou-se para a realização de protótipos com a ajuda do software Adobe XD (Figura 50, p.78), onde foi desenvolvida a maquetização da aplicação. Ainda que com algum conteúdo fictício, o protótipo permitiria ao departamento de design receber feedback valioso para a progressão do projeto.

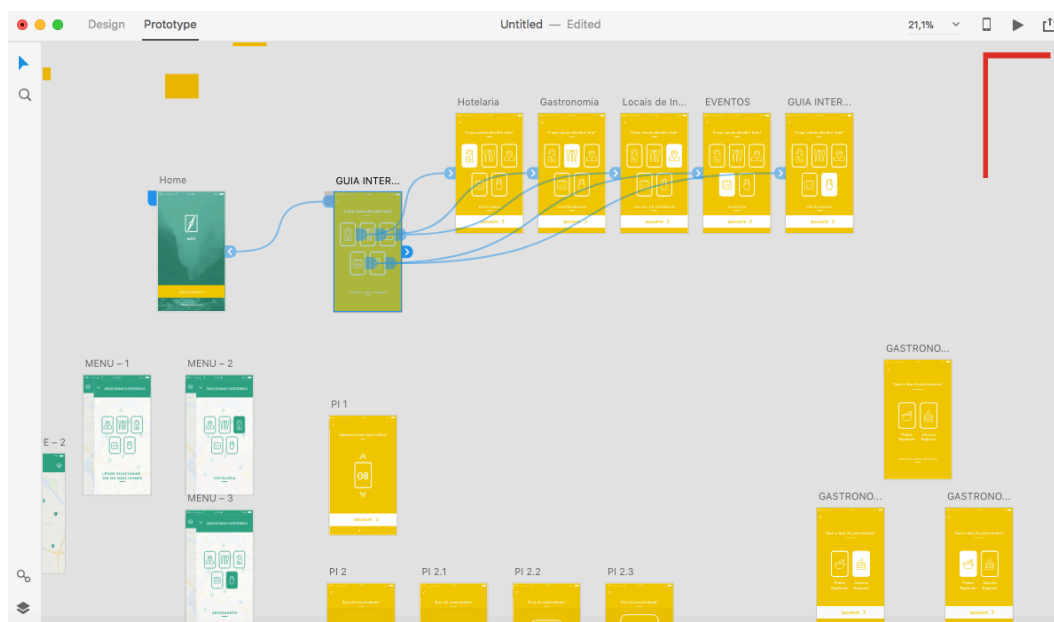


Figura 50 — Artboard da APP inAV. Fonte: Autor

Numa visão global, a aplicação seria dividida em dois tipos: livre e interativo. O mapa livre (Figura 51, p.79) consistiria na apresentação de toda a região com todos os

pontos de relevância assinalados, podendo ainda filtrar o tipo de marcações – por categoria - visíveis no website. Quando um dos pontos fosse selecionado ficaria visível, num painel, um resumo informativo desse ponto. Haveria a possibilidade de o utilizador desejar deslocar-se até ao local. Nesse caso a aplicação direcionava toda a informação necessária para uma aplicação de localização nativa no telefone (e.g. Google Maps). Essa ligação intuitiva a outras aplicações permitiria a drástica redução de custos na construção da aplicação, beneficiando o orçamento disponível pelo município.

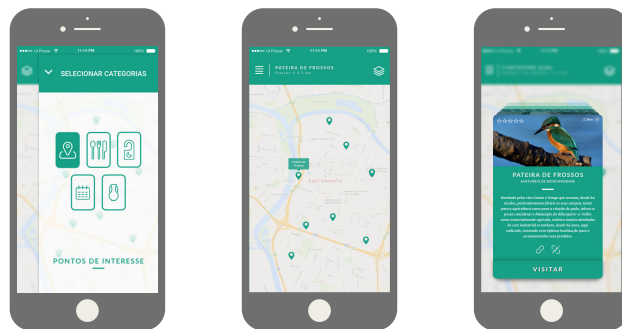


Figura 51 – Painéis Referentes ao Mapa Livre. Fonte: Autor

Relativamente ao mapa interativo (Figura 52, p.79), o objetivo principal era oferecer um trajeto personalizado e único a cada utilizador, dependendo das suas necessidades. O mapa Interativo é composto por uma primeira etapa de seleção de serviços como: hotelaria, gastronomia, artesanato, eventos ou pontos de interesse. Esta última opção, pontos de interesse, é construída a partir das respostas obtidas através de um conjunto de perguntas ao utilizador.

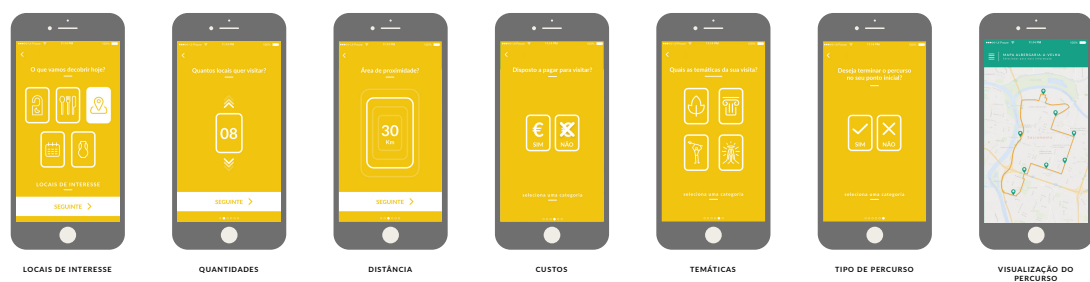


Figura 52 – Sistema de Filtro dos Pontos de Interesse. Fonte: Autor

Na existência de vários locais ou pontos de interesse, a informação é visível num género de arquivo com navegação vertical (Figura 53, p.80), facilitando a navegação de uma só mão para o utilizador. A qualquer momento é possível aceder a um pequeno menu que possibilita atalhos rápidos a outros locais da aplicação sem ter de dispensar muito tempo.

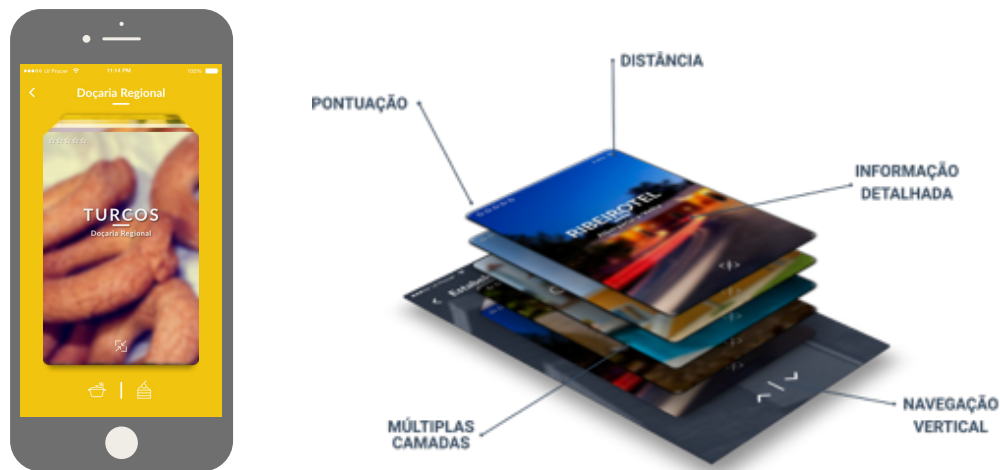


Figura 53 – Simulação do Modo de Navegação Vertical. Fonte: Autor

A construção do protótipo foi acompanhada pela Sketchpixel, responsável pelo desenvolvimento do código e implementação real. O desenvolvimento de *mockups* e vídeo promocional (Figura 54, p.80) permitiram à empresa compreender rapidamente a utilização da aplicação. Estes materiais teriam como segunda utilização a promoção do projeto perante o cliente e público-alvo.

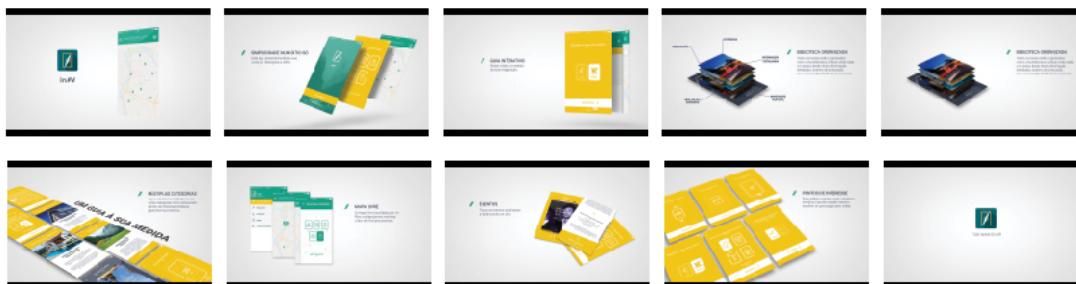


Figura 54 – Fotoframes Vídeo Promocional APP inAV. Fonte: Autor

Ao fim de um mês de desenvolvimento, toda a proposta e orçamento estavam traçados, seguindo-se uma apresentação ao cliente, perspetivando a sua aprovação. Por fim, a reunião foi realizada entre a administração e o cliente. Embora o departamento não tenha recebido feedback direto do cliente, a informação transmitida relatava que a falha teria sido ao nível da capacidade do município para conseguir financiar os valores apresentados. Ainda assim, o desenvolvimento deste projeto foi um importante contributo no enriquecimento e apresentação do portfólio da empresa a futuros clientes.



Figura 55 – Visão Geral Artboards APP inAV. Fonte: Autor

d) Gestão de Projeto e Metodologia

Neste projeto, apesar de se tratar de um cliente anteriormente observado, é necessário voltar ao processo desde o seu início, mesmo que alguma informação anterior seja aproveitada. A reunião realizou-se, mais uma vez, entre representantes do município e a equipa de comunicação da Procer.

De seguida, foram apresentados, em reunião, ao Departamento de Design, os objetivos e começou-se a delimitar o briefing. Uma vez concretizada a etapa, foi iniciado o processo já habitual do departamento, pesquisa, esboços e maquetes, sempre acompanhados dos pontos intermédios de validação.

Por fim, as maquetes da proposta foram de novo entregues à equipa de comunicação para negociar com o cliente, mas mais uma vez sem respostas da sua continuação para um patamar superior.

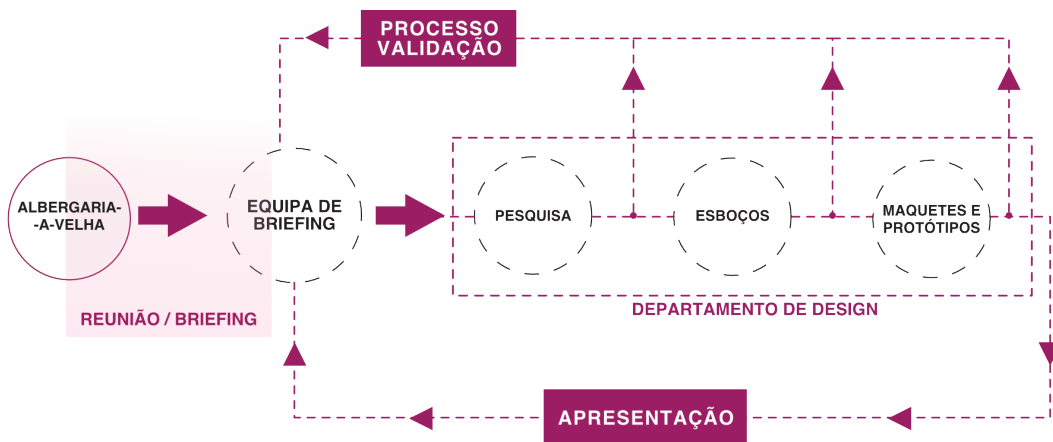


Figura 56 – Fluxo de Trabalho do Projeto Aplicação inAV. Fonte: Autor

4.2.5. Procer: Website

a) Contextualização

Atualmente, a demonstração de qualidade e profissionalismo é necessário manter atualização constante da evolução dos mercados e novas tecnologias. Os websites possuem alguns anos de existência e a sua mutação e inovação aumentou exponencialmente nos últimos anos, principalmente devido a proliferação dos smartphones, tornando-se parâmetro importante a ter em conta no momento do desenvolvimento de um website.

Como já explicado anteriormente, a Procer já tinha em andamento uma importante atualização de imagem e de meios de comunicação. Nesse sentido, o website (Figura 57, p.82) mostrava-se como uma das maiores “armas” de comunicação que a empresa possuía já a vários anos, sem alterações, sendo primordial a sua urgente atualização.

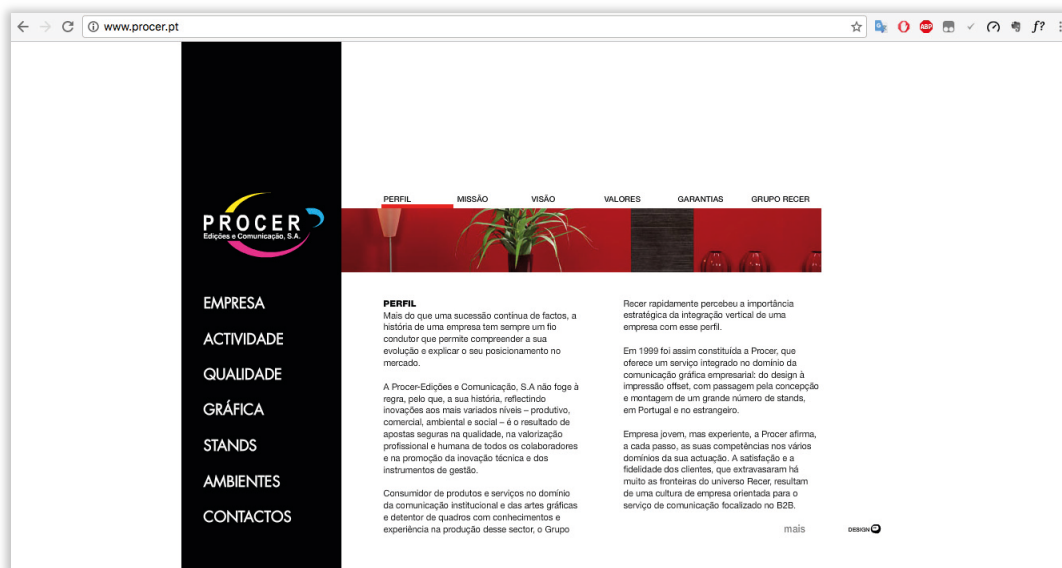


Figura 57 – Website Procer Antes da Remodelação. Fonte: Autor

Numa reunião entre a equipa de comunicação e o Departamento de Design foi debatido o início do projeto para a atualização dos meios de comunicação da empresa. Ficando decidido para início assim que possível.

O website esteve em standby desde o início do estágio devido ao dia-a-dia da empresa. De qualquer das maneiras, a atualização era inevitável e a empresa solicitou que o departamento acelerasse o processo de remodelação.

b) Briefing

O projeto foi solicitado durante uma reunião, embora o seu planeamento já teria sido feito no início do estágio. Um dos requisitos obrigatórios seria a apresentação de novos projetos e melhorar a sua aparência, dando destaque ao portefólio da empresa e simplificando a sua navegação.

Em paralelo a este projeto, o Departamento de Design também sugeriu a criação de uma *newsletter*, com saída mensal, de forma a promover projetos desenvolvidos pela Procer, podendo resultar numa aproximação com os seus clientes, parceiros e público-alvo. A sua implementação coincide com o lançamento do website devido aos conteúdos desenvolvidos (e.g. fotografia de produto, textos, grafismos) serem partilhados por ambos os meios.

Como primeiro lançamento da *newsletter* foi selecionado conteúdo fundamentalmente direcionado na promoção e estreia do novo website. A lista de remetentes foi criada através da base de dados de endereços eletrónicos já existente na Procer (e.g. clientes, fornecedores, parceiros).

Além da projeção estratégica do website também seria importante desenvolver uma planificação para a formulação dos conteúdos ser coerente entre si.

c) Desenvolvimento

Anteriormente já teria sido realizada alguma pesquisa sobre possíveis soluções e matérias a utilizar. Também é pertinente referir que não existia nenhum estúdio fotográfico para captação de imagens, por isso o Departamento de Design recorreu à carpintaria da empresa para a criação de uma caixa de luz, construída a partir de madeira, papel vegetal e iluminada através de dois focos de luz. Através deste upgrade tornar-se-ia possível um aumento na qualidade da captação fotográfica das peças e dar um acabamento mais profissional.



Figura 58 – Caixa de Luz da Empresa Procer. Fonte: Autor

Através de algumas reuniões com a administração, esboçou-se e delimitou-se a estrutura do website, segundo as suas necessidades e objetivos. Uma das características principais que o website deveria ter seria a demonstração dos projetos desenvolvidos pela empresa e a sua qualidade. A simplicidade e facilidade de navegação do website também foi um requisito.

Ao fim de alguma pesquisa optou-se por um website que funcionaria como “montra digital” dos melhores projetos desenvolvidos pela Procer. Os projetos seriam organizados por quatro categorias: Digital & Multimédia, Espaços Expositivos, Impressão Digital e Impressão Offset. A sua seleção tem como fundamento serem as principais atividades da empresa. Embora a categoria Digital & Multimédia seja uma aposta muito recente, serviria para reforçar e reutilizar as propostas desenvolvidas anteriormente, durante estágio, pelo departamento de design.

Teve início a catalogação e seleção dos projetos com maior destaque e que pudessem demonstrar variedade nos seus conceitos. Para os projetos de Impressão Digital e Offset foi importante recolher fichas de informação sobre cada um para poder dar uma descrição mais fiável e detalhada, desde processos utilizados, quantidades, dimensões, entre outros. De seguida prepararam-se as peças finais de cada um para serem fotografadas.

O departamento procedeu, então, ao tratamentos e seleção das fotografias e os fundos foram personalizados com cores de modo a criar maior contraste. (Figura 59, p.85)



Figura 59 – Exemplos de Peças Fotografadas para o website da Procer. Fonte: Autor

Na categoria de espaços expositivos foram encontrados alguns problemas, desde a falta de coerência entre as fotografias, em arquivo, dos vários projetos assim como a falta de algumas delas. Um dos pontos transcendentais em todos os stands selecionados era a existência de protótipos 3D de baixa resolução que eram utilizados como ferramenta de validação do mesmo pelo cliente durante a elaboração do seu conceito.

Um ponto imperativo na apresentação dos projetos era a coerência gráfica entre os vários projetos, por esse mesmo motivo todos os elementos tridimensionais dos stands seriam tratados de modo a por em valor a sua construção e acessórios desenvolvidos a medida para o efeito. (Figura 60, p.86)

Este processo serviu também para demonstrar a importância da catalogação dos projetos, de forma mais completa, por parte da empresa no futuro.

Os stands eram modelados em Sketchup e extraídos em objetos de modo a ser possível demonstrar a escala um modelo fidedigno e animado, criando maior dinâmica com o cliente. O seu desenvolvimento forneceu conteúdos “fotográficos” para o website, mais especificamente as páginas dedicadas a cada stand. Seria completado com algumas fotografias a sua da aplicação real, existentes em arquivo.



Figura 60 – Exemplo Stand 3D Remodelado para Website. Fonte: Autor

O mês de março destacou-se pelo início da implementação online dos primeiros materiais gráficos no website, configurações do *backoffice wordpress*, preparação do servidor e configuração das estruturas.

Este passo não é visível a nível gráfico, mas é primordial como fator de preparação para introduzir todos os conteúdos (e.g. imagens, textos, 3D). Nesse ponto são limitadas e implementadas soluções através do *upload* dos conteúdos, anteriormente desenvolvidos para o servidor onde já se encontrava o website antigo.

Como forma da empresa não perder a sua visibilidade online, o website antigo (Figura 57, p.82) foi mantido em funcionamento durante todo o desenvolvimento do novo website.

Devido ao conteúdo de cada projeto ser variado e extenso, decidiu-se atribuir uma página para cada projeto com uma estrutura genérica, mas sempre adaptando a informação de cada um. A sua categorização seria definida pelo tipo de projeto anteriormente delineado. Um ponto diferenciador foi desenvolvido nos projetos da categoria espaços expositivos, munidos de um visualizador 3D do stand, podendo ser manipulado por qualquer visitante e observado através de equipamento apropriado para realidade virtual (e.g. Óculos VR, Smartphone).

d) Gestão de Projeto e Metodologia

Podemos afirmar que este projeto seja um dos mais importantes desenvolvidos pelo aluno. Tem sido falado na materialização do website desde o início do estágio, e embora a sua importância, tem sido adiado devido a outros projetos de maior urgência.

Para este projeto já foi atribuída maior prioridade, o *briefing* foi desenvolvido em reunião entre o Administrador, a Comercial, a Gestora de Projeto e o Departamento de Design, até chegar a um consenso e podendo, assim, iniciar as funções do departamento.

De todos os pontos de processo existentes nesta etapa, dois podem ser distinguidos dos restantes: a criação de novas ferramentas com a ajuda da carpintaria, assim como a produção final e a aplicação do projeto. Todos os pontos tiveram uma apreciação e validação intermédia, podendo rescrever o *briefing* a qualquer momento.

A última etapa foi apresentada ao Administrador e, por fim, aplicada. Passado pouco tempo recebemos alguns feedbacks positivos e de sugestões para o site, que se tornaram muito valiosos em manutenções futuras.

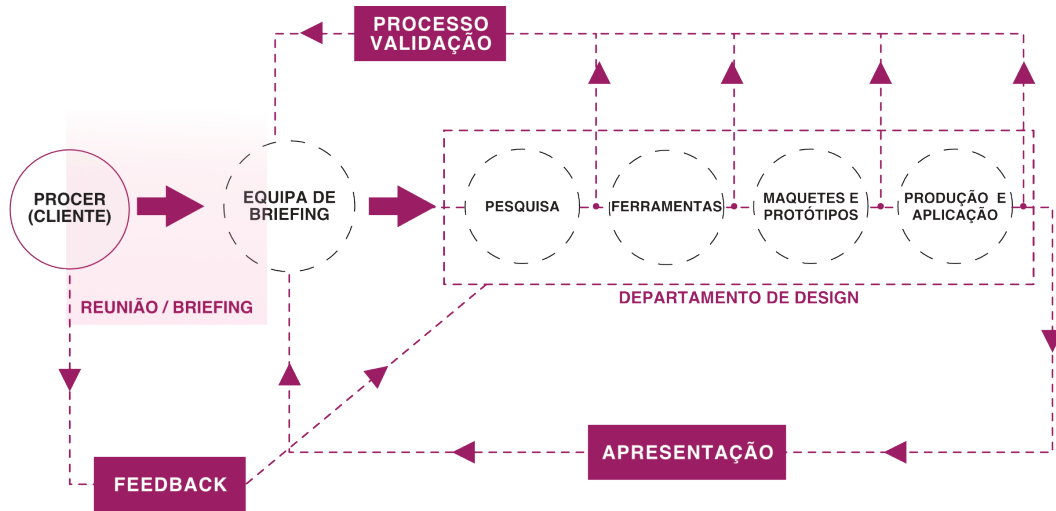


Figura 61 – Fluxo de Trabalho do Projeto Procer: Website. Fonte: Autor

4.2.6. Mistolin: Stand Promocional

a) Contextualização

A Mistolin é uma empresa de origem nacional, especializada na criação e venda de produtos de limpeza com dois segmentos distintos: particulares e empresas. Todavia, o projeto foi delegado pela Sal Criativo, agência de branding, estratégia e design. Ambas as empresas pertencem ao mesmo grupo empresarial, MSTN Group, localizadas na região de Aveiro.

O projeto solicitado consiste na construção de um stand já idealizado pela empresa Sal Criativo, com os seus objetivos, temáticas e necessidades já definidas. As características a desenvolver para o stand estavam divididas em quatro áreas de intervenção: espaço, mobiliário, promotoras e sistema de notificações.

O stand seria exposto em Amesterdão, na PLMA (Private Label Manufacturers Association) de 16 a 17 Maio de 2017, uma feira mundialmente conhecida que apresenta fabricantes e revendedores, desde áreas alimentares a não alimentares.



Figura 62 – PLMA Amesterdão 2017. Fonte: <https://www.italianfood.net/2017/05/15/plma-2017-private-labels-helping-consumers/>

b) Briefing

A primeira troca de informação foi feita através de uma reunião na Procer, composta pela presença de um representante da empresa Sal Criativo, encarregue pelo acompanhamento do projeto e da parte da Procer tínhamos a Representante Comercial, a Gestora de Projetos e um membro do Departamento de Design (o aluno).

Coincidentemente todo o MSTN Group foi sujeito a um renovamento da sua imagem recentemente, e este projeto teria como objetivo principal mostrar e comunicar esse mesmo processo.

Foi apresentada uma primeira proposta/conceito desenvolvida pela Sal Criativo em conjunto com a Mistolin, dando assim as primeiras linhas orientadoras e deixando ao encargo da Procer a concretização e viabilização do projeto, oferecendo espaço para propostas de melhorias e/ou soluções diferentes.

O projeto teria de dar início em março, com pelo menos três a quatro semanas para desenvolvimento de propostas e planeamento, seguido com mais um mês de produção (abril) e, por fim, o transporte e montagem seriam efetuados por uma equipa do departamento de carpintaria, na semana anterior à data de início da feira.

O conceito assentava sobre a temática do futurismo, e pretendia-se uma junção com a temática de laboratório, tentando aludir à ideia de que a empresa era responsável por criar “produtos do futuro”. Alguns dos requisitos seriam o uso das cores azul e branco, a utilização de LEDs e referências futuristas.

O stand era relativamente simples, tinha um formato retangular, equipado de alcatifa e três paredes decoradas com vinil impresso alusivo à marca. Ao longo do seu comprimento eram dispostos cinco móveis, com ecrãs embutidos e a reproduzir vídeos sincronizados de forma a demonstrar o processo de fabricação da empresa. Ao encargo

do Departamento de Design ficou o desenvolvimento de três soluções de forma a completar o stand.

O primeiro requisito seria um objeto em acrílico, com a forma de embalagem da Mistolin, a uma escala gigante e com o interior repleto de fumo azul e LEDs, que teria como função captar a atenção do público. Foi colocado em aberto a substituição desta solução por outra proposta pelo Departamento de Design, caso este tivesse melhor enquadramento no espaço envolvente.

Outra condição seria um uniforme para equipar duas promotoras com o desígnio de divulgar e apelar clientes a visitar o stand, a conhecer os produtos, por toda a feira. A proposta inicial seriam batas brancas com o logótipo impresso e alguns leds agarrados.

Por fim, a última exigência consistia no desenvolvimento de um sistema de notificações com o objetivo de enviar a todos os aparelhos eletrónicos, dentro da feira, uma mensagem a promover os produtos e a incentivar, de alguma maneira, a visitar o stand.

Relativamente à disposição do stand (Figura 63, p.89), a decoração das paredes e alguns móveis mais básicos já estavam decididos e aprovados para iniciar a sua produção assim que possível pela equipa de carpintaria. Foi pedido que todos os elementos fossem criados de forma a serem reutilizados em futuras feiras e de fácil transporte.



Figura 63 – Proposta Conceptual do Stand Desenvolvido pela Sal Criativo. Fonte: Procer

c) Desenvolvimento

Com o *briefing* estruturado, as equipas iniciaram a fase de pesquisa de forma a apresentar os primeiros esboços. Focando no Departamento de Design a pesquisa consistia em encontrar tendências e soluções possíveis de encaixar no projeto e que preenchessem as necessidades apresentadas pelo cliente (benchmarking – processo de

comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, considerado como um importante instrumento de gestão, com o objetivo de melhorar funções e processos das empresas). Foi uma fase importante pois permitiu esclarecimento sobre o que poderia se enquadrar nas características do projeto.

A fim de compreender toda a informação recolhida, procedeu-se ao seu agrupamento e foi disposta de forma a ser melhor entendida. Pudemos, assim, começar a tomar as primeiras decisões relativamente ao rumo que o projeto iria tomar, e a partir desta fase o processo é exclusivamente desenvolvido pelo Departamento de Design sem envolvimento de departamentos exteriores.

Para uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento do projeto, iremos dividir em três segmentos de projeto distintos pela seguinte ordem: Mobiliário (objeto acrílico), Farda das Promotoras e Sistema de Notificações.

Depois da sua análise detalhada e pesquisa, a criação de uma embalagem gigante em acrílico iria trazer custos elevados e complicações na sua produção dentro dos tempos propostos. Ao discutir a situação com a Gestora de Projeto, obtivemos uma aprovação da sua parte para propor outra solução, com grande impacto e uma função mais útil para o espaço envolvente. Dessa forma, algumas soluções teriam sido pesquisadas anteriormente de modo a realizar uma nova proposta. Este novo objeto foi inspirado num balcão, na forma de paralelepípedo, podendo servir para expor alguns produtos ou flyers.

Na busca de reproduzir o efeito já existente, nas imagens, das paredes do stand e criar um objeto dinâmico, foram esboçados um balcão completamente liso com um aquário encastrado, repleto de líquido transparente e líquido azul onde não se misturam, reproduzindo o efeito de um candeeiro de lava em grande escala.

A proposta foi apresentada à Gestora de Projetos, acompanhado dos esboços e de um objeto tridimensional (Figura 64, p.91) desenvolvido para o efeito, e podendo esclarecer melhor o seu formato. Esta proposta de alteração foi enviada para o cliente e imediatamente aprovada, em grande parte pelo seu formato e utilidade.

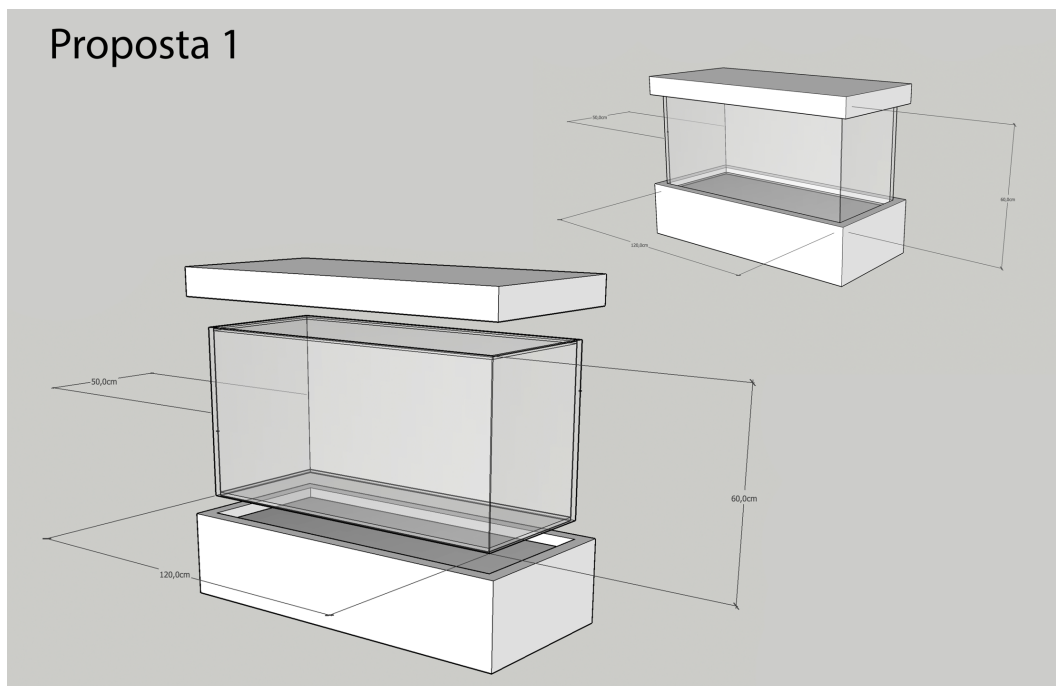


Figura 64 – Primeira Proposta Balcão Mistolin. Fonte: Autor

Todo o balcão seria desenvolvido e montado pela equipa de carpintaria da Procer, à exceção do aquário que seria produzido externamente devido a necessidade de conter líquidos sem que corresse o risco de verter. Contactámos empresas especializadas na criação de aquários, conseguindo assim calcular o valor estimado e as suas limitações. No que toca ao seu conteúdo, foi pesquisado o modo de funcionamento dos candeeiros de lava, assim como possíveis fornecedores de forma a obter os líquidos para o aquário.

A escolha deste método não vem ao acaso, uma vez que é um sistema relativamente simples onde dois líquidos (óleo completamente transparente e parafina azul) são colocados num recipiente de vidro e, por sua vez, aquecidos com a ajuda de uma lâmpada. O seu movimento deve-se à alteração de densidade da parafina sujeita à mudança de temperatura. O conceito é, efetivamente, simples: quanto maior a temperatura da parafina, menor a sua densidade, chegando ao ponto de ser menor que a densidade do óleo, levando assim a parafina a subir no recipiente, e voltando a fazer o processo inverso quando a sua temperatura volta a descer.

Apesar de ser algo mundialmente conhecido, os seus fornecedores especializados eram escassos e o melhor contacto foi descoberto nos EUA, através de uma empresa que se aprontou desde o primeiro momento a responder às nossas dúvidas, tais como o material de que deveria ser constituído o aquário, preços dos líquidos e tempos de entrega. Através dessa troca de informação foi possível descobrir que este sistema não seria possível de realizar devido aos custos de produção do aquário num vidro especialmente desenvolvido para suportar grandes temperaturas, assim como o preço e tempos de entrega dos líquidos.

Depois de exposta a situação à Gestora de Projeto foi decidido o desenvolvimento de um aquário mais pequeno (Figura 65, p.92), feito em acrílico munido de um sistema de ar, que iria criar uma cortina de bolhas e uma fita de led azul para dar maior relevo. Este sistema seria desenvolvido pela empresa CMRC Acrílicos, pertencente ao distrito de Aveiro e especializada na criação de produtos personalizados em acrílico. De modo a preencher o espaço em falta do balcão foi adicionado um pequeno armário para guardar alguns produtos.

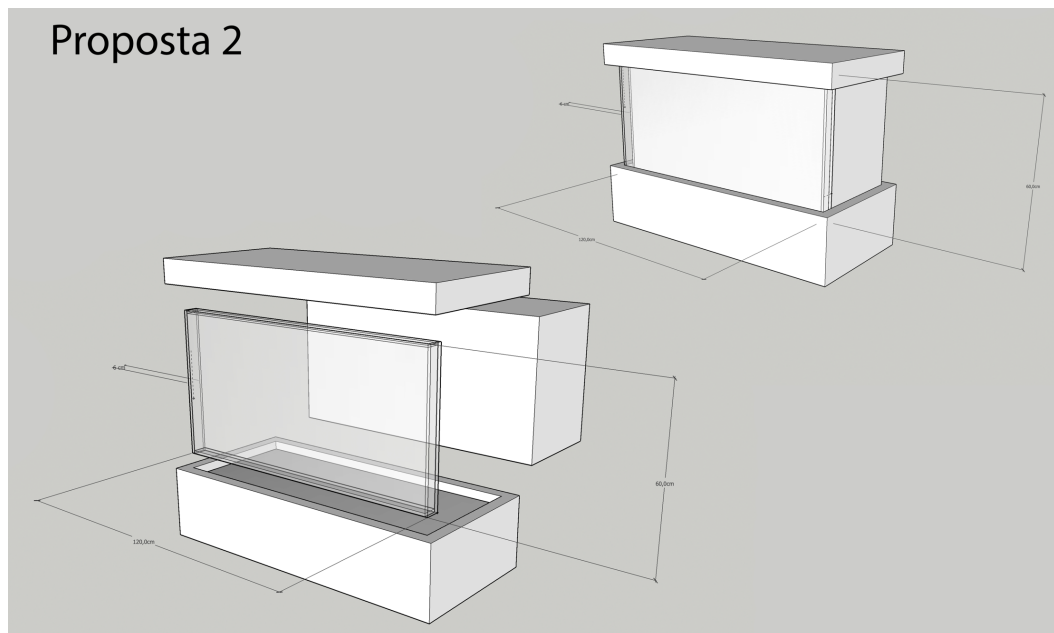


Figura 65 – Segunda Proposta Balcão Mistolin. Fonte: Autor

De forma a dar destaque ao logótipo foi decidido aplica-lo na frente do aquário através da aplicação de vinil de recorte sobre o acrílico. O balcão foi desenhado de forma a ser possível desmontar e foram aplicadas um conjunto de rodas para facilitar o seu transporte ou movimentação no stand.

Após apresentação da nova proposta e seus motivos, o cliente validou-a de bom grado e avançou-se para a produção. Nesta fase o acompanhamento até ao seu envio foi assegurado pelo Departamento de Design e Gestora de Projeto.

Relativamente às fardas, depois de uma breve pesquisa, o Departamento de Design propôs algumas alterações na sua construção (Figura 65, p.125). Que passaram por substituir a bata por um *catsuit*, que consiste num macacão justo de elastano e latex branco, cobrindo dos pés até ao pescoço e com o logótipo impresso nas mangas. Para os pés seriam utilizadas sapatilhas com leds. Também foi desenhado um colete, colocado por cima do tronco, composto por fitas led azuis, nylon e arames.

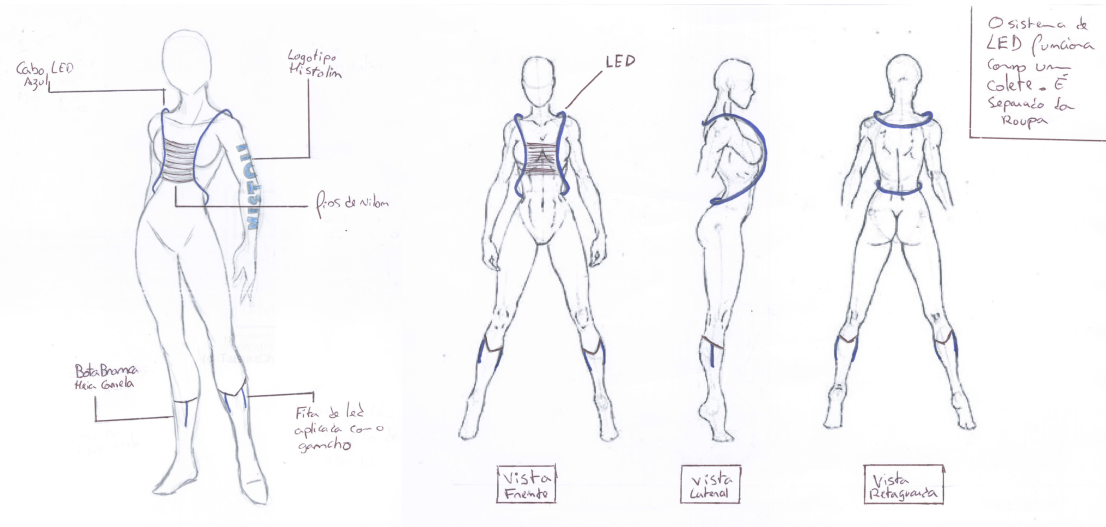


Figura 66 – Proposta Roupas Promotoras Mistolin. Fonte: Autor

A concepção e impressão do macacão ficaria ao encargo de uma empresa alemã, Fets Fash, especializada neste tipo de produto. Em contrapartida, o colete seria construído pela Procer, devido à sua simplicidade, assim como as sapatilhas de led.

A proposta agradou ao cliente que deu luz verde para a sua realização, mas infelizmente perto da data de início foi comunicado à empresa que, segundo as normas da feira, seria impossível a utilização de promotoras no recinto, tendo assim que anular a concepção deste produto.

Em paralelo a estas propostas também foi desenvolvida a terceira solução (Figura 67, p.94) pedida pelo cliente, o sistema de notificações. Não nos foi fornecida muita informação sobre as características do sistema, por essa razão a pesquisa nesta área foi um pouco mais aprofundada, pois ainda não é um produto existente na natureza da Procer.

Foi relevante o estudo de várias tecnologias e métodos disponíveis no mercado, podendo assim selecionar o mais prático e financeiramente viável. Por fim, o método selecionado foi o sistema de *beacons*, pequeno aparelho eletrônico, alimentado por pilhas, de grande durabilidade (máximo de cinco anos) e com um raio de alcance entre 10 a 200 metros. O seu funcionamento é explicado através da analogia do farol (*beacon*) e do barco (*smartphone*), o seu sinal é omnidirecional e utiliza a frequência *bluetooth*.

A sua função seria relativamente simples, uma vez que estaria constantemente a enviar uma notificação com a oferta de um voucher, somente possível de levantar no stand da Mistolin, levando assim a deslocar-se até ao local. Um segundo *beacon* com um raio de alcance de, aproximadamente, um metro validaria o voucher anteriormente enviado e daria as instruções de como usufruir do mesmo.

Por fim, foi apresentada a proposta à Gestora de Projeto que a aprovou, apesar de ter questionado se era possível o envio de notificações sem que o utilizador tenha as definições de *bluetooth* ativadas e como poderíamos contornar esse obstáculo. Foram, então, esquematizadas possíveis soluções com a ajuda de fluxogramas, dando um

resultado viável. Passaria pela entrega de flyers informando de ofertas exclusivas e incentivando os utilizadores a ligarem essas definições para descobrirem mais informações.

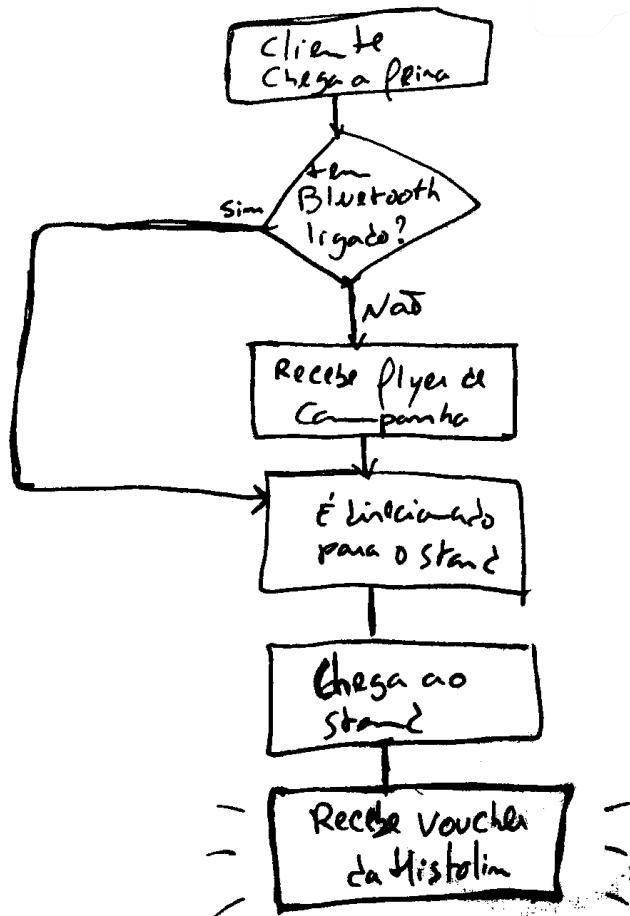


Figura 67 – Fluxograma de Solução Beacon. Fonte: Autor

Uma vez mais a proposta acabou por ser aprovada pela gestora de projeto, e foi enviada para o cliente que, embora tenha apreciado a solução, optou por não lhe dar continuidade, pois tinham optado por outro método que ficaria ao encargo do cliente.

Em conclusão, de todas as propostas apresentadas, apenas o balcão foi efetivamente desenvolvido, e o restante stand, anteriormente projetado pela agência Sal Criativo. Na fase de produção tudo seguiu como planeado, assim como a sua montagem no local. (Figura 68, p.95)



Figura 68 – Resultado Final Stand Mistolin. Fonte: Procer

d) Gestão do Projeto e Metodologia

Metodologicamente podemos demonstrar o projeto através de uma série de passos, com funções diferentes, mas essências para a sua conclusão. Nesta ordem o projeto teve os seguintes passos:

Contacto do cliente à agência de comunicação que, por sua vez, elaborou uma proposta conceptual do pedido, neste caso um stand, que após a sua aprovação foi comunicado à Procer para a sua conceção final e algumas soluções. Todo esse processo teve início com uma reunião entre a agência de comunicação e elementos da Procer, Comercial, Gestora de Projeto, Departamento de Design. Este momento permitiu a construção do *briefing* projetual. Já no desenvolvimento do projeto, enquanto a gestora assumiu o comando sobre as peças já decididas para produção pela carpintaria, o Departamento de Design iniciou atividade com acompanhamento de Gestora de Projeto para validar as etapas e, neste caso, a agência de comunicação também tinha alguma participação nas validações de etapas (esboços, conceitos, maquetes, envio e produção).

Sempre que uma das soluções não era validada poderia ser submetida a uma operação de rebriefing, caso não fosse percecionado o ponto de falha da parte do Departamento de Design.

Depois da aprovação das maquetes foram enviadas para a produção na carpintaria e através da sub-contratação em casos específicos. Este momento também foi acompanhado pela Gestora de Projeto para a sua validação.

O último passo foi dado já pela equipa enviada pela Procer para a montagem do stand no local pretendido.

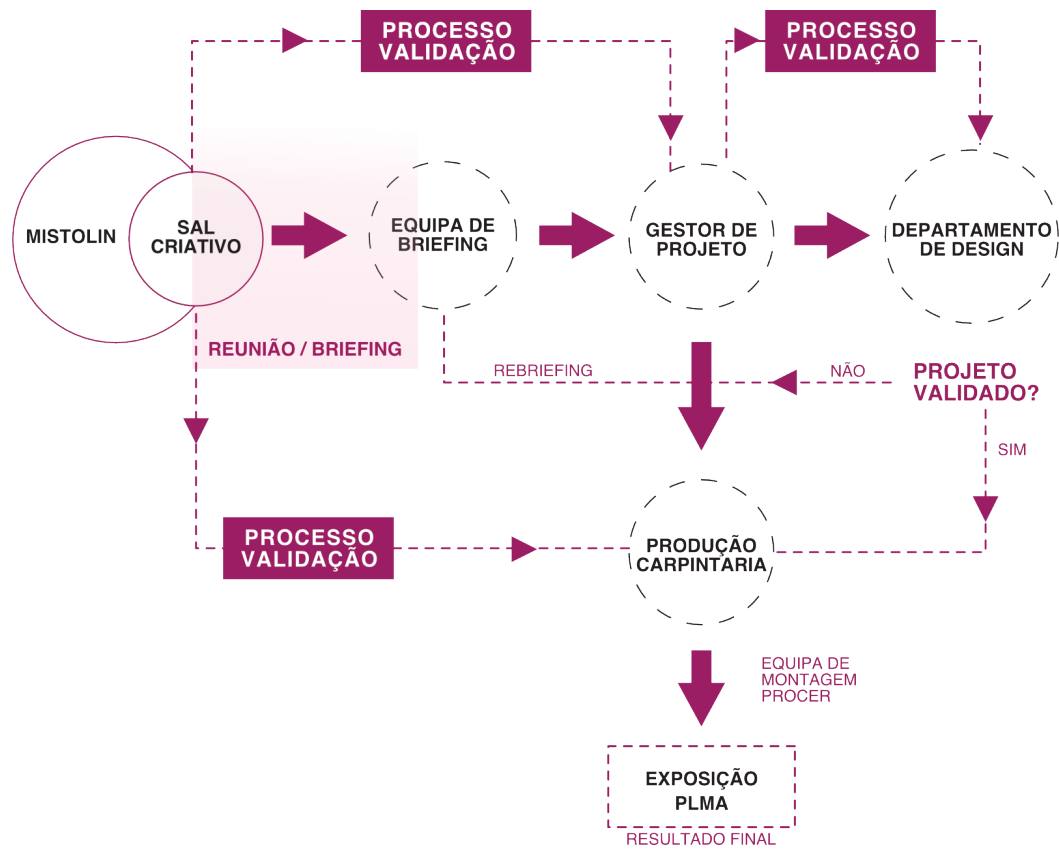


Figura 69 – Fluxo de Trabalho do Projeto Mistolin: Stand Promocional. Fonte: Autor

4.3. Outros Projetos

Não categorizando estes projetos como menos importantes, devido à sua menor dimensão, optou-se por uma nova abordagem na exposição dos seguintes projetos. É feito uma descrição mais condensada e resumida de cada projeto, mantendo a mesma construção de ideias.

4.3.1. Procer: Calendário Brinde de Natal

Na cultura empresarial da Procer é comum a oferta de brindes promocionais a alguns clientes na época Natalícia.

No decorrer de uma reunião foi proposto o desenvolvimento do brinde ainda no mês de novembro, para produção e entrega antes do Natal. Foi dado ao Departamento de Design total liberdade na escolha do brinde, sendo somente essencial dois pontos: transmitir e promover a empresa Procer e ser um brinde com alguma utilidade para o dia-a-dia do cliente. No entanto, o brinde deveria ter um baixo impacto económico.

Chegou-se à conclusão, após debate informal e com auxílio de pesquisas, de que o brinde mais benéfico e enquadrado no que a empresa pretendia, seria um calendário com agenda integrada. Sendo este já um tipo de trabalho recorrente na empresa.



Figura 70 – Exemplo Calendário Desenvolvido pela Procer. Fonte: Autor

Introduziu-se nesse calendário uma estrutura diferente. O seu formato seria em género de paleta de cores, como se de um catálogo Pantone se tratasse (Figura 71, p.98).



Figura 71 – Exemplo de Paleta de Cores Pantone. Fonte: <http://www.pantone.com>

Em cada folha seriam representados vários dias, com espaço para agendar informação, separadores de meses. No verso seria colocado um catálogo de cores – quadricromia CMYK – produzido pela Procer. Isto é, um sistema interno semelhante à Pantone, que permitisse aos clientes visualizar de forma fiel o resultado final da impressão. Esta propriedade é um ponto muito importante para a estratégia da empresa, pois iria criar uma melhor comunicação entre esta e o cliente, reduzindo erros na procura de tons de cor, pois seria idêntica.

Foi também implementada uma “página” introdutória, que consistia num pequeno esquema pictográfico (Figura 72, p.99), desenvolvido pelo Departamento de Design, onde de uma forma resumida daria o modo operante, para a preparação dos ficheiros, por parte do cliente, na hora de envia-los a Procer.

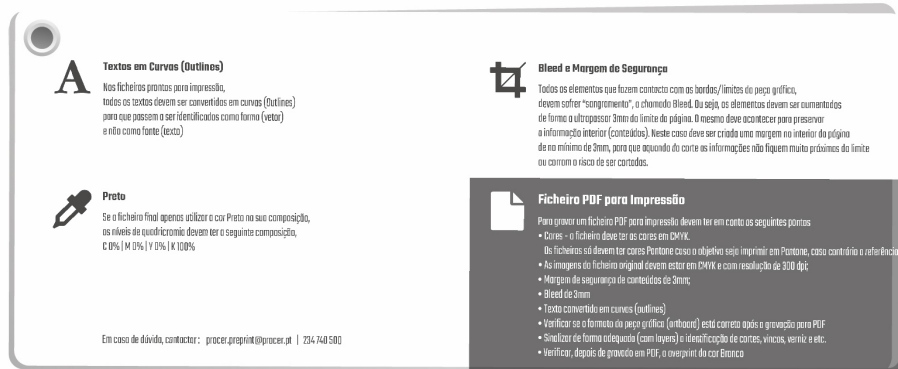


Figura 72 – Esquema de Pictogramas para Calendário Procer. Fonte: Procer

Apesar de inicialmente ter sido um conceito aprovado pelo Administrador, o departamento viu-se forçado a mudar o rumo do projeto para algo mais simples. Alguns fatores apontados foram o custo do produto e o seu desenvolvimento ser muito pesado para a empresa. Foi aconselhada a realização do calendário através de um modelo já existente, onde a intervenção seria apenas ao nível da capa e cor do layout.

Foram efetuadas todas as alterações necessárias e a sua aprovação não tardou, no entanto, o contacto com o projeto foi perdido e o departamento foi afastado, não tendo sido concluído.

4.3.2. Grande Hotel do Luso: Púlpito Digital

Com a chegada da época festiva é tradição as empresas enviarem, para as suas listas No decorrer do estágio foram vários os projetos que envolveram o Departamento de Design variando, naturalmente, a dimensão e a temática. A informação deste projeto foi transmitida oralmente, pela direção da Procer. A intenção do cliente atual seria implementar um púlpito inovador na sua sala de conferências. O projeto desenvolveu-se através da pesquisa de várias soluções entre digital e impresso.

Optou-se por uma versão digital com investimento superior, no entanto, o cliente poderia recupera-lo a longo prazo por não ser necessário qualquer reimpressão. Existiu ainda liberdade na criação do seu formato por existir uma carpintaria na empresa com experiência nesse género de produto.

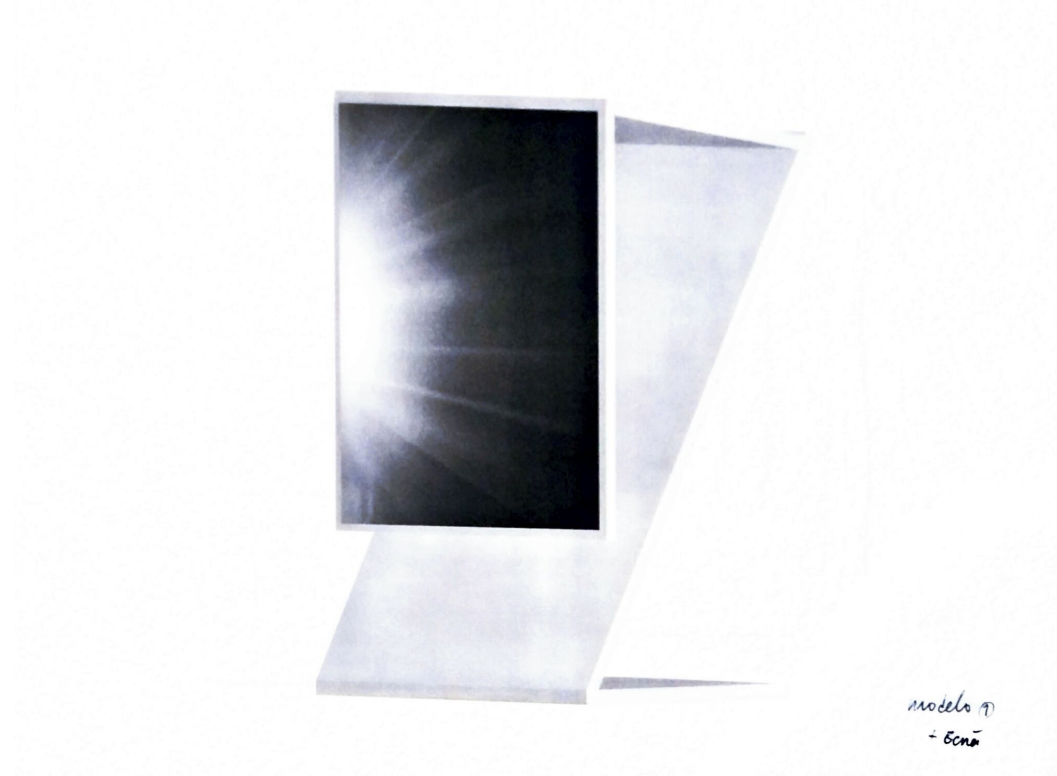


Figura 73 – Proposta Pulpito Digital. Fonte: Procer

O projeto foi aprovado pela direção, ainda assim, uma vez mais, não houve feedback da evolução do projeto ao departamento. Mais tarde, recebemos a informação de que o cliente teve receio em investir no projeto.

4.3.3. Procer: Postal de Natal

Com a chegada da época festiva é tradição as empresas enviarem, para as suas listas de contactos, uma mensagem de cortesia de forma a demonstrar proximidade e atenção a todos os seus contactos.

Numa reunião semanal com os vários departamentos da empresa, foi proposto o desenvolvimento de um postal de Natal digital a ser enviado por e-mail a toda a lista de parceiros e clientes.

Após alguma exploração de ideias, esboços e pesquisa o departamento de design optou por criar um postal animado com o intuito de acrescentar alguma dinâmica à mensagem. Assim, procedeu-se à sua construção, aprovação e disseminação.

Existiu, ainda, algum cuidado relativamente aos tamanhos dos ficheiros suportados pelos servidores de e-mail.

Por fim, obtivemos um feedback positivo por parte de vários clientes e parceiros, reforçando a aposta e confiança nas escolhas do Departamento de Design.



Figura 74 – Frames Resultado Final do Postal de Natal Procer. Fonte: Autor

4.3.4. Município da Guarda: Aplicação Guarda

É relevante explicar que, no momento em que este projeto foi realizado, já existia uma maior clareza sobre os campos possíveis a serem explorados na empresa com o auxílio do Departamento de Design, isto é devido tanto a consultadoria descrita anteriormente assim como à experiência adquirida pelo aluno até ao momento. Por esse motivo, e fruto da experiência adquirida por esse mesmo departamento no campo de promoção turística de municípios, como por exemplo no município de Albergaria-a-Velha, foi decisivo na aposta desse mercado pela Procer.

Em reunião com o Departamento de Design, a administração mostrou interesse em apostar no mercado digital das aplicações móveis. Não existia, no entanto, um pedido direto do município da Guarda. Ainda assim, a Procer considerou existir abertura por parte do município em melhorar a sua própria comunicação.

Neste caso foi pedido ao departamento o desenvolvimento de uma proposta/conceito para a criação de uma aplicação com o intuito de promover o município. Por sua vez, esta proposta seria apresentada ao cliente e somente depois da confirmação seria iniciado todo o desenvolvimento prático do projeto. Embora o projeto esteja numa fase experimental e sem certezas sobre a sua aprovação, toda a sua condução foi realizada da mesma forma que os restantes projetos já desenvolvidos pelo Departamento de Design. Procedeu-se, então, à recolha de toda a informação possível e relevante sobre a região e sua história. Depois dos refinamentos e filtragem de informação foram projetados vários caminhos e, uma vez mais, recorreu-se à utilização de *mindmaps*.

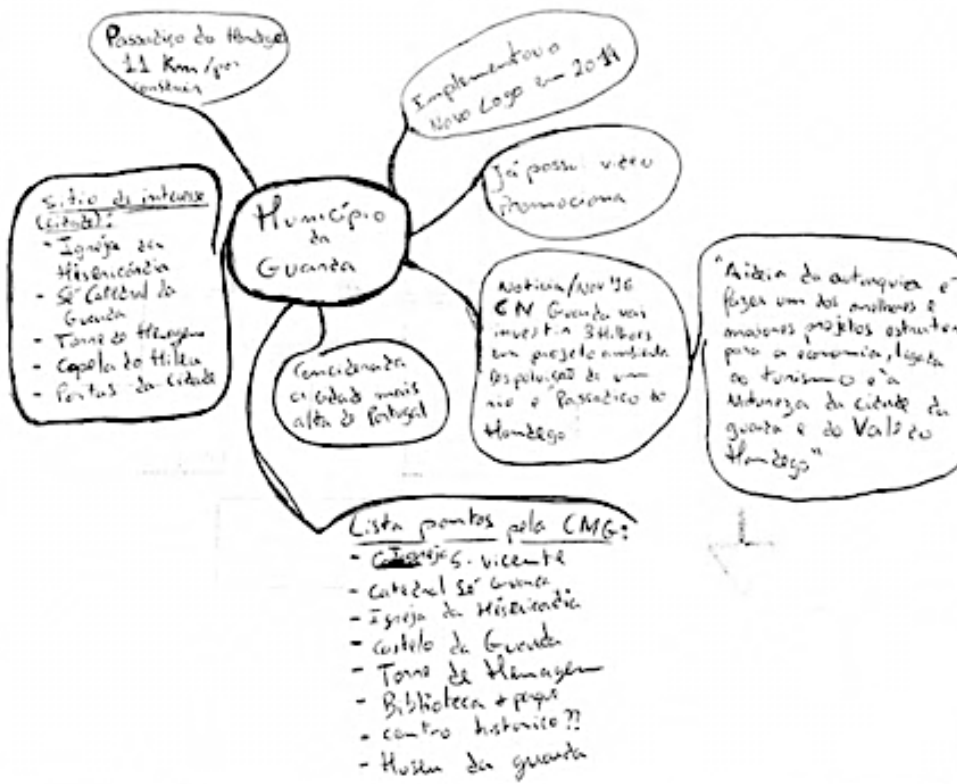


Figura 75 – Mindmaps do Projeto Município da Guarda. Fonte: Autor

Aos poucos o conceito para a aplicação foi surgindo, baseando-se numa caça ao tesouro e *geocaching*. Além de disponibilizar rotas existentes, seria focada num modo de competição através da resolução de enigmas. Determinados locais desbloqueiam informações e, ou animações de realidade aumentada só visíveis através da aplicação. Os utilizadores desbloqueariam conteúdos como informações únicas e descontos através da conclusão de provas num sistema de pontos.

Foram desenvolvidos esquemas para a organização de informação e a sua navegação entre as várias etapas. Também deu possibilidade de rever toda a extensão do projeto e possíveis expansões futuras.

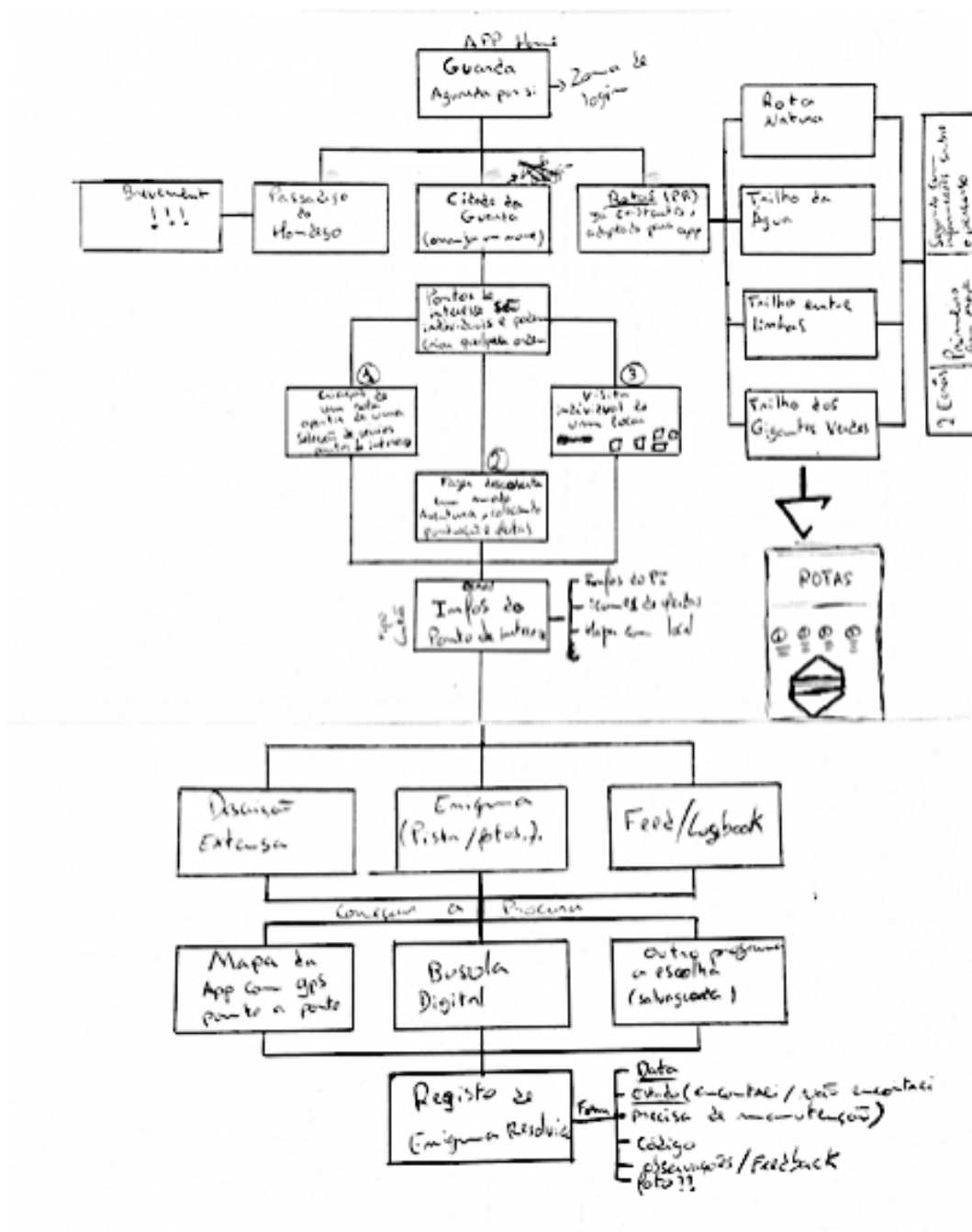


Figura 76 – Proposta de Fluxograma de APP do Município da Guarda. Fonte: Autor

Não sendo a primeira proposta deste género, apostou-se na criação de um vídeo promocional e representativo da aplicação em funcionamento. Seria simulado o dia de um possível utilizador da APP, provavelmente um turista, na cidade da Guarda. Optou-se por não desenvolver o protótipo, uma vez que tornaria o projeto mais demorado e com gastos de recursos maiores.

Para o desenvolvimento dos conteúdos de vídeo e fotográfico foram tratadas pelo aluno questões de aluguer de material. Foi marcado um dia para viajar até ao Município da Guarda. E foram, ainda, listados inúmeros locais de interesse do município. As captações foram realizadas a 24 de Janeiro.

Uma vez mais, sem razão aparente, o projeto foi posto em pausa até nova ordem. O departamento não recebeu mais informações a propósito das possíveis causas de falha do projeto.

4.3.5. Procer: Logo Reveal

Durante o estágio não foi só necessário desenvolver novos projetos, mas também atualizar a imagem da Procer junto dos clientes antigos e atuais. A intenção dessa aproximação foi demonstrar todo o processo de renovação da empresa.

Desde o início do estágio foram realizadas várias reuniões, tendo como assunto as possíveis alterações de imagem da empresa e os seus meios de aplicação.

Sendo o vídeo uma das áreas de interesse para a empresa, o Departamento de Design propôs desenvolver um logo reveal, isto é, um pequeno vídeo onde o logótipo da empresa é revelado através de uma animação. A intenção seria aplica-lo em diferentes suportes digitais (e.g. vídeo e website). Além disso, a animação poderia beneficiar as apresentações intermédias dos projetos da Procer ao cliente.

Nesse sentido, foram desenvolvidos esboços para poder desenvolver algo articulado com a nova marca gráfica. (Figura 42, p.73)

Tendo por base a nova marca gráfica, referenciamos as três áreas de atuação através dos quadrados que eram relevados por uma gota de tinta. A tinta porque no seu core é uma característica fundamental para a impressão. A nível cromático a quadricromia CMYK pareceu ser a opção mais clara e direta. O fundo branco evidencia o papel, mas dá igualmente uma aparência mais limpa e representando ser uma empresa onde tudo pode ser projetado. Delimitou-se uma ação simples em que o símbolo e logótipo eram revelados por gotas de tinta, tendo a duração aproximada de vinte segundos.

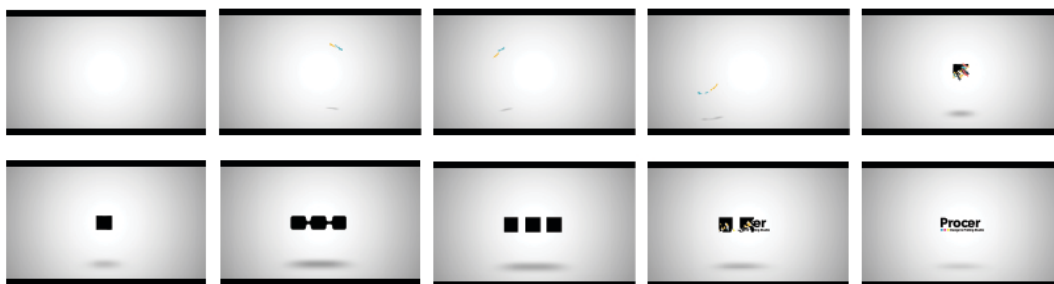


Figura 77 – Fotograma do Logo Reveal Procer. Fonte: Autor

Por fim, o logo reveal foi testado sobre vários fundos e desenvolvido segundo as melhores soluções de adaptação a diferentes fundos, conseguidos através de experimentação, pois o manual de normas da marca não se encontrava finalizado nem previa situações digitais. Desde cor, animação, texturas e formatos. A sua utilização viria mais tarde a ser também testada no novo website da Procer.

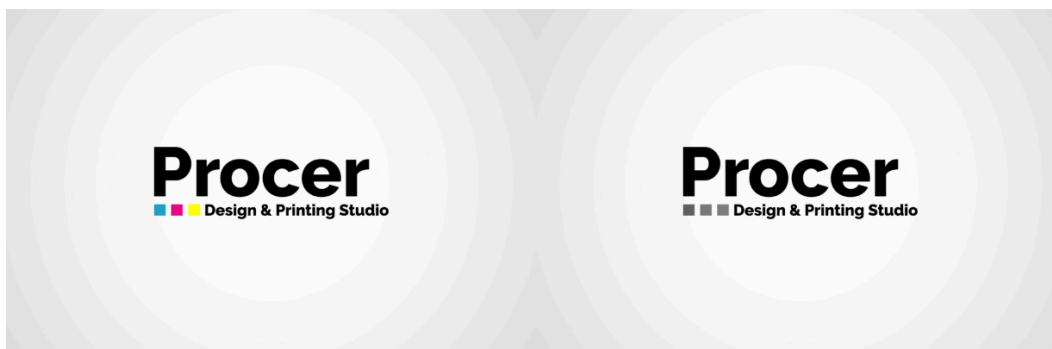


Figura 78 – Versão Cromática e Monocromática do Logo Reveal da Procer. Fonte: Autor

A apresentação do projeto foi realizada durante uma reunião com elementos da administração. O projeto foi validado, sendo aplicado em no novo website da empresa.

4.3.6. Hotel Coimbra: Vídeo Promocional

Na busca de novas oportunidades de negócio, em algumas ocasiões, a Procer desenvolve produtos com pouca margem de lucro a pedido de alguns clientes, isto para, angariar futuros projetos mais promissores com os mesmos. Este projeto é um perfeito exemplo disso.

Os proprietários do Hotel Coimbra, na Guine Bissau, são há alguns anos clientes da Procer. Surgiu então a possibilidade de desenvolver um vídeo promocional de modo a concorrer com os novos hotéis que se tinham instalado recentemente na região.

Uma das dificuldades do projeto foi a localização do cliente, levando a que a comunicação tivesse de ser realizada por e-mail, ao invés de diretamente com a empresa ou departamento. Outra questão era a impossibilidade da equipa de comunicação e departamento de design se deslocarem ao local. Todo o reconhecimento do Hotel seria feito através de arquivos fotográficos existentes.

Assim, não existindo a possibilidade de captar vídeo, optou-se por um formato slideshow, utilizando algumas das melhores imagens do hotel. Uma vez mais, a fraca qualidade do material existente provocou a necessidade de tratamento de imagem ao material fotográfico. Foram simulados efeitos de câmara e outros de modo a ajudar na ocultação de erros de qualidade de imagem. Em termos sonoros a faixa selecionada era livre de direitos de autores, libertando o cliente de custos extra.

Foram enviadas várias propostas onde, repetidamente, foram solicitadas alterações. O departamento acabou por entender que dada a dificuldade de comunicação e a falta de clareza do cliente, a melhor solução seria que os próprios fossem responsáveis pela seleção fotografia e alguns dos efeitos gráficos.

Por fim obtivemos um produto em que ambas as partes se encontraram satisfeitas, o feedback do cliente foi positivo, levando à aprovação do mesmo.



Figura 79 – Frames do Vídeo Hotel Coimbra. Fonte: Autor

4.4. Metodologia Projetual

4.4.1. Fluxos de Trabalho

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

Normalmente, a primeira abordagem é realizada através de uma equipa de comunicação – Administrador, Comercial, Gestora de Projeto –, nem sempre é constituída por todos os membros referidos, dependendo do tipo de cliente, se é o primeiro contacto ou um cliente habitual.

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

Os outros tipos de trabalho também podem valer-se de subcontratação parcialmente, o que acontece quando existem parâmetros no projeto que exigem uma específica especialização pouco compensatória para a empresa investir na sua aquisição. Por fim, o produto é apresentado ou entregue ao cliente através da equipa de comunicação.

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

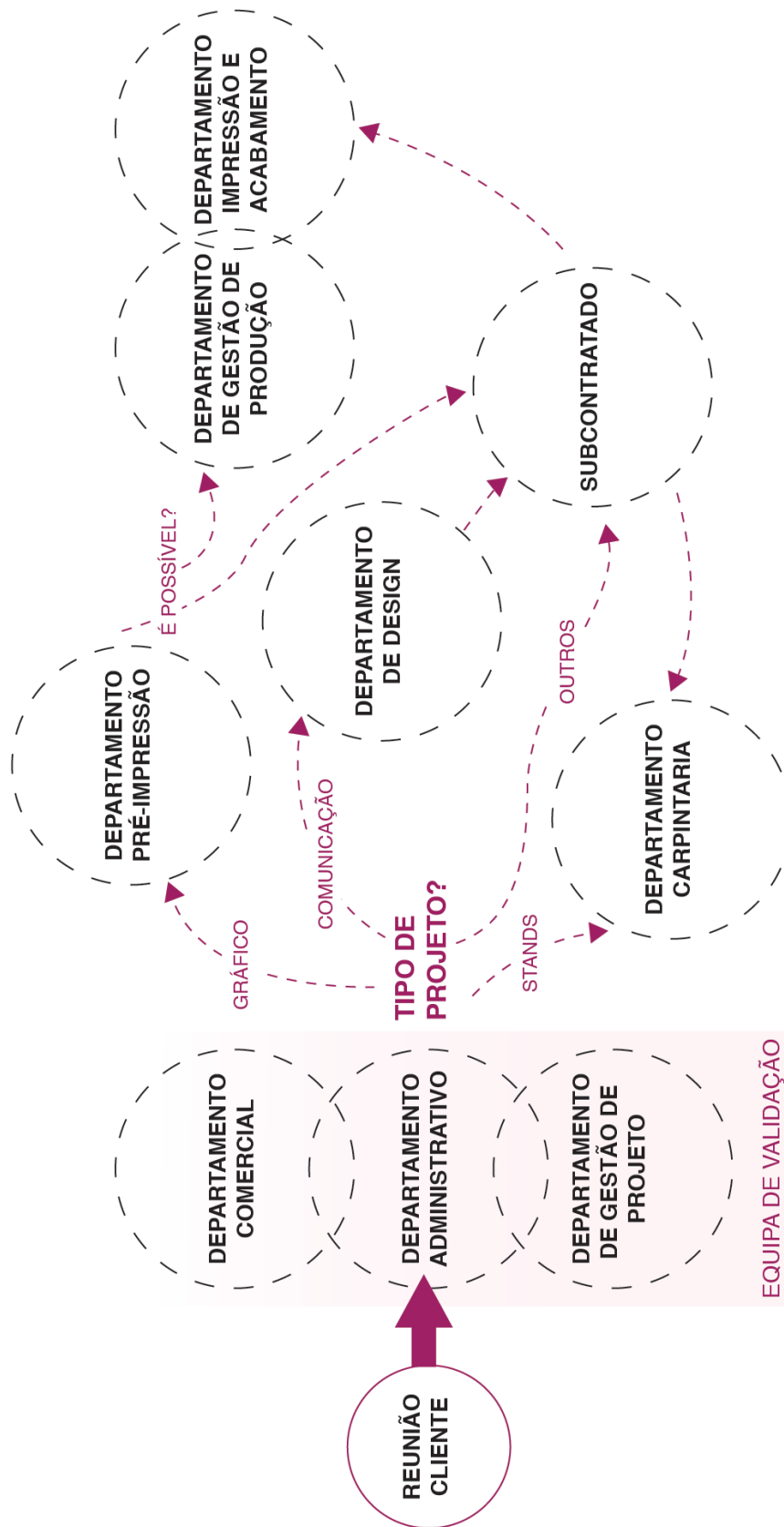


Figura 80 – Fluxo de Trabalho da Procer com o Departamento de Design. Fonte: Autor

4.4.2. Estrutura de Report

A estrutura de report é, nomeadamente, uma parte essencial em qualquer projeto, podendo assim ser avaliado o seu percurso e controlar qualquer irregularidade presente. A Procer possui, naturalmente, tais sistemas, embora nunca fossem muito claros as funções e os responsáveis pela aplicação.

No caso do Departamento de Design, sendo um membro recente, as suas aprovações passavam obrigatoriamente pelo Administrador e dependendo da dimensão do projeto seria também aprovado pela Gestora de Projeto.

Os projetos contêm pontos de validação intermédios, quase sempre que é mudado a fase do projeto, por exemplo na passagem da pesquisa para os primeiros esboços, são apresentados os resultados da pesquisa à pessoa responsável pela orientação do projeto.

Regra geral, nenhum outro departamento delega projetos ao Departamento de Design, somente o Administrador e a Gestora de Projeto, devido à natureza dos mesmos.

A nível empresarial o ponto mais alto de delegação e que todos os departamentos reportam é o administrador, o que pode levar a alguns atrasos por falta de autonomia.



Figura 81 – Estrutura de Report Procer. Fonte: Autor

4.4.3. Metodologia de Design PROCER

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

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

O problema é, geralmente, uma necessidade ou uma pergunta a ser respondida, que inicia o rumo a tomar no desenvolvimento projetual. O método é visto como uma lista de etapas anteriormente delineadas de forma a auxiliar na solução de um problema. Entre os métodos mais conhecidos para design podemos citar Munari, Santos, Baxter, Lobach, Peon, GAD, Garrett, Design Thinking. Por fim, a Solução também chamada de resultado final é normalmente obtida após a execução das tarefas.

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

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

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

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

com a maioria das funcionalidades operacionais. Este ponto também não se exclui do processo de validação.

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

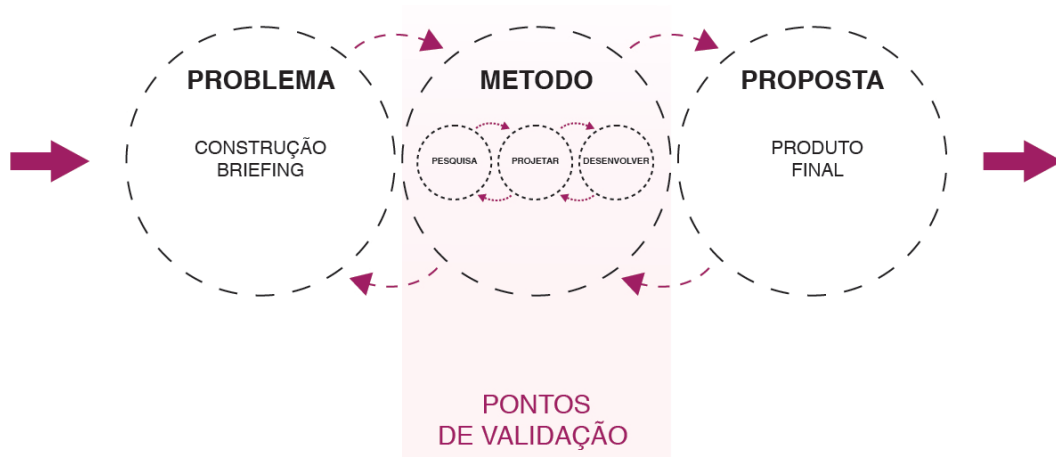


Figura 82 – Esquema Metodológico Departamento de Design Procer. Fonte: Autor

5. Apresentação de Resultados

5.1. Introdução

Este capítulo tem como função apresentar e cruzar factos resultantes da implementação de métodos de investigação no mundo profissional. É composto por pela análise detalhada dos dados recolhidos de um conjunto de autores, a descrição da empresa e das tarefas desenvolvidas em tempo de estágio pelo aluno. É necessário condensar alguns assuntos de modo a não criar redundância e filtrar informação menos relevante.

5.2. Análise do Caso de Estudo

5.2.1. Gestão Procer

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

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

a) O processo de gestão

A Procer como qualquer outra empresa com estrutura hierárquica, possui em toda a sua extensão um processo de gestão, Bennis e Nanus (1985) afirmam que a gestão está diretamente relacionada com condutas de comando e sistematização de operações. Nomeadamente a função de gestor era tomada pelo diretor da empresa, Lionel Silva, embora nem sempre ser claro essa mesma posição, e como Zhao (2016) refere a eficácia da gestão não se baseia num lugar/posição dentro da empresa mas sim na preparação que a estrutura formal da empresa permite.

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

Um dos fatores identificados na empresa e referidos por autores como Dauten, Gammil e Robinson (1958) é a falta de um departamento dedicado inteiramente a esta tarefa e a sua compreensão ser equivocada com uma vertente ligada principalmente as

preocupações financeiras, cargo exclusivo da contabilidade, limitando a orçamentos ou rócios. No caso de estudo em questão nem sempre se verifica essa exclusividade, havendo mesmo colaboradores com cargos em múltiplas áreas ou departamentos sem ligação direta. Em relação ao seu foco é normalmente ligado a vertente financeira condicionando assim a estratégia.

Arrow (1964) afirma ser fundamental a harmonia entre colaboradores para potencializar os objetivos e criar coerência, algo que no caso explorado não era muito enraizado na estrutura ou nos colaboradores, carecendo de sinergias nos departamentos.

Consequentemente a gestão pode se diferenciar segundo o seu estilo, Figueiredo (1995) sublinha que a natureza da estrutura organizacional é influenciada e recomenda um estilo de gestão participativo como vantajoso. Maximiano (1995) vai mais longe e identifica três categorias de gestor, sendo possível identifica-los na estrutura da Procer. Um senão surge na distinção entre a média gerência e supervisores na empresa, talvez devido a sua dimensão reduzida, ou a alguma comunicação defeituosa entre os departamentos.

Figueiredo (1995) salienta um fator essencial a administração para uma correta avaliação do desempenho da empresa, denominado de feedback. Este fator tem presença, embora por vezes um pouco pobre limitando-se unicamente ao feedback sobre o estado dos projetos.

É possível afirmar que a organização da empresa não era descentralizada, levando a juntar uma grande quantidade de decisões a serem tomadas pela administração, perdendo clareza na identificação dos custos, lucros e investimento da estrutura, assim como perca de autonomia nos departamentos.

b) Cultura organizacional

Uma das características essenciais a definição de uma empresa é a sua cultura organizacional, construída a partir de um conjunto de tradições, valores e querenças segundo alguns autores como Tavares (1993), Mintzberg e Quinn (2001) e Dias (2003), apontando ainda alguns problemas que podem ser prejudiciais, de entre os quais dois pareceram melhor se enquadrar no caso da Procer, centralização de decisões e falta de inovação.

Dias (2003) apela ainda para a importância de valorizar o fator humano dentro da empresa, evitando a trivialização de possíveis talentos, algo que não se identificou logo de início do estágio, mas com o tempo ganhou alguns contornos mais claros na canalização de forma errada do foco neste fator.

Dois obstáculos a cultura organizacional são apontados por Tavares (1993), a relação empresa/mercado e retorno financeiro, um problema comum a Procer e com efeitos de bloqueio a mudanças e inovações, devido a conceitos ou crenças cimentadas na cultura da empresa.

Outro ponto pouco claro perante todos os colaboradores da empresa era a sua “missão”, termo que Wolf (1998) e Mello (2002) descrevem como foco da empresa e um compromisso com o cliente. Esta falha é visível pela falta de um público-alvo definido, esgotando recursos em várias direções, forçando adaptações repentinas e falta de coerência económica a medio longo termo.

c) Estratégia

Como extensão da gestão de design, a estratégia é outro ponto a ter em conta na empresa de forma coerente, Mintzberg e Quinn (2001) definem o termo que a quando comparado com a Procer é visível alguma falta de coerência da mesma no que respeita ao entendimento do termo.

Embora não haver um consenso universal sobre a sua definição, Mintzberg e Quinn (2001) debatem dois pontos essenciais a existência de uma estratégia, a formulação e a implementação. O seu esquema demonstra possíveis linhas auxiliares para melhorar a estratégia da empresa em questão.

Os mesmos autores vão mais longe e descrevem dois tipos de estratégia, onde é possível de equiparar a estratégia genérica aquela que residia na empresa a quando do estágio, focando como indicador de sucesso o crescimento de vendas e a sua tarefa estratégica é a adaptação à mudança, levando a maiores percas por falta de preparação e maior desgaste do esforço empresarial para a obtenção de resultados, entre outros problemas.

Por vezes as estratégias são construídas com várias partes, de diferentes estratégias, adaptando-se à realidade e necessidades de cada empresa, por esse mesmo motivo foi pertinente aprofundar três estratégias com áreas de intervenção diferentes e compostas com bases de vários autores.

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

5.2.2. Gestão de Design Procer

Neste capítulo irá ser abordado, numa escala aproximada, as interações do departamento de design com a restante empresa, desde os processos ao modelo, aplicados de forma a integrar o departamento na estrutura existente. É conhecido como a Gestão de Design, momento importante para uma comunicação eficiente e eficaz entre toda a empresa. A sua abordagem também será feita ao abrigo de duas óticas faladas no capítulo anterior.

a) O processo de gestão de design

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

Dormer (1997) destaca que a implementação de uma cultura de design vai para além da contratação de um designer, criar um departamento ou recorrer a um consultor externo, é antes de mais integração e coordenação de novos métodos, processos e decisões. Por esse mesmo motivo é importante olhar para a Procer de modo a compreender qual estado a que se encontra nesta temática e a que níveis é possível integrar este conceito na sua plenitude.

Como é descrito por Gianfranco (1995) as equipas de gestão de design são constituídas por um conjunto de profissionais de várias áreas, permitindo ligações entre vários departamentos, neste caso a empresa carece, tanto pela inexistência do conceito, como pelo isolamento que cada departamento apresenta. Alguns dos fatores que o autor denuncia como atritos ao design também são visíveis noutras áreas da empresa onde é mais focado na vertente operacional e menos na formação estratégica.

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

b) Modelo de gestão de design

Foram vários os modelos analisados e apresentados pelo autor também de forma a completar um leque mais variado de opções e com objetivos diferentes de interação. Todos eles têm pontos de semelhança com a Procer, e possíveis de aplicar dependendo somente da administração. Aliás todos os modelos apresentados têm informação relevante para melhorar a estrutura da empresa.

O primeiro modelo como o autor descreve é um modelo de designers para designer e a sua principal dificuldade é o seu entendimento por colaboradores que não tenham

conhecimento na área, levando a sua exclusão. Outro modelo, o de Pereira também não tem o enquadramento a empresa, embora a sua contribuição seja importante na definição dos focos do design e da gestão de design.

Contudo o conceito Venture é um dos modelos com maior proximidade com a realidade da Procer, constituído para estruturas já existentes não serem alteradas e adotarem a área de design no seu processo. Todavia este modelo pode causar problemas futuros como a falta de integração do design nos processos e estratégia da empresa, limitações por parte do departamento financeiro. Demarchi (2002) afirma que as estruturas mais tradicionais provocam maior atrito a mudança devido a falta de cultura de design.

Os modelos de Quarante são um conjunto mais completo, permitindo uma utilização total ou parcial do mesmo, com focos de atuação internos e externos a empresa. O seu enquadramento na empresa é correto, mas necessita de uma abertura maior entre o departamento e a gestão.

Outra solução apresentada é o modelo de Hetzel debate a confluência da gestão e do design na estrutura empresarial, importante ao momento do estágio permitir uma situação saudável entre os dois.

O último modelo é mais focado na introdução do design através da relação com a gestão da qualidade, estudando a realidade existente e métodos de design, por sua vez iram enriquecer conceitos de gestão.

Todos estes modelos embora serem de interesse a empresa, a sua correta integração e resultados só dependem da predisposição para a empresa e administração aceitarem e acreditarem na sua integração.

5.2.3. Gestão de Projeto Procer

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

a) O processo de gestão de Projeto

Chegamos agora a uma zona mais influente ao departamento de design, focando-se essencialmente em todo o processo inerente a um projeto. Visto como um conjunto aplicado de conhecimentos, competências e métodos, segundo Kerzner (2002). Outros autores como Vargas, Cardinal e Marle descrevem a gestão de projeto por outras palavras, mas com o mesmo foco, concretizar os objetivos e fortalecer os resultados do projeto.

Para a descrição do processo, optou-se pelo PMBOK (Project Management Body of Knowledge), considerado um dos mais completos guias de boas práticas encontrados e com maior capacidade de implementação na empresa. Composto por nove etapas, onde cada uma tem um objetivo distinto, mas todas para completar o mesmo projeto.

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

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

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

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

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

Depois é abordado a gestão de recursos humanos, uma etapa normalmente ao encargo do colaborador que tem os projetos em mão transmitindo para as equipas mais abaixo, hierarquicamente falando. Os departamentos que tem tal poder é o Administrador ou Gestora de Projetos. Pontualmente projetos de clientes de longa data

dão entrada no departamento de pré-impressão pois são de caráter muito simples de execução. Um ponto pouco comum, é o conhecimento total do projeto por todas as equipas envolvidas, recebendo uma pequena fração da informação projetual não chegando a compreender o seu ambiente total.

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

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

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

b) O Briefing

Embora já tenha sido abordado, em parte, a análise do *briefing* no subcapítulo anterior, e devido a sua dimensão e importância é relevante uma análise mais profunda sobre o tema. A construção do *briefing* é apresentada como um dos pontos chave para o sucesso do projeto, comparando mesmo as fundações do mesmo.

Assim sendo o *briefing* é visto como um verbo em ação e uma ferramenta omnipresente em todo o processo e não como uma etapa inicial, equivalente a um resumo de informação. Ao contrário das recomendações dos autores, a Procer assume

o *briefing* como um processo inicial, quase sempre resumida a primeira reunião com o cliente onde um documento é construído contendo somente os dados mais básicos como o objetivo, orçamento disponível, quantidade e data limite de entrega. Geralmente é seguido de várias horas ao telefone para renegociar e ajustar o projeto em várias etapas.

O seu entendimento deve transcender todos os departamentos e colaboradores relacionados com o projeto, algo que não é pratica comum na empresa, muitos dos colaboradores só tinham conhecimento da parte do projeto que lhes dizia respeito podendo criar assim pontos de foco diferentes daqueles estipulados inicialmente.

Este *briefing* só era utilizado para projetos de média ou grande dimensão, dispensando para todos aqueles que tinham tempos demasiado curtos ou rotineiros. Mas um dos problemas muito comuns é a realização de *briefings* verbais, que muitas vezes perdem alguma informação e proporcionam mal-entendidos. Onde a medida mais utilizada para o seu combate era pedir ao cliente para comunicar todas as informações por escrito através de e-mail. Este método tinha o seu ponto negativo, a informação relativa ao *briefing* ficava dispersa por vários emails não havendo o cuidado de transcrever os pontos essenciais no *briefing*.

Além do mais era desconhecido por parte da empresa que o *briefing* tem uma capacidade estimulante da criatividade, permitindo uma visão mais ampla e coerente do foco projetual. No momento da sua construção é nos aconselhado por autores como Phillips (2008) envolver os dois lados, cliente e empresa encarregada do desenvolvimento, mas também outros departamentos ligados ao projeto de forma a contribuir com o seu conhecimento e formular assim um trajeto mais eficaz. Este não é um processo habitual, pois é recebido somente um *briefing* construído pelo cliente e posteriormente adicionado algumas informações necessárias por parte da Procer.

5.3. Análise dos Resultados do Estágio

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

Neste capítulo é dedicado inteiramente a essa análise, separado por três partes de relevo: Análise de Comunicação – dedicada a observar todo os métodos e meios utilizados para comunicar com o departamento de design, um dos pontos abordados será o *briefing*; Análise de Prática – observação da componente prática do ponto de vista do designer no decorrer do estágio; Análise de Resultados – com foco na observação dos projetos desenvolvidos pelo departamento e os seus resultados.

a) Análise de Comunicação

A comunicação segundo Melo (2005) é um processo que requer um especial cuidado no momento da sua construção, condicionando a possibilidade de resolução do problema. Dessa forma podemos encerrar uma correta comunicação entre as duas partes como fundamental para o melhor resultado possível.

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

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

Acrescentamos que Bernsen (1987) defende a introdução da gestão de design na melhoria de comunicação entre departamentos, entre outros benefícios. Peters (1998) acrescenta que o apoio da direção geral é fundamental na integração do design, por mínimo que possa ser a sua intervenção. Embora por parte da Procer nunca houve problema na integração do aluno na empresa, a disposição e compreensão da área de design pela empresa não é correta, criando alguma resistência ao normal funcionamento do departamento de design.

Além do mais, o método PMBOK (2004) possui uma etapa denominada de Gestão da Comunicação Projetual com o objetivo principal de recolha de dados, complementando com Pazmino (2015) que incentiva o contacto direto entre o cliente e o designer, encarregues de construir o *briefing* em conjunto para um resultado mais completo. No caso do estágio nem sempre foi fácil o contacto direto com o cliente, geralmente feito sempre pela equipa já anteriormente descrita, também encarregues da coleta de dados, tornando uma etapa completamente fora do alcance do departamento de design.

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

Somando a afirmação de Melo (2005) em que salienta a necessidade de cuidado na correta construção do *briefing*, pondo em causa a resolução do projeto. E Bruce (1999) aponta a falha da composição do *briefing* como causa direta no surgimento de problemas ao departamento de design ou até mesmo a causa para uma solução final de baixa qualidade, segundo a AGD (2004). Estas afirmações metem em causa o grau de

seriedade que é tomado a quando da sua construção e o método correto para a sua composição.

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

Do ponto de vista de Philips (2008) é necessário mais do que uma reunião para a construção correta do *briefing*, algo que não é muito comum na empresa em questão limitando-se quase sempre a uma reunião, qualquer informação adicional era requisitada através de e-mail ou telefone.

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

b) Análise de Componente Prática

Na visão de Munari (1981) o processo de design não é absoluto, mas sim mutante, de forma a contribuir para a otimização do processo. Este conceito foi sempre tido em conta pelo aluno, também devido a sua bagagem académica na área, tendo total consciência e conhecimento sobre os princípios básicos de design e aplicações.

O autor anterior refere ainda que processos não servem para limitar a criatividade, mas sim estimular com um foco definido e uma estratégia sólida. Também distingue dois tipos de projetistas e defende que nunca um projeto deve se limitar ao valor estético. Ao longo de todo o estágio foi sempre implementado de forma rigorosa processos que fundamentassem todos os paços dados pelo departamento na construção de projetos sólidos.

No dizer de Kotler e Rath (1984) destacam que o processo de integração de design na empresa pode ser comprometido pela conduta dos gestores, isto quer dizer que não depende somente do departamento de design. Além disso o desempenho retirado do design pela empresa está diretamente correlacionado com essa conduta segundo Hart e Service (1988). O processo de integração na Procer, embora não haver nada a apontar, foi muito semelhante com uma simples aquisição de novos colaboradores (Figura 80, p.108), do que a implementação de uma nova área de atuação na empresa, fragilizando o correto aproveitamento do departamento de design relativamente ao desempenho.

Entretanto foi necessário explorar alguns exemplos de processo de design segundo vários autores e abordagens diferentes: Brigitte Mozota (2003), Bruno Munari (1981), Vijay Kumar (2013) e por último Gavin Ambrose e Paul Harris (2010). Todas elas são ótimas e tem o seu contributo para a criação de um processo ajustado a Procer e suas necessidades. Porém a sua correta e plena aplicação foi condicionada pela administração.

Em adição, é pertinente analisar o valor que o design tem para a empresa sobre três prismas distintos: valor social, valor económico e valor estratégico. É possível identifica-los ao longo do estágio, algumas vezes mesmo de forma indireta, mas todos presentes.

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

Em seguida o valor económico do design é um com visibilidade imediata na empresa, através da redução de subcontratação de serviços externos como pela preposição de soluções inovadoras com maior retenção de custos. Duarte (2016) apela a necessidade de investir em propostas de valor acrescentado pelo design, permitindo acompanhar a competitividade do mercado. Nem sempre foi fácil no decorrer do estágio de demonstrar os métodos de abordagem diferentes daqueles mais comuns. Gimeno (2001) apoia a afirmação sobre a redução de custos e Rich (2004) demonstra evidencias que a implementação de design na empresa acaba mesmo por trazer melhorias no crescimento empresarial.

Por fim o valor estratégico que o design trouxe a empresa também teve as suas marcas, principalmente na renovação nos meios de comunicação e imagem da empresa para o publico. Raposo (2006) reforça a ideia definindo o como forma de focar estrategicamente no seu público. Permitiu ainda o cruzamento de múltiplos interesses e condicionantes tendo em conta a identidade da empresa. Magalhães refere ainda a abertura de novos mercados, neste caso em concreto permitiu o acesso ao mercado de projetos de comunicação mais completos para grandes organizações, como municípios. Eckersley (2003) destaca que a posição assumida pelo design na empresa é estrategicamente influente e integrada com outras áreas, talvez este tenha sido o aspeto que mais tenha sido esquecido no momento da sua implementação.

c) Análise de Resultados

Entendemos por “resultados” os produtos criados a partir dos processos práticos durante o estágio (Figura 82, p.111) e a análise que advém, permitindo uma reflexão mais cuidada sobre os acontecimentos, sejam eles positivos ou negativos. Já

anteriormente os projetos foram descritos e divididos em duas categorias – principais projetos e outros projetos – devido aos seus diferentes graus de impacto e complexidade tanto para a empresa como para o departamento de design.

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

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

Caso os projetos tenham uma dimensão acrescida e mais complexa, isto é, mais do que um simples retoque gráfico, o aluno optava pelo desenvolvimento de *mindmaps* para auxiliar na aquisição de um ponto de vista mais global e resultado da análise de toda a informação possível de recolher sobre o projeto, um esquema gráfico do *briefing*.

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

Evidentemente que os projetos possuíam alguns momentos de sobreposição de tarefas, proporcionando partilha e reaproveitamento de recursos e conhecimento desenvolvido a quando do seu desenvolvimento. Uma das áreas que mais se destaca é o UX/UI design, que mais tarde veio a suscitar interesse no aluno.

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

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

Em síntese houve abertura e exploração de novos mercados por parte do departamento, mas alguns projetos acabaram por deixar o seu desenvolvimento sem

justificações claras e faltando uma reflexão das falhas entre a equipa de comunicação e departamento de design de forma a mudar o rumo.

5.4. Proposta de ferramenta metodológica

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

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

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

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

Através da análise dos vários modelos houve a necessidade de adaptar todas as recomendações a estrutura já existente assim como inovar e melhorar a mesma sem prejudicar qualquer dos lados (Figura 83, p.126). Sendo o design uma área nova que necessita de proximidade aos departamentos de comando é proposto coloca-lo mais “próximo”, estrategicamente falando, do núcleo de decisões da empresa e a ponte de ligação ao exterior (o cliente), por isso o departamento de design passaria a integrar a equipa de comunicação e validação da empresa já composta pelos departamentos comercial, administração e gestão de projetos. É um passo importante para a creditação do departamento perante a restante empresa, permitindo o contacto mais direto com os clientes e maior controlo sobre os dados recolhidos e métodos utilizados no processo.

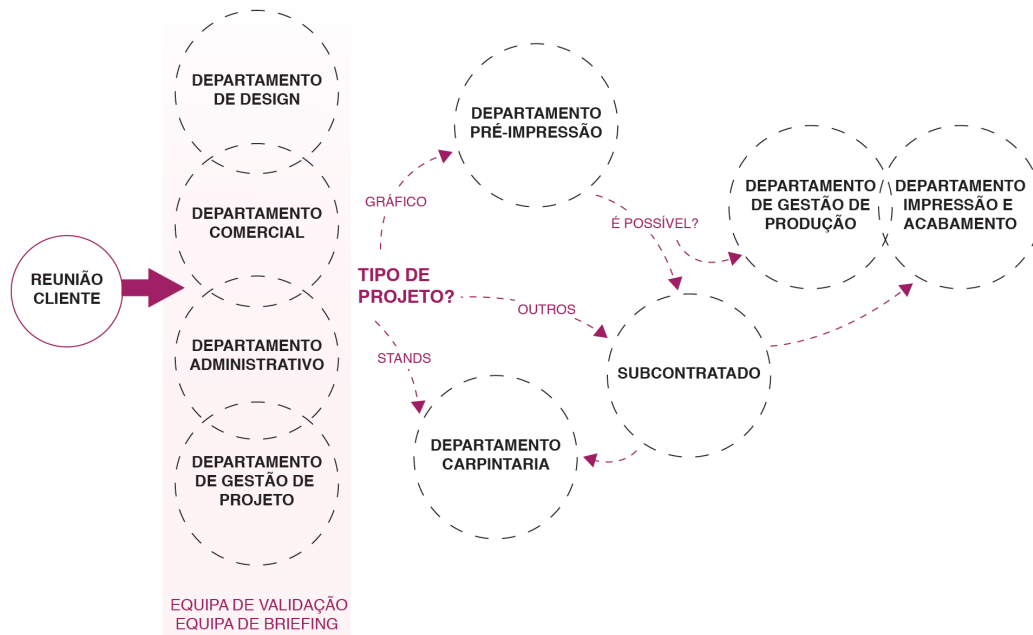


Figura 83 – Proposta de Novo Fluxo de Trabalho da Procer. Fonte: Autor

Por fim abordamos a gestão de projeto e o resultado proposto como forma de concretizar e fortalecer os projetos abordados pela empresa. É proposto como complemento da ferramenta a adaptação do guia de boas práticas PMBOK (2.4.1, p.69) isto devido a sua estrutura se enquadrar da melhor forma a empresa e estrutura existente.

Além disso o *briefing* é uma ferramenta que merece maior cuidado a quando do seu desenvolvimento, promovendo uma construção mais rica e participativa para outras áreas que sejam relevantes para o projeto. Também deve ser partilhado por todos os envolvidos o seu completo entendimento e visão. A colocação do departamento de design dentro da equipa de comunicação ajudaria a resolver grande parte do problema, permitindo captar mais e melhores informações, assim como possibilita o departamento desenvolver o *briefing*, de forma formal. É essencial dar um grau de importância mais elevado no seu tempo de preparação assim como os seus intervenientes, tornando uma prática comum e obrigatória a todos os projetos desenvolvidos pela Procer.

6. Conclusão

6.1. Resposta ao Argumento

Chegamos agora a um culminar importante, é dado uma resposta ao argumento impulsionador para a realização da tese e o que dela podemos recorrer como suma final.

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

Logo foi tomada a decisão de apresentar um organograma (Figura 84, p.127) genérico para criar consciência sobre os níveis a adquirir por parte da empresa. Pode ser observado uma separação entre o departamento administrativo e os restantes, isto de modo a permitir que sejam feitos ciclos de validação enquanto que os restantes departamentos ganhem alguma autonomia em tarefas menores acelerando o seu funcionamento. O departamento de design encontra-se ao mesmo nível que os departamentos que necessita colaborar em vários projetos, facilitando a aplicação de modelos de gestão de design.

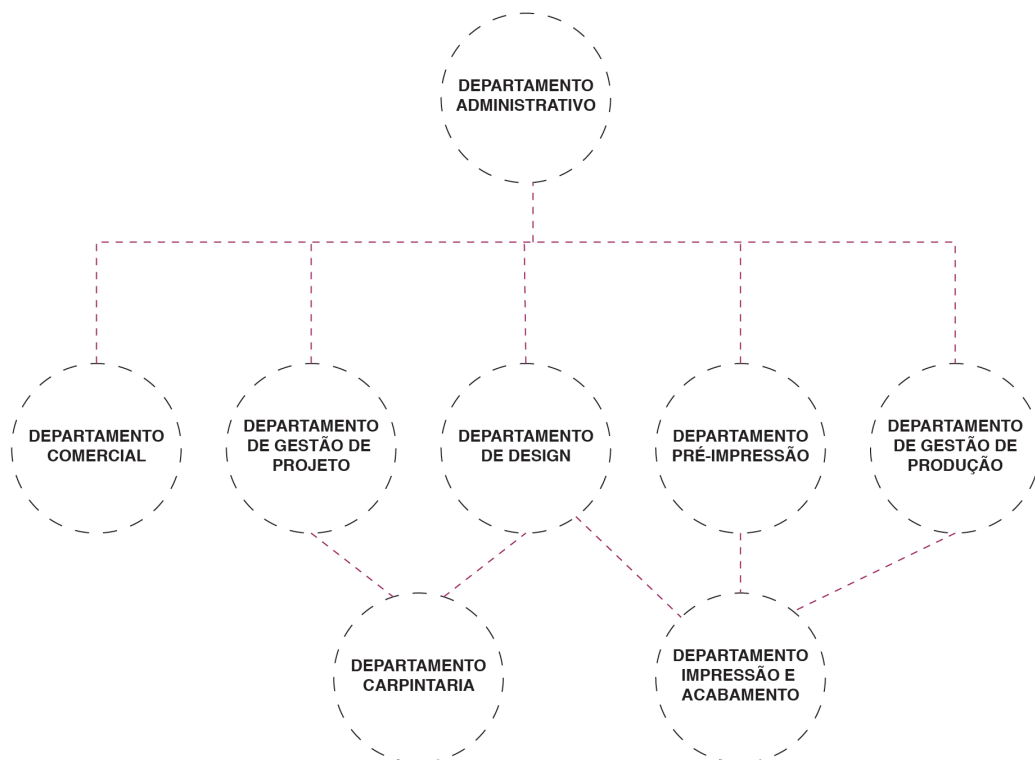


Figura 84 – Organograma proposto para empresas. Fonte: Autor

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

Primeiramente o *briefing* é um elemento essencial, merecendo maior atenção e investimento no seu desenvolvimento, colocando a empresa e o cliente a mesma linha de pensamento. Efetivamente ele deve ser transversal a todos os colaboradores, do mesmo modo na sua construção deve constar a colaboração de todos os envolvidos.

O compromisso do departamento administrativo não é de bloqueio ou atrasos nas diferentes etapas, mas sim um controlo através de ciclos de validação auxiliando na direção a tomar sempre em concordância com o *briefing* aprovado inicialmente.

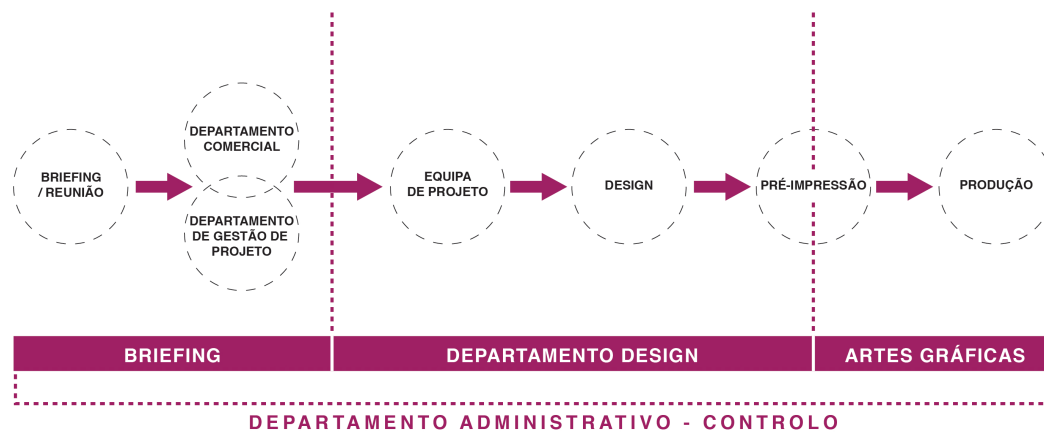


Figura 85 – Modelo de Gestão de Projeto. Fonte: Autor

Uma ferramenta já referida anteriormente, PMBOK, é do ponto de vista do autor uma das soluções mais completas como guia de boas práticas sobre gestão de projeto

Concluindo é possível melhorar o desenvolvimento de uma empresa e destaca-la em relação ao mercado através de novas abordagens, neste caso o design como potenciador, mas a sua eficácia é diretamente relacionada com a capacidade de gestão e entendimento que a empresa demonstra sobre a área em estudo.

6.2. Conclusões

O capítulo agora exposto tem por base apresentar os resultados atingidos pela investigação como forma de resposta à problemática descrita inicialmente, além disso, as limitações do estudo são outro dado apresentado.

Esta investigação teve como primeiro impulso avaliar o contributo de um departamento de design de comunicação no reposicionamento de mercado de uma empresa gráfica. Além disso também se questionou as condicionantes para o departamento que poderiam resultar dessa implementação.

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

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

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

Em terceiro a gestão de projeto embora já ter alguns traços de existência na empresa, é adequado concluir que, é necessário a utilização de um processo renovado como por exemplo o PMBOK. Relativamente à matéria do *briefing* é possível afirmar que há a necessidade de rever a forma e momento a que ele é desenvolvido. Embora ele não ser visto como uma ferramenta essencial ao projeto, mas sim como uma lista de tarefas é necessário formalizar e melhorar o método de desenvolvimento, permitindo assim, maior intervenção do departamento de design no momento da sua criação.

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

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

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

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

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

Além disso é respondido ao argumento através de um conjunto de esquemas genéricos para outras empresas com situações similares a quando querem implementar um departamento de design. Logo é possível atingir um desenvolvimento coerente e diferenciador como forma de destaque da restante concorrência através da implementação de um departamento de design, mas sempre condicionado pela recetividade e condicionantes impostas pela administração, assim como o grau de experiência dos designers ser outro parâmetro relacionado com esse sucesso.

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

Para finalizar é possível concluir que este estágio teve um grande impacto para o aluno na validação de conhecimentos assim como na exploração de novos. Isto está ligado com o desenvolvimento, por parte do aluno, explorar de forma aprofundada a área de ux/ui design.

6.3. Recomendações

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

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

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

7. Referências Bibliográficas

7.1. Capítulo 02

- ADG Brasil Associação dos Designers Gráficos. (2004). *O valor do design: guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico*. São Paulo: SENAC.
- Ambrose, G., & Harris, P. (2010). *Design Thinking*. Switzerland: AVA Publishing SA.
- ARROW, K. J. (1964). Control in Large Organizations. *Management Science*, (pp. 397-408). Catonsville.
- Aurélio. (2018). *Século XXI. Novo dicionário da Língua portuguesa*. Obtido de http://www.uol.com.br/aurelio/index_result.html?stipe=k&verbete=gest%E3o+de+design&btnbusca=Consultar
- AVENDAÑO, L. E. (2002). *Gestão do Design*. Obtido de Desine. http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm
- BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.
- BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.
- Barnard, M. (2005). *Graphic design as communication*. London: Routledge.
- BAXTER, M. (2000). *Projeto de Produto*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. New York: Harper.
- BERNSEN, J. (1987). *Design management in practice*. Copenhagen: Danish Design Council.
- Beuker, R. (2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design*. Colônia.
- BONINI, C., JAEDICKE, R. K., & WAGNER, H. M. (1964). *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York: McGraw-Hill.
- BRAND, R. (12 de 11 de 2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design*.
- Briefing*. (17 de 03 de 2019). Obtido de <https://dicionario.priberam.org/briefing>
- BRUCE, M., & COOPER, R. e. (1991). *Effective Design Management for Small Businesses*.
- BURDEK, B. (1999). *Diseño. História, Teoria y práctica Del Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- CARDINAL, J. S., & MARLE, F. (2006). The just necessary structure to reach your goals. *International Journal of Project Management*.
- CELASCHI, F., & DESERTI, A. (2007). *Design e Innovazione – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Milão: Carocci.
- CHERMONT, G. S. (2001). *A Qualidade na Gestão de Projetos de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: COPPE.
- Conley, C. (2004). *Leveraging design's core competencies*. *Design management review*.

- Costa, D. (1998). *Design e mal-estar*. Porto: Centro Português de Design.
- Dauten, P. M., GAMMILL, H. L., & Robinson, S. C. (Dezembro de 1958). Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking. *Academy of Management Journal*, 41-55.
- DEMARCHI, A. P., & MARTINS, R. F. (2002). O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos: um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de Londrina. *Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.
- D'AJUZ, M. C. (2003). *Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?* Obtido de Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?: <http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>
- DIAS, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas: Átomo & Alínea.
- DIAS, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas: Átomo & Alínea.
- DINSMORE, P. C., & CAVALIERI, A. (2003). *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de "Preparação para Certificação PMP- Project Management Professional"*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Dormer, P. (1997). *MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN*. Porto: Centro Português de Design - CPD.
- Drucker, J., & McVarish, E. (2009). *Graphic design history: A critical guide*. New Jersey: Prentice Hall.
- Duarte, C. (27 de Abril de 2016). *O design, a criatividade e a economia nacional*. Obtido de Publico: <https://www.publico.pt/2016/04/27/economia/opiniao/o-design-a-criatividade-e-a-economia-nacional-1730188>
- Eckersley, M. (Março de 2003). *Integrated Design Strategy Management: Challenges and Opportunities*. Obtido de DMI Design Management Institute, eBulletin, Viewpoints: <http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/ebulletin/ebvmarme.pdf>
- Fernandes, J. (2018). *Recetividade às Práticas de Diagnóstico na Introdução ao Projeto de Design de Comunicação*. Castelo Branco, Portugal: ESART-IPCB.
- FERRAZ, E. (06 de Outubro de 2003). *O Motor da Inovação*. Obtido de Exame: <http://kexame.abril.com.br>
- Figueiredo, S. (1995). Contabilidade e a gestão empresarial - Controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*.
- Frascara, J. (2004). *Communication Design - principles, methods and practice*. New York: Allworth Press.
- Frascara, J. (2009). *El Diseño en la Comunicación*. Obtido de DIVINE EGG: <http://knoow.net/cienceconempr/marketing/design-de-comunicacao/>
- GIANFRANCO, Z. (1995). GIANFRANCO, Z. Design no Mercosul. *Fórum ICSID*. Florianópolis.
- GIMENO, J. (2001). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- GIRARDI, B. A. (10 de Dezembro de 2003). *Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias*. Obtido de <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>
- GORB, P. (1990). *Design Management*. New York: Van Nostrand.
- Hollis, R. (2001). *Graphic Design, A Concise History*. Londres: Thame Et Hudson.

- IFD, I. (22 de 07 de 2004). *A origem do termo design*. Obtido de idf.com.br: <https://www.idf.com.br/design/a-origem-do-termo-design/>
- JEROME, W. T. (1961). *Executive Control: The Catalyst*. New York: Wiley.
- Kalman, T. (1991). *Graphic design as communication*. New York: Routledge.
- KERZNER, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- KOTLER, P. (2002). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. (New York). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: Hoboken.
- LITTERER, J. A. (1965). *The Analysis of Organizations*. Neew York: Wiley.
- Magalhães, F. C. (1995). *MAGALHÃES, F. C. Design Estratégico: integração e ação do design industrial* (Vol. n. 01). Rio de Janeiro.
- Magalhães, F. C. (1997). *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro.
- MAGALHÃES, C. (1997). *Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas*.
- Margolin, V. (2002). *The Politics of the Artificial*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- Martins, L. G. (2007). CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. *A etimologia da palavra desenho (e design) na sua língua de origem e em quatro dos seus provincianismos: desenho como forma de pensamento de conhecimento*. São Paulo.
- MAXIMIANO, A. C. (1995). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- MELLO, C. H., SILVA, C. E., TURRIONI, J., & SOUZA, L. (2002). *Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas.
- MELO, C. (2005). *Signofobia*. São Paulo: Rosari.
- MERCHANT, K. A., & VAN DER STEDE, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.
- MERINO, E. e. (2003). *A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.
- MICHAELIS, D. (2009). *Dicionário escolar língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mozota, B. B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press.
- Newark, Q. (2007). *What is graphic design?* RotoVision.
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World*. Universidade de Michigan: Academy Chicago.

- Papanek, V. (1995). *Arquitectura e Design*. Lisboa.
- PAZMINO, A., PUPO, R., & BRAGA, R. (2014). *Prática interdisciplinar em disciplina de projeto de produto com ênfase na inovação e na tecnologia*. SIGRADI.
- PEREIRA, L., ARCOVERDE, C., & MERINO, E. B. (2002). Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. *1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.
- Peter, D. (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira.
- PETERS, T. (1998). *O círculo da inovação*. San Francisco: Harbra.
- PETERS, T. (1998). *O círculo da inovação*. San Francisco: Harbra.
- PHILLIPS, P. (2008). *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. PMI.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Presas, J. F. (2004). Gestão do Design: ferramentas para a aplicação na prestação de serviços em design. *Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design*. São Paulo.
- PUERTO, H. B. (1996). Estratégias de inovação e design. In *Congresso P&D*, (pp. 13-29). Rio de Janeiro.
- PUERTO, H. B. (1999). *Design Industrial e inovação tecnológica*. Bahia: IEL.
- QUARANTE, D. (1992). *Diseño Industrial – elementos introductorios*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Raposo, D. (2006). *Design para todos - O design como interface cultural, social e económica*.
- Raposo, D. (2007). Design não é cosmética e disponível. Castelo Branco, Castelo Branco, Portugal. Obtido de <http://www.reddircom.org/textos/raposo.pdf>
- RAVASI, D., & LOJACONO, G. (2003). *A Design-Based Model of Strategic Change. "Unpublished manuscript"*. Bocconi: Bocconi University.
- Rich, H. (2004). *Proving the Practical Power of Design*. *Design Management Review*.
- Rost & Smith. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 193-201.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 81-94.
- SCHULMANN, D. (1991). *O Desenho Industrial*. Campinas: Papyrus.
- SOARES, V. F. (2002). *Escola de Belas Artes. Curso de Desenho Industrial. Disciplina Projeto de Produto*. Obtido de <http://www.eba.ufrj.br/aula/gp/>

- SOUZA, L. (2003). *Domine o mar de papéis*. Obtido de <http://empresas.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA577221-2487,00.html>
- Stamm, B. (2004). *Innovation – what’s design got to do with it?. Design management review*.
- STAMPER, R. (1985). *Information in business and administrative systems*. Londres: Batsford.
- TAVARES, M. d. (1993). *Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark.
- Tschimmel, K. (2003). Reflexões acerca da formação do designer. *O Pensamento Criativo em Design*. Lisboa: Congresso Use(r) Design.
- TURNER, R. J. (1993). *The Handbook of project-based management – Improving the processes for achiegic objectives*. Inglaterra: McGraw Hill.
- VALLE, A. B. (2007). *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: FGV.
- VARGAS, R. (1998). *Gerenciamento de Projetos com o MS Project 98, Estratégia, Planejamento e Controle*. Rio de Janeiro: Brasport.
- WALTON, T. (2004). Design Matters. Design as a business resource. *Design Management Review*.
- WDO, T. W. (1957). *Definition of Industrial Design*. Obtido de WDO: <http://wdo.org/about/definition/>
- WOLF, B. (1998). *O Design Management como fator de sucesso comercial*. Florianópolis: SEBRAE.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Lee, H. N. (2016). identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*.

8. Bibliografia

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

Ambrose, G., & Harris, P. (2010). *Design Thinking*. Switzerland: AVA Publishing SA.

ARROW, K. J. (1964). Control in Large Organizations. *Management Science*, (pp. 397-408). Catonsville.

Aurélio. (2018). *Século XXI. Novo dicionário da Língua portuguesa*. Obtido de http://www.uol.com.br/aurelio/index_result.html?stype=k&verbeta=gest%E3o+de+design&btnbusca=Consultar

AVENDAÑO, L. E. (2002). *Gestão do Design*. Obtido de Desine: http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm

BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.

BAHIANA, C. (1998). *A importância do Design para sua empresa*. Brasília.

Barnard, M. (2005). *Graphic design as communication*. London: Routledge.

BAXTER, M. (2000). *Projeto de Produto*. São Paulo: Edgard Blücher.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. New York: Harper.

BERNSEN, J. (1987). *Design management in practice*. Copenhagen: Danish Design Council.

Beuker, R. (2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design*. Colônia.

BONINI, C., JAEDICKE, R. K., & WAGNER, H. M. (1964). *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York: McGraw-Hill.

BRAND, R. (12 de 11 de 2002). Managing Design Is Design Management Education Relevant to the Design Management Profession? *Summary of the roundtable discussion at the Köln International School of Design*.

Briefing. (17 de 03 de 2019). Obtido de <https://dicionario.priberam.org/briefing>

BRUCE, M., & COOPER, R. e. (1991). *Effective Design Management for Small Businesses*.

BURDEK, B. (1999). *Diseño. História, Teoría y práctica Del Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.

CARDINAL, J. S., & MARLE, F. (2006). The just necessary structure to reach your goals. *International Journal of Project Management*.

CELASCHI, F., & DESERTI, A. (2007). *Design e Innovazione – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Milão: Carocci.

CHERMONT, G. S. (2001). *A Qualidade na Gestão de Projetos de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: COPPE.

Conley, C. (2004). *Leveraging design's core competencies*. *Design management review*.

Costa, D. (1998). *Design e mal-estar*. Porto: Centro Português de Design.

Dauten, P. M., GAMMILL, H. L., & Robinson, S. C. (Dezembro de 1958). Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking. *Academy of Management Journal*, 41-55.

DEMARCHI, A. P., & MARTINS, R. F. (2002). O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos: um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de Londrina. *Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GIRARDI, B. A. (10 de Dezembro de 2003). *Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias*. Obtido de <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>

GORB, P. (1990). *Design Management*. New York: Van Nostrand.

Hollis, R. (2001). *Graphic Design, A Concise History*. Londres: Thame Et Hudson.

IFD, I. (22 de 07 de 2004). *A origem do termo design*. Obtido de idf.com.br: <https://www.idf.com.br/design/a-origem-do-termo-design/>

- JEROME, W. T. (1961). *Executive Control: The Catalyst*. New York: Wiley.
- Kalman, T. (1991). *Graphic design as communication*. New York: Routledge.
- KERZNER, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- KOTLER, P. (2002). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. (New York). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: Hoboken.
- LITTERER, J. A. (1965). *The Analysis of Organizations*. New York: Wiley.
- Magalhães, F. C. (1995). *MAGALHÃES, F. C. Design Estratégico: integração e ação do design industrial* (Vol. n. 01). Rio de Janeiro.
- Magalhães, F. C. (1997). *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro.
- MAGALHÃES, C. (1997). *Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas*.
- Margolin, V. (2002). *The Politics of the Artificial*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- Martins, L. G. (2007). CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. *A etimologia da palavra desenho (e design) na sua língua de origem e em quatro dos seus provincianismos: desenho como forma de pensamento de conhecimento*. São Paulo.
- MAXIMIANO, A. C. (1995). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- MELLO, C. H., SILVA, C. E., TURRIONI, J., & SOUZA, L. (2002). *Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas.
- MELO, C. (2005). *Signofobia*. São Paulo: Rosari.
- MERCHANT, K. A., & VAN DER STEDE, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.
- MERINO, E. e. (2003). A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. *Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Rio de Janeiro: AEND-BR.
- MICHAELIS, D. (2009). *Dicionário escolar língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mozota, B. B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press.
- Newark, Q. (2007). *What is graphic design?* RotoVision.
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World*. Universidade de Michigan: Academy Chicago.
- Papanek, V. (1995). *Arquitetura e Design*. Lisboa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Presas, J. F. (2004). Gestão do Design: ferramentas para a aplicação na prestação de serviços em design. *Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design*. São Paulo.

PUERTO, H. B. (1996). Estratégias de inovação e design. In *Congresso P&D*, (pp. 13-29). Rio de Janeiro.

PUERTO, H. B. (1999). *Design Industrial e inovação tecnológica*. Bahia: IEL.

QUARANTE, D. (1992). *Diseño Industrial – elementos introductorios*. Barcelona: Ediciones CEAC.

Raposo, D. (2006). *Design para todos - O design como interface cultural, social e económica*.

Raposo, D. (2007). Design não é cosmética e disponível. Castelo Branco, Castelo Branco, Portugal. Obtido de <http://www.reddircom.org/textos/raposo.pdf>

RAVASI, D., & LOJACONO, G. (2003). *A Design-Based Model of Strategic Change. "Unpublished manuscript"*. Bocconi: Bocconi University.

Rich, H. (2004). *Proving the Practical Power of Design*. *Design Management Review*.

Rost & Smith. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 193-201.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 81-94.

SCHULMANN, D. (1991). *O Desenho Industrial*. Campinas: Papyrus.

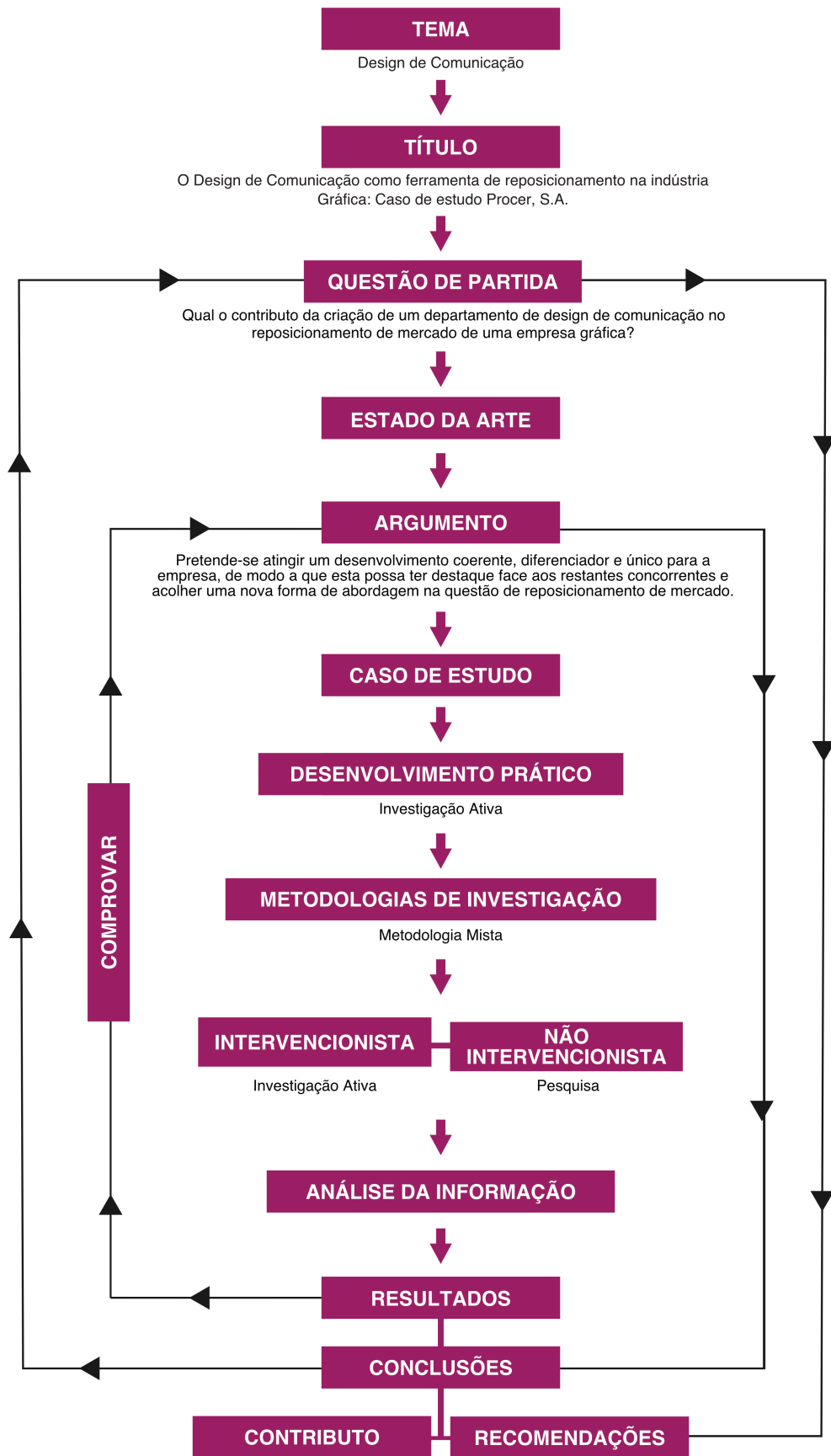
SOARES, V. F. (2002). *Escola de Belas Artes. Curso de Desenho Industrial. Disciplina Projeto de Produto*. Obtido de <http://www.eba.ufrj.br/aula/gp/>

SOUZA, L. (2003). *Domine o mar de papéis*. Obtido de <http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA577221-2487,00.html>

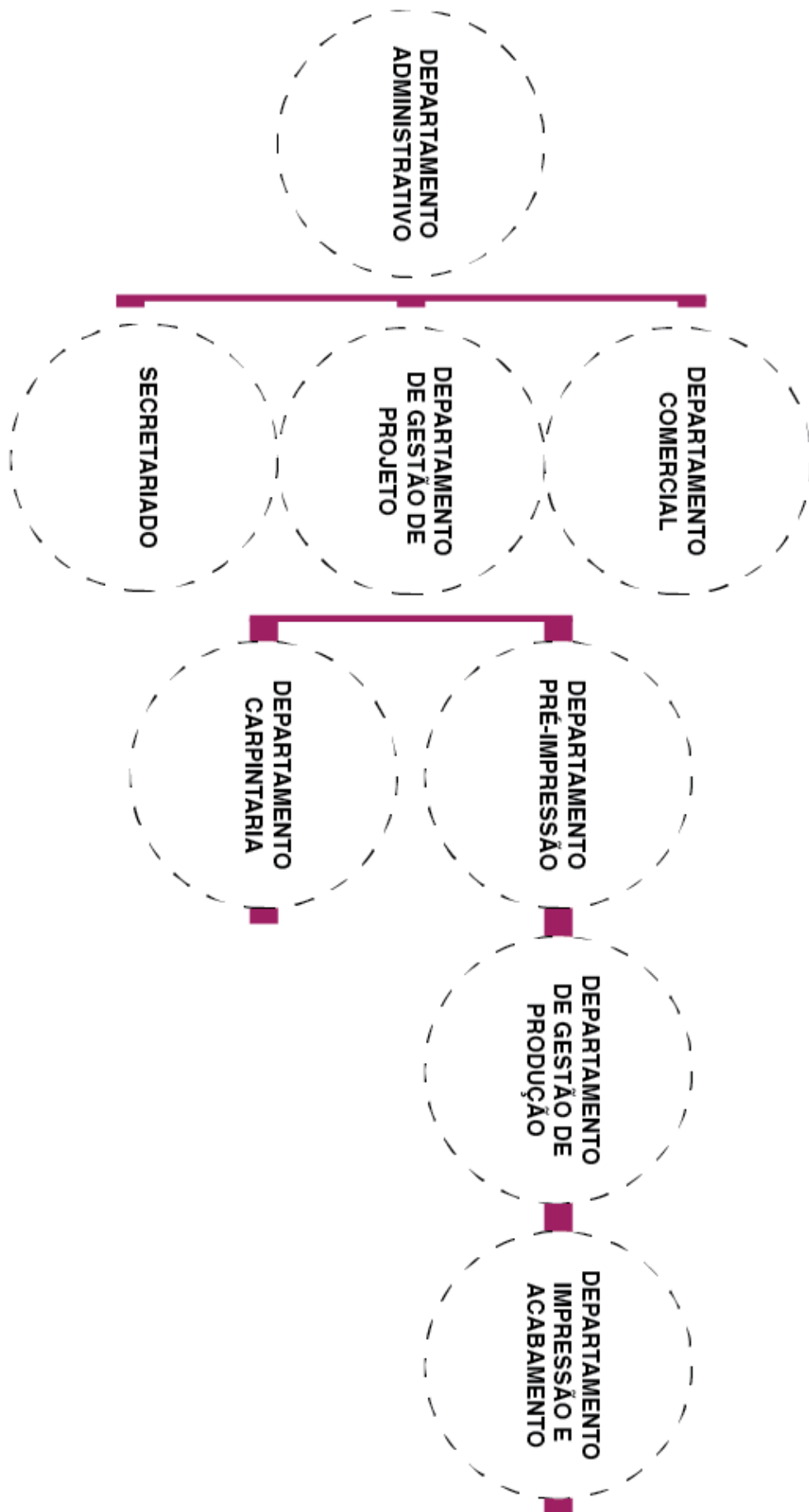
- Stamm, B. (2004). *Innovation – what’s design got to do with it?. Design management review.*
- STAMPER, R. (1985). *Information in business and administrative systems.* Londres: Batsford.
- TAVARES, M. d. (1993). *Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança.* São Paulo: Qualitymark.
- Tschimmel, K. (2003). Reflexões acerca da formação do designer. *O Pensamento Criativo em Design.* Lisboa: Congresso Use(r) Design.
- TURNER, R. J. (1993). *The Handbook of project-based management – Improving the processes for achiegic objectives.* Inglaterra: McGraw Hill.
- VALLE, A. B. (2007). *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos.* Rio de Janeiro: FGV.
- VARGAS, R. (1998). *Gerenciamento de Projetos com o MS Project 98, Estratégia, Planejamento e Controle.* Rio de Janeiro: Brasport.
- WALTON, T. (2004). Design Matters. Design as a business resource. *Design Management Review.*
- WDO, T. W. (1957). *Definition of Industrial Design.* Obtido de WDO: <http://wdo.org/about/definition/>
- WOLF, B. (1998). *O Design Management como fator de sucesso comercial.* Florianópolis: SEBRAE.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Lee, H. N. (2016). dentifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management.*

9. Apêndice

Apêndice A . Organograma da Investigação



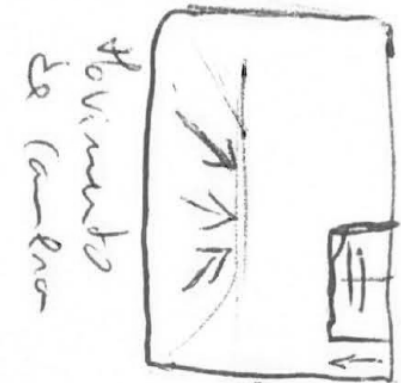
Apêndice B . Organograma Procer



Apêndice C . Pateira: Proposta Vídeo Promocional e Website



Patina Video



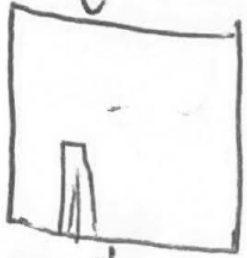
Movimento
de camera



Movimento
variado



Movimento
variado



Movimento
variado



Movimento
variado

12 slides



1



2



3



4



5



6



7



8



9



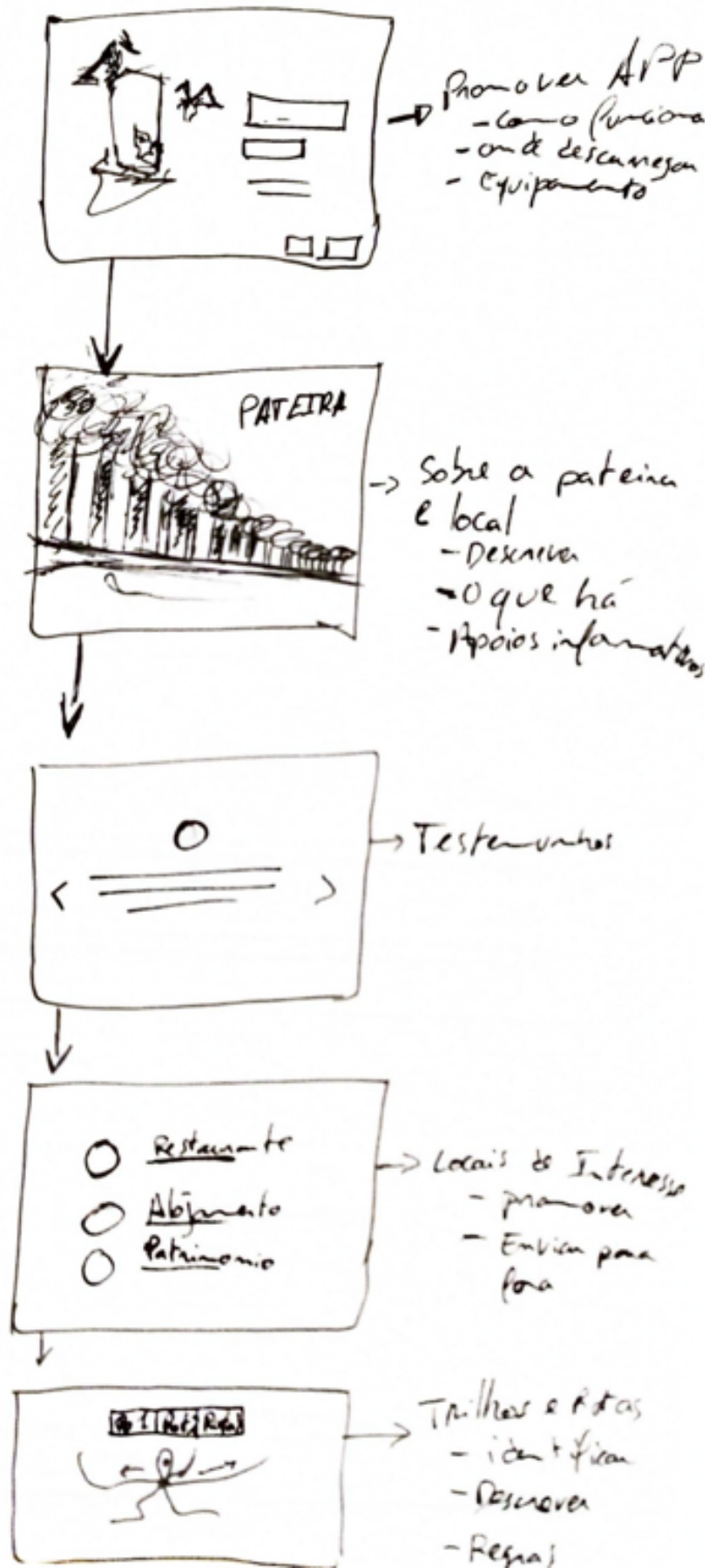
10



11

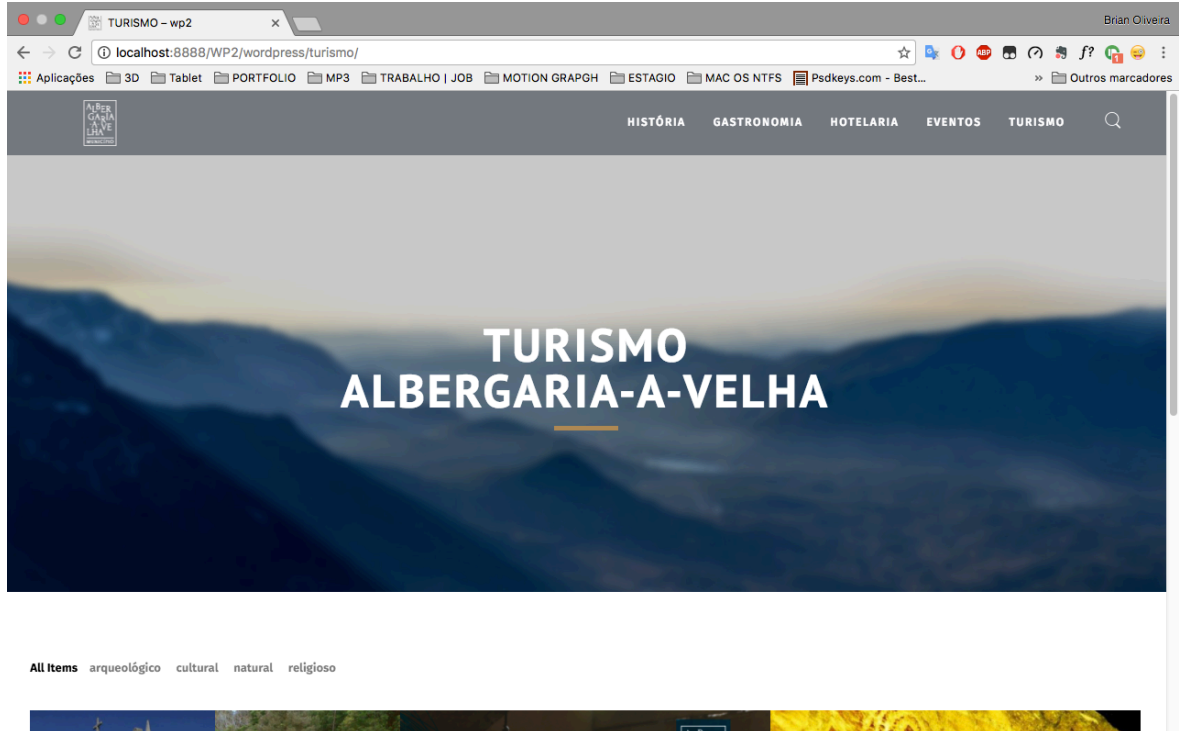
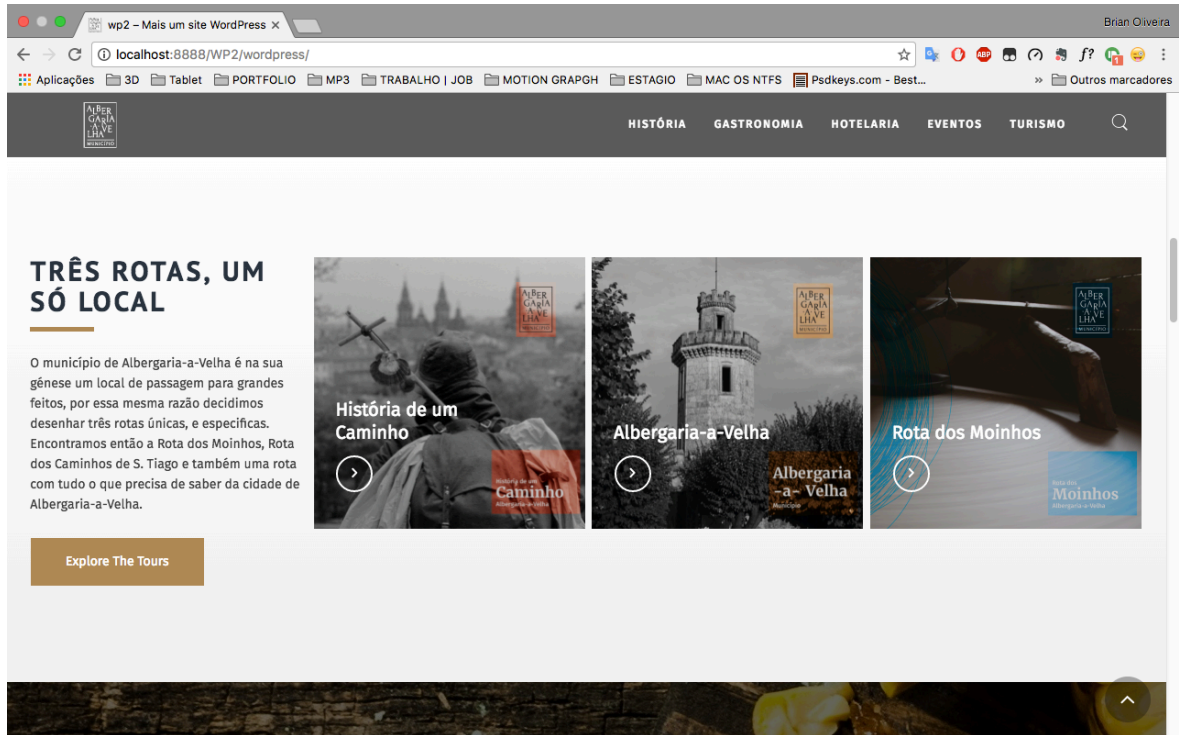


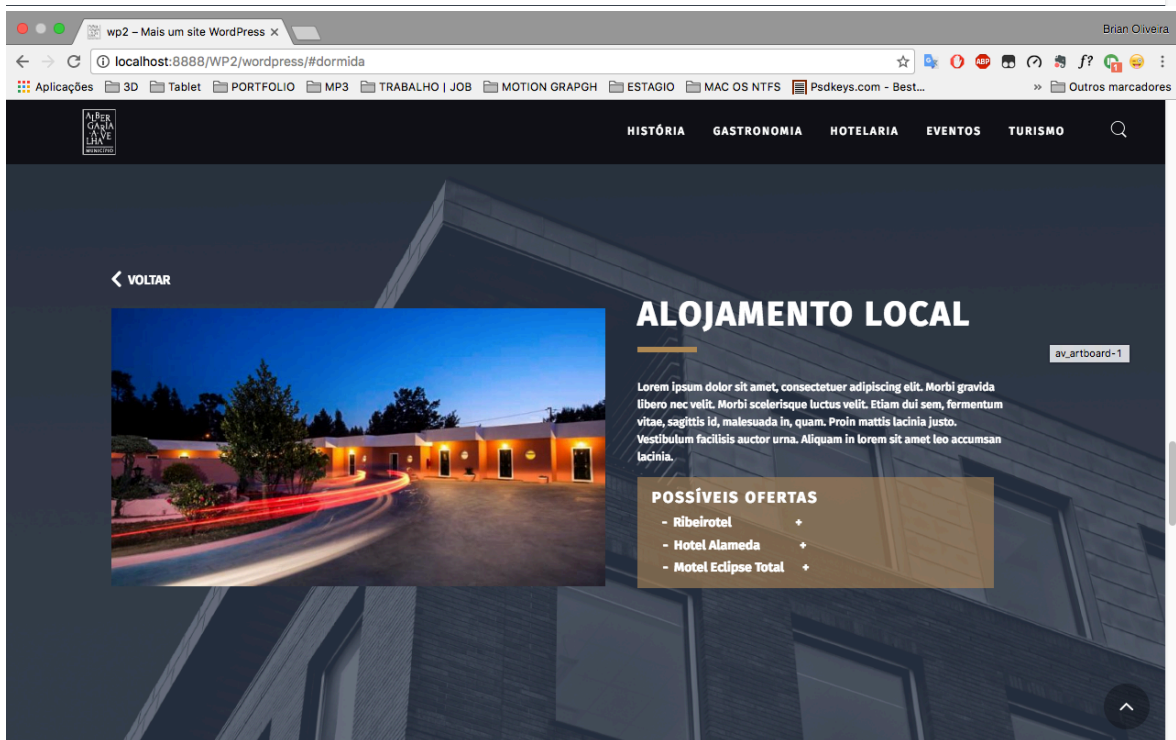
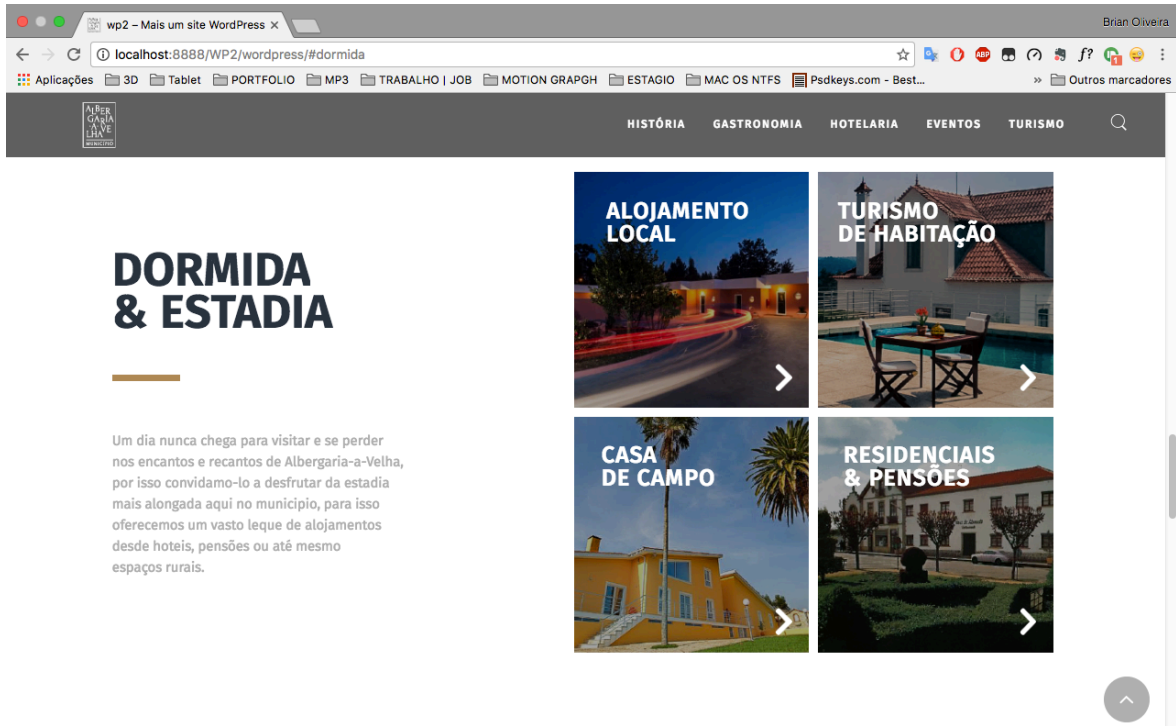
12



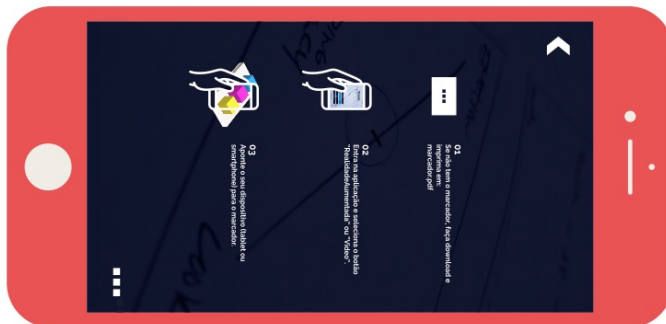
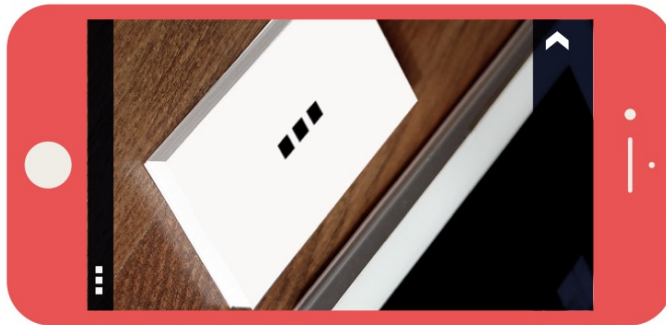
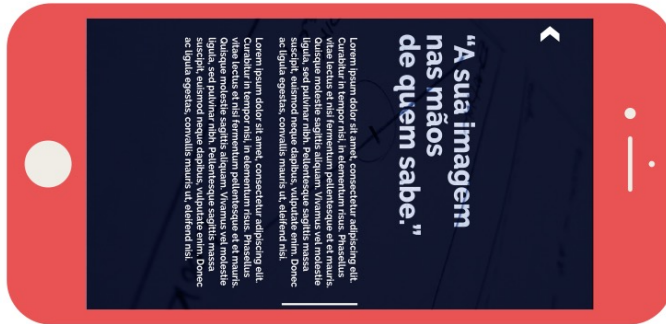
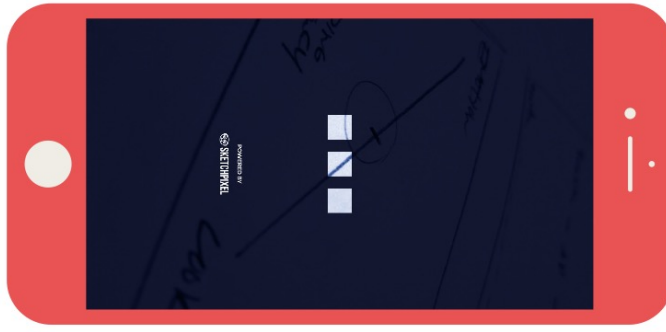
Apêndice D . Município Albergaria-a-Velha: Website



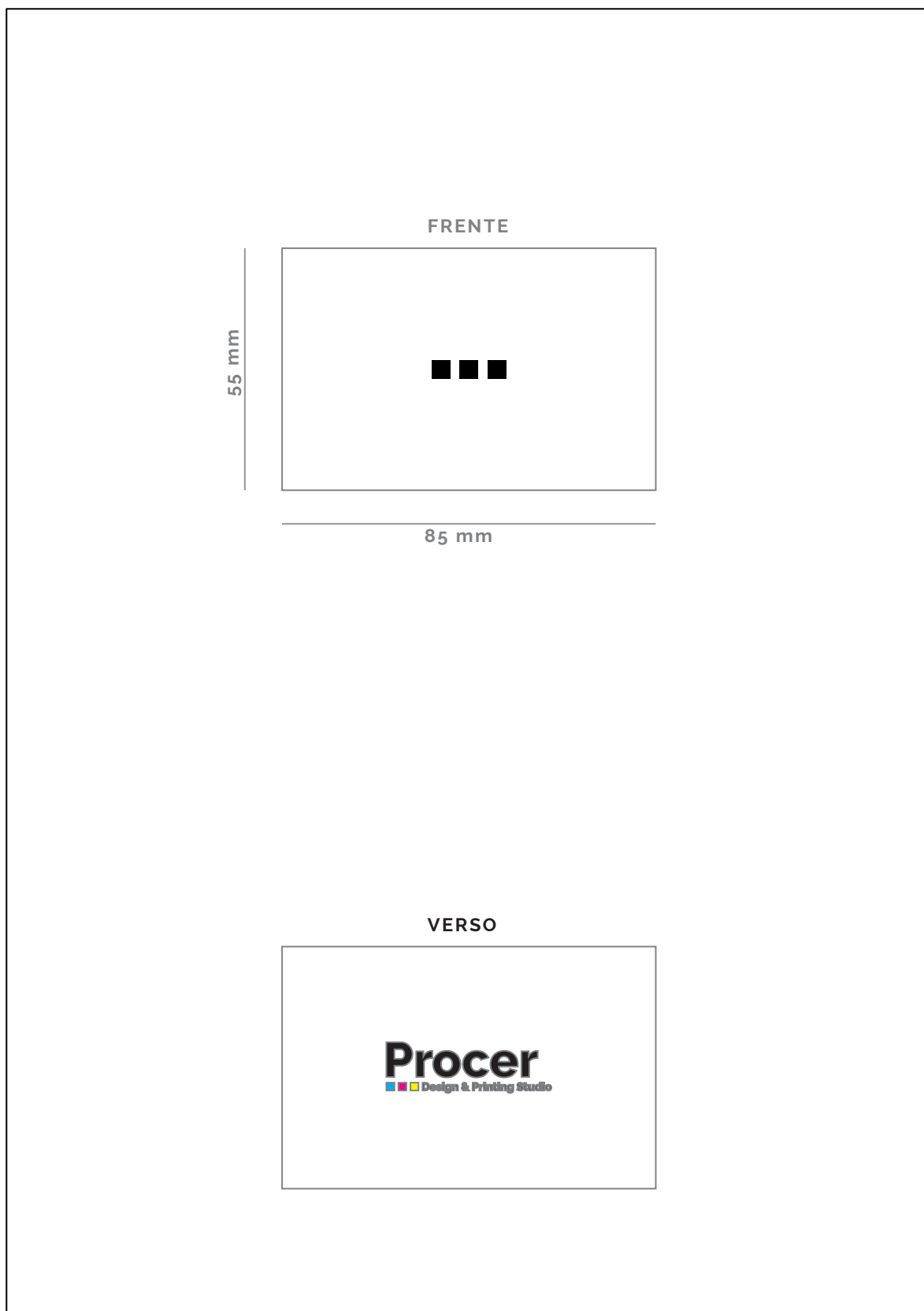


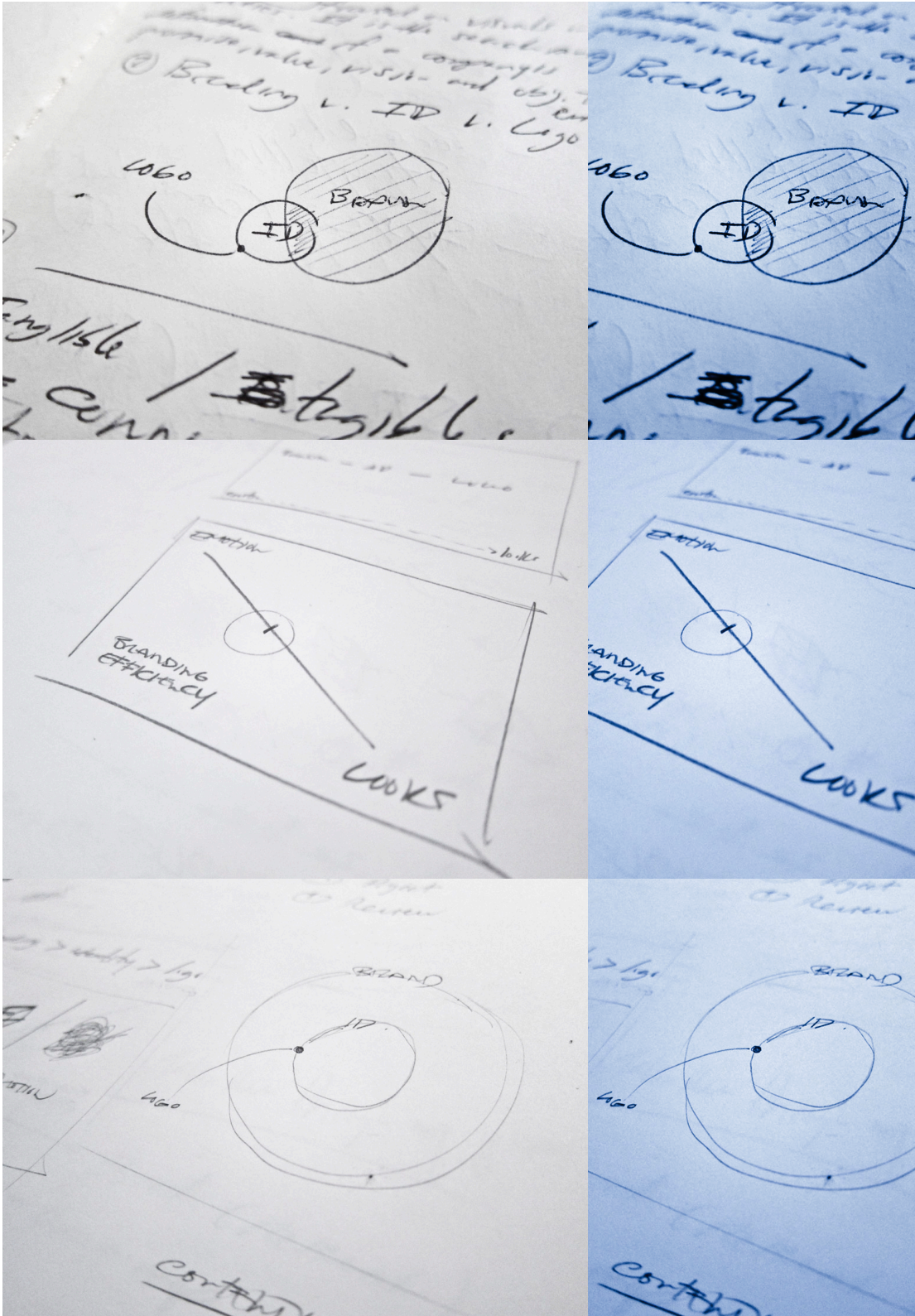


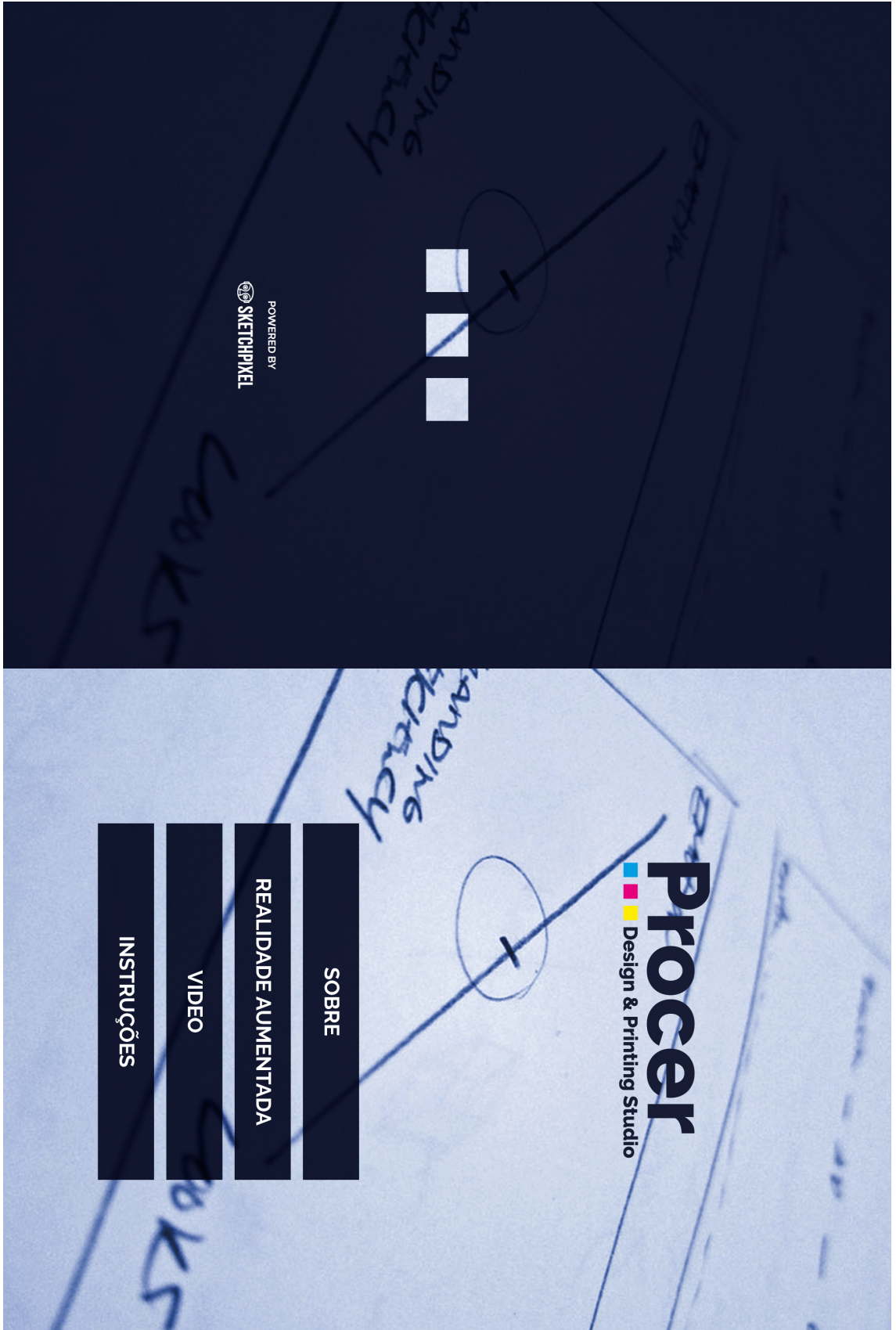
Apêndice E . Procer: Aplicação AR



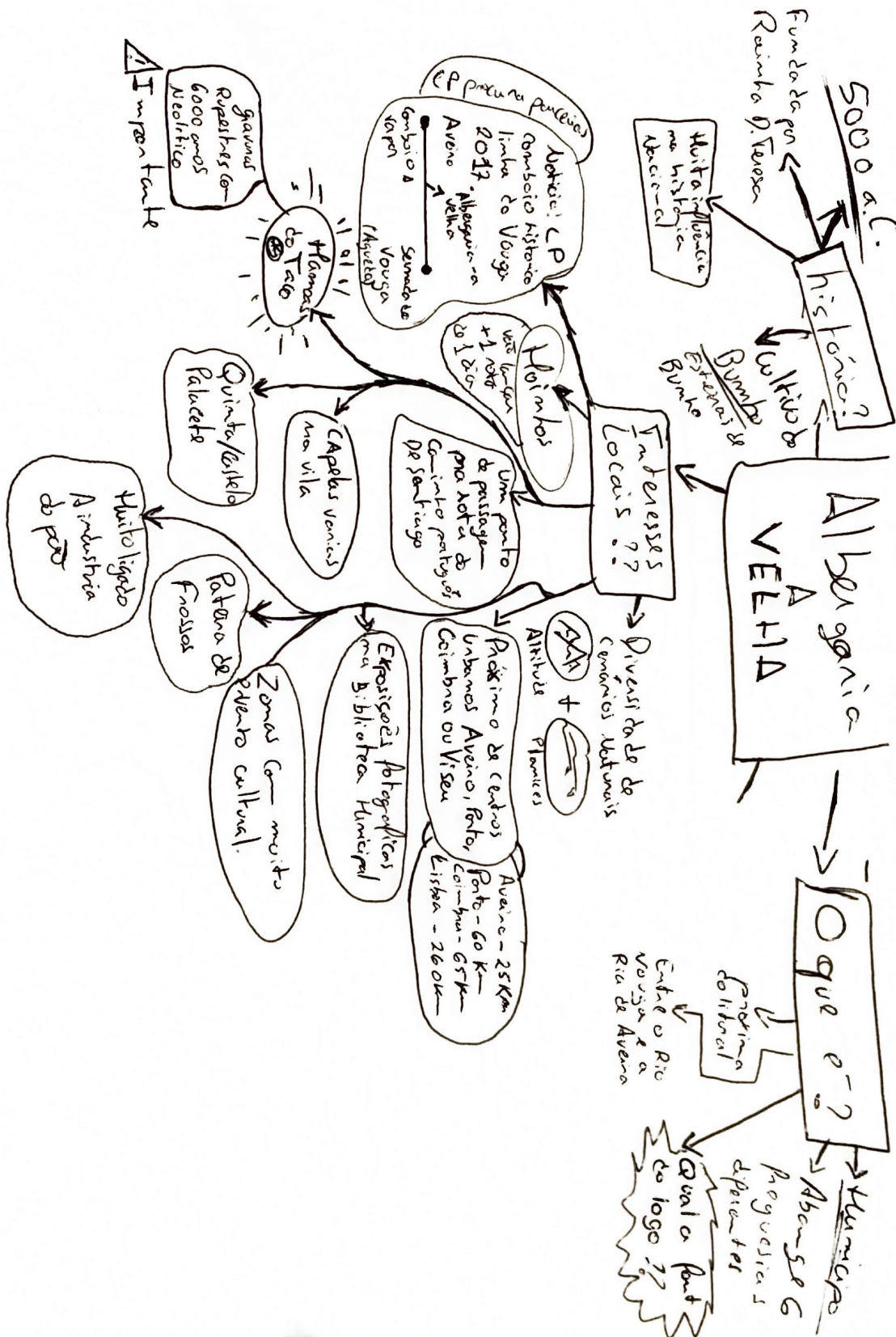


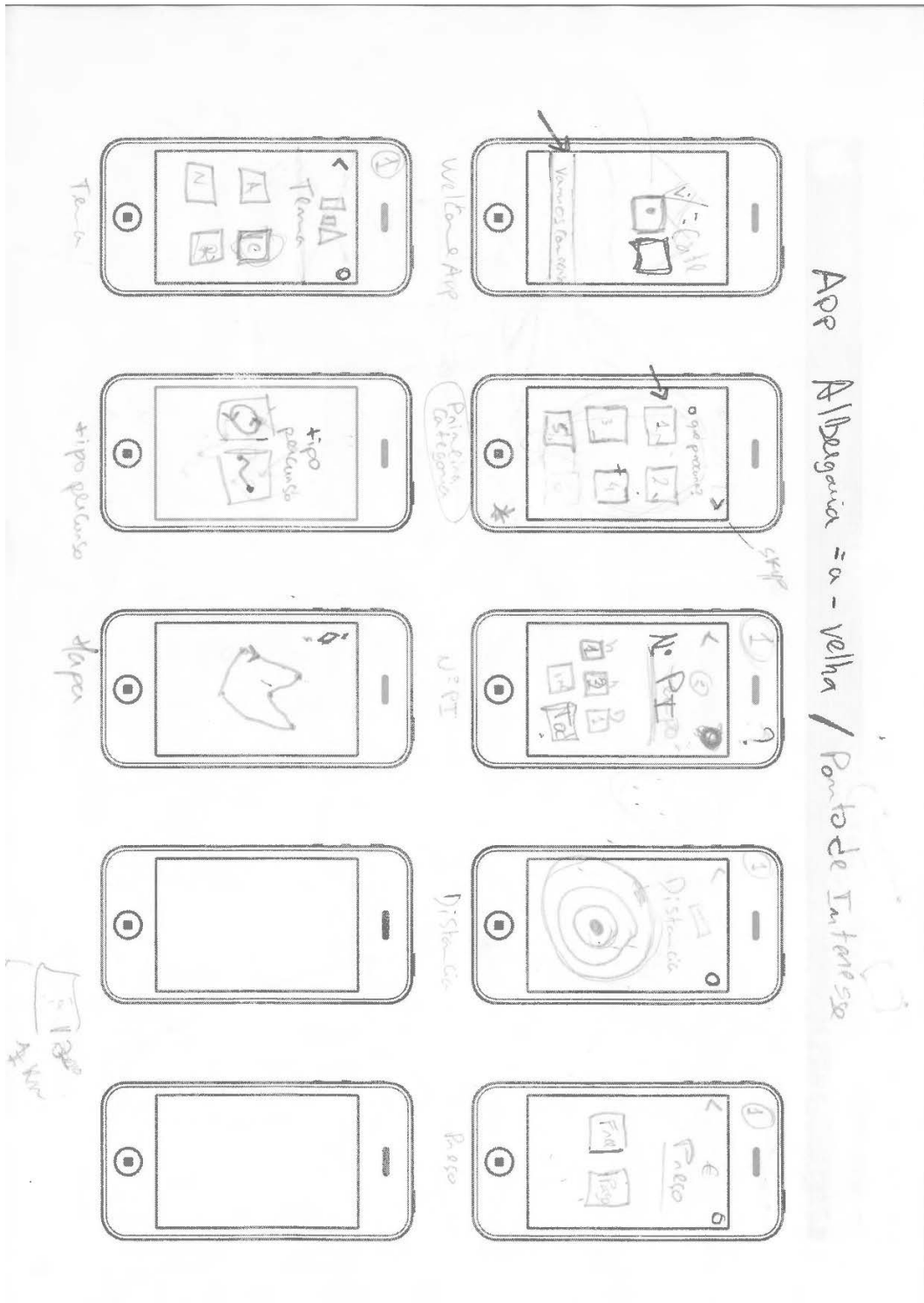


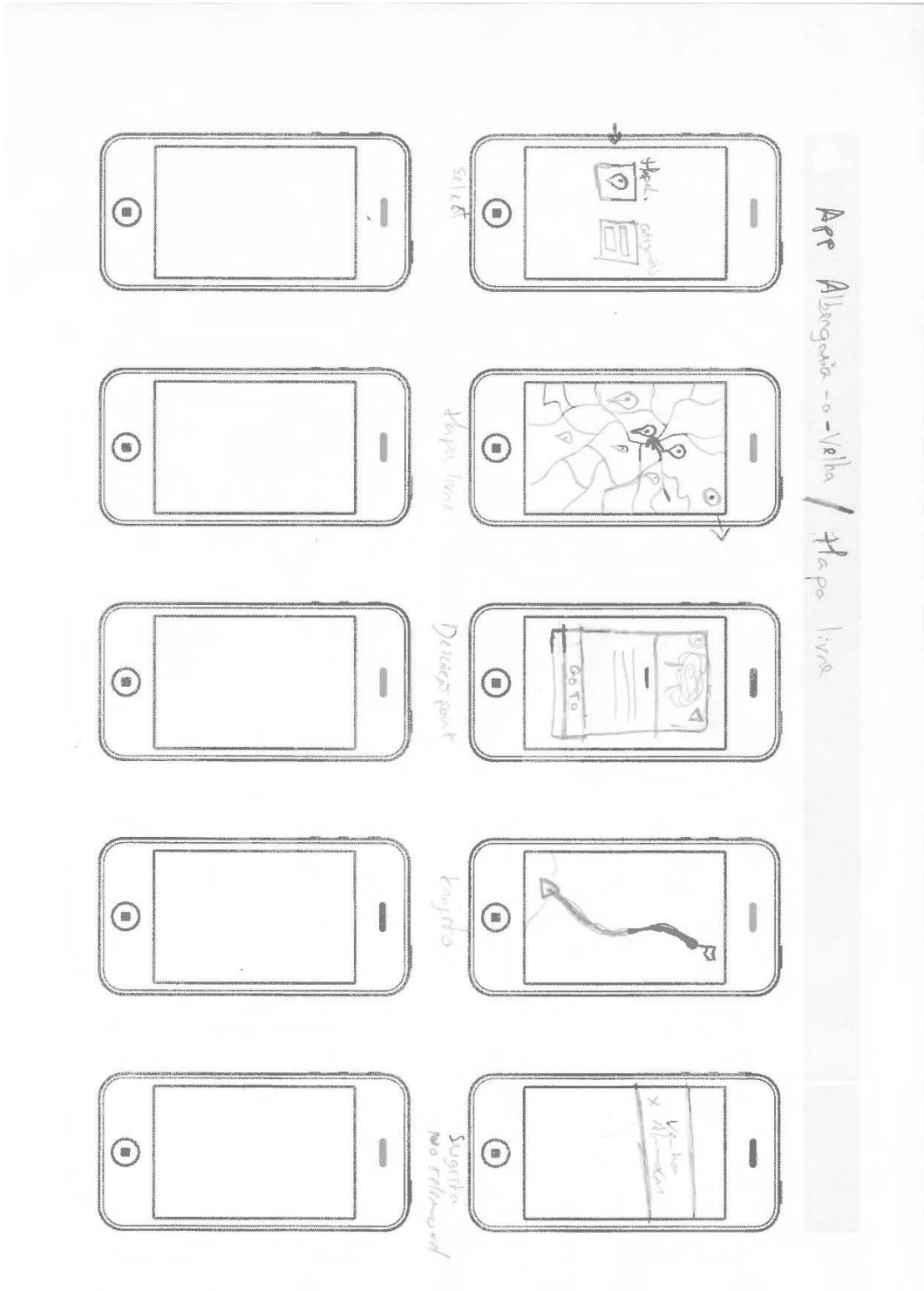


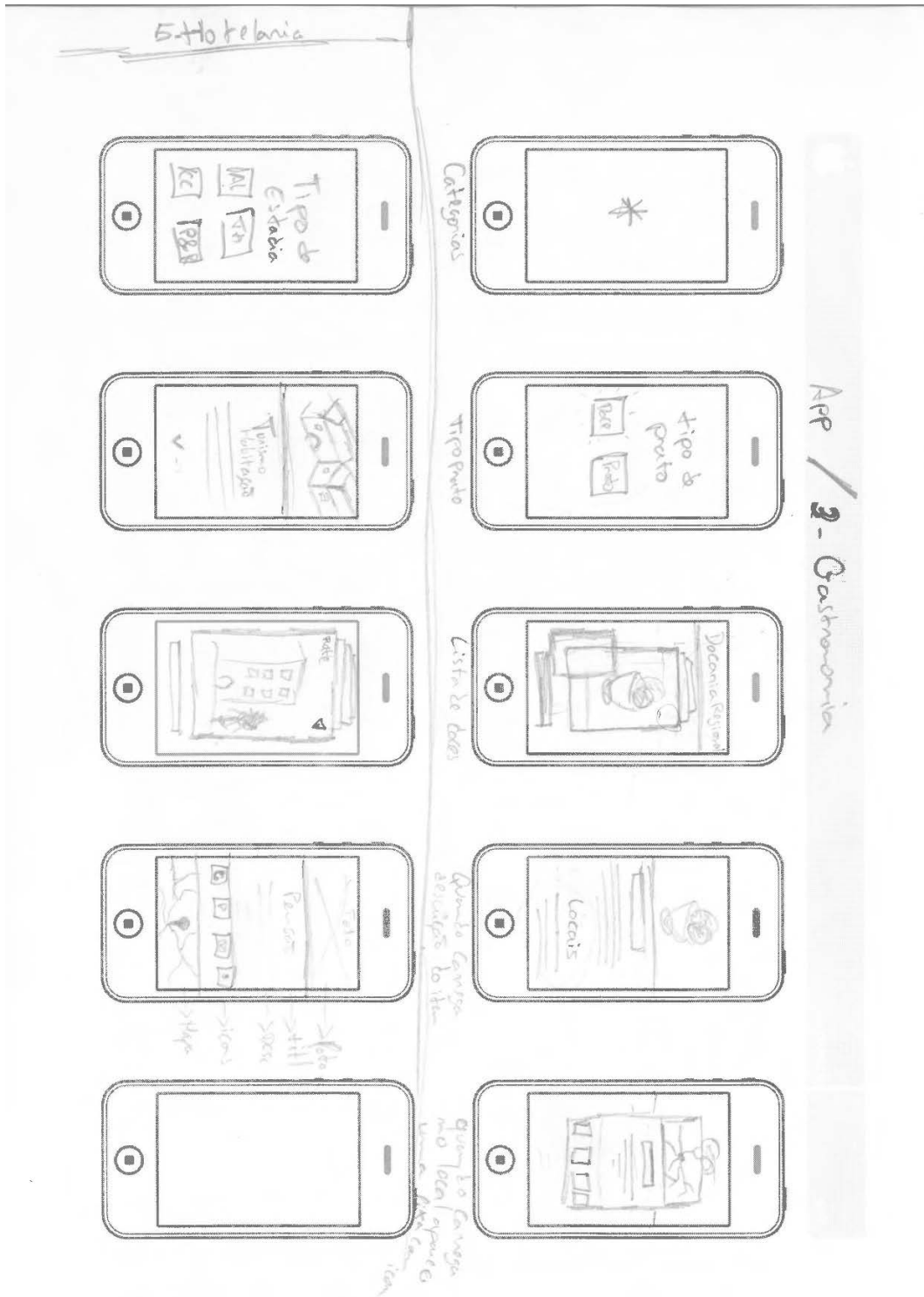


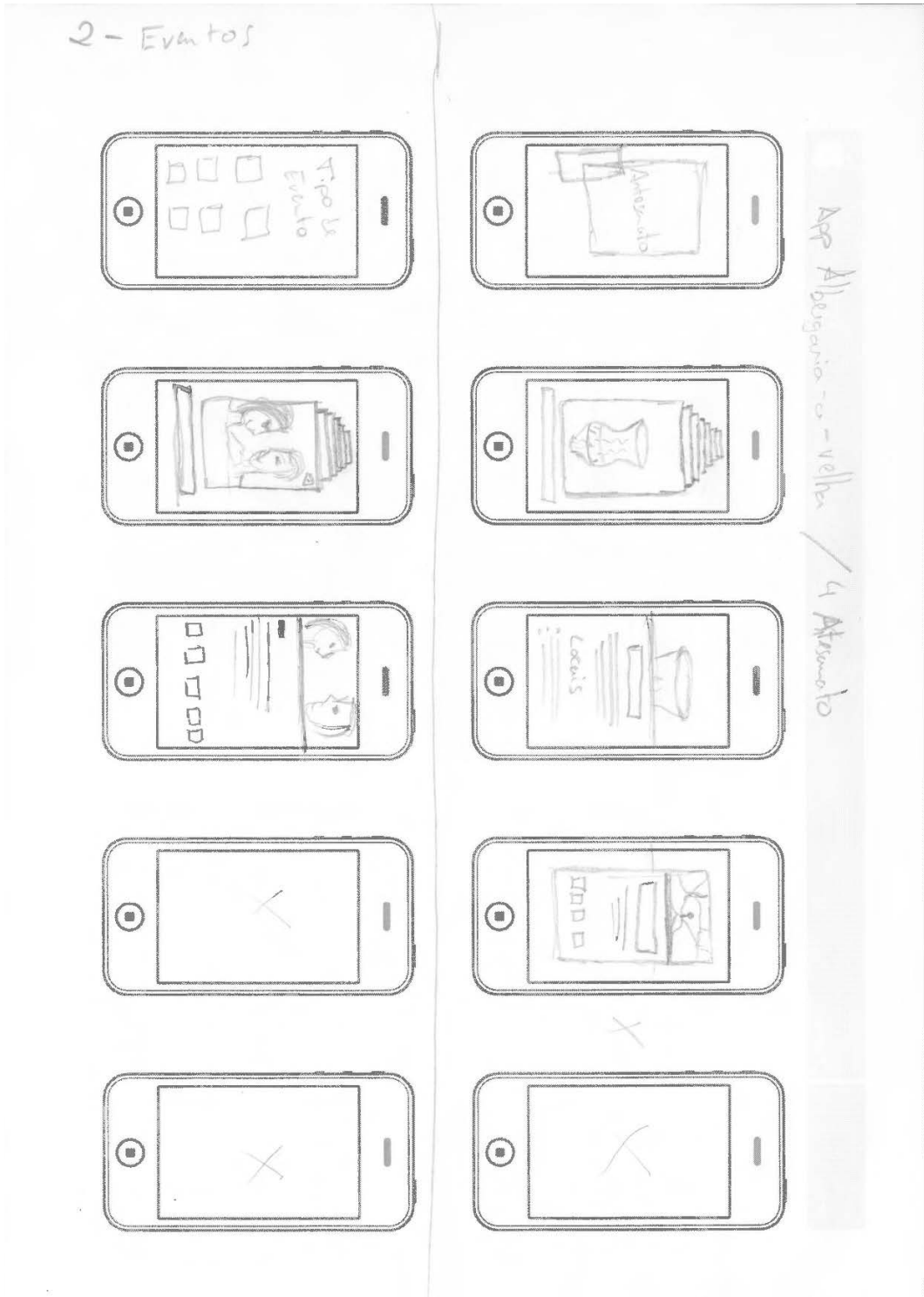
Apêndice F . Município Albergaria-a-Velha: Aplicação inAV





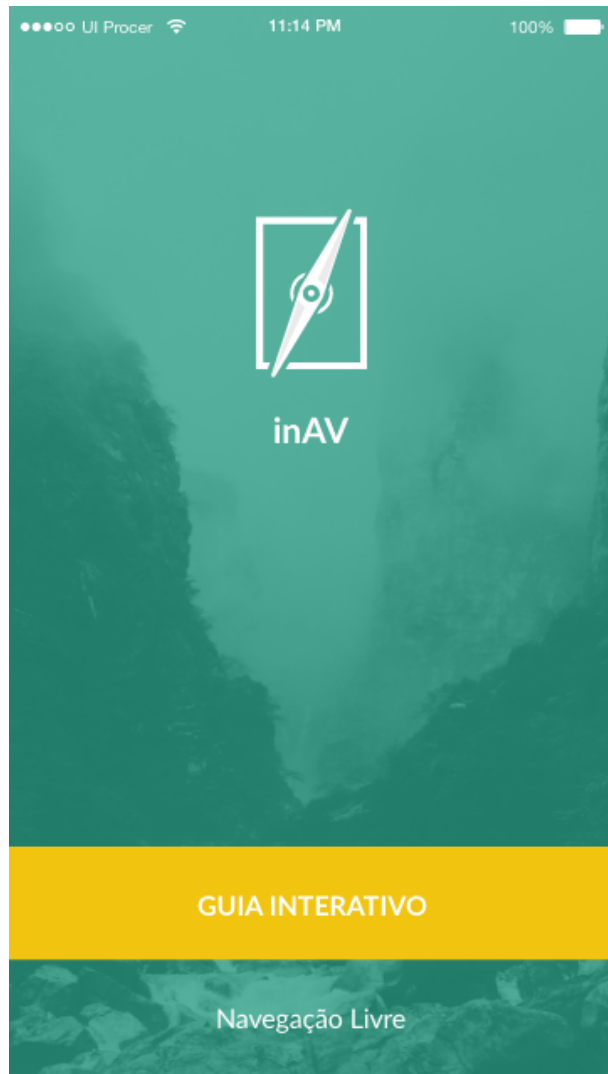


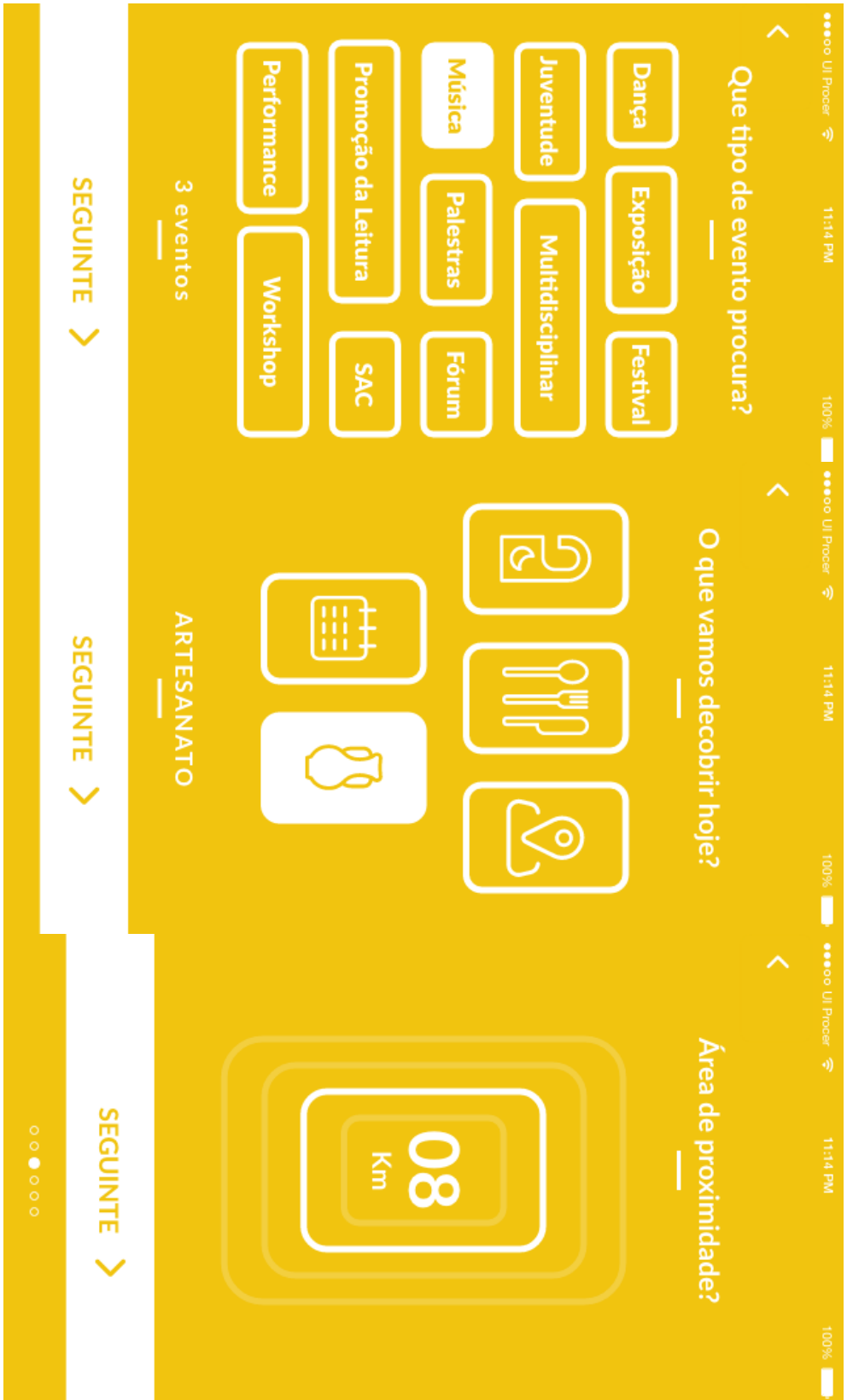




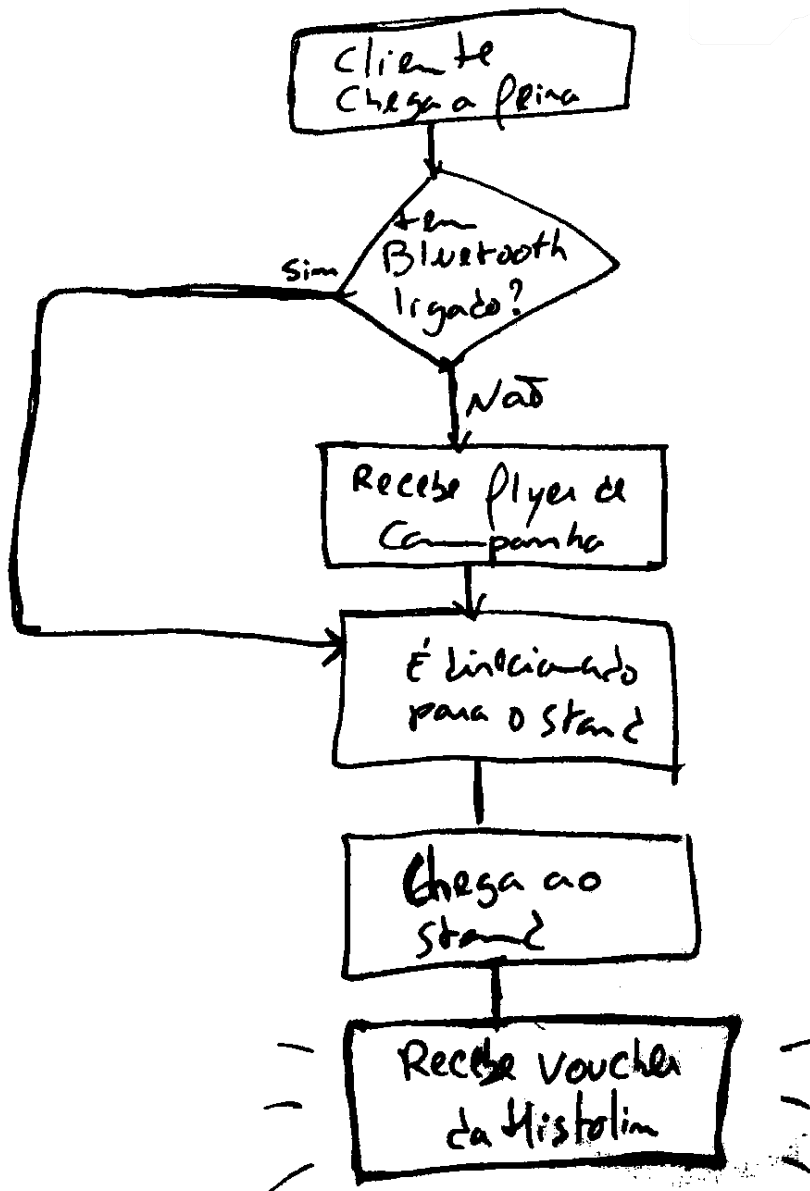


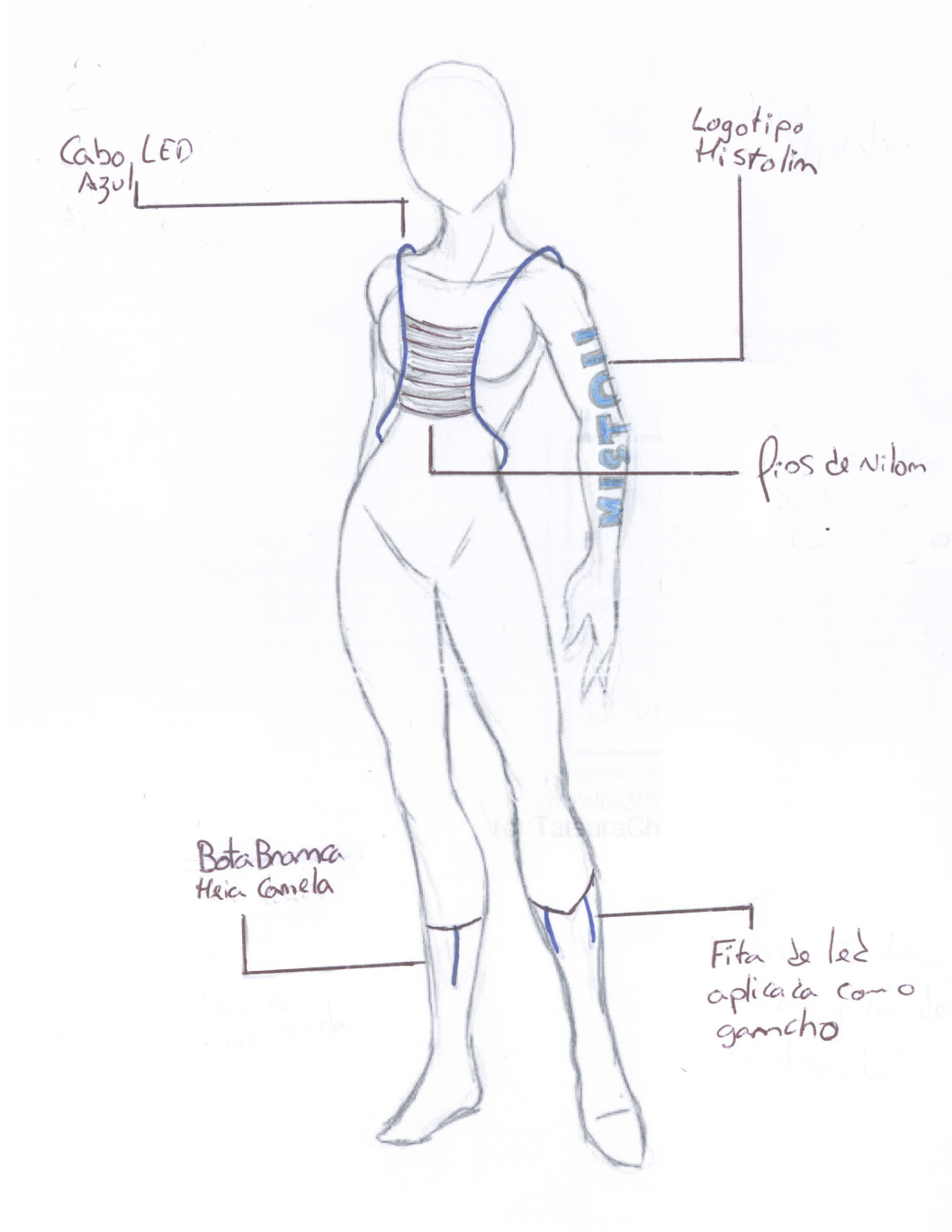


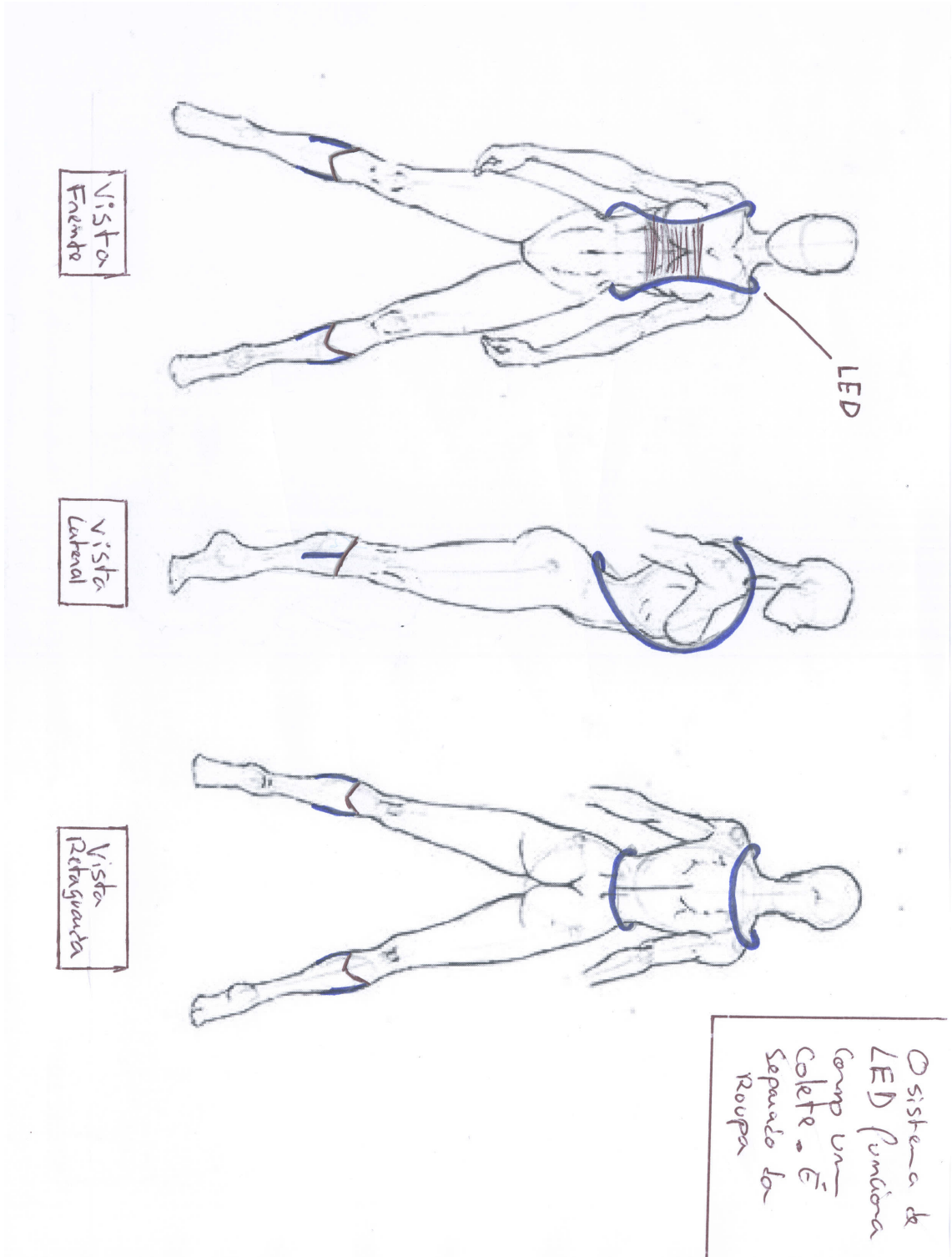




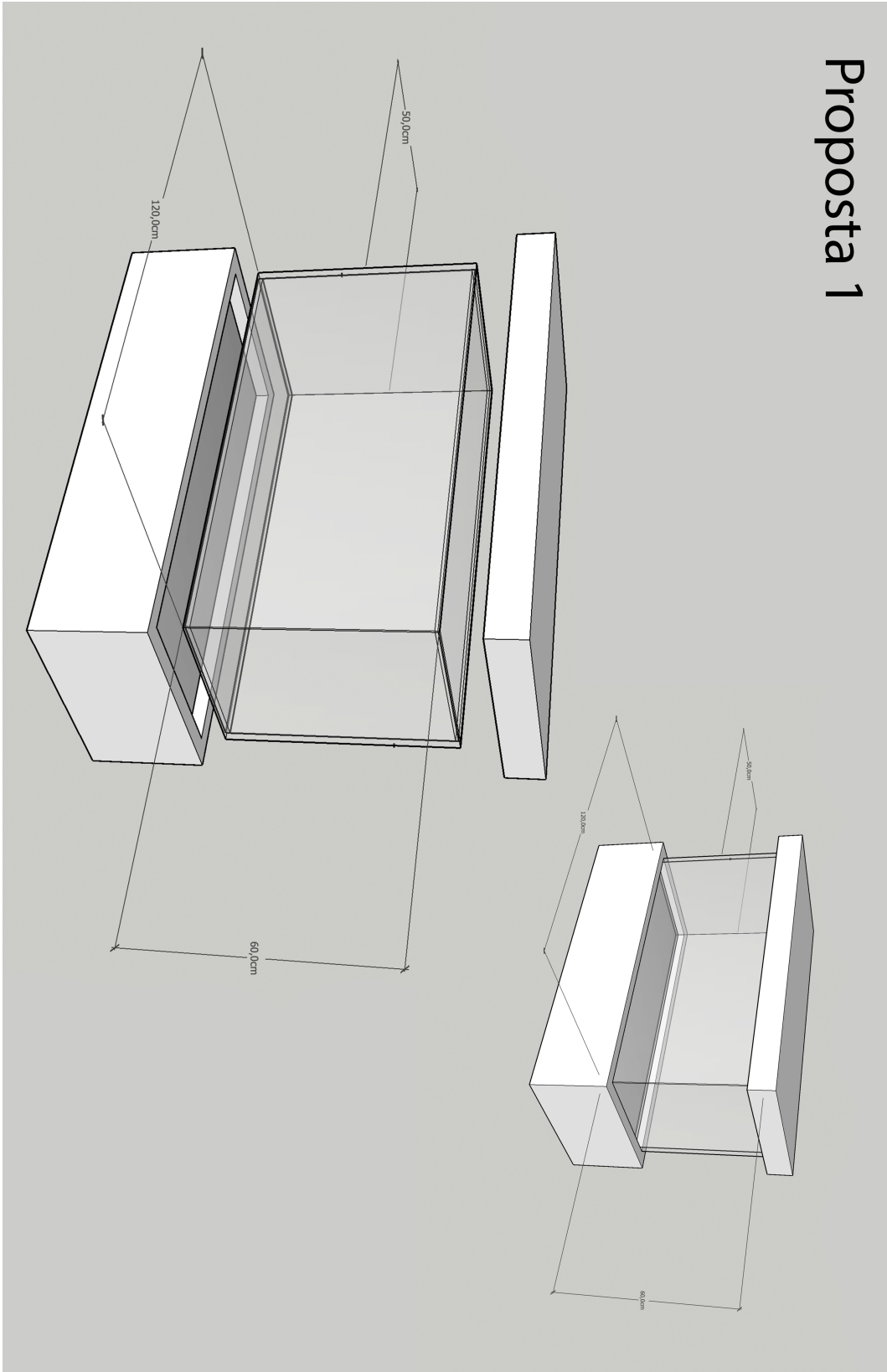
Apêndice G . Mistolin: Stand Promocional

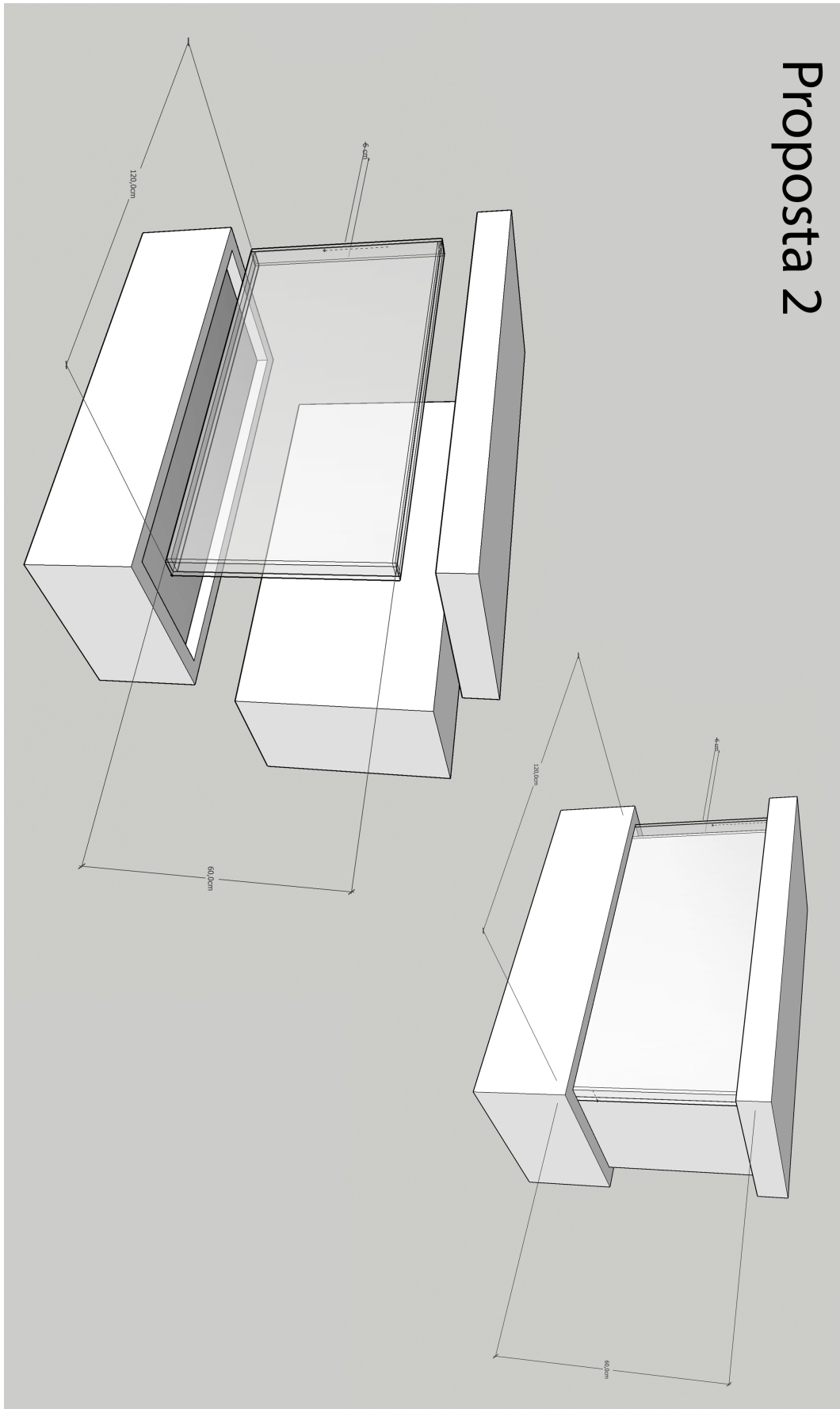






Proposta 1



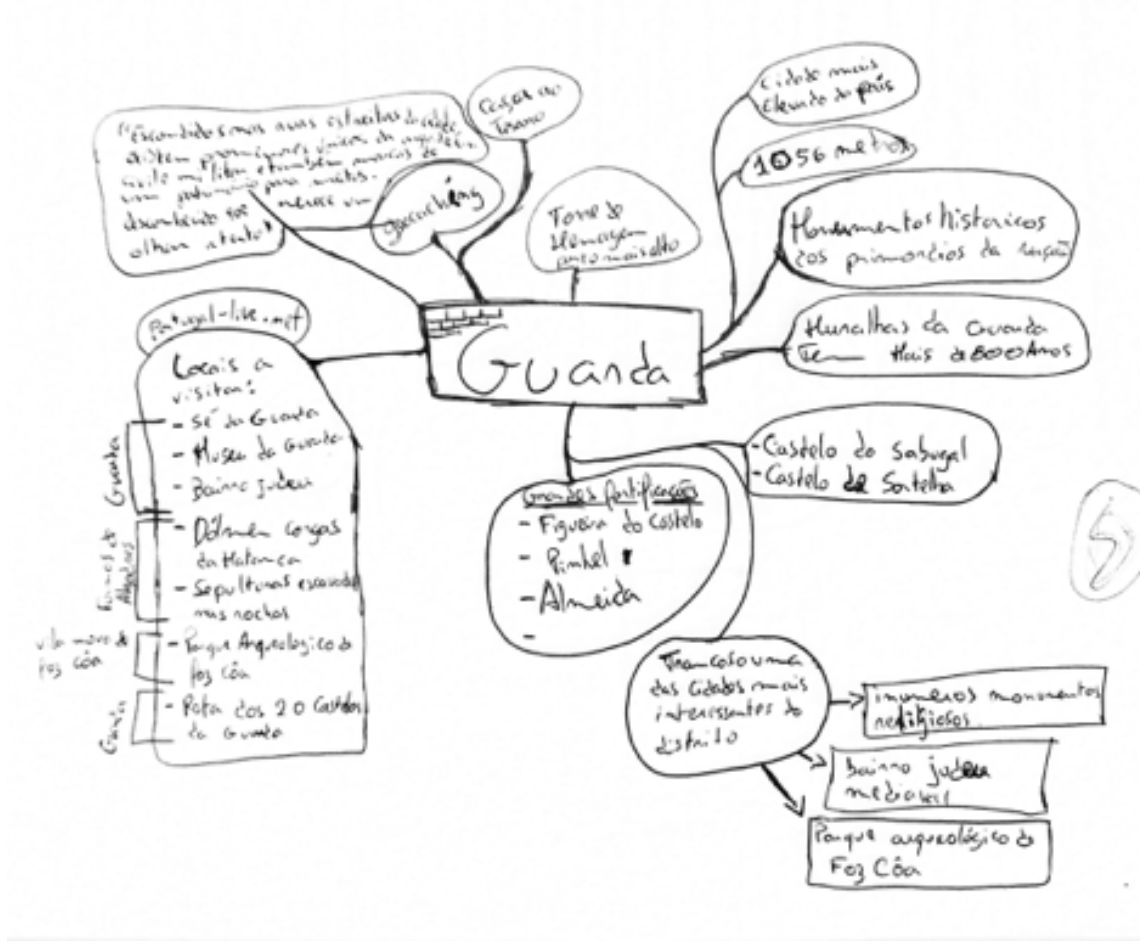


Apêndice H . Procer: Calendário Brinde de Natal

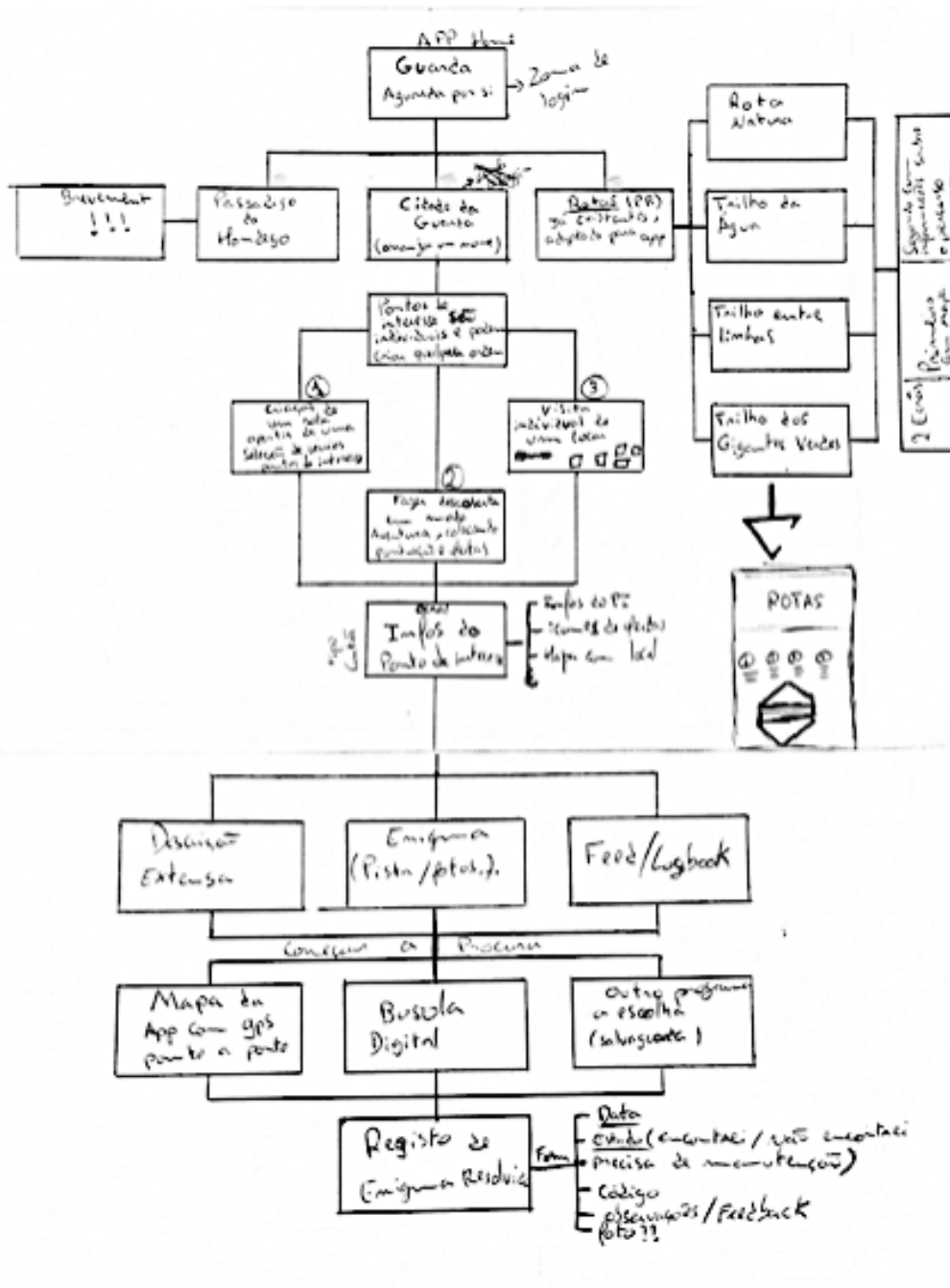
Apêndice I . Procer: Postal de Natal



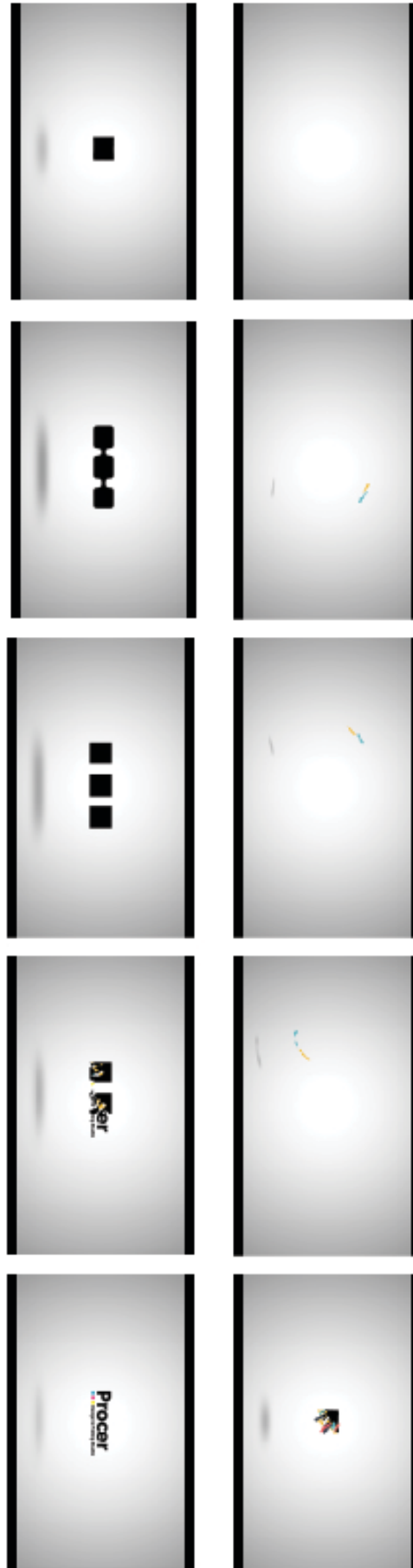
Apêndice J . Município da Guarda: Aplicação Guarda







Apêndice K . Procer: Logo Reveal



Apêndice L . Hotel Coimbra: Vídeo Promocional



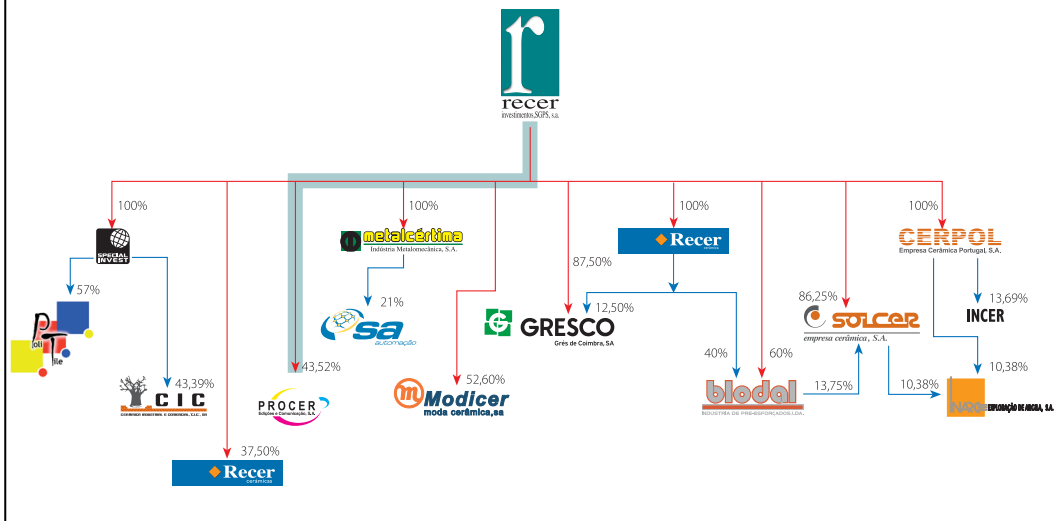
10. Anexos

Anexo A . Auditoria Procer



1. ANÁLISE PROCER 2. ANÁLISE MERCADO 3. ANÁLISE SWOT 4. PROPOSTAS

ESTRUTURA ACIONISTA



1. ANÁLISE PROCER 2. ANÁLISE MERCADO 3. ANÁLISE SWOT 4. PROPOSTAS

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRADOR

Leonel Silva

GESTOR DE PRODUÇÃO

João Luís Mota

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Armindo Lameiras
António Capela
Manuel dos Anjos
Gonçalo Neto
Daniela Oliveira
Patrícia Rato
Filipa Abrantes
Daniel Marques

CARPINTARIA

Carlos Caldeira

SECRETARIADO

Olga Martins
Isabel Nunes

PRÉ-IMPRESSÃO

Eduardo Echezuria
Catarina Cardoso
Carolina Pereira
Hillson Augusto

3. ANÁLISE SWOT

(Strengths) PONTOS FORTES

Boa reputação;
Saber fazer ao nível da pré-impressão, impressão e acabamento (qualidade);
Cumprimento de prazos de produção e entrega;
Simpatia, ética e profissionalismo;
Boa gestão de clientes.

(Weaknesses) PONTOS FRACOS

Gama de produtos limitada e pouco diferenciadora face aos concorrentes
Dependência de uma relação de rapidez e custo;
Dificuldade em oferecer um projeto global (As empresas necessitam de proceder à subcontratação de empresas de design e da Procer);
Falta de dimensão de marca, particularmente no estrangeiro;
Lacuna ao nível da cultura e saber fazer em design;
Falta de um modelo de autoanálise;
Nome redutor, sectorial e que não conota inovação (Pro = produção + Cer = Cerâmica);
Marca gráfica inadequada e ausência de um posicionamento claro.

(Opportunities) OPORTUNIDADES

Merecer a confiança das empresas do grupo ao nível de soluções globais (do design à montagem);
Prestar serviços especializados em design a empresas do grupo, de modo a minimizar a contratação externa (ex, Grafismo para cerâmica);
Apostar em novos mercados para produção com margem de lucro maior;
Dar resposta a pequenas solicitações com soluções simples;
Diversificar os serviços a partir da área chave da empresa, apostando em design e ganhando projetos com escala;
Capacidade de transformar a encomenda, aumentando os pedidos;
Afirmação pública dos valores e Pontos Fortes da Procer;
Implementação de um contrato de sigilo profissional;
Garantir uma experiências e assumir uma narrativa de comunicação de modo coerente.

(Threats) AMEAÇAS

Demora na afirmação da empresa enquanto prestadora de serviços de design;
Conotação com o grupo Recer, que impeça a relação com empresas concorrentes;
Resistência à mudança;
Dificuldade em articular as diversas vias de angariação de trabalho para produção;
Demora na amortização do investimento;
Falhas no modelo de autoanálise.