

Gestão Operacional de Design

Contributos da Gestão Operacional
de Design para a eficácia de Projectos

*Desenvolvimento prático de
projecto de Design Gráfico*

Relatório de Estágio

ALUNA MARGARIDA BAPTISTA
ORIENTADOR PAULO SILVA
ORIENTADOR ESTÁGIO LÚCIA CASTRO



*Desenvolvimento prático de
projecto de Design Gráfico*

Relatório de Estágio

ALUNA MARGARIDA BAPTISTA
ORIENTADOR PAULO SILVA
ORIENTADOR ESTÁGIO LÚCIA CASTRO

EMPRESA INTERNATIONAL FACULTY FOR EXECUTIVE

Agradecimentos

Resumo

O presente documento, tem como principal objectivo a descrição e análise do projecto foco desenvolvido no decorrer do estágio curricular, realizado na empresa IFE - International Faculty for Executives no âmbito do Mestrado de Design Gráfico da Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha.

Esta investigação, incidirá sobre duas abordagens que se complementam, uma sobre o processo de estágio e projecto, e outra sobre o enquadramento teórico do mesmo.

A primeira abordagem remete à prática de estágio, caracterização da empresa, objectivos do estágio e cronograma do mesmo. Associado a esta parte, encontramos o foco da dissertação: a exposição e análise do desenvolvimento do projecto principal do estágio - Expo RH'14 - onde encontraremos um descritivo detalhado das fases de processo.

A segunda abordagem contextualiza o tema, tendo este diversos sub-temas de essencial compreensão para o entendimento do desenvolvimento. Serve assim, de enquadramento teórico específico para cada ponto do processo de estágio, colocando estas abordagens em constante paralelo.

Assim, as duas abordagens - estágio e enquadramento teórico - apoiam-se mutuamente para um melhor entendimento do tema, onde se descreve um acontecimento real em paralelo com a teoria estudada, de modo a que a presente dissertação seja entendida como uma reflexão crítica do desenvolvimento do projecto em processo de estágio.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Operacional de Design

Gestão de Design

Design Gráfico

Gestão de Projecto

Planeamento

Abstract

The present document has as its main goal the description and analysis of the project developed during the curricular internship in the company IFE - International Faculty for Executives, within the Master of Graphic Design in the School of Art and Design of Caldas da Rainha.

This investigation will focus on two approaches that complement each other, one about the internship process and the project, and another about its theoretical framework.

The first approach refers to the internship process, company's characterization, main objectives and respective chronogram. This approach demonstrates the focus of the dissertation: exposure and analysis of the internship main project development – Expo RH'14 – where it is possible to find a detailed description of all stages of the process.

The second approach contextualizes the subject, including the different sub-themes essential for understanding its development. Is, therefore, needed for the specific theoretical context of each point of the internship process, allowing to have both approaches in parallel.

This way, both approaches - internship practice and theoretical framework - support each other, for a better understanding of the theme. Here we describe the real life episode in parallel with the studied theory, so that the present dissertation is understood as a critical review of the project's development during the internship process.

KEY-WORDS

Operational Management Design
Design Management
Graphic Design
Project Management
Planning

ÍNDICE

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

- 1.1 Contextualização
- 1.2 Metodologia
- 1.3 Estrutura da Dissertação

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

- 2.1 Gestão de Design
 - 2.1.1 Níveis de Gestão de Design
- 2.2. Qual a importância do Gestor de Design?
- 2.3 O Designer e a Empresa

CAPÍTULO III

ESTÁGIO CURRICULAR

- 3.1 Introdução à Prática de Estágio
 - 3.1.1 Entidade de Acolhimento
 - 3.1.2 Objectivos do estágio
 - 3.1.3 Integração na equipa
 - 3.1.4 Cronograma do estágio
- 3.2 Análise do Projecto - Expo RH'14
 - 3.2.1 Nota introdutória
 - 3.2.3 Processo criativo
 - 3.2.3.1 Briefing
 - 3.2.3.2 Pesquisa
 - 3.2.3.4 Exploração
 - 3.2.3.5 Conceito
 - 3.2.3.6 Desenvolvimento
 - 3.2.3.7 Entrega e Avaliação

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 4.1 Pontos-Chave
- 4.2 Conclusão
 - 4.2.1 Nota conclusiva
 - 4.2.2 Reflexão Crítica do estágio

CAPÍTULO V

REFERÊNCIAS

- 5.1 Bibliografia
- 5.2 Anexos
 - 5.2.1 Expo RH'14
 - 5.2.2 Negócios & Franchising

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

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

Não existe uma definição única, aceite universalmente para o termo "Gestão do Design", assim como não existe uma definição única e universal para "Design", onde a palavra tanto é um substantivo quando aplicada a um resultado, como um verbo ao ser exercida, vista como uma actividade. Falando do design como actividade, aqui sim um facto universal - é um desenvolvimento centrado no utilizador e na resolução de problemas - como em muitas outras actividades, este não descarta a necessidade de ser gerido, sendo nesta faceta da gestão de design que esta dissertação se centrará, afastando-se do mundo estratégico e focando-se assim, na gestão operacional do design. (Best, 2009)

O design é uma actividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. A gestão também é uma actividade de resolução de problemas, sistemática e de coordenação. (Mozota, 1998, p.17)

Actualmente, é notória a importância do design a nível económico e o seu uso literal como uma ferramenta tanto estratégica como de comunicação, reforçando o estatuto da gestão de design e colocando o verdadeiro potencial do design num lugar de destaque nas organizações. De facto, ao longo das últimas décadas, a gestão de design tem vindo a ser cada vez mais um tema de atenção, abordada como um factor-chave para o sucesso de empresas e organizações. Ainda assim, de acordo com Wolf (1998), existem muitas empresas de pequena dimensão que não aproveitam de todo as vantagens da gestão de design, pelo simples facto de verem o design como uma despesa adicional que não querem despende (cit. por Menezes & Paschoarelli, 2009, p. 66).

Os estudos mais prestigiados passam sem dúvida pelos internacionais, como dos autores Gorb, Mozota e Best.

Para além destes nomes de referência, são cada vez mais os institutos de pesquisa interessados em definir e esmiuçar o mundo da gestão de design. Em Portugal, é de referir o trabalho de pesquisa do Centro Português de Design - CPD; nos EUA, o Design Management Institute - DMI; e em Itália o International Council of Societies of Industrial Design - ICSID. A evolução destes estudos e pesquisas, leva-nos a entender que é uma área vista em ascensão, com oportunidades em diversos exemplos e modelos identificados na literatura quando na procura de limites e barreiras para esta disciplina.

Nos Estados Unidos, em 1975, Bill Hannon e o Massachusetts College of Art fundaram o Design Management Institute (DMI) em Boston "O DMI vê um futuro em que a gestão do design terá uma importância cada vez maior, de quatro maneiras fundamentais. Primeiro: à medida que empresas de todos os tipos aprofundam a sua compreensão do papel do design na inovação, elas passarão a ver a gestão do design como um poderoso recurso para inovações que as diferenciará e construirá vantagens competitivas sustentáveis; segundo: à medida que as pessoas encontram cada vez mais opções no mercado e procuram continuamente melhorar a qualidade das suas vidas, elas devem exigir cada vez mais algo que apenas a gestão eficiente do design pode oferecer - bom design; terceiro: a mudança de atitude de gestão do design para o administrar deve liberar o seu potencial; quarto: o papel cada vez mais importante que o design desempenhará na construção de um elo entre aspectos económicos e culturais fundamentais de nações individuais e do mundo abrirá a porta para que o design faça uma grande contribuição para sociedades saudáveis e equilibradas no mundo inteiro." (Mozota, 2003, p.92)

1.2 METODOLOGIA

Para os estudantes, torna-se cada vez mais claro que as exigências desta área têm vindo a ser renovadas a cada dia que passa, pois os papéis em constante mudança e os desafios do design assim o obrigam. Tendo vindo a oferecer uma ajuda notória crescente nos processos e empreendimentos sociais, ecológicos, tecnológicos e culturais, e sabendo que está intrinsecamente ligado à forma como a sociedade, o ambiente e os negócios interagem, as organizações estão a encarar o design de uma forma muito mais "gerida" e menos parcial/espontânea.

A uma conclusão óbvia se chega, afirma Best, "para se ter uma carreira de sucesso e de longo prazo no design, é necessário compreender como e onde o design integra um contexto global, e como todo o potencial do design pode ser explorado, gerido profissionalmente e utilizado como uma ferramenta para a inovação e mudança." (Best, 2009, p. 16)

Nesta área, existe então uma variedade imensa de pontos de vista, não que se oponham mas que seguem diretrizes várias, e a falta de consenso acaba por dificultar o desenvolvimento de material de referência que o suporte. Ainda assim, encontram-se algumas tentativas, de carácter exploratório, por estudos de casos, factuais, paralelismos, etc, centradas em aspectos específicos de gestão de design, e são estes que aqui serão abordados e comparados com a experiência do processo de estágio curricular. Sabendo que a abordagem deste tema suscita uma série de questões práticas, será certamente valioso chegar a conclusões objectivas, na medida em que a gestão de design é uma necessidade real do mercado, quer se trate de alunos ou profissionais, designers ou não, de quadros intermédios ou administração, pois não se trata apenas de técnica mas também de cultura.

Não tendo como objectivo - aparentemente inatingível - chegar a um método aplicável a qualquer projecto de design gráfico, ambiciona-se compreender quais os passos que nunca podem falhar para a eficácia do projecto em si, e sendo assim, a pesquisa aqui realizada, centrada nas palavras-chave gestão de design/projecto; design gráfico; e planeamento, passará pela análise de um paralelo de metodologias existentes na gestão projectual, tanto na área do design gráfico como em outras, perceber onde estas se tocam, e por fim, "encaixar" o percurso de estágio nas mesmas, esperando chegar a conclusões enriquecedoras para a área do design gráfico.

A metodologia seguida nesta dissertação, passará então pela análise crítica de estudos e conclusões de autores de renome na área da gestão de projectos e planeamento, para que estes sejam cruzados com o processo de estágio, mais especificamente, o projecto foco que será aqui exposto em pormenor e analisado fase a fase.

Assim, todas as fases do desenvolvimento do projecto encontrár--se-ão explicadas detalhadamente, serão apontados os sucessos e fracassos - ambos justificados por teoria - chegando por fim, a conclusões de pontos-chave obrigatórias para a eficácia de um projecto executado com sucesso.

Sensibilidade ao design em crescimento significa design embebido na mente da organização de forma a ser visto como uma forma de pensar, não só um recurso de negócio; um investimento, não uma despesa; é um conjunto de ferramentas de resolução de problemas, métodos e processos, não só um meio de implementação.

(Best, 2009, p. 96)

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A primeira parte contextualiza a temática, explicando as razões justificadas da escolha da mesma, levando a crer que este estudo será relevante para a área do design gráfico; demonstrar-se-á ainda a metodologia utilizada para o estudo; e por fim, a estrutura da dissertação.

Na segunda parte, encontra-se o Enquadramento Teórico que suporta as bases do tema, tornando consistentes as justificações encontradas no desenrolar da dissertação, essencialmente nos paralelismos com o processo de estágio.

Seguidamente, a terceira parte é dedicada à Prática de Estágio, encontrando ainda de forma introdutória a caracterização da entidade de acolhimento, os objectivos do estágio, a integração na empresa/equipa e o cronograma das 405 horas de duração de estágio relativas aos trabalhos desenvolvidos.

A quarta parte é referente ao Projecto, o foco do estágio, que ofereceu as bases para a elaboração desta dissertação. Aqui, o Projecto Expo RH'14 será descrito de forma objectiva demonstrando todas as fases do seu desenvolvimento e os resultados das mesmas, em constante paralelo com a componente teórica, servindo de enquadramento ao mesmo.

Por fim, encontramos as Considerações Finais, na quinta parte, onde será feita uma abordagem crítica e objectiva de todo o processo de estágio, com paralelismos directos com a parte teórica estudada, que resultam assim, em conclusões concretas sobre o tema.

PARTE II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE DESIGN

Originado em Inglaterra, foi na década de 60 que o processo e expressão Gestão do Design apareceu, com a conotação da gestão de relações entre empresas de design e os seus clientes, com a preocupação de aproximar o mundo do design ao contexto das organizações, assim, aparece pela procura e necessidade de construir uma ponte entre estas duas realidades distintas. Em 1966, Michael Farr observou uma necessidade dentro desta área, uma função específica: o gestor de design, cuja missão seria garantir a execução uniforme dos projectos mantendo a boa comunicação entre a agência de design e os seus clientes, podendo ser desempenhada tanto pela agência de design como por um agente da empresa cliente, uma vez que o objectivo era manter abertas as comunicações entre ambos.

Com a união dos esforços do London's Royal College of Arts e do Departamento de Gestão de Design da London Business School (chefiado por Peter Gorb), surgiu a consciência do papel crucial que o designer poderia ter na indústria e na economia (Hetzl, 1993). Peter Gorb (1990) que define a gestão como a “distribuição eficaz, pelos gerentes, de recursos de design disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir os seus objectivos” (Mozota, 2003, p.92), mostrando assim o interesse directo pela gestão de design relativamente ao lugar ocupado pelo design numa organização, na identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução de um problema.

Segundo Chiavenato (2000), a gestão é um processo que implica planeamento, organização, direcção e controlo do uso de recursos a fim de alcançar os objetivos, é portanto, a condução racional das actividades de

uma organização, imprescindível para a sua existência, sobrevivência e sucesso. (cit. por Menezes & Paschoarelli, 2009, p. 66)

Será possível ou desejável, criar uma única definição de gestão de design, que possa ser aplicada a todas as áreas do design e dos negócios? (Best, 2009, p. 14)

Tão simples como conectar as palavras, gestão de design é sobre a gestão de projectos de design, projectos pedidos e pagos por um cliente, desenvolvidos por um designer, equipa de designers, agência ou consultora de design. Para muitos a definição termina aqui, para outros, a gestão de design é muito mais do que gerir projectos de design, é encarada com um vasto leque de aplicações possíveis.

Referindo a opinião defendida pelo CPD (1997), a gestão de design apoia-se em dois pilares, dentro de um projeto de produto torna-se uma actividade que se ocupa em gerir os recursos humanos e materiais desde o nascimento de uma ideia até ao seu lançamento no mercado; por outro lado, dentro da empresa, procura proporcionar condições e meios favoráveis para o nascimento de novos produtos. Best (2009), de encontro à mesma opinião, aprofunda-a afirmando que os aspectos mais importantes da gestão do design estão em entender os objetivos estratégicos de uma organização e como o design pode desempenhar um papel pondo efectivamente em prática as formas e meios, as ferramentas e os métodos, as equipas e os requisitos de planeamento, a paixão e o entusiasmo, para atingir esses objetivos como resultados de sucesso.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
Actividade de solução de problema	Processo; Solução de problema.
Actividade criativa	Gestão de ideias; Inovação
Actividade sistémica	Sistemas empresariais; Informação.
Actividade de coordenação	Comunicação; Estrutura.
Actividade cultural e artística	Preferências do consumidor; Cultura organizacional

Tabela 1

Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão, Mozota, 2003, p.98.

Darryl Feldman, Director de Desenvolvimento do Produto na empresa *Yahoo!* acrescenta a necessidade de existir um equilíbrio que torne possível dar liberdade a indivíduos criativos para explorarem ideias no contexto de um negócio que se quer rentável e remata afirmando que “Grandes gestores de design motivam através do encorajamento e protecção dos designers das políticas e distrações que podem impedir as soluções finais daquilo que podiam ser. Adicionalmente, a gestão de design tem a ver com articular comunicação e a habilidade de falar a mesma língua que o negócio” (Best, 2009, p.75)

A gestão de design é a implementação planeada do design numa empresa para a ajudar a alcançar os seus objectivos. A pessoa encarregada do design é o gestor de design. (Mozota, 2003, p.103)

Para Mozota (1990), a gestão de design tem um objectivo duplo óbvio: familiarizar os gestores com o design e os designers com a gestão, e assim desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo, justificado pela realidade de que a gestão de design está enraizada na mudança de um modelo hierarquizado de gestão para um modelo organizacional flexível e sem hierarquias, acabando por encorajar a iniciativa individual, a acção em independência e a tomada de risco. Este novo modelo de gestão - mais informal - acaba por se basear em conceitos de gestão muito mais direccionados ao cliente em si, gestão de projectos e qualidade como um todo, em que todos lidam directamente com o design, assim, os designers sentem-se mais apoiados e compreendidos.

As empresas perdem por falta de conhecimento sobre as possibilidades de uso do design e por usarem modelos de gestão arcaicos, que não privilegiam a criatividade, a qualidade e a inovação. Infere-se que essas são algumas das causas relativas à mortalidade precoce das PMEs. (Menezes & Paschoarelli, 2009, p. 86)

Gorb (1990) define a gestão de design como "o uso efectivo dos gestores de linha do recurso design disponível na organização, na busca dos seus objectivos corporativos" (cit. por Best, 2009, p. 12). Esta definição transmite-nos primeiro que o tema está directamente ligado com a posição que o design ocupa dentro de uma organização; depois, com a identificação das disciplinas de design que são essenciais para a resolução de temas-chave para a gestão; e por fim, qual o treino necessário dos gestores para que saibam usar o design com eficácia.

Relativamente ao seu comportamento dentro de uma organização, a gestão de design está presente na comunicação da marca, no design de produto e serviços, nos edifícios da empresa e nos ambientes de lojas, nos sites e nas campanhas publicitárias de cada empresa; já de forma externa, pode responder a crescentes pressões nas empresas para cumprir normas, regulamentos e políticas governamentais, nas mudanças de atitude em todo o mundo, na gestão local e global de recursos. (Best, 2009)

De acordo com a Powell (2004), a gestão de design está a crescer em 4 direcções fundamentais:

1. Os negócios, que dependem do entendimento do papel do design para a inovação, que olham cada vez mais para a gestão do design como um forte recurso para inovações que efectivamente diferenciarão os seus negócios e construirão vantagens competitivas sustentáveis.
2. Sendo que as pessoas continuam a encontrar cada vez mais escolha no mercado, na procura de melhorar a sua qualidade de vida, exigirão mais daquilo que a eficaz gestão do design pode oferecer, o bom design.
3. A mudança de atitude de gestão para gestão de design, irá dar lugar a todo o potencial que o design pode oferecer.
4. A importância crescente do papel do design, fará aligação entre os aspectos fundamentais na economia e na cultura, entre as nações e o mundo, e assim, abrirá portas para que o design tenha um contributo importante ao formar sociedades saudáveis e equilibradas no mundo inteiro (cit. por Best, 2009, p. 18).

Projectar (Munari, 2008)

Apesar de à primeira vista poder ser imperceptível, também no campo do design não é possível projectar sem um método, como já referido anteriormente - design não é um resultado, mas sim um processo com um resultado - não basta pensar de uma forma artística e chegar a um resultado, procurando de imediato a solução, pois como defende Munari (p. 21), "criatividade não significa improvisação sem método: dessa maneira apenas se cria confusão e se cria nos jovens a ilusão de se sentirem artistas livres e independentes". Tudo começa numa pesquisa, há que se documentar o que foi feito de semelhante à solução que procuramos, há que procurar erros e sucessos, materiais a utilizar para que a solução seja exequível, e sem nunca esquecer, durante todo o processo, a exacta função daquilo que estamos a projectar.

O método projectual não é mais do que uma série de operações necessárias, dispostas por ordem lógica, ditada pela experiência. O seu objectivo é o de se atingir o melhor resultado com o menor esforço. (p. 20)

O método projectual para o designer gráfico (assim como para qualquer área do design) não pode ser encarado como algo absoluto e muito menos definitivo, pois é na verdade algo que se molda e se transforma, vai-se modificando encontrados aspectos que proporcionarão um melhor processo, e assim, melhor resultado. Fazendo a ligação à criatividade, o designer ao aplicar um método, não pode acreditar que este o levará a um bloqueio na sua personalidade e visão como designer, o método servirá apenas na descoberta de algo para melhorar o resultado, definição apoiada por Cooper e Press, onde afirmam que a gestão de design é sobre "a resposta de indivíduos às necessidades dos seus negócios e contribuição que eles podem fazer para que o design seja usado com eficiência" (cit. por Best, 2009, p. 12)

2.2 NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN

Dentro da gestão de design, o design pode afectar a gestão a muitos níveis e de formas variadas. O design pode ser activo em três grupos de actuação distintos: nível estratégico, tático, e operacional, ao aplicar objectivos de longo prazo e nos processos de decisão do quotidiano. O design é uma função, um recurso e uma forma de pensar dentro da organização e algo que pode ser activo no pensamento estratégico, no desenvolvimento de processos e, essencialmente, na implementação de projectos, sistemas e serviços; na forma como uma organização se relaciona com os seus clientes e com os protagonistas do negócio. (Best, 2009)

Mais especificamente, o nível estratégico é onde o design expressa a visão, políticas, valores, missão e crenças da organização, por exemplo, na sua identidade corporativa; no nível tático, as funções específicas, tanto as equipas, como os processos e os sistemas de negócios, assumem o papel principal procurando atingir os objectivos da unidade de negócio, por exemplo, a organização pode conduzir uma auditoria de design quando entra em novos mercados para comparar as concorrência; e por fim, ao nível operacional, o design manifesta-se nas operações do dia-a-dia, nos produtos e nas experiências físicas tangíveis, estando intimamente relacionado com a concepção do projecto e com as actividades que se realizam durante o processo de transformação de uma ideia num produto físico, desde a sua criação até ao seu lançamento. (Adaptado de Sean Blair, Espírito de Criação, cit. por Best, 2009).

2.2.1 NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional - foco desta dissertação - ocupa-se sobretudo em reunir informação através da integração de diferentes disciplinas e do estabelecimento de uma boa rede de colaborações externas pronta a ser consultada, como a planificação, organização, controlo, financiamento, materiais e tempo para conseguir atingir os objectivos de um determinado projecto, tais como:

- Determinar a natureza de um projecto, avaliando a diferença entre os objectivos e a capacidade da empresa
- Organização dos processo de desenvolvimento estabelecendo os passos a seguir, a extensão de cada fase e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até à administração e entre os elementos da equipa
- Seleccionar os elementos da equipa e organizá-la: escolhendo os especialistas apropriados; mantendo as mesmas pessoas ou fazendo mudanças; e estabelecendo procedimentos para a solução de conflitos

Assim, unem-se os designers do departamento de criação aos demais profissionais de uma organização, a fim de concretizar um projecto de valor agregado, coerente com as condições exigidas para a sobrevivência de uma empresa contemporânea, pois a chave que abre portas para o êxito de um produto é sem dúvida, a integração das várias disciplinas intervenientes do projecto. (CPD, 1997)

Para os profissionais de design, criar significa que há um problema que primeiro precisa de ser identificado para então ser resolvido. Uma vez identificado o problema, o designer segue um processo lógico, que ele aplica a cada fase do projecto. Esse processo é uma habilidade aprendida que corresponde a técnicas, e não a um talento misteriosamente inerente a alguém. (Mozota, 2003, p.27)

Para Mozota, o nível operacional da gestão do design numa empresa acontece ainda em dois esquemas possíveis:

1. Formal

Extensão progressiva do design

Definição de uma política de design que concretiza através de um documento de compromisso da empresa em matéria de design: Definição de um programa de acções de design que pode ser a introdução do design num sector, o desenvolvimento de um outro tipo de design, ou simplesmente uma auditoria de design; Definição da posição de design na organização, onde é criado um departamento exclusivo de design incluído no organigrama. A responsabilidade deste departamento é precisa, por exemplo: melhoria dos produtos ou melhoria da gama de produtos.

2. Informal

Tomada de consciência alargada da dimensão do design

Concretiza-se no início pela selecção de um "campeão" de design na empresa, que podendo ser um designer de renome que se torne consultor regular, um gestor ou um comitê. A opção do comitê é muitas vezes a escolhida pelos gabinetes de design responsáveis por um novo sistema de identificação visual; permite com efeito representar diferentes funções da empresa. Este "campeão" do design pode progressivamente infiltrar todas as decisões da empresa segundo o seu nível de escuta junto da direcção geral e fazer com que todos na empresa compreendam o design.

Os pesquisadores Angela Dumas e H. Mintzberg consideram que o esquema informal, a que chamam "design como infusão" é mais eficaz. Torna-se evidente que resulta da suavidade do problema da integração do design na organização. (Mozota, 1990, p. 309)

2.3 QUAL A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE DESIGN?

"Existem diferentes actores que intervêm na fase de gestão de um projecto: tantos mais quanto mais complexo é o projecto. De entre eles é de realçar dois: o dono da obra, em geral uma empresa, que fixa os objectivos, o orçamento e o prazo de execução desejável, e o gestor de projecto, encarregado pelo dono da obra de conceber e controlar a execução da obra conforme o programa. (...) A Revolução Industrial generalizou a designação de gestor de projecto a todos os responsáveis pela concepção, estudo e realização de obras, fossem elas o caminho de ferro, a construção de desportivos, fábricas, etc. Após a 2ª Guerra Mundial, o desenvolvimento das actividades de engenharia e de gestão, induziu a generalização da designação do gestor de projecto a todas as pessoas físicas ou morais com responsabilidade de concepção e execução de um projecto perante o dono da obra." (Barros, 1994, p.23)

Resumidamente, o gestor de design tem o papel de gerir o design, o que exactamente esta profissão envolve, dependerá e diferenciar-se-à sempre de organização para organização. "Independentemente do título do cargo, os aspectos importantes da gestão do design, são o entendimento dos objectivos estratégicos da organização, de como o designer pode ter um papel activo, e efectivamente pôr na prática os meios, as ferramentas e os métodos, as equipas, os requisitos de planeamento, a paixão e o entusiasmo para atingir estes objectivos com sucesso." (Best, 2009, p. 12)

Continuando este raciocínio, torna-se evidente que os gestores de design são frequentemente obrigados a alterar e transcender os seus papéis e adaptar-se a diferentes situações. O gestor do projecto tem como papel principal assegurar que os processos, os procedimentos e as funções internas do design estão verdadeiramente a adicionar valor à organização em questão, através de uma equipa de design pré-definida que trabalha em e para unidades de negócio e projectos. O designer responsável pela parte operacional do projecto, tem como objectivo potencializar uma proposta, entre o briefing e a solução, a tempo e horas dentro do orçamento estipulado, para alcançar as necessidades do cliente. (Fonte: Mike Crump, Design Manager, British Airways. Best, 2009)

A este cargo, atribui-se assim, um conjunto de certas responsabilidades que não coincidem com as dos especialistas que intervêm directamente na execução dos mesmos, como a planificação, organização, acompanhamento e controlo do projecto. Estas responsabilidades podem ainda ser atribuídas a um elemento da equipa que participa no desenvolvimento, não obstante, é sempre mais oportuno concentrá-las numa única pessoa que assim se denominará de "gestor de design".

2.3.1 ESTILO DE GESTÃO DE PROJECTO

No contexto específico da gestão de projecto, para Barros é também assumido que o gestor de projecto tem como principais preocupações dois aspectos: as actividades e os trabalhadores do projecto (equipa), devendo assim, assumir total responsabilidade na definição de uma orientação determinada pela tarefa a implementar. Dá o nome de orientação tarefa quando o gestor possui elevado controlo da equipa de projecto; orientação autocrática quando este possui um baixo controlo da equipa; e quando moderado, o gestor mantém uma orientação pelas relações sociais - gestão consensual.

(...) planear é "antecipar poder de decisão", e é da responsabilidade do gestor de design antecipar quando e como isto pode ser feito. (Ackoff, 1981, cit. por Best, 2009, p. 12)

Pode concluir-se que o gestor de projecto motivará a equipa e terá que ser por ela aceite, desde que o seu estilo de gestão os ajude a progredir no sentido dos objectivos delineados, por orientações claras e objectivas. Existindo situações esporádicas, em que face aos subordinados com formação dentro de contextos em que as tarefas operacionais sejam estruturadas, acontece que a liderança do gestor de projecto pode não ser tão relevante assim, acabando por se criar um clima administrativo aberto e colaborativo, sendo necessidade máxima do gestor de projecto ser flexível a este entendimento para que este comportamento seja aceite; na maioria das decisões deste caso, um posicionamento autocrata consultativo

revela ser a melhor alternativa. No caso de existência de pressão relativamente ao tempo, o posicionamento autocrático é útil, mas relativamente à gestão de técnicos especializados o estilo consensual revela-se mais adequado.

Podemos concluir que a chave para o sucesso está na combinação do estilo de gestão com a situação a satisfazer (que por vezes se altera dentro do mesmo projecto), Barros (1994) remata afirmando que flexibilidade comportamental é fundamental, mas infelizmente não é algo que abunde na realidade - um mau gestor é aquele que é inflexível e adopta um estilo de gestão acreditando que servirá em todos os contextos.

Numa entrevista a Darryl Feldman, Director de Desenvolvimento do Produto, Yahoo! , quando questionado sobre os desafios que enfrenta a gerir projectos de design, avança que “Globalmente existem vários desafios à nossa equipa de design, como é de esperar numa empresa na área da Internet que precisa de inovar (...) A coordenação envolvida é complexa e envolve gerir múltiplos protagonistas do negócio em fusos horários diferentes e equipas multidisciplinares de investigação, gestão de produto, engenharia e marketing. (...) O truque é tentar protegê-la de ruído desnecessário. A gestão de design é chave aqui e tem um papel importante para manter as coisas no caminho certo. Por esse motivo, contratamos gestores de design fortes, numa entidade corporativa grande isto faz sentido e é rentável a longo prazo.” (Best, 2009, p.75)

Aptidões (Barros, 1994, p.143)

- boa comunicação verbal e escrita
- bom relacionamento interpessoal
- competência na área técnica do projecto
- competência na área da gestão
- flexibilidade, rapidez, energia, iniciativa
- espírito de liderança
- capacidade de tomada de decisões

Tarefas e responsabilidades (CPD, 1997, p. 92)

- conexão com a estratégia da empresa
- avaliação do problema
- recursos necessários
- planificação do projecto
- selecção da equipa
- contacto e selecção de especialistas externos
- forma de actuação
- organização do processo (procedimentos; fases; níveis de decisão; e comunicações)
- documentação (coordenação e criação do cadernos de encargos; administração do caderno de encargos)
- acompanhamento e controlo
- avaliações parciais
- avaliação final

Tensões inerentes à função (Barros, 1994, p.145)

Ao nível pessoal

- tensão entre os objectivos pessoais e os da empresa
- tensão entre o posicionamento de resolução de problemas e a estrutura organizativa

Ao nível organizacional

- tensão entre autonomia do gestor de projecto e o controlo centralizado do projecto
- tensão entre a complexidade organizativa e o uso de procedimentos informais dos técnicos especialistas

Ao nível técnico

- tensão entre o envolvimento do gestor nos aspectos tecnológicos e desmotivação dos técnicos especialistas
- tensão entre a inabilidade para delegar e o aumento do envolvimento da equipa
- o interesse por detalhes técnicos origina confusão na separação entre papéis técnicos e papéis de gestão

Ao nível de risco

- aceitação da responsabilidade final pela realização do projecto

Atenção às empresas para que estas desenvolvam a função design nomeando um gestor de design. (Mozota, 1990, p. 327)

Algumas actividades de gestão de design a nível operacional, são por vezes de carácter pontual, e infelizmente, em grande parte das situações encontram-se pouco organizadas e sistematizadas, pois focam-se em demasia nas actividades meramente técnicas, acabando por dar pouca importância às actividades paralelas que deveriam ter igual atenção, como a planificação, os procedimentos de comunicação, o acompanhamento, o controlo e a avaliação. (CPD, 1997)

(...) Uma parte significativa do tempo de um projecto é consumida em actividades que podemos chamar "indirectas" e que, desde logo, têm uma importância decisiva para o êxito ou fracasso do produto e do próprio projecto. (CPD, 1997, p. 92)

“Segundo Martins (2004), o que se espera de um gestor actual é a tomada de decisões de forma rápida e fundamentada, com foco na obtenção de resultados, que seja eficaz, tenha alta probabilidade de sucesso, que procure rentabilidade por meio de acções focadas no mercado e na optimização do uso dos activos, considerando a qualidade no contexto das organizações como condição de permanência no mercado.” (cit. por Menezes & Paschoarelli, 2009, p. 67)

2.3.2 RELAÇÕES ENTRE O GESTOR E A EQUIPA

Existem dois aspectos centrais a ter em consideração: a relação quantitativa - o número de relações; e a relação qualitativa - a qualidade das relações. O número de relações, obviamente cresce consoante o número de intervenientes no projecto (da responsabilidade do gestor de projecto), sendo que estas relações não se restringem à base um para um, sendo que muitas vezes se encontram entre o gestor do projecto e sub-grupos da equipa, 2 a 2, 3 a 3, etc. Dentro da equipa de projecto, há sempre a possibilidade que entre os próprios elementos não se consiga estabelecer

uma relação directa, por isso, o número crítico de subordinados directos é fixado entre 3 a 6 - dependendo sempre do "tamanho" do projecto - e assim, para que a relação com o gestor não seja prejudicada, a qualidade das relações entre o gestor de projecto e os técnicos da equipa é função crucial das capacidades de liderança do gestor de projecto.

Podemos concluir que a capacidade de liderança é, como referido acima, definida numa base bi-dimensional:

Orientação tarefa: focando-se no comportamento do gestor/líder na formação de relações entre ele e os elementos da equipa, passando por padrões de comunicação e métodos de trabalho para que funcionem como um grupo centrado no mesmo objectivo;

Orientação Comportamental: trata o lado mais psicológico do gestor, a nível de amizade, confiança mútua e acima de tudo, respeito na sua relação para com a equipa. (Barros, 1994)

“Os gestores de design, devido à sua familiaridade com o design e com o negócio, estão bem posicionados para agir como catalizadores dentro das organizações, contribuindo com novas iniciativas. Em adição, os gestores de design estão também na posição de serem a "escola" entre negócios e design, influenciando na forma que as unidades podem trabalhar em conjunto, em combinações novas e surpreendentes.” (Best, 2009, p.140)

Assim, os gestores de design devem ainda procurar formas de salvaguardar o pensamento e processo criativo e de proteger a equipa de comentários não produtivos de terceiros. Sendo os designers considerados por natureza seres reflexivos, precisam de ter períodos de pensamento divergente e pensamento convergente, assim, para criar o ambiente de trabalho certo são necessárias condições ambientais diferentes, por um lado espaços abertos e dinâmicos para um trabalho estimulante, e por outro, áreas mais calmas para concentração. (Best, 2009)

2.4 O DESIGNER E A EMPRESA

Para o CPD (1997), apesar de muitos defenderem que esta questão demora o seu tempo - passando pela transmissão da mensagem de forma simples e directa ao princípio - crê que só com modificações radicais de organização e estrutura se conseguirão resultados notórios. Acrescenta ainda que muitas destas mudanças não são relevantes a nível económico ou estrutural, mas sim no que respeita à "cultura" da empresa, e que se por um lado estas inovações são as mais difíceis de alcançar, os resultados nas empresas que o introduzem superam o nível do seu esforço.

Segundo Heskett (2008), a ideia de cultura diz respeito aos valores partilhados numa comunidade, sendo compreendido como o modo de vida característico dos grupos sociais, o qual é assimilado e expressado por vários elementos, como valores, comunicações e organizações. (Ladim, 2010)

Mozota (2003, p.91) aponta três formas obrigatórias das quais o design necessita para que se torne eficaz numa organização:

1. Gradativa - um excelente método de levar toda a empresa a compreender os benefícios do design e integrá-lo na organização por fases, por meios de uma série de projectos sucessivos: "comece com um único projecto e torne-o um sucesso em pequena escala, isso ajudará a vender a ideia de trabalhar com designs em toda a empresa (Bernsen, 1987)"
2. Responsável - mesmo começando com um único projecto, a integração do design requer apoio dos gestores séniores para demonstrar o carácter estratégico do design e deixar de lado a ideia de que o design é difícil de gerir. Alguém dentro da empresa deve ficar encarregado de tomar decisões de design. Os projectos no campo do design devem ser promovidos por um "patrocinador". Um indivíduo com paixão pelo design pode fazer toda a diferença (Peters, 1989). (Ex: Steve Jobs da Apple, Akio Morita da Sony ou Robert Blaich gerente da Philips).

3. Deliberada - o design deve ser o gerido em todos os níveis, não somente em programas e projecto de design. As informações sobre valores corporativos devem ser comunicadas aos designers; o grupo de design deve ser apoiado em todas as divisões da empresa; e a comunicação deve ocorrer entre o grupo de design e a alta administração da empresa.

Como já referido, o mundo empresarial e o mundo do design olham-se de frente, estão próximos entre si, mas existe um literal abismo entre eles onde muitas vezes é colocada uma ponte, sendo é necessário mudar certas e determinadas atitudes para que esta se mantenha segura. Peter Gorb (cit. por CPD, 1997, p. 67) descreve os próximos pontos como pecados crónicos do empresário face ao designer e vice-versa:

Designer face à empresa

- Muitos designers procuram vender os seus serviços apoiando-se unicamente na sua criatividade. É indiscutível que os bons profissionais de design têm excitado a sua capacidade criativa, mas o ênfase excessivo desta faceta origina vários problemas:
 - a) uma disposição negativa de outros profissionais e colaboradores que também reivindicam para si uma atitude criativa.
 - b) uma posição delicada para o designer face a quem o contratou que, convencido dos seus dotes criativos, espera sempre resultados espectaculares.
- Existe uma certa falta de flexibilidade nos designers ao expressarem os seus pensamentos em termos empresariais e para se adaptarem ao meio ambiente da empresa. Na realidade, pode acontecer que a falta de compreensão da linguagem empresarial, da sua terminologia e técnicas, faça com que a mensagem chegue enviesada no que respeita ao aspecto criativo.
- Apesar de menos generalizado no âmbito do design, existe por vezes uma falsa omnipresença de alguns designers que assumem responsabilidades excessivas e tendem a considerar o design como solução para todos os problemas da empresa.

Empresário face ao designer

- O gestor de empresa mantém uma certa indiferença ante os objectos e a necessidade de os planificar. Esta atitude, conjugada com um "analfabetismo" perceptivo, faz com que o trabalho do designer seja simplificado destes dois pontos de vista extremos: ou considera as técnicas de design como secundárias ou fica enfeitiçado por elas.
- A abordagem que fazem dos problemas difere sensivelmente no caso dos designer e dos empresários, o que origina problemas de entendimento. Enquanto os primeiros procuram fazer rapidamente a síntese e encontrar a solução, os empresários procuram compreender o problema. É um enfoque conceptual e lógico seguido pela maior parte das pessoas, que excede a visão pragmática e intuitiva dos designers. (cit. por CPD, 1997, p. 67)

O design não é só para "criativos" escudados do resto de uma organização, mas um processo com um grande número de participantes que podem, e devem, ser geridos com eficácia se quiserem adicionar o máximo de valor.

(Bruce & Bessant, 2001, cit. por Best, 2009, p. 174)

CAPÍTULO III

ESTÁGIO CURRICULAR

3.1. INTRODUÇÃO À PRÁTICA DE ESTÁGIO

3.1.1. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

IFE

International Faculty for Executives, filial portuguesa da multinacional ABILWAYS, empresa que tem como objectivo a valorização e o desenvolvimento do potencial humano de organizações, assentando em soluções inovadoras adaptadas ao universo profissional nas áreas de formação, eventos e publicações especializadas.

Especialista internacional no desenvolvimento do capital humano, a IFE posiciona-se assim, como o parceiro privilegiado dos profissionais para a gestão do seu conhecimento, com abordagens únicas no mercado, que tornam a formação mais dinâmica, mais flexível e mais ajustada às necessidades dos formandos e das empresas. Desafiados pelos seus clientes desenvolvem uma abordagem própria assente em três pilares: artísticos (teatro, cinema, artes plásticas e música); lúdico (jogos e competição); e inspiracional (palestras, storytalks, voxpop).

Áreas de Actuação

Formação; Feiras, Salões e Congressos; Publicações

As principais áreas de actuação centram-se na Formação, sendo a IFE líder europeu na formação de executivos, apresentando uma oferta diversificada e abrangente, apostando em abordagens e metodologias práticas e conteúdos inovadores, orientadas por formadores que aliam know-how com experiência empresarial e competências pedagógicas, acompanhando as tendências internacionais; as Feiras, os Salões Profissionais e os Congressos, que se apresentam como pontos de encontro dos profissionais de cada um dos sectores a que se dirigem, são momentos de excelência para estabelecer contactos directos com futuros parceiros de negócio, ficar a conhecer de perto a variedade de soluções, serviços e produtos disponíveis, acompanhar a concorrência e conhecer as tendências actuais do mercado; e por fim, as Publicações, onde o Grupo IFE, sendo o sexto maior

grupo editorial em Portugal, publica desde 2002 revistas especializadas dedicadas a mercados sectoriais. Publicações de cariz profissional que levam a melhor e a mais actual informação aos profissionais de diferentes áreas, tais como a distribuição e a logística, a área agrícola, vinícola e olivícola, a área dos contact centers e relação com o cliente e ainda as áreas da medicina oral, da medicina veterinária, do franchising e do empreendedorismo, entre outras.

Desde a sua fundação em 1989, o grupo tem colocado à disposição dos profissionais, a nível nacional e internacional, soluções especializadas em consultoria e formação, através de abordagens e metodologias inovadoras, conteúdos indispensáveis dinamizados por especialistas altamente qualificados para atender às necessidades específicas de cada profissional.

A sua ambição é dotar os profissionais com conhecimentos e competências para fortalecer a sua eficácia e transformar o seu potencial em resultados reais, realizando mais de 150 projectos de formação por ano, assentes numa pedagogia altamente prática. Para dar resposta às necessidades específicas de cada empresa ou instituição, a IFE aplica o know-how adquirido ao longo de mais de 20 anos de experiência e da realização de inúmeras acções de formação em toda a Europa. (www.ife.com)



By **ABILWAYS** 

3.1.2 OBJECTIVOS DO ESTÁGIO

O principal objectivo do estágio passou primeiramente pela realização da parte prática da dissertação e sendo esta sobre gestão operacional de design, nada mais acertado que passar pela experiência real do mesmo. Acreditando ainda, que a aprendizagem adquirida ao trabalhar directamente no mercado de trabalho, respondendo a briefings reais, encarando um cliente, expondo ideias e defendendo conceitos, são além do mais, indubitavelmente um grupo de complementos essenciais e necessários a uma formação académica.

Após integração na equipa, foram esclarecidos os projectos a decorrer, responsabilidades e quais os métodos de trabalho a adoptar. Sabendo de antemão que o resultado prático principal consistia na criação de uma comunicação inovadora para o principal evento da empresa, desde o projecto até à sua implementação, com o principal objectivo (após estratégia definida), de criar um fio condutor bem como uma linha gráfica de início ao fim.

Com passos e etapas definidas, sempre acompanhadas pela coordenadora de estágio e reuniões (gerais e de equipa), a fim de elaborar toda a comunicação e suportes gráficos, esta passou inicialmente pela criação e execução de logótipo, e após este definido, os necessários suportes, como: brochura, anúncios, apresentação comercial, sinalética, suportes de comunicação das redes sociais, e tudo o que se decidiu ser relevante para a boa comunicação do evento.

É fulcral que se entenda que o design é em si um processo e não apenas o resultado final ou uma característica de produto. (CPD, 2007, p. 22)

Com a duração de 405 horas obrigatórias - e mais algumas por gosto e sentido de responsabilidade - além deste projecto, foi benéfico para ambas as partes, a colaboração noutros projectos que se encontravam a decorrer durante os meses de estágio, facto importante a ter em conta, pela influência que teve na gestão de tempo.

3.1.3 INTEGRAÇÃO NA EQUIPA

Inicialmente, fui recebida e entrevistada pela Product Manager Dra. Lucia Castro - orientadora no processo de estágio - que começou por explicar o conceito da empresa, história, o funcionamento e o que realmente esperavam de mim, ou seja, quais eram os objectivos por eles traçados e qual seria o meu projecto principal, sendo que, na candidatura ficaram explícitos os meus interesses para que pudesse este estágio ser a minha componente prática da dissertação. Mesmo já tendo sido feita a análise do meu curriculum e portfólio por parte da empresa, expus de forma breve o meu percurso académico e trabalhos elaborados, confirmando a minha capacidade de corresponder aos projectos por eles previstos.

No primeiro dia do estágio, fui apresentada às pessoas com quem iria trabalhar directamente; de seguida foi-me feita uma visita guiada a todos os outros departamentos existentes: comercial, marketing, editorial, pedagógico, operações, administrativo e financeiro. Demonstrando o ambiente descontraído da empresa, é de referir, que logo nesta visita, a directora de uma das publicações me questionou de imediato sobre infografia, pois pensara contratar um designer externo para elaborar um projecto, ao qual mostrei todo o interesse em colaborar, sendo uma área por mim ainda pouco explorada na altura, mas pela qual me interessara muito (ver anexo x, p.58 e 59).

Durante as primeiras semanas, para serem avaliadas as minhas capacidades e aptidões a nível gráfico, infográfico e ilustrativo, foram-me entregues pequenos projectos que envolvessem o Adobe Illustrator, Photoshop e InDesign, de referir um projecto do qual me deu muito gosto fazer parte, para a revista N&F, de pequenas infografias e ilustrações (ver anexo x, p. 58-61). Após estes pequenos projectos a nível individual, decorrentes no primeiro mês de estágio, fiquei então como responsável do projecto principal - Expo RH'14- mais especificamente de toda a imagem e parte gráfica deste evento, o maior e mais prestigiado da empresa existindo à mais de 10 anos.

No projecto, a equipa era então constituída por cinco pessoas: eu como designer gráfica, a directora do evento, a directora comercial, a responsável pelo marketing e a directora da empresa; indirectamente, acompanhavam-me ainda no desenvolvimento, as duas designers gráficas e a minha orientadora do estágio, às quais reportava os passos que íamos definindo, e recebia sempre feedback essencial para o mesmo.

"A importância de cada responsável evolui segundo a fase do projecto, mas devem todos trabalhar em equipa com os outros membros que representam o conjunto das funções na empresa." (Mozota, 1990, p. 321)

O ambiente descontraído e a acessibilidade das pessoas do departamento ajudou em todo o processo, pois é uma empresa com um historial muito grande e há muitos aspectos a ter em conta, que em três meses de trabalho me passariam ao lado se não tivesse pessoas tão profissionais e dedicadas a trabalhar comigo. Conclui-se assim, que uma boa integração tanto na equipa de projecto como no próprio local de trabalho, é fundamental para uma eficaz dinâmica de trabalho.

3.1.4 CRONOGRAMA DO ESTÁGIO

Sendo considerado como norma da indústria do design, para apresentar o Cronograma do Estágio optou-se pela representação através do modelo de Cronograma de Gantt, desenvolvido por Henry Gantt (1861-1919). Documento de trabalho que lista as fases do projecto e as tarefas a serem executadas, na ordem pela qual têm que ser feitas, consistindo assim num sistema para representar as tarefas de um projecto no tempo que evidencia quaisquer dependências entre actividades e fases diferentes. Deste modo, a informação numa tabela completa de Gantt poderá incluir: a lista de actividades por prioridade; duração estipulada de início ao fim; duração de intervalos entre tarefas; dependências de relações entre tarefas; tarefas críticas e não críticas; e pontos-chave de projecto.

Em suma, este cronograma foca-se na monitorização do progresso antecipado de como os recursos serão geridos e minimizando a possibilidade de imprevistos ou atrasos. (Beste, 2009) "Provavelmente o melhor meio de comunicação entre os membros da equipa do projecto", permitindo visualizar a evolução do projecto e determinar o seu tempo de realização, pondo em destaque as margens que existem em determinada tarefa, representando o trabalho já executado em qualquer momento, sabendo assim o estado de execução do projecto. (Sousa e Silva, 2010)

CRONOGRAMA DE ESTÁGIO



Fases do Processo Criativo do Projecto - Expo RH'14

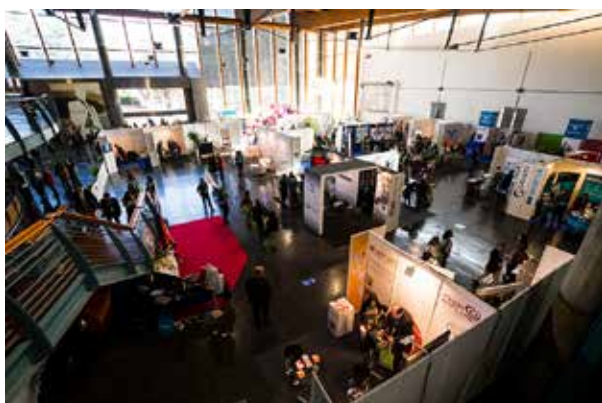
■ BRIEFING ■ PESQUISA ■ EXPLORAÇÃO ■ CONCEITO ■ DESENVOLVIMENTO ■ ENTREGA E AVALIAÇÃO

3.2 ANÁLISE DO PROJECTO - EXPO RH'14

3.2.1 NOTA INTRODUTÓRIA

O projecto principal do estágio curricular, que serviu como base de estudo para esta dissertação, como já referido, teve como focos principais a renovação do logótipo e a criação da imagem do principal evento da empresa, Expo RH'14, o maior evento de Recursos Humanos em Portugal. Consiste numa exposição/salão sobre recursos humanos, com a presença de vários stands da temática, conferências, debates, workshops, entre outros, com cerca de 2500 profissionais participantes, que durante dois dias recebem informação dispersa, e assim sendo, torna-se crucial uma comunicação e sinalização bem pensada e estruturada para que nada se perca e para que os visitantes não se sintam perdidos em momento algum.

Para que esta análise do projecto seja compreendida no seu todo, faremos uma breve introdução sobre os aspectos principais que caracterizam o processo de um projecto no geral, introduzindo sempre que se considere necessário e relevante, momentos do estágio relacionados com o aspecto em questão. Após esta introdução, será então feita a descrição do projecto de estágio pelas sucessivas fases do seu processo e desenvolvimento, encontrando da mesma forma, paralelos constantes com a teoria estudada.



PROCESSO DE GESTÃO DO PROJECTO

No processo de gestão de projecto, uma das questões fundamentais é a relação mantida com o cliente, baseando-se em comunicação clara, efectiva e frequente, acrescentando um briefing de design bem consituído especialmente sobre os papeis e responsabilidades de cada um.

Existem necessidades a clarificar, que formam a base da boa gestão de projecto: saber qual o alcance desejado do projecto; quais as tarefas e recursos necessários; quanto tempo e custo terá cada fase (Best, 2009). O gestor de design, para além das responsabilidades já apontadas, será também o responsável pela boa relação com o cliente e pela forma de como as decisões de design chegam ao mesmo, para assim atingir o melhor resultado possível, dentro do tempo e orçamento estipulados, garantindo uma relação de trabalho positiva no decorrer do projecto.

Se para Barros (1994), a gestão de projectos acontece a cinco níveis distintos e essenciais para o sucesso do projecto: definição do projecto; planeamento de actividades; implementação do projecto; controlo do projecto; e por fim a conclusão, no caso deste projecto, os dois primeiros foram totalmente sacrificados, pois não havia ainda um objectivo definido, meta a chegar nem qualquer tipo de planeamento, tornando impossível atingir as características que ele define como uma gestão de projectos realizada com sucesso:

- dentro do tempo disponível para a sua realização
- dentro do orçamento previsto
- dentro do nível de qualidade estabelecido
- quando é aceite pelo cliente/utilizador
- quando se verificam alterações mínima aos objectivos pré-estabelecidos
- quando perturba ao mínimo a actividade principal da organização
- quando não altera a cultura organizacional da empresa

Podemos resumir a razão das falhas do projecto nesta explicação ainda de Barros (1994, p.23), "A minimização das alterações de objectivos é um aspecto importante na gestão de projectos, dado as alterações de objectivo

constituírem indicadores de perturbação, que quando são inevitáveis tendem a afectar a moral de equipa de projecto perturbando a respectiva produtividade." pois no projecto foram exactamente estas situações que ocorreram, principalmente as alterações dos objectivos todas as semanas, (que seriam de prever sendo que nem o briefing estava delineado), esta situação tornou inevitável a desmotivação por parte da equipa e o prejuízo na sua produtividade durante um longo período de tempo.

Neste contexto, a gestão de projecto é sobre como traduzir as estratégias de design em resultados finais. Isto pressupõe planear e coordenar as pessoas, os protagonistas de negócios e os recursos necessários para levar o projecto a bom porto, a tempo e dentro do orçamento previsto. (Best, 2009, p.148)

QUALIDADE + CUSTO + TEMPO

(Barros, 1994, p. 22)

Os critérios de gestão de projecto passam por três características fundamentais: o tempo, o custo e a qualidade, que avaliados de forma independente, fazem parte dos eixos de um triângulo definidor da tripla restrição que se coloca no gestor de projecto. Certamente que o ideal será satisfazer estas três restrições simultaneamente, e assim acontece quando se está perante um gestor de projectos de sucesso, mas muitas vezes, para se satisfazer uma só, acabamos por sacrificar as restantes:

A restrição de qualidade por vezes não é satisfeita por:

- fraca comunicação entre o gestor de projecto e o cliente, com diferente percepção da restrição
- o gestor de projectos cometer erros de execução
- o gestor de projectos especificar mal o projecto

A restrição de custo por vezes não é atingida por:

- problemas de tempo de execução
- o trabalho ser aceite por um preço inferior ao orçamento
- fazer estimativas de custo muito optimistas que não reflectam as ineficiências que aparecem durante a implementação

A restrição de tempo por vezes não é atingida por:

- . ser dada ênfase aos aspectos tecnológicos
- . os recursos não estarem disponíveis quando requeridos
- . a especificação do projecto ser alterada durante o período de implementação

Sendo o design um processo interactivo, fazer um cronograma do projecto e garantir que este se mantenha nos prazos estipulados não é de todo uma tarefa fácil, principalmente porque muitas decisões têm de ser tomadas em resposta a questões levantadas durante o tempo de vida do projecto. Assim, terão de ser estabelecidos compromissos relativamente às exigências de cada um, tonando essencial para o gestor de projecto, o bom senso e capacidade de tomar decisões informadas para equilibrar as exigências de qualidade, custo e tempo do resultado final. (Best, 2009)

No projecto, a restrição de custo foi satisfeita, mas sacrificaram-se as outras: ambas por definição turva do objectivo, obrigando a alterações da mesma durante o período de implementação; e ainda pela falta de um planeamento de actividades gerando uma baixa produtividade e assertividade, o que resultou em grandes percas de tempo e energia - aspectos estes definidos como "actividades indirectas" pelo CPD (1997), onde uma parte significativa do tempo de um projecto é por estas consumidas, que, desde logo têm uma importância decisiva para o êxito ou fracasso do produto e do próprio projecto.

Pelas definições de Barros, sendo que a Organização do Projecto se caracteriza pelas relações estabelecidas entre os intervenientes da equipa do projecto e o seu meio envolvente, conclui-se que a organização do projeto em estudo enquadrar-se-à no primeiro grupo:

"Organização Impulsiva - ausência da função coordenação: os esforços divisionais ou departamentais não estão integrados, havendo duplicação de esforços e inconsistências não detectáveis. A função estratégica tende a afastar-se da realidade operativa, actuando com base na intuição e tomando decisões inadequadas."

"Um projecto é um conjunto de actividades e tarefas específicas não repetitivas, sequencialmente independentes, com determinado objectivo, para ser atingido dentro de determinadas especificações; possuindo um tempo de realização limitado e recursos limitados. O projecto é uma intenção que estrutura, metódica e progressivamente, a realidade futura." (Barros, 1994, p.15)

1. Impulsiva: ausência da função coordenação, onde os esforços divisionais ou departamentais não estão integrados, havendo duplicação de esforços e inconsistências não detectáveis. A função estratégica tende a afastar-se da realidade operativa, actuando com base na intuição e tomando decisões inadequadas.

2. Estagnada: ausência da função informação, por um funcionamento deficiente da função de controlo e por um incipiente mecanismo de coordenação. Nesta situação não existe informação externa onde basear a política estratégica. A gestão tende a preocupar-se com decisões operativas e critérios de desempenho de curto prazo. A gestão assenta em estratégias passadas.

3. Seguidora: possui todos os elementos referidos, mas caracteriza-se no facto da coordenação ser feita com a função controlo; a autoridade operativa é delegada ao núcleo operativo que é autónomo e descentralizado. Tende a implementar estratégias racionais assentes na função informação interna (controlo), sendo em geral seguidora da organizações líderes, com os desfasamentos temporais inevitáveis.

4. Líder: possui todos os elementos referidos acima, caracterizando-se pelo facto da função estratégica interferir no núcleo operativo. A organização dedica-se a adoptar estratégias de inovação, usando o sistema informativo e a função controlo no reforço da cultura organizacional. Este tipo organizativo adopta um marketing agressivo, possuindo tendência a dominar o seu meio-ambiente.

Tabela 2 - Tipos de Organização do Projecto (Barros, 1994, p.18)

METODOLOGIA NA GESTÃO DE PROJECTOS

Em toda a gestão de um projecto deve existir uma metodologia definida logo de início, com o objectivo de ser respeitada por toda a equipa. Menezes e Paschoarelli (2009, p. 103) de acordo defendem que “Não é possível estabelecer um único método que contemple todas as possibilidades previsíveis e imprevisíveis num processo de desenvolvimento. O mais correcto é estabelecer uma metodologia básica a princípio e, num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento, estabelecer o método mais adequado ao perfil da empresa.”

Posto isto, seria de esperar que, apesar de não definitiva nem fixa, que alguma metodologia fosse definida entre todos os intervenientes logo no primeiro contacto com o projecto. Não acontecendo, levou à existência um desenvolvimento de projecto sem um “caminho” antecipadamente definido nem limites de actuações.

Para Clara de Sousa e Silva (2010), é também imprescindível a existência da definição de fases e ciclos de vida, para que duas questões tenham resposta desde o início: assegurar um controlo mais eficiente e eficaz da sua gestão; e encontrar uma articulação harmoniosa com a actividade operacional.

Barros (1994) conclui ainda que, se por planificação do projecto se entende precisar a finalidade do projecto e os objectivos que se pretende atingir, definindo o conteúdo técnico do projecto, a duração e sequência das tarefas a implementar, fixando as responsabilidades, os circuitos de informação e decisão, e ainda os procedimentos de controlo, tem que existir um plano director emitido pelo gestor do projecto. Sendo este depois distribuído por toda a equipa, onde define as "regras do jogo" desde o início - existiria então uma planificação de projecto concreta e transparente, principalmente na questão de reconhecimento da finalidade do projecto por toda a equipa, assim, o progresso deste teria sido sem dúvida muito mais eficaz.

O uso de métodos sistemáticos poderá contribuir significativamente na canalização das variáveis que envolvem um problema de design, reduzindo o risco de tomar decisões incoerentes, durante o processo de desenvolvimento de produtos.

(Menezes e Paschoarelli, 2003, p.25)

Como já referido, sendo o projecto uma actividade não repetitiva, teria sido necessariamente obrigatório a construção de uma organização específica, totalmente independente da estrutura organizativa da empresa, que tendo um tempo de vida idêntico ao do projecto, deve ser adaptada e evolutiva às diferentes fases do mesmo. Assim, a gestão ocupar-se-ia em atingir um objectivo pré definido de forma planificada e estruturada, moldando soluções que correspondessem ao custo, aos atrasos e ao desempenho técnico, onde se adaptaria às eventuais modificações e controlava o desenvolvimento e desempenho do projecto.

O sistema de suporte de gestão de projecto é formado por (Barros, 1994, p. 19):

a) Sistema Organizacional do Projecto

Constituído pela estrutura organizativa respectiva, representada no organigrama; onde se exibem as actividades, os responsáveis pela execução das actividades e a sua relação com o responsável hierárquico. As relações hierárquicas e as funções a desempenhar devem ser claras e definidas com precisão, por forma a responsabilizar os executantes pelas tarefas que têm de implementar. Aqui, a estrutura organizativa do projecto encontrava-se bem definida e clara, todos sabiamos quais seriam as responsabilidades de cada um e a quem recorrer em cada situação.

b) Sistema Informacional do Projecto

Constituído pelos documentos de registo das operações do projecto; registos estes compostos por registos contabilísticos, registos de comando e registos de controlo, necessários para registar informações físicas e financeiras das actividades do projecto.

c) Sistema Operacional do Projecto

Constituído pelo conjunto de actividades de planificação, direcção, adaptação às alterações surgidas e controlo das actividades do projecto. Este foi um dos sistemas mais prejudicados devido a todos os erros já descritos, pois dependeria de aspectos não atingidos no percorrer do projecto (planificação, metodologia, objectivos traçados, etc).

Caracterização das fases do projecto

(Sousa e Silva, 2010)

a) Uma actividade é o produto tangível e verificável do trabalho. Ex: estudo de viabilidade, desenho de pormenor, protótipo.

b) As actividades e as fases são parte de uma sequência lógica concebida para assegurar uma definição adequada do "produto final" do projecto.

c) A conclusão de cada fase de projecto é, regra geral, assinalada pela revisão das principais actividades e da performance do projecto para: avaliar a continuidade do projecto; identificar e corrigir eventuais desvios.

d) O ciclo de vida do projecto permite definir: o início e o fim do projecto; as actividades e tarefas a incluir em cada uma das fases do projecto. Ex: trabalho de arquitectura pertence à fase de definição ou de execução?

e) O ciclo de vida do projecto permite identificar quem deve estar envolvido em cada fase. Ex: os responsáveis pela engenharia do projecto geralmente envolvem os empreiteiros nos trabalhos de concepção e na definição de requisitos.

f) A influência dos diferentes interessados no projecto na definição das suas características e no seu custo é mais elevada nas fases iniciais; reduz-se progressivamente com a aproximação da conclusão; uma das principais fontes deste fenómeno provém das correcções introduzidas e consequente alterações de custos (tendencialmente crescentes ao longo do ciclo de vida projecto)

FIXAÇÃO DO ALVO DO PROJECTO

O projecto teve início passado um mês do decorrer do estágio, e pelo desenvolvimento da primeira reunião, concluiu-se que era certamente cedo demais, comparativamente à definição dos objectivos (ou falta dela) do evento em si. O briefing, se assim podemos chamar, foi escrito à pressa, enquanto a reunião com a equipa decorria e iam dando palavras-chave daquilo que queriam que o evento transmitisse, faltando a directora da empresa - elemento crucial - sendo esta quem toma as decisões finais.

"A fixação do alvo do projecto é a primeira tarefa do planeamento. Quando não sabemos para onde pretendemos ir qualquer direcção serve. Para evitar esta indefinição, o planeamento do projecto inicia-se com a fixação do alvo. Sendo o alvo o fim último das actividades do projecto, começa por ser definido de forma descritiva, como por exemplo: construir um modelo da economia Portuguesa. Um alvo definido desta forma é uma finalidade genérica, se bem que objectiva.

No contexto da gestão de projecto é comum o gestor de projectos ser confrontado com o alvo do projecto; muitas vezes o alvo não está claramente definido, sendo função do gestor do projecto objectivá-lo nas reuniões tidas com o cliente, que muitas vezes é a administração da empresa.

(...) É conveniente que o alvo seja preciso e seja especificado em função da sua utilidade final para o utilizador.

Ao participar na definição de um alvo consensual preciso e específico, o gestor de projecto assegura que o projecto seja realista, possível de atingir com os recursos disponíveis e o tempo disponível. A especificação do alvo em função da utilidade final para o utilizador permite confrontar o projecto com o mercado evitando-se desta forma avançar com projectos inviáveis." (Barros, 1994, p.39)

As duas maiores dificuldades sentidas no projecto, que originaram os maiores erros cometidos, foram, além da falta de prazos impostos pela empresa, a indefinição de conceito, obrigando a um avançar de projecto, dia-a-dia

sem um planeamento detalhado - responsabilidade do gestor do projecto de objectivar o projecto o mais rapidamente possível - que resultou em atrasos, e no final, alguns elementos feitos sobre muita pressão.

FIXAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Após a fixação do alvo - onde nos encontraríamos já com uma ideia clara da direcção do projecto - passamos à definição dos objectivos, princípios da orientação para os intervenientes da equipa do projecto.

A equipa de projecto, dependendo do tamanho do projecto, será dividida em grupos, onde o alvo será dividido em tarefas definidas a implementar pelos mesmos, e se ainda for possível definir o tempo disponível para a realização dessas mesmas tarefas e recursos necessários, teríamos sem dúvida, o objectivo explicitamente definido.

Como estamos nesta área?

Esta deve ser a questão colocada pelo gestor de projecto a toda a equipa numa reunião com o propósito de definir os objectivos, para que sejam esclarecidos através de uma discussão franca e aberta entre todos. "Um aspecto central na fixação dos objectivos reside na quantificação em termos de tempo, recursos afectos e de custo. Sem uma definição quantitativa não existe objectivo. (Barros, 1994)

Relativamente a este acompanhamento no progresso e crescimento do projecto, sentiu-se alguma distância e despreocupação por parte do gestor de projecto no início, mas como já foi referido, o profissionalismo, atenção e preocupação do departamento onde o projecto ganhava forma, foi uma grande valia para a motivação de o continuar, sentido um grande apoio e certezas de estar a percorrer o caminho certo ou necessidade de o desviar.

DESVENDAR O PROBLEMA

Muitos designers pensam que os problemas foram suficientemente definidos pelos seus clientes. Mas isso é largamente insuficiente. (Archer, Munari, 2008, p. 42)

Best (2009, p.104) aponta algumas das formas que mais ajudam na procura de respostas ao problema identificado, apoiando o trabalho em equipa e a partilha de opiniões, sendo estas:

Brainstorming - onde são produzidas novas formas de ver o problema envolvendo os protagonistas de negócio chave dentro da organização, de forma colaborativa e assim, como um meio de ganhar familiaridade; recolhendo material inicial através de pesquisa interna, com diversas perguntas, explorando uma vasta gama de necessidades diferentes. O ambiente da empresa facilitava este método, eram espaços divididos de alguma forma, mas todos ligados por um espaço em aberto comum, onde as perguntas por vezes direccionadas a um departamento, obtinham resposta de dois ou três, aumentando o sentido colaborativo e de partilha de informações e opiniões.

Prototipagem - "Descreve o uso do material físico para simular ou testar um desenho" (p. 105), desde espaços simulados, objectos, produtos e modelos à escala, são formas de prototipagem úteis para se chegar a opiniões no início do projecto (normalmente diferentes entre os intervenientes da equipa de design, sendo que muitas vezes cada um está atento a problemas e necessidades diferentes), levantando questões e temas por vezes ainda não levantados até então, por não estarem definidos no briefing de design (ver p. 38).

Representação de papéis – onde, tal como o nome indica, os protagonistas do projecto assumem um determinado papel, por exemplo, no design de instruções para um workshop do evento, a equipa de design representar o papel de um participante no *workshop*, conhecendo e compreendendo a experiência no seu todo, tanto o lado do participante como do formador.

Observação - já falámos anteriormente do valor da observação no design, aqui novamente, o uso da observação como um método de design, oferece um conhecimento aprofundado de como as pessoas reagem através da observação das suas reacções. Por exemplo, no mapeamento do local, ao elaborar o mapa do espaço onde iria decorrer o evento, pedindo interpretações a várias pessoas da empresa, conseguimos testar a sua eficácia e possíveis erros.

Pensar não tem de ser em palavras. Nem os conceitos estão limitados à disponibilidade de palavras para os descrever. Pensar pode ser feito por imagens e sentimentos que são bastante definidos mas muito amorfos para serem expressos em palavras. As pessoas têm muitas vezes de pensar de forma prática e confusa para conseguirem resolver problemas e concluir coisas. (Edward de Bono, cit. por Best, 2009, p.143)

3.3. PROCESSO CRIATIVO

Um projecto de design, seja ele qual for, segundo Mozota (2003) tem três fases principais: um estágio analítico de ampliação do campo de observação; um estágio sintético de ideia de geração de conceito e um estágio final de selecção da solução óptima. Relativamente ao processo criativo, afirma que este é abordado em cinco etapas, sendo que cada uma delas tem um objectivo diferente, correspondendo à produção de resultados visuais mais elaborados: pesquisa, exploração, desenvolvimento, realização e avaliação, onde a duração e a complexidade de cada fase dependem do tipo de produto a conceber.

Já Csikszentmihalyi (1996) descreve o mesmo processo com outras cinco fases: Preparação - emergência de uma vasta gama de questões problemáticas que são interessantes e suscitam a curiosidade; Incubação - as ideias são agitadas, abaixo do nível de consciência e são feitas conexões não usuais; Percepção - peças do puzzle que começam a encaixar-se nos seus lugares; Avaliação - decidir qual a percepção mais valiosa e se vale a pena perseguir; Elaboração - transformar a percepção em algo real. (Best, 2009, p.112)

Ainda na mesma matéria, acrescenta a existência de um grupo de três processos dentro do processo criativo:

Processos Interactivos - onde a equipa trabalha em conjunto para compreender o contexto e os constrangimentos do desafio com o objectivo de propor uma solução viável, dentro do prazo estabelecido;

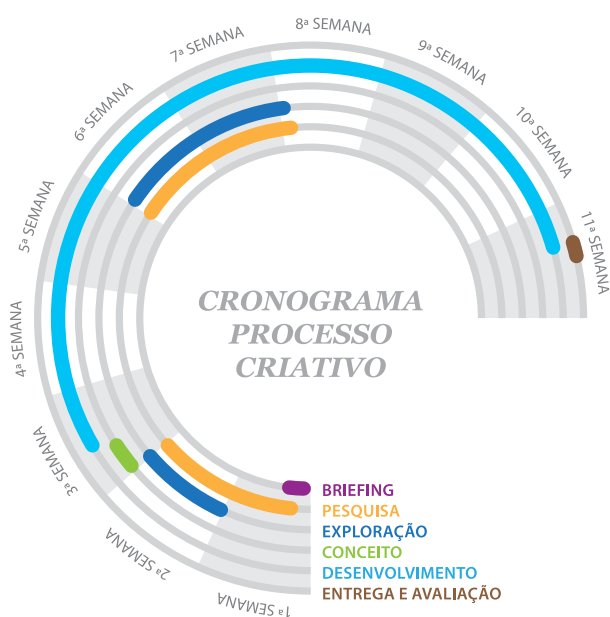
Processos Normalizados - consta numa série de passos definidos, uma duração e um resultado espectável;

Processos Personalizados - um modelo genérico que poderá ter que ser personalizado e adaptado para melhor servir os requisitos específicos do projecto. (Best, 2009, p. 114)

Após análise deste projecto, chegou-se à conclusão que fazia sentido dividi-la em seis partes, sendo que cada uma é caracterizada pela conclusão de uma ou mais fases que a precedem: Briefing, já referido como uma fase atribuída por falta de objectivos; Pesquisa, onde foram aplicados alguns métodos já descritos; Exploração, onde se chegou a diversas hipóteses pela inexistência de um foco definido à partida; Conceito, onde após avaliadas as explorações, se chega a uma solução optimal; Desenvolvimento, onde finalmente, após definido o conceito podemos desenvolver os elementos necessários ; e Entrega e Avaliação de todos os elementos necessários à boa comunicação do evento. Por fim, identificaremos os Pontos-Chave para a eficácia de um projecto fazendo parte das Considerações Finais.

"Embarcar num processo criativo está normalmente ligado a uma viagem de descoberta, um objectivo pode ser traçado, mas como será alcançado pode ser desconhecido de início. Ter capacidade de adaptação a condições em mudança encontradas ao longo do caminho e cometer erros ou revezes, se necessário, faz tudo parte do processo criativo de descoberta." (Best, 2009, p.112)

Assim, passaremos à descrição detalhada de cada fase do processo criativo, partindo de uma organização caracterizada como impulsiva (ver p. 30), que obrigou a uma duplicação de esforços, levando a um descontrolo da gestão. Sabendo também de antemão que o sistema operacional foi prejudicado principalmente para a produtividade da equipa, devido à falta de planeamento e aplicação de uma metodologia, que obrigou as fixações de alvo e objectivo a serem definidas e clarificadas apenas a meio do processo.



Embora o talento seja um entidade misteriosa, o processo criativo tende a trilhar percursos previsíveis. Ao decompor esse processo em etapas, implementando métodos conscientes de pensamento e execução, os designers têm a possibilidade de abrir as suas mentes para soluções incríveis que irão satisfazer os clientes, os utilizadores e a eles próprios.

(Lupton, 2011, p. 4)

BRIEFING

- > reunião com equipa do projecto
- > elaboração do briefing

PESQUISA

- > historial da empresa e do evento
- > levantamento de material (edições anteriores)
- > mercado / concorrência / público-alvo
- > conhecimento do local do evento

EXPLORAÇÃO

- > conceitos e soluções possíveis

CONCEITO

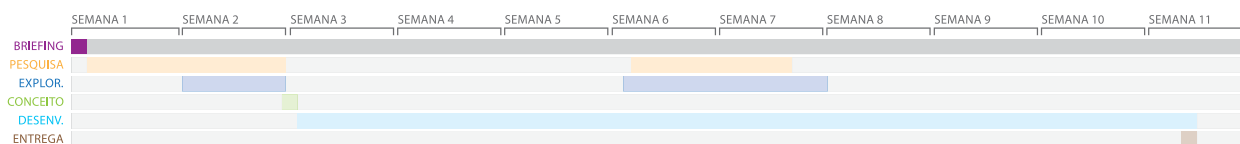
- > reunião com equipa do projecto
- > formalização do conceito

DESENVOLVIMENTO

- > logótipo
- > imagem
- > comunicação global do evento

ENTREGA E AVALIAÇÃO

- > logótipo, imagem e todos os elementos essenciais à boa comunicação do evento
- > normas/regras utilização para elementos futuros/ainda em construção - linhas guia



3.3.1 BRIEFING

Um projecto é iniciado pela interpretação do briefing, ou quando este não está definido, pela elaboração do mesmo. Neste projecto, não existia um briefing definido, e sendo assim, o primeiro contacto com o projecto aconteceu no decorrer de uma reunião onde estariam presentes todos os intervenientes do projecto (faltando a directora da empresa, como já referido).

Pelo decorrer da reunião, foi facilmente detectável que o briefing se encontrava em fase embrionária, pois eram dispersas as ideias e as hipóteses de soluções, o que por um lado oferecia uma maior possibilidade de exploração, por outro, a falta de um foco/objectivo acabaria por resultar num enorme desperdício de tempo. Todos estes aspectos fizeram com que o briefing para este projecto resultasse em anotações, rascunhos rápidos das palavras "atiradas" à mesa, algumas respostas concretas a questões colocadas, outras com inúmeras possibilidades de soluções.

Estes pontos negativos teriam sido evitados por algumas regras básicas relativas à preparação de reuniões, apontadas por Best (2009, p.78) e defendidas também por Sousa e Silva (2010):

Desenhar uma reunião

Antes: preparar a agenda; ter a certeza que todos os presentes têm conhecimento do propósito da reunião; convidar apenas as pessoas que são necessárias; distribuir a agenda e outros documentos anexos antes da reunião; e qualquer pessoa que não possa estar presente, deve comunicar atempadamente.

Durante: analisar todos os pontos da agenda; cada ponto é resolvido através de discussão aberta, chegando a uma conclusão e a uma acção; o presidente deve gerir as interrupções e as discussões que se afastam do tema; começar por temas que se resolvam rapidamente; e uma pessoa deve ser indicada para tirar notas

Depois: decisões devem ser colocadas por escrito e circuladas.

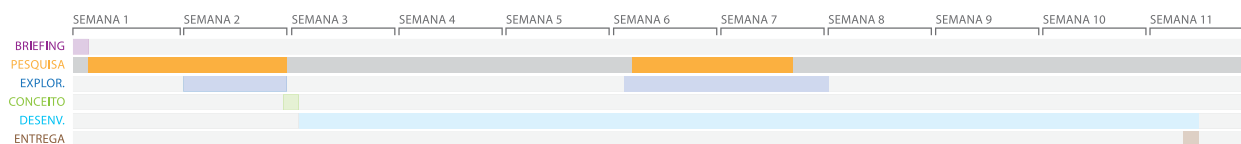
Começando pela falta de conhecimento e aceitação das características do projecto por parte de toda a equipa; os intervenientes não "estarem para o mesmo" para que o arranque começasse o mais assertivo possível; passando pela falta de quem toma as decisões finais; e a inexistência de uma agenda pré definida antes de se iniciar a reunião, fez sentir que era realmente cedo demais para avançar com a imagem do mesmo. Para além do briefing, também não foi dada nem indicada uma listagem de tarefas específicas, quer a nível de suportes, prazos de entregas, objectivos a cumprir, etc, o que impossibilitou a elaboração de um cronograma de ajuda e apoio na gestão de tempo no decorrer dos dias, para trabalhar de uma forma clara e objectiva.

“O representante do cliente é responsável por escrever o briefing do cliente (ou projecto). Deve descrever o que a organização quer atingir, a oportunidade de mercado identificada, uma estimativa do orçamento, e o tempo a despender e quaisquer datas chave de entrega. Os briefings dos clientes devem clarificar necessidades e dispor os parâmetros do projecto.” (Best, 2009, p.92)

Briefing de Design (Best, 2009)

Após consulta e revisão, o briefing de design (ou criativo) é redigido. Tipicamente é escrito pelo gestor de design, em estreita consulta com os contactos de clientes nomeados e outros especialistas, dependendo da natureza do projecto. O briefing de design tem em conta os pontos de vista no "negócio" e "design", e salienta com maior detalhe como o cliente e a consultora de design irão trabalhar em conjunto. O briefing de design é a resposta criativa ao briefing do cliente, e reflecte o conhecimento, capacidades e experiência da equipa de design bem como os objectivos estratégicos e a viabilidade do projecto.

O briefing de design precisa assim de ser escrito de uma forma que inspire e motive a equipa de design a criar um excelente trabalho que satisfaça os requisitos de cliente e precisa de traduzir tabelas estatísticas e jargão de negócios em informação a que a equipa de design possa dar uso efectivo, pois dará a possibilidade aos designers de avaliar as necessidades do cliente, delimitar os seus



objectivos, definir a abordagem a ter no processo, apontar o que é expectável em resposta ao briefing do cliente, delinear um custo e um cronograma.

Dependendo sempre do projecto, podemos listar as seguintes necessidades específicas gerais a incluir num Briefing de Design: caso de negócio; conclusões principais; objectivos e alvos do projecto; pesquisa efectuada e aspirações futuras; audiências alvo e utilizadores finais; requisitos funcionais e especificações; fases e processos chave do projecto; cronograma e datas de entrega; medições de performance e entregáveis do projecto.

Consultar a equipa de design é um dos aspectos mais importantes para assegurar que as promessas feitas ao cliente podem efectivamente ser feitas, a tempo e dentro do orçamento. Os gestores de design têm de ver se a solução vai mesmo ao encontro dos objectivos de negócio, como estes se relacionam com os processos de poder de decisão dentro da organização do cliente e a melhor forma para avaliar os benefícios de custo e o potencial do negócio da solução de design. (Best, 2009, p.94)

Mesmo não tendo acontecido, seria responsabilidade da equipa de design (fazendo parte do processo de investigação e procura de factos) elaborar um briefing de design para o projecto, mas à falta de um briefing de cliente definido, a interpretação e conseqüente transcrição para uma linguagem directa entre designers não foi possível.

3.3.2 PESQUISA

Esta fase, diz Mozota (1990), que se inicia logo na apresentação do projecto por parte da empresa, quer seja feito de forma contratual ou não, pretendendo ainda, caso exista, completar um Caderno de Encargos*, analisando o problema colocado de uma maneira mais detalhada, procurando chegar a quatro pontos principais: informar-se de uma maneira muito precisa sobre a oportunidade e importância do projecto para a empresa;

interrogar os diferentes responsáveis para melhor compreender sobre quais são os dados que a empresa deve ter em conta para a decisão de lançar o estudo de design; localizar o produto a conceber no seu universo concorrencial; explorar os prolongamentos técnicos e funcionais do projecto.

Acrescenta ainda que esta mesma análise, conduz quase sempre o designer a proceder a estudos complementares particularmente um "store-check" visual da concorrência, e ainda a compilar documentação sobre o produto, e no caso deste projecto, foi literalmente assim: primeiramente foi feita uma compilação de documentação do historial do evento - facilitada pela boa organização da empresa, onde toda a documentação da comunicação está arrumada por ano/evento - e logo de seguida seguiu-se uma análise detalhada da evolução, vantagens e desvantagens e eficácias notórias nos seguintes aspectos principais: imagem; cor; tamanho dos suportes (físicos); forma dos suportes (físicos e digitais); e texto.



9ª Edição - 2010



10ª Edição - 2011



11ª Edição - 2012



12ª Edição - 2013

***Caderno de encargos** (Mozota, 1990, p. 318)

O conteúdo do cadernos de encargos deve permitir ao designer visualizar o conjunto do sistema visual do produto e da empresa. Sendo a informação um factor chave para a concepção, a empresa que desejar trabalhar com um designer deve tomar consciência da interactividade da informação, da necessidade de alargar as informações dadas no caderno de encargos para além das restrições próprias do projecto. O caderno de encargos é também um elemento de referência para cada participante no projecto ao longo de todo o processo de concepção, proporcionando a cada membro da equipa, comunicar a partir de um mesmo documento escrito e formalizado. Como tal, é uma ferramenta de controlo da qualidade da solução relativamente aos objectivos fixados.

Compreende ainda quatro rúbricas:

1. Objectivo de projecto de design - valoriza o problema e precisa o resultado do projecto de design a atingir
2. Informação sobre a empresa - são dados mas também restrições para o projecto, dizem respeito à própria empresa e ao seu meio ambiente (actividade, a sua evolução histórica, o seu tamanho em relação à concorrência)
3. Informação sobre o projecto - Dados conceptuais, técnicos, comerciais, financeiros e de marketing.
4. Planeamento do projecto - Define as diferentes fases do projecto e prazos sucessivos, sendo geralmente redigida com o designer

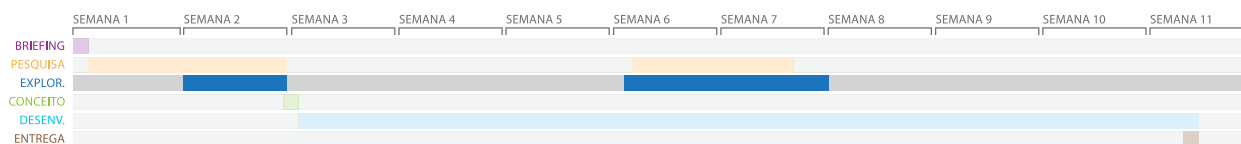
De seguida passou-se para a pesquisa dos "factores externos", tais como análise do mercado, concorrência existente, e público-alvo a atingir.

Sendo a empresa uma organização focada na formação de profissionais com inúmeros eventos anuais, uma parte da pesquisa que ajudou no entendimento da forma de comunicação é o reconhecimento do espaço com antecedência, vazio ou activo por outros eventos. Esta possibilidade, o acesso ao espaço do evento (principalmente no decorrer de eventos semelhantes), tornou possível a percepção do funcionamento e resultado da aplicação dos suportes de comunicação, conseguindo assim prever eventuais erros ou dificuldades que pudessem vir a existir. Dois factores que dificultaram notoriamente esta fase:

o primeiro foi a falta de definição dos objectivos, obrigando a uma pesquisa pouco focalizada; e o segundo, os prazos (não previstos antecipadamente) que se demonstraram curtos no decorrer da pesquisa pela procura de uma solução rápida. Assim, notório pelo cronograma onde esta fase existiu por duas vezes, podemos concluir que para um bom começo, um projecto tem que estar muito bem definido antes de se passar para a pesquisa, para que esta se inicie de uma forma abrangente até se focalizar nas áreas específicas necessárias.

Analisando ainda as ideias de David Kelley, fundador da empresa de consultoria em design IDEO e aclamado "pensador de design", conta que na década de 1980, as propostas enviadas aos clientes aconteciam nas seguintes fases: compreensão, observação, criação e protótipo, mas que os clientes queriam que o processo se resumisse apenas nas duas últimas, encarando a compreensão e a observação como desnecessárias para o sucesso do projecto. Kelley chegou à conclusão que eram exactamente essas fases onde as grandes ideias ganhavam forma - sendo por esta razão que os trabalhos da sua empresa eram tão distinguidos das outras empresas de consultoria. "Depois disso dispus-me a só aceitar um trabalho em que fossem respeitadas essas fases" (HSMManagement, 2009, p. 185).

"O problema não se resolve por si, no entanto, contém já todos os elementos para a sua solução, é necessário conhecê-los e utilizá-los no projecto de solução." (Munari, 2008, p. 41)



3.3.3 EXPLORAÇÃO

Esta é, sem dúvida a fase mais espontânea do designer, a fase mais criativa e apaixonante onde as restrições se encontram moderadas e as hipóteses crescem à velocidade da luz. Mozota (1990) defende que como objectivo mais óbvio se encontra a visualização do máximo de possibilidades formais que satisfaçam as necessidades pré definidas, oferecendo novas possibilidades de interacção entre os elementos. Pelas fases anteriores - supostamente compreendido o problema na sua globalidade - o designer sentir-se-ia então, confiante para utilizar os seus recursos criativos, pondo no papel todas as ideias que lhe venham à mente. Relativo ao projecto em análise, tal não aconteceu, devido ao estado do briefing - ainda em fase embrionária.

Todos estas ideias que vão surgindo, juntamente com os desenhos, rabiscos e rascunhos que se acumulam por toda equipa do projecto, ajudam a definir as linhas guia do produto, mais concretamente a definir a forma evolutiva do projecto; e claro, como ferramenta fundamental, as discussões frequentes entre os intervenientes são uma verdadeira fonte de desenvolvimento crescente do projecto.

Apesar do objectivo não estar ainda claro, todos estes desenhos, no decorrer desta fase, se vão moldando e sofrendo alterações até que se tornem em possíveis soluções, e aqui, como hipóteses para apresentação ao cliente, os rascunhos passam a formas mais definidas e mais próximas do real. É muito importante que esta fase seja tratada com preciosismo, pois se estamos a pôr à prova possíveis soluções para o projecto, estas têm que representar a qualidade de uma proposta ganha, e não um mero estudo, assim, à medida que se avança, a multiplicidade converge em direcção à especificidade, os aspectos antes gerais passam agora a ser mais bem definidos, até se atingir detalhamento suficiente para uma tomada de decisão.

Para descrever esta fase - Exploração - no projecto em análise teremos que fazer a separação entre a exploração do logótipo e a exploração da imagem envolvente, tendo estes, percursos

totalmente distintos. Sendo que um depende do outro, as primeiras explorações dedicaram-se ao logótipo, e apenas quando este estava já encaminhado se poderia passar para a imagem global do evento e seguidamente às aplicações aos variados suportes de comunicação.

LOGÓTIPO

Após definição traçada pela pesquisa necessária já efectuada, relativamente ao logótipo foram apresentadas quatro soluções, todas elas acompanhadas de uma memória descritiva demonstrando as raízes das opções tomadas, para que se entenda que apesar de serem soluções de carácter exploratório, são feitas de forma consciente dos objectivos, e que para cada solução, existe uma justificação plausível, mesmo sendo esta uma fase de maior libertação de criatividade. Decidiu-se seguir um momento que Munari (2008, p.62) designa como Verificação: "Apresenta-se o modelo em funcionamento a um certo número de prováveis utentes e pede-se-lhes uma opinião sincera acerca do objecto. (...)"

Propostas Exploratórias



Foi de notar as reacções e escolhas ao apresentar e questionar primeiro o meu departamento (antes da reunião com o cliente), de referir afirmações e opiniões como: "Eu prefiro A, acho que reflecte melhor o conceito do evento, mas não acredito que arrisquem tanto"; "O B vai definitivamente ser o escolhido, é a cara da empresa e de toda a imagem que o evento teve até hoje, mais evoluído mas não tão arriscado". Afirmações que passaram um certo receio sentindo que mesmo perante um logótipo que se destacava por responder ao briefing, alguns intervenientes do projecto e outros trabalhadores da empresa acreditavam que o medo da mudança não permitisse a sua escolha.

(...) Outro fator que contribui para o problema de relacionamento é o confronto de gerações e ideias entre o designer, que chega com ideias novas e vontade de trabalhar, e, do outro lado, o empresário, que está há muito tempo no mercado e teme qualquer tipo de mudança. (Menezes & Paschoarelli, 2009, p. 164)

Chegada a reunião, não foi necessário muita defesa nem discussão, foi rapidamente escolhido o logótipo que mais se adequava ao briefing definido. Para surpresa de mais de 80% da empresa, a administração e direcção estava mesmo decidida a uma mudança drástica, a cortar com um historial de imagem que pouco vinha a ser trabalhada de forma evolutiva, e aceitar um novo logótipo que transmitisse os valores de agora, pois apesar do conceito do evento se manter, a empresa tem vindo a crescer e o evento a ganhar cada vez mais notoriedade, e a necessidade de uma imagem associada a todos estes aspectos já se fazia sentir.

IMAGEM

Após logótipo encaminhado, apenas com as cores ainda em aberto, foi dado início à exploração da imagem. Aqui, encontramos o momento que mais saiu prejudicado devido à situação já falada anteriormente, (situação por mim calculada, pela falta de definição existente no briefing) com dois aspectos fulcrais: indefinição dos objectivos e falta de comunicação entre os intervenientes do projecto. O primeiro, obrigou a uma exploração mais demorada, claramente que objectivos indefinidos resultam em mais possibilidades de solução, sendo que não se sabe ao certo o foco principal onde se quer chegar; no segundo aspecto ficou provado que a boa comunicação é essencial para o sucesso não só do projecto em si, mas do seu desenvolvimento - tal como se observa no cronograma, após escolha e aceitação da imagem, dando início ao conceito e chegando ainda ao desenvolvimento, após alguns suportes já avançados, o processo voltou à fase de exploração mais uma vez (demorando à volta de duas semanas), para que no fim, fosse eleita a imagem escolhida inicialmente, há três semanas atrás.

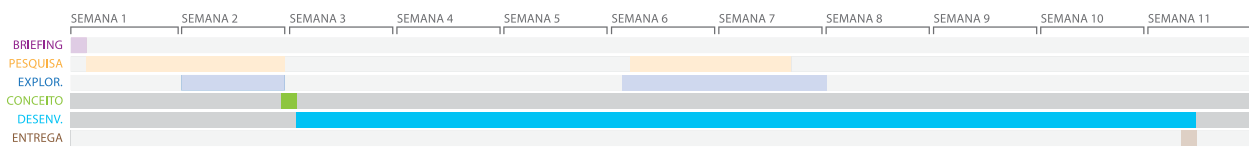
O acto de comunicar é uma maneira de interacção e de diálogo visando tornar algo comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas no ambiente das organizações, a dimensão da comunicação pode estar reduzida a um instrumento de divulgação de determinados acontecimentos e de controlo, o que se descaracteriza da sua função principal que é a integração das pessoas. (Senger & Oliveira, 2003, p.122)

Esta fase, diz Mozota (1990), que termina na reunião com o cliente pela exposição das soluções possíveis, selecção esta facilitada por um diagnóstico prévio a cada uma, estabelecido segundo a qualidade de cada proposta relativamente à hierarquia das funções a satisfazer. A apresentação das soluções ao cliente é uma etapa importante no desenvolvimento do projecto, pois permite obter reacções dos responsáveis da empresa sobre os desenhos propostos e comprometer o

diálogo a partir de elementos concretos. Diálogo este essencial, pois está nas mãos do designer, poder transcrever um conceito, uma ideia, um projecto, de uma forma visual. Este confronto entre um projecto definido por palavras e a sua transformação e transcrição concreta em imagens visuais, permite precisar de novo (e de forma rígida) tanto os objectivos do projecto como dos diferentes responsáveis, criando um diálogo entre toda a equipa, muitas vezes ainda, limando arestas do briefing previamente definido.

Propostas Exploratórias





3.3.4 CONCEITO

O Conceito será a fase mais curta, pois considerado também como objectivo final da Exploração - chegar à solução desejável - vai ganhando forma, acabando por ser o limar desta fase anterior.

De uma forma inversa ao normal, foi através das explorações que se chegou ao conceito, ou seja, quase que pelo método tentativa e erro por parte da equipa de design, expondo as diversas hipóteses à medida que eram finalizadas a toda a equipa de projecto, onde estes davam o seu contributo crítico a cada uma. Assim, foi mais uma vez através da observação (das várias hipóteses), por parte da equipa na última reunião geral, que se decidiu qual o conceito a adoptar para o evento, o que queriam que ele transmitisse e que objectivos estariam implícitos na imagem: para além de algo próximo da figura humana, credível e profissional; que mostrasse futuro, evolução, tecnologia; estar de forma transparente, um passo à frente da concorrência.

Aqui, após solução escolhida, esta é desenvolvida ao ínfimo pormenor, para além das cores a utilizar, os tipos de letra, e as formas, é definida principalmente a composição. Como já falado anteriormente, este é o principal aspecto para um resultado eficaz da comunicação do evento: olhar para cada peça, produto, suporte ou serviço e saber de imediato de que evento se trata - linha gráfica.

As linhas guia de design delineiam como traduzir uma visão de marca de uma organização nos seus produtos, serviços, espaços e experiências do quotidiano com os quais o consumidor entra em contacto no fim. Elas são criadas para assegurar a aplicação consistente do design por todos os pontos de contacto com clientes. As linhas guia de design podem incluir, por exemplo, o uso do logótipo, cores e fontes para o design gráfico, ou o layout de um espaço físico, ou merchandising visual para um ambiente comercial. (Best, 2009, p. 164)

Esta é então uma fase crucial no processo de todo o projecto ao nível operacional. Se nas fases anteriores (Pesquisa e Exploração) surgiram dúvidas, acabando por existir por duas vezes, esta, ao ser formalizada e definida não pode voltar atrás, tudo terá sido já ponderado na fase anterior. Sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de toda a comunicação do evento, onde é aplicado um esforço, dedicação e preciosismo ainda não encontrado nas fases anteriores, é estritamente necessário entender a responsabilidade que esta decisão implica.

3.3.5 DESENVOLVIMENTO

Assim como na exploração, esta fase existiu em dois espaços de tempo diferentes, pois como já referido, chegou-se uma primeira vez à definição do conceito e consequentemente ao desenvolvimento de algumas peças, mudando de ideia numa dada altura acabando por percorrer este caminho uma segunda vez - sendo apenas esta segunda vez a ser exposta seguidamente.

“A natureza do design é de uma complexa interacção entre as pessoas e os processo de poder de decisão envolvidos em trazer um produto ou serviço para um mercado. Os processos de design são difíceis de normalizar, em parte devido à sua natureza interactiva e não linear, e também porque as necessidades dos clientes e utilizadores são tão diferentes. (...) As interacções são uma parte natural do processo criativo de design, mas claro, um ponto final tem de ser alcançando eventualmente, quando a equipa de design concorda numa direcção e reduz o nível de exploração e desenvolvimento de novas ideias. Quando se deve estabelecer este ponto final, é uma questão de experiência e bom senso.” (Best, 2009, 114)

Chegada a fase de desenvolvimento, após finalmente todos os aspectos definidos, minuciosamente detalhados sobre as definições concretas do evento, as características, a mensagem a ser passada, o real conceito do evento

neste ano 2014, podemos finalmente seguir para a fase de desenvolvimento com todos os dados necessários. Sabendo que deveria esta situação ter acontecido desde o briefing, sentiu-se aqui, uma segurança e confiança nunca antes sentida relativa à finalidade do projecto, com uma visão nítida dos objectivos e qual a meta a atingir.

Opinião de encontro a Mozota, que afirma também ser nesta fase onde os designers podem realmente concretizar o projecto e trabalhar na realização como produto final, fase esta que supõe: estabelecer os documentos de execução de um plano de projecto; e definir os materiais, tratamento e cores para as diferentes peças no design de produto - que traduzindo para o design gráfico corresponderá à definição das formas, cores, tipos de letra, etc.. - e remata afirmando que, "(...) concretamente, esta fase pode ser muito longa porque é necessário passar em revista todos os detalhes da forma e estabelecer um fio condutor." (Mozota, 1990, p. 150) - visível no cronograma, uma fase extensa e atenta a pormenores a serem revistos por todos os elementos da equipa.

Assim como na fase de exploração, primeiro desenvolveu-se o logótipo ao ínfimo pormenor, "A marca é uma ferramenta corporativa poderosa. Ela fornece clareza e visão e o identificador da marca (normalmente um logotipo) é o símbolo da sua clareza e visão. Contudo, o significado de uma marca não está contido no logótipo da organização, nem nos seus produtos ou serviços, mas no poder da imagem da marca formada na mente do consumidor." (Best, 2009, p.100); só depois de todos os detalhes e definições deste foi possível passar-se para a imagem global do evento, e por fim, quando este ficou totalmente fechado, seguiram-se os restantes elementos do evento.

Devido à diversidade de suportes, esta questão do fio condutor foi abordada com grande preciosismo e valorizada com um elevado nível de importância, pois para além de serem inúmeros os suportes de comunicação, tinham também uma escala da variação alargada, desde o badge de tamanho A5 a stands de 5 metros de comprimento.

Cada subproblema tem uma solução optimal que pode porém contrastar com as outras. A parte mais árdua do trabalho do designer será a de conciliar as várias soluções com o projecto global. A solução do problema geral está na coordenação criativa das soluções dos subproblemas. (Munari, 2008, p. 48) Por esta razão, para além das formas, tipos de letra e cores já referenciados, as composições gráficas foram a característica que mais estudo e testes requis.

Os suportes não tinham nenhuma ordem definida para execução, mas tendo a imagem sido concebida com o formato da capa do programa, decidiu-se prosseguir com os suportes com as mesmas (ou mais semelhantes) dimensões, como os anúncios para várias publicações (Negócios e Franchising, Distribuição Hoje, Vida Rural, Saúde Oral, Teleculinária, etc); depois seguiram-se os restantes elementos ainda à escala da mão, como convites, certificados, diplomas, badge; passando pela sinalética, onde se encontram as medidas mais irregulares como as colunas ou mesas de café; e por fim, os suportes digitais.

No seguimento destes diferentes testes e das reuniões com os responsáveis, os suportes, agrupados entre si, foram sendo validados, (de referir e relembrar que a demora desta fase deve-se também ao decorrer em simultâneo de outros eventos) e o projecto é assim fechado e a fase criativa de concepção está terminada.

O sucesso do projecto não representa necessariamente sucesso para a actividade funcional da empresa. (Barros, 1994, p. 23)



1.

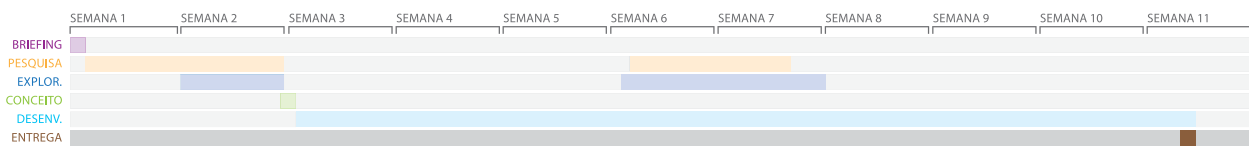


2.



3.





3.3.6 ENTREGA E AVALIAÇÃO

A entrega do projecto, não foi como uma entrega normal, onde depois do projecto estar finalizado são efectuadas todas as versões necessárias (tamanhos, pesos, capacidades, cores, etc), neste caso, não foi possível por existirem ainda conteúdos inacabados, como por exemplo, o programa. Assim sendo foram entregues e avaliados todos os suportes considerados finais, e todos os layouts acompanhados por regras a seguir (para que mais tarde a linha gráfica não seja perdida) para a finalização dos suportes incompletos.

“Depois de terminados, os projectos podem ser entregues aos clientes, acompanhados de manuais de manutenção, livros de instruções ou outras ferramentas úteis. Isto fornece aconselhamento sobre tomar conta do design como um bem, seja ele um produto, um serviço, um edifício ou um espaço comercial. Tais aconselhamentos podem incluir dicas sobre manutenção e cuidados de uso ou onde ir procurar ajuda por um aspecto particular.” (Best, 2009, p. 164)

A avaliação, para Mozota (1990) é responsabilidade da empresa, onde o designer apenas assegura o seu seguimento, e neste projecto, a avaliação final foi feita na presença de quase toda a equipa, que no último dia de montagens, após aplicação de toda a sinalética e impressos os suportes físicos e elementos pertencentes à comunicação do evento já se encontravam à disposição, assim, foi-nos possível avaliar o sucesso ou insucesso de cada elemento exposto.

Foi opinião geral que o projecto foi bem conseguido, com os principais objectivos atingidos, mesmo sabendo que o cronograma não foi cumprido, que os prazos não facilitaram e que algumas etapas foram finalizadas sobre pressão, ainda assim, o projecto foi avaliado com sucesso, pois com todos os inconvenientes e acidentes de percurso conseguimos transmitir a mensagem que desejávamos, e foi ainda muito gratificante o feedback positivo das pessoas de fora (participantes), após tanto trabalho e dedicação.

Numerosos autores descreveram a rejeição dos profissionais de design que não consideram a avaliação como um elemento essencial do processo. Mas há várias razões para desenvolver os programas de avaliação. Para além do aspecto feedback do projecto, o processo de avaliação deve melhorar os conhecimentos humanos e fornecer uma base de dados utilizável para outros projectos. (Mozota, 1990, p. 307)



TABELA CONCLUSIVA

FASES	DESCRITIVO	AVALIAÇÃO QUALITATIVA + -
BRIEFING	<ul style="list-style-type: none"> > reunião com equipa do evento > evento ainda sem título > elaboração do briefing por mim 	<ul style="list-style-type: none"> - a ausência da directora da empresa (que toma as decisões finais) - a não existência de um briefing pré definido nem de qualquer planeamento dificultou a compreensão dos objectivos - o título do evento ainda por definir, é menos uma referência para a formalização do conceito
PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> > historial da empresa e do evento > levantamento de material (edições anteriores) > mercado / concorrência / público-alvo > conhecimento do local do evento > visita a outros eventos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - o curto tempo de pesquisa devido aos prazos, falta de planeamento e ao tempo desperdiçado na reavaliação do conceito + boa organização a nível de antigos materiais das edições anteriores + puder conhecer o local e visitar outros eventos semelhantes da empresa ajudou na proximidade e entendimento do projecto
EXPLORAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> > definição dos objectivos > conceitos e soluções possíveis 	<ul style="list-style-type: none"> + a oportunidade de questionar as pessoas da empresa, directa ou indirectamente relacionadas com o evento - a pouca definição da temática dificultou o processo - a má gestão da comunicação, resultou em 2 semanas de trabalho perdido
CONCEITO	<ul style="list-style-type: none"> > escolha e formalização do conceito 	<ul style="list-style-type: none"> + a oportunidade de questionar as pessoas da empresa, directa ou indirectamente relacionadas com o evento - formalizar um conceito para um evento que ainda não tem nome é muito arriscado
DESENV.	<ul style="list-style-type: none"> > logótipo > imagem > comunicação global do evento: bruchura, convite, certificado, banners, stand, outdoor, sinalética, apresentação comercial 	<ul style="list-style-type: none"> + abertura para conversa e opiniões no departamento - demora no <i>feedback</i> da direcção - falta de atenção no detalhe para uma linha gráfica constante - a constante alteração de ideias/conceitos, tornam o método de trabalho menos produtivo
ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> > criação de logótipo e imagem para comunicação global de evento anual 	<ul style="list-style-type: none"> + o conhecimento do espaço antecipadamente e comportamento dos suportes, resultou numa maior eficácia das soluções - falha em diversos prazos devido à falta de planeamento prévio

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 PONTOS-CHAVE

CAPACIDADES INTERPESSOAIS

Ter a noção que ouvir é tão importante quanto falar é um ponto crucial para uma boa comunicação, simples mas muitas vezes esquecido. Sabendo que acontece até por vezes de forma inconsciente, não temos a capacidade de ouvir atentamente se mentalmente estamos a ensaiar o que dizer a seguir, ou se já tivermos uma opinião de tal forma já formada que nos bloqueie outra perspectiva.

"Uma conversa é a reunião de mentes com diferentes memórias e hábitos. Quando as mentes se encontram, não trocam só factos: elas transformam-se moldam-se tiram diferentes elações das outras e ligam-se por novas linhas de pensamento. A conversa não só baralha as cartas: ela cria novas cartas. A conversa pode mudar a forma como vemos o mundo e até mudar o mundo." (Theodore Zeldin, cit. por Best, 2009, p.85)

Ouvir bem envolve prestar atenção e estar aberto e receptivo ao que a outra pessoa está a dizer – é tão simples quanto isto, um efeito sucessivo: se não ouvirmos, não compreendemos, e a compreensão é fundamental para qualquer tipo de relação, quanto mais na área da gestão do design onde se juntam dois mundos - gestão e design - que tal como já descrito, apesar de uma ponte de ligação óbvia entre eles, um abismo imenso persiste, onde por vezes nem um lado nem o outro sabem responder às questões que as conversas entre ambos continuamente põe sobre a mesa.

Este foi um factor relevante no processo do estágio, notório principalmente nas reuniões da equipa de design, onde a atenção e seguimento de raciocínio era uma constante. Deixar falar/ouvir até ao fim oferece uma perspectiva que de outra maneira não é possível. Ficou claro que o nível de importância é igual e este valor estar presente na equipa é uma grande motivação à partilha de opinião e trabalho colaborativo. Não há nada pior que cortar o raciocínio de alguém, e nada melhor que sentir a plena atenção do outro.

Em adição, Best defende ainda a importância e atenção que se deve dar ao som da nossa voz, à entoação das palavras, à velocidade e à energia aplicada, justificando que "A voz é o comunicador mais potente da linguagem corporal, ela comunica como nos estamos a sentir "inconscientemente", bem como a imagem que queremos projectar "conscientemente". (Best, 2009, p.86)

Coragem é o que é preciso para se levantar e falar; coragem é também o que é preciso para sentar e ouvir (Winston Churchill, cit. por Best, 2009, p. 89)

TRABALHO EM EQUIPA

Após a experiência de estágio, foi notório que para um bom trabalho de equipa é necessário um alto nível de colaboração, respeito e confiança; é crucial acordar formalmente nos papéis e responsabilidades de cada um; e ter a capacidade de estar confortável com um certo nível de imprecisão de qualquer interveniente da equipa - "O design é interacção, exploração e revisitação de ideias. Asfixiar a criatividade através da microgestão, controlo ou domínio, ou por empurrar uma solução para uma direcção particular antes da equipa de design ter completamente estudado o problema e explorado novas ideias são atitudes lesivas para a natureza do processo criativo." (Best, 2009, p. 134)

Nos tempos que correm, o design é cada vez mais sobre performance de equipa do que propriamente de facenhas individuais. Os projectos são por norma divididos em tarefas, papéis e responsabilidades claras e definidas, e devem ser distribuídas entre a equipa da forma mais apropriada, contudo, cada membro terá responsabilidade igual pelo resultado do projecto, e não menos importante, por completar a sua tarefa a tempo, pois alguns podem estar dependentes de outros para realizar a sua tarefa. "Normalmente as pessoas não percebem que tipo de informação a outra precisa para fazer o seu trabalho e não percebem como as decisões de alguém podem afectar o trabalho feito por outros" (cit. por Hollins e Hollins, 1991, Best, 2009, p. 136)

“Tirar o melhor partido das equipas criativas baseia-se em boa comunicação, capacidades de liderança e delegação e valorizar e respeitar os diferentes estilos, abordagens, talentos e capacidades de todos os membros da equipa.”
(Best, 2009, p. 134)

Relativamente ao trabalho em equipa de forma crescente, positiva e colaborativa, a equipa de design da empresa funciona bem, sabem os seus fortes, responsabilidades e sabem até que ponto um depende do outro. O respeito existente em adição ao bom ambiente gerado é meio caminho andado para o sucesso de um projecto.

PROCESSO CRIATIVO

No processo criativo, é de notar que na maioria dos autores, as etapas/fases não são muitos distintas, o que difere são os nomes atribuídos, mas a essência da actividade em si mantém-se. Por exemplo, com as mesmas definições, onde Mozota dá o nome de pesquisa, Csikszentmihalyi (defendido também por Best) dá o nome de preparação - ambas se focam em pesquisar os elementos necessários preparando o início da próxima fase.

Após experiência de estágio e em adição à pesquisa efectuada, foram facilmente detectáveis pontos cruciais para o sucesso deste processo, a ter em conta por todos os intervenientes: clareza dos objectivos do projecto; conhecimento e aceitação das responsabilidades; conhecimento das fases existentes e elementos necessários; e por fim, mas não menos importante, a comunicação permanente - seja ela de partilha de informação, conversas informais, pontos de situação – não é possível o sucesso de um projecto quando a equipa não está em sintonia e a trabalhar para o mesmo fim, cada um tem as suas responsabilidades dentro do mesmo projecto, e não pequenos projectos individuais a serem somados no final.

“O conflito é uma parte natural do processo criativo, mas precisa de ser lidado com rapidez e decisão para não prejudicar os objectivos globais da equipa.”
(Best, 2009, p. 135)

GESTÃO DE PROJECTO

Geralmente, associado à palavra equipa encontra-se a palavra estrutura, sendo uma equipa formada por mais do que um elemento, estes precisam de orientação e liderança, formando uma estrutura - assim sendo, equipas de design, têm maior rentabilidade e facilidade de ter sucesso quando existe uma estrutura, uma orientação e liderança. Sendo necessário acordar nos papéis entregues a cada um, nas responsabilidades e tarefas que destes decorrem, o gestor assume aqui grande poder de liderança e decisão, pois tem de ter o bom senso para honrar de um lado o acordo com o cliente e por outro confiar na capacidade criativa da sua equipa, tendo consciência dos imprevistos possíveis obrigando a uma comunicação clara com o cliente de negociação, demonstrando os benefícios de uma extensão do tempo ou qualquer outra alteração que se veja necessária por parte da equipa.

“Os bons gestores de projecto são flexíveis e adaptáveis face às circunstâncias não previstas, contudo permanecem objectivos, equilibrados e realistas em relação ao que eles respondem em relação aos desafios levantados pelo cliente.” (Best, 2009, p. 154)

Relativamente à orientação, como principais atenções a ter, encontramos a partilha de informação a toda a equipa, seja sobre mudanças, alterações, respostas a questões colocadas até oferecer críticas construtivas sempre que ache necessário. Como atenções secundárias: encorajar, incentivar, estimular quando o entusiasmo parece diminuir, mantendo a qualidade das soluções de design e defendendo sempre uma comunicação eficaz e produtiva por parte de todos - aspecto que se fez sentir pela equipa de design mas que esteve em falta por parte do gestor.

Ainda dentro da partilha de informação, compete também ao gestor o controlo do cronograma, necessário de ser revisto regularmente, para que imprevistos sejam tomados em conta a tempo de tomar decisões, entrnado de novo no caminho previamente delineado.

“As palavras chave para qualquer pessoa responsável pela gestão de uma equipa criativa são Liberdade, Foco e Orçamento. A liberdade para dar tempo e espaço ao pensamento divergente, o foco para depois encorajar um pensamento convergente e uma sensibilidade realistica do orçamento em termos de tempo disponível e custos alocados.” (Best, 2009, 145)

REUNIÕES REGULARES DE REVISÃO

Seja ela diária através de conversas informais ou de reuniões de revisão, desde que mantidas de forma regular e frequente, para que seja possível uma avaliação correcta e uma monitorização mais eficaz. O gestor de design tem aqui um papel importante, sendo que é da sua responsabilidade negociar em nome da equipa de design (deixando-a livre de preocupações e responsabilidades fora das considerações do projecto que lhes compete) gerindo o contacto entre eles, podendo cada parte concentrar-se nas suas obrigações principais. Tal não acontecendo, resulta num sobrecarregamento e pressão para a equipa de design, acabando esta por avançar no projecto sempre com algumas incertezas e receios.

“A boa gestão de design deve criar oportunidades regulares para a comunicação clara e aberta com as equipas de design e do cliente.” (Best, 2009, p. 156)

Pós-Projecto

As revisões tidas após a conclusão de um projecto são muito úteis, mesmo por vezes não sendo valorizadas na altura, pois tanto para o cliente como para a consultora de design, só têm a ganhar com o benefício da retrospectiva.

Pode dizer-se que “há sempre melhor forma de fazer as coisas”, logo, seja de forma independente ou em conjunto, ambas as partes podem avaliar o projecto e identificar as principais áreas de melhoria e assim aprender com todo o processo.

PLANEAMENTO DE PROJECTO (Best, 2009, p. 150)

- 1.** o gestor de projecto tem de assegurar que o cliente e as equipas de design concordam e compreendem o projecto e com o que realmente vai ser entregue. Isto é atingido desconstruindo o briefing de design ou de projecto em fases manejáveis. O gestor de projecto tem de ter a certeza que as fases de metodologia de design, processos, desenvolvimento e implementação estão planeadas na sequência pela qual elas têm de ocorrer.
- 2.** O gestor de projecto ou design tem de saber o que é que tem de ser feito em cada fase de projecto e dividir em tarefas ou actividades mais pequenas, estabelecer prioridades e estimar o tempo necessário para completar cada fase. O gestor tem também de identificar as relações entre tarefas e determinar quais as actividades que precisam de ter lugar ante outras começarem. Estas interdependências têm de ser monitorizadas já que os atrasos podem ter influências nefastas em fases posteriores do projecto.
- 3.** Terão de ser identificados papéis, responsabilidades, linhas de comunicação e procedimentos de gestão de equipas. A equipa de projecto tem de estar actualizada e o gestor de design tem de ter a certeza que todas as partes estão cientes das suas responsabilidades, bem como de assegurar que o tempo estimado para cada fase e a duração permitida para cada uma delas é realista.
- 4.** O gestor de projecto deve identificar quaisquer recursos adicionais ou o envolvimento de protagonistas de negócio que poderão ser precisos para completar o projecto. Pontos chave como prazos de entrega, análises e apresentações, deverão também ser identificados.

Servirão como pontos úteis para avaliar a progressão real do projecto, contra o plano em papel. As reuniões de análise de projecto permitem ao gestor monitorizar o progresso, tanto internamente como a equipa de design, como externamente, com a equipa do cliente, bem como em reuniões de equipas combinadas.

5. O gestor de projecto deverá instituir uma pasta de projecto e assegurar que a equipa percebe o sistema de fluxo de informação, documentação, gravação de dados e administração. O gestor de projecto é responsável por assegurar o fluxo de informação entre as equipas de design e do cliente e por medir decisões, providenciar liderança e tomar decisões informadas em alturas chave do projecto. Todas as pessoas envolvidas no projecto deverão estar cientes de como os seus papéis e responsabilidade encaixam no projecto global.

"A boa comunicação em gestão de projecto tem quatro características: assegurar que todas as partes percebem o problema e estão inteiramente ao corrente; assegurar que todas as partes compreendem todas as partes e que todos falam a mesma língua; assegurar que todas as partes estão sempre bem informadas e que partilham os problemas e as soluções; e encorajar todas as partes a partilhar experiências e conhecimento, especialmente de detalhes e conhecimento de procedimentos" Dick Petersen

4.2 CONCLUSÃO

4.2.1 NOTA CONCLUSIVA

Acredita-se que a presente pesquisa alcançou os objectivos previamente propostos, pois o resultado do estudo não somente respondeu à questão principal, reflectindo e demonstrando os contributos da gestão operacional do design para a eficácia de projectos de design gráfico, como ainda se chegou a conclusões enriquecedoras para a área: o investimento em design deve ser analisado e avaliado consoante o ambiente de actuação de cada empresa definindo a política de design para o mercado em questão, assim como os métodos e processos utilizados não são de todo fixos nem definidos, mas sim dependentes da essência de cada projecto.

Assim, não seria de esperar que logo à partida ficasse claro cada passo do projecto, aliás, dificilmente isso seria possível, mas é necessário que uma base estruturada exista, para que toda a equipa do projecto siga o mesmo rumo, saiba o que tem a fazer, em que prazos e condições.

Sendo o processo de design uma série de métodos montados para melhor servir a natureza de cada projecto, estando estes em constante evolução, é necessário que se encontrem também em constante refinamento pelos designers ou equipa de design para melhor responder aos projectos e problemas colocados pelos clientes. Os processos reflectem os passos do designer enquanto este trabalha num dado projecto. Podemos então concluir por breves palavras, que estes se ocupam de: definir o problema; desenvolver o melhor conhecimento do problema; conceptualizam-no; detalham a solução de design; e por fim, desenvolvem, testam e implementar a solução. (Best, 2009)

Conclui-se também, após abordagem da literatura da área, que apesar da gestão de design ser apresentada sobre diversos pontos de vista, todos eles incidem numa ideia consensual: proporcionar um diferencial estratégico e competitivo para as empresas.

Apesar da gestão do design ser sem dúvida um tema intrincado, ficou evidente que existem linhas guia claras tanto para o gestor como para o designer/equipa de design que devem ser seguidas para gerir estes investimentos feitos, notórios de aumento por parte das organizações.

Assim, quer-se acreditar que este estudo, servirá não só aos profissionais de design na compreensão da eficácia da existência de uma metodologia/processo num projecto, com ênfase de que este não implicará qualquer prejuízo na criatividade; assim como para as empresas menos familiarizadas com as questões do design como um suporte teórico.

4.2.2 REFLEXÃO CRÍTICA DO PROCESSO DE ESTÁGIO

Passar pelo processo de estágio é uma experiência enriquecedora, não só no domínio profissional, como pessoal e interpessoal.

A oportunidade de aplicar as competências adquiridas no âmbito académico no mercado real; adquirir novos conhecimentos na área do design gráfico; e a nível pessoal e interpessoal ser exigido um elevado nível de responsabilidade a todos os níveis, principalmente no trabalho em equipa, são alguns dos aspectos mais importantes.

Neste sentido, a autonomia e independência tornam o estagiário mais ciente dos riscos, obrigações, dependências de outros e responsabilidades, levando a um crescimento notório em pouco tempo.

Apesar da existência de algumas falhas no processo do projecto em estudo, o processo de estágio é avaliado como positivo, pois ao percorrer as suas fases, falhas eram apontadas, e pelo profissionalismo dos intervenientes, contornadas e resolvidas a tempo.

CAPÍTULO V

REFERÊNCIAS

5.1 BIBLIOGRAFIA

LIVOS

Barros, C. (1994). Gestão de Projectos.

Best, K. (2009). Gestão de Design.

Mozota, B. (1990). Design & Management. Paris: Les Éditions D'Organisation.

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

CPD. (1997). Manual de Gestão de Design. Porto: Porto Editora.

CPD. (2003). Manual Design Protegido. Lisboa: Centro Português de Design.

CPD. (2007). Manual II Design Protegido. Lisboa: Centro Português de Design.

Lupton, E. (2011). Graphic Design Thinking . São Paulo: Editora G. Gili.

Ladim, P. (2010). Design, Empresa, Sociedade. São Paulo: Unesp.

Menezes, M., & Paschoarelli, L. (2009). Design e Planejamento: Aspectos Tecnológicos. São Paulo: Unesp.

Munari, B. (2008). Das Coisas Nascem Coisas.

Providência, F. (2008). Gestão de Design - Sector Casa. Lisboa: Centro Português de Design.

PUBLICAÇÕES

Senger, I., & Oliveira, L. (2003). Comunicação Organizacional: Um Meio de Integração e Envolvimento dos Agentes nos Ambientes Organizacionais, 2(3), 122. Retrieved from <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762>

APRESENTAÇÕES

Sousa e Silva, C. (2010, 2011). Gestão de Design. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Sousa e Silva, C. (2010b, 2011). Gestão de Projectos e Orçamentação. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

SITES

<http://www.ife.pt/homepage.aspx?menuid=1>, consultado a 11.05.2014

5.1 ANEXOS

5.2.1. EXPO RH'14

Anúncios para publicações



Badge



Aplicações em Web-site



5.2.2. NEGÓCIOS & FRANCHISING

Nº 89, Setembro-Outubro, 2013 - Gráficos, Infografias e Ilustração





Nº 90, Novembro-Dezembro, 2013 - Ilustrações



Moda nos dias de hoje

Parfois a moda é mais conservadora que nunca. Há cerca de 100 anos, as mulheres usavam vestidos longos e corados, e os homens usavam ternos e gravatas. Hoje, a moda é mais diversificada e as pessoas usam o que quiserem. A moda é um reflexo da cultura e da sociedade de cada época.

RANKING MODA

Este ranking avalia a performance das marcas de moda em Portugal, com base em critérios como inovação, sustentabilidade e presença digital. As marcas que se destacaram foram a Zara, a H&M e a Mango.

ESPECIAL RANKINGS

Classe de serviços

RANKING SERVIÇOS PARA PARTICULARES

Este ranking avalia a performance das empresas de serviços para particulares em Portugal, com base em critérios como qualidade de serviço, preço e atendimento ao cliente. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.

RANKING GERAL

Crescimento

Restauração distribuição renovam top 10

Este ranking avalia a performance das empresas em Portugal, com base em critérios como crescimento, inovação e sustentabilidade. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.

Restauração renovam top

Este ranking avalia a performance das empresas de restauração em Portugal, com base em critérios como qualidade de serviço, preço e atendimento ao cliente. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.

RANKING BAIXO INVESTIMENTO

Este ranking avalia a performance das empresas de baixo investimento em Portugal, com base em critérios como qualidade de serviço, preço e atendimento ao cliente. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.

INTERNACIONALIZAÇÃO

RANKING O mundo é o nosso mercado

Este ranking avalia a performance das empresas em Portugal, com base em critérios como internacionalização, inovação e sustentabilidade. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.

RANKING RESTAURAÇÃO

RANKING RESTAURAÇÃO 'gourmet' e 'tendência'

Este ranking avalia a performance das empresas de restauração em Portugal, com base em critérios como qualidade de serviço, preço e atendimento ao cliente. As empresas que se destacaram foram a Worten, a Leroy Merlin e a Decathlon.



GESTAO DE PROJECTO NO DESIGN GRÁFICO

MARGARIDA CARDOSO BAPTISTA
<https://www.behance.net/margaridabaptista>