



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia e Ciências

Escola Superior de Desenho Industrial

Alessandra de Lucas Chazin Asp

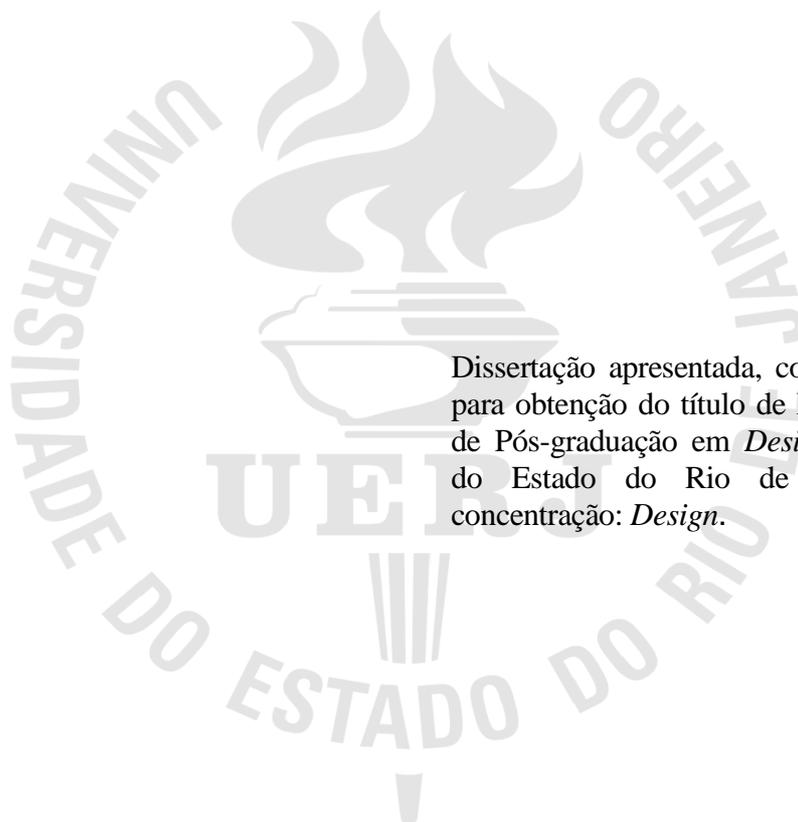
Gestão do *design*: desenvolvimento de competências do *Designer-gestor*

Rio de Janeiro

2019

Alessandra de Lucas Chazin Asp

Gestão do *design*: desenvolvimento de competências para o *Designer*-gestor



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em *Design*, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: *Design*.

Orientador: Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira

Rio de Janeiro

2019

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CTC/G

A838	<p>Asp, Alessandra de Lucas Chazin.</p> <p>Gestão do design : desenvolvimento de competências para o designer-gestor / Alessandra de Lucas Chazin Asp. - 2019. 155 f.: il. Orientador: Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira.</p> <p>Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial.</p> <p>1. Gestão do design - Teses. 2. Designer- gestor - Teses. 3. Gerenciamento de projetos - Teses. I. Oliveira, André Ribeiro de. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial. III. Título.</p> <p>CDU 658.512.2:7.05</p>
------	---

Bibliotecária: Marianna Lopes Bezerra CRB7/6386

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Alessandra de Lucas Chazin Asp

Gestão do *design*: desenvolvimento de competências para o *Designer*-gestor

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em *Design*, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: *Design*.

Aprovada em 26 de março de 2019.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira (Orientador)
Escola Superior de Desenho Industrial – UERJ

Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas
Escola Superior de Desenho Industrial – UERJ

Prof. Dr. Valdir Ferreira Soares
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2019

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, prof. André Ribeiro de Oliveira, que esteve ao longo da jornada, contribuindo com o desenvolvimento do trabalho e com meu crescimento enquanto pesquisadora.

A minha família que me ajudou a segurar as pontas e a superar as dificuldades vieram nesse período.

Ao Luiz Felipe, meu marido e parceiro nesse projeto. A Giovanna, minha princesa, que mesmo sentindo falta da mamãe me dava força com seu “bom estudo, mamãe”.

A minha ‘bela e querida sogra’, que me ouviu pacientemente inúmeras vezes e a quem tenho como exemplo de docente e profissional.

Aos *Designers*-gestores que gentilmente aceitaram participar deste projeto, doando seu tempo e fornecendo preciosas informações sobre seu dia-a-dia de trabalho e demandas no planejamento e controle de projetos de *design*.

Aos professores Lígia Medeiros, Sydney Freitas e Luiz Vidal que contribuíram com exemplos, referências e reflexões que complementaram minha formação, dentro e fora das disciplinas.

Aos novos amigos que ganhei ao longo do curso, com quem troquei intermináveis figurinhas e mensagens via Whatsapp, para tirar dúvidas ou para apenas seguir em frente, especialmente a Jô Sete Câmara, Bruna Milan, Lucas Cunha, Marcelo Fonseca da Rocha e Leo Thomé.

Ao Gil Brito, que me ajudou imensamente, fornecendo material e se colocando a disposição para esclarecer dúvidas sempre que necessário.

Aos funcionários da biblioteca da ESDI, que me ensinaram a frequentar a biblioteca e pacientemente me ajudaram a contornar as situações que iam aparecendo.

Designers become leaders when they grow-up and start to take responsibility for others.

Les Wynn, Gerente de Design (Xerox)

RESUMO

CHAZIN ASP, Alessandra de Lucas. **Gestão do *design***: desenvolvimento de competências do *Designer*-gestor. 2019. 155f. Dissertação (Mestrado em *Design*) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

O *design* é visto como fator de diferenciação de produtos e serviços, e vem contribuindo também com o desenvolvimento e inovação de processos sociais, ambientais, tecnológicos e culturais. À medida que novos campos de atuação vão surgindo, são atribuídas novas responsabilidades ao *Designer*. O aumento do número de informações dentro de um projeto, a inserção de outros grupos profissionais e a necessidade de comunicação junto aos clientes indicam que a atividade profissional deve se adaptar. Competências de gestão de projetos e comunicação são requeridas para atuar de forma produtiva em grandes equipes e distintas estruturas organizacionais. Os coordenadores de projetos, porém, têm pouco conhecimento de gestão. São colocados nessa função por sua experiência desenvolvendo projetos. Uma vez gestores, se veem diante de responsabilidades diferentes, como gestão do fluxo de trabalho, gestão de pessoas, manutenção do relacionamento com as diversas esferas do projeto (integração entre equipes, interfaces com ‘quem aprova’, necessidade de trabalhar em conjunto com outros grupos, etc.). Surge, portanto, a figura do gestor de *design* ou *Designer*-gestor. O objetivo desse trabalho é definir as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o exercício dessa nova função. Foi escolhido como método a *Design Science Research*, porque esta sistemática propõe aproximação entre desenvolvimento teórico e problemas de ordem prática. O referencial teórico é composto por três pilares: conceitos de Engenharia, Administração e Gestão do design. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de *design*. A união desse material resultou no Modelo de Competências para o *Designer* Gestor, um artefato que contém as competências necessárias para que o designer atue como gestor. O Modelo está organizado em: Competências de *design* (Gerais e Específicas), Competências gerenciais (Controle e organização de projetos, Pessoas e Comunicação) e Competências de perspectiva. O modelo passou por uma etapa de validação, que permitiu que alguns ajustes fossem feitos. Este modelo contribuirá na formação de novos profissionais e poderá ser utilizado por *Designers* como balizador das competências que precisa desenvolver para gerir projetos, identificar seus pontos fortes e as competências que precisam ser desenvolvidas. Para empresas, o modelo pode ajudar a definir funções para abertura de cargos de gestão em *design*.

Palavras-chave: Gestão do *design*. Gestor de *design*. *Designer*-gestor.

Competências. Gerenciamento de projetos. Formação gerencial.

ABSTRACT

CHAZIN ASP, Alessandra de Lucas. **Design management:** design manager competence model. 2019. 155f. Dissertação (Mestrado em *Design*) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019

Design is seen as a differentiation factor for products and services. It also contributes on social innovation, environmental, technological and cultural processes. As new fields show up, this professional takes on new responsibilities. If the discussion was about 'form and function' or 'ergonomics', now it deals with 'man's relationship with the digital environment', 'product enhancement,' services, processes, and 'experiences' and of promote innovation. Information growth, multidisciplinary teams and relationship with stakeholders shows that Designers have to adapt their practices. Management and communication skills are required to work productively in teams and different organizational structures. However, design managers have little management knowledge. They are promoted for their experience on projects, but once these managers are faced with challenges such as workflow management, people management, relationships with stakeholders (team integration, interfaces with 'approve', need to work together with other groups, etc.), they are not prepared, at least in Brazil's context. This work objective is to define the mainly competences (knowledge, skills and attitudes) for this new function: design managing. The "Design Science Research" Method was used, because of its approach to practical problems. Some design managers were interviewed and key competencies to managing, such as planning, vision of the whole process, negotiation, conflict management, communication and control mechanisms, were identified. It has resulted on the Model Skills for the Design Manager, which is divided into: Design competencies (General and Specific), Management competences (Project control and organization, People and Communication) and Perspective competencies. The model, validated with experts, indicates a way to train new design managers. It also provokes reflection on career evolution, new professional perspectives and the awareness of design management importance. In the long run, it is believed that this will allow design companies to get structured, train their employees and promote sustainable growth.

Keywords: Design Management. Design manager. Competences. Design Project Management. Design Science Research. Design Science Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de gerência de projeto	18
Figura 2 – Estrutura organizacional.....	21
Figura 3 – Diferentes classificações de competências.....	22
Figura 4 – Componentes de ‘competências’	22
Figura 5 – Funções de liderança	23
Figura 6 – Evolução da estrutura organizacional e predomínio de habilidades	27
Figura 7 – Interação de grupos de processos em um projeto	33
Figura 8 – Estrutura de projeto segundo o <i>Scrum</i>	38
Figura 9 – Interface e influência do gerente de projetos	40
Figura 10 – Áreas de conhecimento e habilidades para os participantes do projeto	41
Figura 11 – Modelo de competências de gerenciamento de projeto segundo PMCD	40
Figura 12 – Modelo de competências de gerenciamento de projeto segundo IPMA.....	44
Figura 13 – Gestão do <i>design</i> em três níveis	50
Figura 14 – Gestão do <i>design</i> segundo Hammer	51
Figura 15 – Gestão operacional do <i>design</i>	52
Figura 16 – Modelo entrada-transformação-saída.....	53
Figura 17 – Representação de n processos em sequência	53
Figura 18 – Variação na complexidade do processo de desenho	54
Figura 19 – Processo de <i>design</i> segundo Bruce Archer	55
Figura 20 – Processo de <i>design</i> segundo Gui Bonsiepe	56
Figura 21 – Processo de <i>design</i> segundo Bernd Löbach	57
Figura 22 – Estrutura de boas práticas dos serviços de <i>design</i>	58
Figura 23 – Diagrama do processo de <i>design</i>	59
Figura 24 – Processo de <i>design</i> x grupo de processos do PMBOK	62
Figura 25 – Etapas para desenvolvimento segundo a <i>Design Science Research</i>	67
Figura 26 – Etapas nesta dissertação	68
Figura 27 – Evolução da pesquisa sobre gestão do <i>design</i> no Brasil de 1994 a 2018.....	69
Figura 28 – Etapas da construção do artefato	74

Figura 29 – Etapas da avaliação do artefato	75
Figura 30 – Documento enviado aos gestores para validação	76
Figura 31 – Construção do artefato (1).....	108
Figura 32 – Construção do artefato (2).....	109
Figura 33 – Construção do modelo de competências para o designer-gestor (primeira parcial)	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Papéis gerenciais de Mintzberg	24
Quadro 2 – Habilidades gerenciais segundo Katz.....	26
Quadro 3 – Habilidades gerenciais segundo Mintzberg.....	27
Quadro 4 – Reorganização das habilidades gerenciais segundo Mintzberg.....	28
Quadro 5 – Grupo de processos e áreas de conhecimento	35
Quadro 6 – Classificação de competências de gerenciamento de projeto segundo PMCD	43
Quadro 7 – Classificação de competências de gerenciamento de projeto segundo IPMA.....	45
Quadro 8 – Evolução do conceito de gestão de design	47
Quadro 9 – Decodificação dos construtos do PMBOK em roteiro de entrevista.....	71
Quadro 10 – Roteiro de pesquisa.....	72
Quadro 11 – Perfil dos gestores entrevistados.....	81
Quadro 12 – Respostas sobre planejamento do cronograma.....	82
Quadro 13 – Respostas sobre montagem das equipes	85
Quadro 14 – Respostas sobre gestão dos custos.....	87
Quadro 15 – Respostas sobre gestão de riscos	89
Quadro 16 – Respostas sobre relação com os fornecedores.....	92
Quadro 17 – Respostas sobre manutenção do fluxo de informação.....	94
Quadro 18 – Respostas sobre gestão das partes interessadas	96
Quadro 19 – Respostas sobre a relação escopo x tempo x custos	98
Quadro 20 – Construção do artefato: competências em design	111
Quadro 21 – Competências gerenciais	113
Quadro 22 – Competências de gerenciamento de projetos (PMI e IPMA)	114
Quadro 23 – Competências gerenciais x competências de gerenciamento de projetos.....	117
Quadro 24 – Construção do artefato: competências gerenciais.....	118
Quadro 25 – Construção do artefato: competências de perspectiva	119
Quadro 26 – Estrutura do modelo de competências do designer-gestor	120
Quadro 27 – Estrutura do modelo de competências do designer-gestor	121
Quadro 28 – Validação do artefato.....	122

Quadro 29 – Modelo de competências do designer-gestor (parte 1/3)	136
Quadro 30 – Modelo de competências do designer-gestor (parte 2/3)	137
Quadro 31 – Modelo de competências do designer-gestor (parte 3/3)	139

LISTA DE SIGLAS

WDO	<i>World Design Organization</i>
ICSID	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i>
DMI	<i>Design Management Institute</i>
IBCT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL.....	20
1.1 Estrutura organizacional.....	20
1.2 Competências organizacionais, coletivas e pessoais.....	21
1.3 Funções de liderança (Quinn) e os papéis gerenciais (Mintzberg).....	22
1.4 Competências e habilidades gerenciais.....	25
1.4.1 <u>Modelo de KATZ.....</u>	25
1.4.2 <u>Modelos de Mintzberg (1973; 2009).....</u>	27
2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	30
2.1 Definições.....	31
2.1.1 <u>Projetos.....</u>	31
2.1.2 <u>Fases de um projeto.....</u>	31
2.2 Benefícios da gestão de projetos.....	32
2.3 Gerenciamento linear - PMBOK.....	33
2.3.1 <u>Grupos de processamento.....</u>	33
2.3.2 <u>Áreas de conhecimento.....</u>	34
2.4 Métodos ágeis - Scrum.....	36
2.4.1 <u>Estutura do modelo.....</u>	36
2.4.2 <u>Papéis desenvolvidos no Scrum.....</u>	38
2.5 O gestor de projetos.....	39
2.5.1 <u>Atuação e responsabilidades.....</u>	39
2.5.2 <u>Competências do Gestor de projetos.....</u>	42
3 GESTÃO DO DESIGN.....	47
3.1 Evolução histórica do termo e conceituação.....	47
3.2 Gestão do design e seus três níveis de atuação.....	49
4 GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN: O PROCESSO DE DESIGN.....	52
4.1 Conceito de Processo.....	52
4.2 O Processo de design.....	54
4.2.1 <u>Modelos de Archer, Löbach e Bonsiepe.....</u>	55
4.2.2 <u>Modelo NBR 16585:2017.....</u>	57
4.2.3 <u>Modelo de processo de design.....</u>	58
4.2.3.1 Pré-projeto.....	59
4.2.3.2 Projeto.....	60
4.2.3.3 Pós-projeto.....	61
4.3 Integração do modelo de processo de design aos grupos de processos do PMBOK.....	61
4.4 O gestor do processo de design: o designer-gestor.....	63

5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
5.1	Da ciência do artificial a Ciência do Projeto	66
5.2	<i>Design Science Research (DSR)</i>	66
5.3	Etapas nesta dissertação	67
5.3.1	<u>Fase 01: Identificação do problema e conscientização</u>	69
5.3.1.1	Revisão sistemática de literatura	69
5.3.1.2	Entrevista exploratória	70
5.3.2	<u>Fase 02: Construção do artefato</u>	74
5.3.3	<u>Fase 03: Validação do artefato</u>	74
6	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	77
6.1	Fase 01: Identificação do problema e conscientização	77
6.1.1	<u>Revisão sistemática literatura</u>	77
6.1.2	<u>Entrevista exploratória</u>	80
6.1.2.1	Perfil dos entrevistados e sua experiência em gestão de projetos de design	80
6.1.2.2	Respostas com base no PMBOK.....	82
6.1.2.3	Problemas levantados pelos gestores	99
6.1.2.4	Conclusão da pesquisa: Sobre o estabelecimento de uma metodologia para gerir projetos de design.....	106
6.2	Fase 02 (Construção do artefato)	108
6.2.1	<u>Grupo de competências de design</u>	110
6.2.2	<u>Grupo de competências gerenciais</u>	112
6.2.3	<u>Grupo de competências de gerenciamento de projetos</u>	114
6.2.4	<u>Comparação e verificação de relação entre o quadro de competências gerenciais e o quadro de gerenciamento de projetos</u>	115
6.2.5	<u>Eliminação das redundâncias, consolidação e síntese: Competências gerenciais</u>	118
6.2.6	<u>Competências de perspectivas</u>	119
6.2.7	<u>Modelo de Competências do Designer-gestor</u>	120
6.3	FASE 03 (VALIDAÇÃO DO ARTEFATO)	122
6.3.1	<u>Comparação do material coletado nas entrevistas com o artefato</u>	122
6.3.2	<u>Validação junto aos gestores</u>	132
7	FASE 04 - CONSOLIDAÇÕES: APRENDIZAGENS E CONCLUSÕES	135
7.1	Modelo Final	135
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	140
	REFERÊNCIAS	144
	ANEXOS	149
	APÊNDICE A	155

INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, o *design* vem sendo observado pelas empresas como fator estratégico e de inovação (MAGALHÃES, 1997). A ‘força diferenciadora do *design*¹’ se apresenta quando os conhecimentos são utilizados para a modificação ou criação do produto, da marca, da embalagem ou de serviços, diferenciando-os dos concorrentes, aumentando as vendas, as exportações e melhorando a percepção do consumidor (SILVA, 2009).

A revolução resultante da introdução e desenvolvimento das tecnologias de informação impactou o modo de produção, a relação das pessoas com os objetos e suas relações com o meio. A introdução de meios virtuais gerou novos paradigmas. O conceito de ‘produto’ também passou por ampliações: objetos, serviços, processos, experiências.

O *design* está sendo executado em níveis cada vez mais complexos. Como resultado, a prática do *designer* perpassou o desenvolvimento de artefatos e passou a abranger a projeção de novas formas de distribuição, o desenvolvimento de serviços, a viabilização de maneiras de mediar a mudança social, o processo de inovação em ambientes organizacionais, a projeção de meios que intencionem despertar significados positivos nos usuários (MOREIRA, 2016, p. 18).

Hoje, o *design* contribui também para o desenvolvimento e inovação de processos sociais, ambientais, tecnológicos e culturais. Se a discussão no campo do *design* em sua origem (meados do Séc. XX), envolvia a relação da forma com a função e questões de ergonomia, hoje, com as transformações tecnológicas, passou a tratar também das questões da relação do homem com o meio digital, aprimoramento de produtos, serviços, processos e experiências e inovação nas empresas (MOZOTA, 2011).

Holston (2011) afirma que o valor que o *design* promove às empresas vai ao encontro de sua necessidade de inovação, velocidade de mudança e implantação, necessidade de transparência, colaboração e cocriação e necessidade de gerenciar projetos eficientemente.

À medida que os *designers* forem sendo integrados no meio empresarial, e mais valorizados por sua contribuição na competitividade dos produtos, acredita-se que lhe será exigida a capacidade de gerir o processo de desenvolvimento dos projetos que concebe, coordenando e liderando as diversas equipes de trabalho e delineando percursos para que a empresa mantenha sua rentabilidade e posicionamento no mercado. Para essas funções, os profissionais precisam adquirir novas competências que permitam que assumam responsabilidades mais complexas (BRASIL, 2003).

¹ Termo utilizado por MOZOTA, 2011.

O aumento do número de informações dentro de um projeto, a inserção de outros grupos profissionais e a necessidade de comunicação contínua junto aos clientes, são indicativos que a atividade profissional deve se adaptar para garantir o fluxo de informações adequado e o sucesso dos projetos (ADG, 2004).

Quais seriam essas adaptações? Segundo o *American Institute of Graphic Arts*, são requeridas competências de gestão e comunicação dos profissionais para atuar de forma produtiva em grandes equipes e distintas estruturas organizacionais (AIGA, 2006), porém os *Designers* indicados para coordenação de projetos, nos diferentes campos de atuação do *design*, normalmente, têm pouco conhecimento de gestão (PHILLIPS, 2002; BEST, 2015). Estes novos coordenadores costumam ser profissionais com formação em Desenho Industrial que assumem a responsabilidade pela condução dos projetos pela experiência ou por domínio do processo projetual (BEST, 2015).

Uma vez promovidos a gestores, estes profissionais se veem diante de desafios que sua formação não contempla, como gestão do fluxo de trabalho, gestão de pessoas e necessidades específicas de planejamento e relacionamento com as diversas esferas que envolvem o projeto.

O aumento do interesse do mercado no *design* como estratégia impulsionou também o desenvolvimento de pesquisas sobre *Gestão do design*. O *Design Management Institute - DMI*, define gestão do *design* como atividade que se “ocupa do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes” (PHILLIPS, 2008).

As pesquisas buscam conceituar o tema, propor princípios e limites para implantação da Gestão do *design* nas empresas e definir novos rumos e aplicações na indústria. Porém, poucos pesquisadores apresentaram investigações baseadas na perspectiva do gestor. Löback (1981) utiliza o termo ‘diretor de *design*’ para se referir ao profissional experiente promovido a coordenador de uma equipe de *design*. Avedãno (2005) define como ‘gestor de *design*’ o profissional com perfil para gerenciar processos, com conhecimentos de gestão, visão de negócios, características de empreendedor, visão global e competitiva.

Gerenciar projetos envolve questões de definição do escopo, atividades, tarefas e recursos necessários; alocação de tempo e custo de cada etapa. Para um *designer* atuar como gerente de projetos, ou como gestor de *design*, torna-se necessário assumir a responsabilidade com o relacionamento com o cliente e se certificar que as informações importantes sobre o projeto e seu andamento sejam comunicadas aos envolvidos com eficiência, procurando alcançar o melhor resultado, mesmo com limitações de tempo e orçamento para manter um clima positivo de

trabalho ao longo do processo (BEST, 2015). Para o desempenho dessa função, são necessárias competências específicas (AVEDÃO, 2005). Que competências são essas? Quais são as competências necessárias para que o *Designer* exerça a função de coordenador de projeto ou gerente de *design*? O objetivo desse trabalho é investigar essa questão.

Problema de pesquisa

Este projeto surgiu da experiência da pesquisadora na coordenação de equipes de projeto de produtos relacionados a Design gráfico e Digital.

Se por um lado a ‘promoção’ a um cargo gerencial é uma conquista, por outro, o profissional passa a conviver com situações novas, como negociação e construção de relacionamento com cliente, mediação de conflitos, distribuição e acompanhamento de tarefas dos demais integrantes da equipe e negociação de recursos e prazos com outras áreas da empresa. Essas atividades exigem habilidade e técnicas próprias. Os profissionais de design, porém não estão preparados para isso (PHILLIPS, 2008; LIBÂNIO, 2011).

Mozota (2011) sugere uma estrutura ideal para uma equipe de projeto de design, onde há uma unidade criativa, uma de gestão e uma de interface com o cliente e demais interessados no projeto. Na prática, grande parte dos designers trabalha em pequenas estruturas e acabam assumindo os três papéis. Sua formação normalmente prioriza questões relacionadas aos atributos do produto, portanto este tende a ser o foco do profissional. Questões relacionadas ao planejamento e condução do processo e diferentes necessidades de comunicação com o cliente são deixadas em segundo plano.

Por mais experiência que o *designer* tenha em relação ao processo de criação, ou às especificidades da empresa ou do tipo de projeto a ser desenvolvido, o momento onde sua perspectiva muda do sujeito criador para sujeito gestor é um desafio, seja pela ausência de conhecimentos, seja por diferenças cognitivas entre designers e gestores (MOZOTA, 2011).

Através da pergunta “Quais são as competências necessárias para que o *Designer* exerça a função de coordenação de projetos dentro de sua área de experiência e atuação?”, esse trabalho busca a compreensão e indicação de caminhos para desenvolvimento de um perfil profissional ainda pouco explorado no Brasil: o gestor de *design*, ou *designer-gestor*. A investigação foi feita através da contraposição entre a teoria existente sobre gestão de projetos e a percepção de profissionais com alguma experiência na liderança de projetos de *design*.

Objetivos

Objetivo geral

O objetivo desse trabalho é definir o conjunto de competências necessárias para que o *designer* atue como coordenador/gestor de projetos, possibilitando sua atuação como sujeito integrador em estruturas que envolvem a Gestão do *design*.

Objetivos específicos

Verificar a hipótese que há competências requeridas ao coordenador/gestor de *design* que não estão contempladas em sua formação. Determinar e validar um modelo de competências necessárias ao *Designer* para que este exerça a função de gestor de *design*.

Justificativa

Conduzir um projeto exige capacitação, disciplina e técnica. A gestão de projetos concentra-se no desenvolvimento de técnicas de planejamento para manutenção do fluxo de trabalho, permitindo assim que os *Designers* aprendam a se posicionar junto aos clientes e patrocinadores de seu trabalho, buscando uma linguagem próxima àquela por eles utilizada.

Diante da relevância da compreensão da Gestão do *design* pelos *designers*, fica a pergunta se os profissionais estariam preparados para assumir a função de gestores de *design*, dentro das empresas. (...) Qual seria a formação para um gestor de *design*” (LIBÂNIO, 2011, p. 73).

Avedaño (2010) diferencia dois perfis profissionais: o *designer*, que é o profissional altamente criativo e inovador (sujeito fazedor) e o gestor de *design*. Define o gestor de *design* como o “profissional com perfil para gerenciar processos, com conhecimentos de gestão, visão de negócios, visão global e competitiva; liderança aliada a forte espírito de equipe; conhecimento de cadeia produtiva e do ciclo de vida do produto; grande capacidade de inovação e busca da qualidade, noções de macroeconomia e mudanças sociais” (AVEDAÑO, 2010). Além dos traços citados, fala-se também do profissional responsável pela implantação.

A coordenação de um projeto seria o primeiro estágio de evolução na carreira de um *designer*. Porém, escolas de *design* preparam os estudantes para serem criativos, para criar ideais filosóficos, para projetar a partir de metodologias, mas não os prepara para evolução de carreira (GUELLERIN, 2010).

MAGALHÃES (1997) aponta a necessidade de priorização do desenvolvimento de recursos humanos voltados à Gestão do *design*, dentro do Programa Brasileiro de *Design*². O autor trata explicitamente da necessidade de investimento em capacitação para desenvolvimento gerencial, afirmando este ser um ponto crucial no desenvolvimento do *design* brasileiro. FASCIONI (2000), em pesquisa sobre a formação dos gestores de *design* no Brasil indicou um movimento inicial de inclusão da disciplina “Gestão do *design*” em programas de pós-graduação. A autora sinaliza que a ‘ausência da disciplina em cursos que formam *Designers* limita a competitividade das empresas brasileiras. Desta vertente, surgiram discussões sobre a inclusão da disciplina ‘Gestão do *Design*’ nos cursos de graduação.

LIBÂNIO (2011), afirma que embora comprovada a importância da Gestão do *design*, “a figura do gestor de *design* ainda não havia sido claramente definida.” Posteriormente, a autora propôs um modelo de integração de equipes, concebido a partir de pesquisa com profissionais de mercado (LIBÂNIO, 2014), seu foco, portanto foi nas competências desenvolvidas nas equipes de *design*, para melhoria do processo e integração de setores e pessoas.

O Manual de Gestão do *Design* (CPD, 1997) atribui o sucesso do projeto a sua gestão integral e a compreensão do processo por parte da empresa contratante (cliente) e dos *Designers* envolvidos no projeto. O sucesso está relacionado a definição clara dos objetivos, dedicação por parte da empresa ao projeto (recursos, reuniões de alinhamento), controle atento do processo, inclusão de documentos de verificação, assimilação que não há ‘solução perfeita’, mas soluções ‘melhores ou piores’ para atingir objetivos (CPD, 1997). Problemas de comunicação, falta de clareza de escopo e descumprimento do prazo são as principais causas de atrasos e insucessos em projetos (KEELING, 2014). Uma boa liderança, por sua vez, é apontada como principal fator de sucesso no desenvolvimento de produtos (BRASIL, 2014).

A Figura 1 indica as principais questões envolvidas na gerência de projetos: envolve ‘planejamento’, com a definição dos objetivos; ‘organização’, com elaboração de meios para alcançar o planejado, ‘motivação’, que envolve engajamento da equipe e liderança; ‘direção’, que envolve definição de responsabilidades e prazos e ‘controle’, que estabelece critérios para acompanhamento e avaliação do trabalho realizado.

² Programa Brasileiro de Design: ação do governo federal para conscientização, promoção, difusão, normalização, proteção legal, capacitação de recursos humanos, integração e fomento a utilização do design como fator estratégico para a competitividade da economia brasileira.

Figura 1 – Processo de gerência de projeto



Fonte: CPD, 1997.

A partir da observação de princípios de Gerenciamento de Projetos e das teorias de desenvolvimento gerencial, esta dissertação busca diretrizes para promoção do desenvolvimento gerencial em *design*, ou para a construção da figura *Designer-gestor*.

Estrutura do trabalho

Os capítulos iniciais (Capítulos 1, 2 e 3) apresentam os três pilares teóricos que serviram de suporte para o desenvolvimento desta dissertação. Da Administração de Empresas, são apresentados conceitos sobre gestão e formação gerencial (Capítulo 1). Da Engenharia, são apresentados os principais conceitos sobre gerenciamento de projetos (Capítulo 2). Do Design, são apresentados Fundamentos da Gestão do design (Capítulo 3). Esse conjunto de referenciais foi utilizado na Fase de Identificação do problema (Fase 01) e na Construção do Modelo de Competências para o Designer-gestor (Fase 02).

Em *Administração: Gestão e formação gerencial* (Capítulo 1) são introduzidos conceitos de estrutura organizacional, desenvolvimento de competências (organizacionais, coletivas e pessoais), funções de liderança e modelos para desenvolvimento de competências gerenciais. É apresentada a figura do gerente, permitindo a compreensão de sua função, responsabilidades e as habilidades necessárias para o exercício da atividade.

O capítulo *Gerenciamento de projetos* (Capítulo 2) introduz conceitos-base como a definição de projeto e suas fases, noções de processo e benefícios da gestão de projetos.

Apresenta dois tipos de estruturas de gerenciamento de projetos: o PMBOK³ e o *Scrum*. O capítulo se encerra com a verificação da função do gerente de projeto e apresentação das competências requeridas para o cargo. O capítulo *Gestão do design* (Capítulo 4) apresenta a evolução do conceito de Gestão do design e a atuação da disciplina em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

O Capítulo 4, *Gestão operacional do design*, apresenta uma consolidação do que foi apresentado nos capítulos anteriores e transpõe os conceitos estudados para a realidade dos projetos de design. Apresenta o conceito de processo, analisa os principais modelos de processos em Design (ARCHER, 1964; LÖBACK, 1981; BONSIPEPE, 1984) e considera o modelo sugerido pela NBR 16585:2017 para definir um modelo de processo de design aderente aos grupos de processos do PMBOK. A partir dessa proposta é possível compreender o Processo de Design do início (negociação de proposta) ao fim (avaliação) e visualizar os pontos onde a interferência do gestor de *design* é necessária. O capítulo termina com a apresentação do *designer*-gestor.

O capítulo *Procedimentos metodológicos* (Capítulo 5), descreve as etapas e métodos utilizados. A pesquisa foi estruturada a partir da *Design Science Research* (DSR), um método que pressupõe aproximação entre o campo teórico e problemas de ordem prática, permitindo o desenvolvimento de artefatos para aplicação em sistemas existentes e desenvolvimento de novos produtos ou serviços (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015), considerando etapas necessárias para manter certo rigor para a pesquisa em design. Nesta dissertação, as etapas do modelo foram adaptadas em quatro fases: Fase 01 - Identificação do problema e conscientização; Fase 02 - Construção do Artefato; Fase 03 - Avaliação do artefato e Fase 04 - Conclusões e explicitação do resultado.

O capítulo *Desenvolvimento e Resultados* (Capítulo 6) apresenta os resultados parciais de cada uma das fases listadas acima. O capítulo *Consolidações: aprendizagens e conclusões* (Capítulo 7) apresenta o Modelo final do artefato desenvolvido após validação e as aprendizagens registradas ao longo da pesquisa.

³Hoje, o PMBOK – *Project Management Book of Practice*, corpo de conhecimento editado pelo PMI, é adotado na maioria dos países e se tornou a principal referência em gerenciamento de projetos. Considerado um guia de ‘Boas práticas’, não uma metodologia, seus padrões resultam de discussões em comunidades específicas, chamadas comunidade de práticas. A consolidação deste material é feita por voluntários qualificados, com experiência em diferentes tipos de projetos, visando o desenvolvimento de uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos em todo o mundo. (www.pmi.org)

1. ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL

O termo *Gestão* é utilizado como sinônimo de administração. Administrar é tomar decisões sobre objetivos e recursos, e pode ser aplicado em qualquer situação. Tomar decisões, por sua vez, significa fazer escolhas. Dentro de uma empresa, o processo administrativo envolve as funções de planejamento, organização, execução e direção, controle (MAXIMIANO, 2000), para atingir objetivos. Os objetivos podem ser de natureza financeira, estratégica ou social.

Os recursos existentes devem ser combinados de forma a garantir os objetivos propostos na empresa. Por recursos, entende-se instalações (móveis, máquinas), espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas. O gestor é responsável por definir os arranjos entre eles. Estar na posição de gerente significa necessariamente ter responsabilidade. Sua atuação avaliada não apenas por seus conhecimentos, mas também por seu modo de agir, suas atitudes, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho. Seu sucesso está atrelado aquilo que consegue fazer com os recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2003). O trabalho dos gestores consiste, de forma geral, em definir objetivos, organizar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas.

1.1 Estrutura organizacional

Cada organização funciona como um ecossistema próprio em suas características, estrutura e objetivos. Quanto maior a empresa e seu impacto econômico e social, maior será a necessidade de estruturas para controlar suas operações. Segundo MAXIMIANO (2000) em uma estrutura empresarial tradicional, as atividades são divididas em seis funções: a função técnica, que se ocupa da produção; função comercial, responsável pela venda, compra e troca; função financeira, que procura capital e formas de empregá-lo; função de segurança; função de contabilidade, que responde pelo controle de estoques, balanços e acompanhamento dos custos; a função de administração, cujo objetivo é planejar, organizar, coordenar e controlar.

A governança⁴ das empresas depende do tamanho, da complexidade e de seu grau de profissionalização. Normalmente são três níveis de tomada de decisão: institucional (alta-administração), intermediário (gerentes intermediários) e operacional (supervisores de primeira linha) (Figura 2). Em empresas de grande porte, a alta administração é composta pelo presidente e diretores, podendo haver interferência de colegiados (acionistas, associados). As decisões operacionais, compõem a base da pirâmide de hierarquia e estão relacionadas a atividades como fabricação de produtos, prestação de serviços, atendimento a clientes, treinamento, manutenção.

⁴ Governança corporativa: conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias que mostram a maneira pela qual aquela empresa ou sociedade é dirigida ou administrada.

Figura 2 - Estrutura organizacional



Fonte: CHIAVENATO, 2003.

Entre os executivos e os coordenadores de primeira linha, fica a gerência intermediária. Com as transformações que reduziram as estruturas das empresas nos últimos anos, este grupo foi reduzido a poucos níveis, mas estes continuam sendo a ligação entre os grupos operacionais de trabalho e administração superior (MAXIMIANO, 2000).

1.2 Competências organizacionais, coletivas e pessoais

O conceito de competências ainda é alvo de discussões entre os pesquisadores. DUTRA (2008) considera dois eixos conceituais, o autor atribui isso “ao caráter pouco tangível e de articulação complexa do conceito: o primeiro eixo foca o conhecimento coletivo da empresa, que é construído pelas práticas, processos e formas de trabalhar das pessoas que ali estão.” E, segundo o autor, um conhecimento único, que pode ser usado como fator de diferenciação entre os concorrentes (DUTRA, 2008). Nessa visão, ‘desenvolver competências’ é o processo de priorização e desenvolvimento de capacidades, nas diferentes áreas da empresa, para sustentar suas diretrizes e projetos e manter sua competitividade. RUAS (2005) categoriza o termo *competências* em: **competências organizacionais**, relativas à estratégia da empresa; **competências coletivas**, resultantes do trabalho coletivo desenvolvido pelo grupo e **competências individuais** relacionadas ao resultado do trabalho do indivíduo.

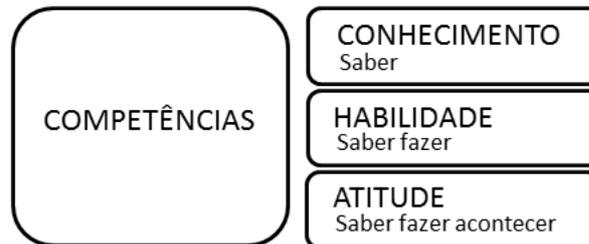
Figura 3 – Diferentes classificações de competências



Fonte: RUAS, 2005

Trazendo essas definições para o contexto do projeto de *design*, é possível estabelecer uma relação de causa-consequência: se você tem alguém que promove a colaboração da equipe organiza o fluxo de trabalho e está atento ao relacionamento com o cliente (competências individuais), essa empresa tende a ter um excelente atendimento (competência coletiva) e pode usar isso como diferencial. O segundo eixo está relacionado ao conhecimento individual necessário para o exercício de uma função (RUAS, 2005). Essa é a definição que será utilizada neste trabalho.

Figura 4 – Componentes de ‘competências’



Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2003.

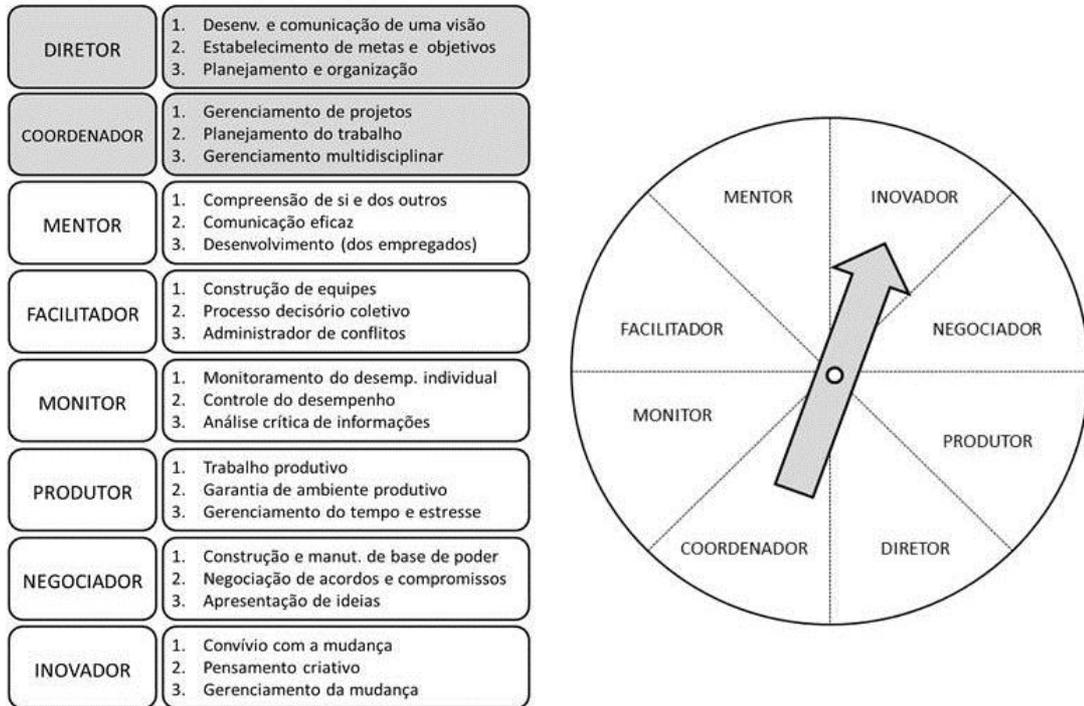
1.3 Funções de liderança (Quinn) e os papéis gerenciais (Mintzberg)

Líderes são agentes de mudança⁵ e exercem influência pessoal para atingir objetivos dentro de uma estrutura⁶. O líder pode assumir diferentes funções, de acordo com os desafios apresentados. Quinn (2003) lista as seguintes funções: função de mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador ou inovador. Essa ‘flexibilidade de papéis’, é ilustrada com a metáfora da roleta: onde ‘a cada rodada, a seta aponta aleatoriamente para cada uma das funções’. Cada função, porém, requer um grupo de competências-chave, como demonstrado na figura 5.

⁵ Bass & Bernard, 1981 apud Oliveira, 2018.

⁶ Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, apud Oliveira, 2018.

Figura 5 - Funções de liderança



Fonte: adaptado de QUINN, 2003.

No modelo original, o autor afirma que o gestor pode transitar em qualquer uma das funções acima, independentemente de estruturas organizacionais. Neste estudo, foram destacadas em cinza as funções de “Diretor” e “Coordenador”, que estão mais relacionadas a organização funcional da empresa, ou seja, que envolvem maior formalização, e as demais funções ou papéis, relacionados ao trabalho do dia-a-dia.

A função de Diretor envolve competências de desenvolvimento e comunicação de um norte (visão), delineação de metas e planejamento para alcançar a visão. O Coordenador é responsável pelo gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e conciliação das diferenças em equipes multidisciplinares. Numa empresa de *design*, ou onde o *design* é utilizado de alguma forma, esta seria a função do *Designer*-gestor.

As demais funções envolvem habilidades em treinar novos membros da equipe, estabelecer uma comunicação eficaz, incentivar e construir um bom relacionamento em equipe para gerar entrosamento, confiança e trazer os resultados desejados; habilidades no planejamento e gerenciamento do tempo, do estresse, dos conflitos, assim como capacidade de expressar ideias e estabelecer acordos com outros departamentos.

Mintzberg (2009) classifica os papéis gerenciais em papéis de comunicação (*information plane*), interpessoais (*people plane*) e de decisão (*action plane*) (Quadro 1). Segundo essa divisão,

a atuação do gerente pode ser resumida a tríade **informação+ pessoas + ação** e os papéis podem ser observados tanto dentro da empresa quanto junto ao público externo.

Quadro 1 - Papéis gerenciais de MINTZBERG

	Papéis gerenciais	
	Público interno	Público externo
Papéis interpessoais <i>People plane</i>	Liderança Motivação Desenvolvimento de pessoas Construção de times Fortalecimento da cultura	Conexão Relacionamento Representação Persuasão Transmissão
Papéis de comunicação <i>Information plane</i>	Comunicação	
	Monitorador Centro-nervoso (Ponto-focal) Disseminador	Porta-voz Evangelista/ Entusiasta
	Controle	
	Estruturação Delegação <i>Designação</i> Distribuição de recursos (humanos) Julgamento (metas)	-
Papéis de decisão <i>Action plane</i>	Ação Gerenciamento de projetos Gerenciamento de conflitos	Negociação Criação de parcerias Mobilização

Fonte: MINTZBERG, 2009.

Por **papéis interpessoais**, o autor elenca liderança, motivação de pessoas e equipes, desenvolvimento (treinamento, mentoria, *coaching*), construção de times e transmissão e fortalecimento da cultura e valores da empresa. No âmbito externo, o gerente é responsável pela conexão com fornecedores e parceiros, estabelece relacionamento com outras pessoas influentes no setor ou em setores adjacentes que possam trazer novas parcerias; representa a empresa ou projeto em solenidades; busca convencer os outros de seu projeto e dos benefícios a ele atribuídos; transmite informações sobre o andamento ou planos de seu setor.

Os **papéis de comunicação** envolvem o trânsito de informações interna e externamente (monitorador, ponto-focal, disseminador, porta-voz e entusiasta) e o controle dentro da unidade. O gerenciamento através e a partir da informação significa processar informações e encorajar outras pessoas a fazer o que precisa ser feito. O papel de ‘monitorador’ envolve estar atento às informações que circulam dentro e fora da empresa, acompanhando tendências, análises e eventos, selecionando e transmitindo informações relevantes aos negócios (papel de disseminador). O gerente acaba lidando com diferentes

especialistas e é o mais bem-informado da equipe, portanto acaba tendo uma visão geral do projeto/empresa e atua como ponto de referência, ponto-focal. No papel de porta-voz, o gerente representa a empresa para o mundo, podendo ter contato com diferentes públicos, informando os interessados externos sobre o andamento da empresa, representando em fóruns públicos e divulgando suas causas (entusiasta).

Sobre o controle interno, é o gerente quem ‘desenha’ as estratégias e estruturas, considerando sua área de interação (estruturador), define quais tarefas serão delegadas dentro da equipe (delegação) e quem estará autorizado a tomar decisões pontuais dentro da empresa (*designação*) e quem fará o que (distribuição de recursos humanos). O papel de ‘jugador’, do original *deeming*, está relacionado ao estabelecimento de metas e pontos de controle e a espera que a equipe alcance o que foi definido.

Os papéis de decisão internos envolvem o gerenciamento de projetos (priorização, estruturação, acompanhamento e decisões) e a gestão de conflitos internos. Os papéis externos envolvem criação de parcerias e negociação. “A negociação é feita de dois componentes: construção de coalisões sobre pontos específicos, mobilização de pessoas e uso dessas coalisões para conduzir negociações em conjunto” (MINTZBERG, 2009). Para o desenvolvimento destes papéis a formação de gerentes envolve o treinamento de algumas habilidades, que serão tratadas a seguir.

1.4 Competências e habilidades gerenciais

Para o estudo das competências e habilidades gerenciais foram considerados três trabalhos: o primeiro, realizado por KATZ (1974) classifica as competências gerenciais em três esferas (*Three-Skill Approach*). O segundo, desenvolvido por Mintzberg (1973), a partir do acompanhamento da rotina de alguns gerentes por um tempo determinado, apresenta um grupo de oito habilidades básicas para o exercício da função gerencial. Em 2009, no livro *Managing*, o autor reformula essa listagem de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias ao gerente.

1.4.1 Modelo de KATZ

A atuação como gerente requer que o indivíduo desenvolva habilidades de gerenciamento, que podem ser bastante diferentes das habilidades técnicas requeridas de um profissional que compõe uma equipe. Cada nível organizacional exigirá de seus profissionais diferentes ênfases e habilidades. Segundo KATZ (1974), “habilidade é a capacidade de

transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”⁷. O autor classifica as habilidades gerenciais em três níveis: habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas. É importante frisar que esta divisão é didática com fins de estudo, porque nas práticas as habilidades estão correlacionadas.

Quadro 2 - Habilidades gerenciais segundo KATZ

Classificação	Descrição
Habilidades conceituais	Relativas a trabalhar com conceitos e abstrações Visão sistêmica Diagnóstico de situações Formulação de alternativas de solução dos problemas
Habilidades humanas	Relativas a trabalhar com pessoas e por meio delas Comunicar, liderar, coordenar, resolver conflitos
Habilidades técnicas	Relativas ao ‘fazer’; trabalho com ‘coisas’ Processos, materiais, objetos físicos, concretos, tangíveis

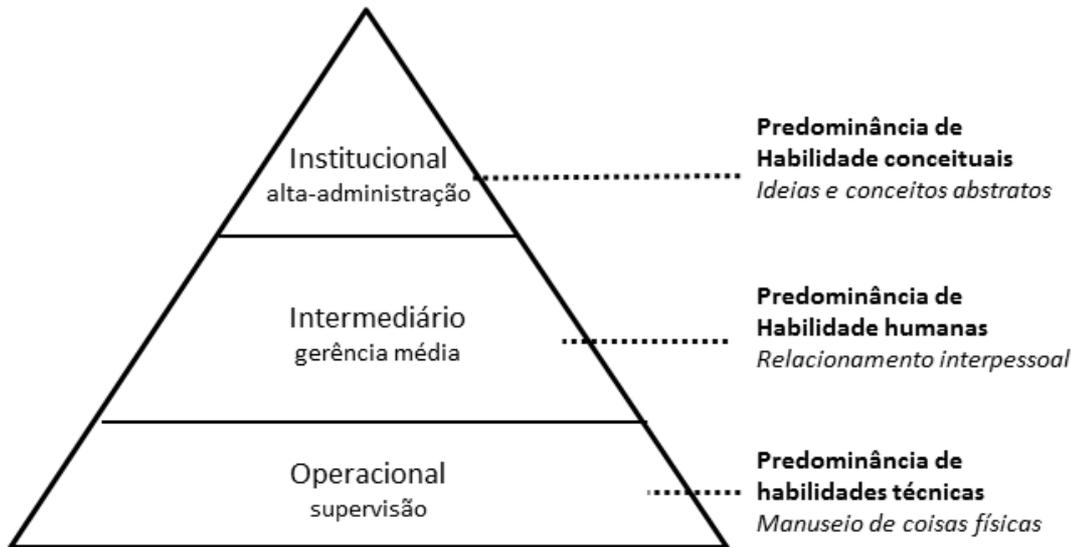
Fonte: KATZ, 1974.

As **habilidades técnicas** se aplicam ao ‘fazer’, isto é, ao trabalho com ‘coisas’, como processos, materiais, objetos físicos, concretos, tangíveis. As **habilidades humanas** relacionam-se ao trabalho com ‘pessoas’, facilidade de relacionamento interpessoal e em grupo. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais e no grupo, ou seja, saber trabalhar com pessoas e por meio delas. **Habilidades conceituais** por sua vez, envolvem a visão sistêmica da organização ou da unidade organizacional, a facilidade em trabalhar com conceitos, teorias e abstrações. Poderá compreender as diferentes funções da empresa, sua relação com o ambiente e mercado. Essas habilidades se relacionam com o raciocínio, com o diagnóstico de situações, com a formulação de alternativas de solução dos problemas. “Representam capacidades cognitivas mais sofisticadas e que lhe permitem planejar o futuro e enxergar oportunidades diferentes” (KATZ, 1974).

CHIAVENATO (2003) estabelece uma relação entre as habilidades classificadas por KATZ e o avanço na estrutura organizacional: “à medida que se avança na estrutura, as habilidades técnicas vão sendo substituídas por habilidades conceituais.” A figura 6 ilustra essa relação.

⁷No original, foi utilizado o termo skill, como sinônimo de habilidade, competência. Segundo o autor, skills são habilidades que podem ser desenvolvidas, não necessariamente inatas, que se traduzem em ação, não apenas em potencial (KATZ, 1974).

Figura 6 - Evolução da estrutura organizacional e predomínio de habilidades



Fonte: adaptado pela autora a partir de CHIAVENATO, 2003.

1.4.2 Modelos de Mintzberg (1973; 2009)

MINTZBERG (1973), lista oito habilidades gerenciais: Habilidade de processamento de informações; de Alocação de recursos; de Tomar decisões em condições de ambiguidade; de Relacionamento com colegas; de Liderança; de Introspecção; de Empreendedor (Quadro 3).

Quadro 3 - Habilidades gerenciais segundo MINTZBERG

Classificação	Descrição
Habilidade de processamento de informações <i>Information-processing</i>	Capacidade de incentivar a comunicação informal; selecionar informações relevantes e transmiti-las
Habilidade de alocação de recursos <i>Resource-allocation</i>	Priorização e definição do uso de recursos (pessoal, orçamento, espaço e equipamentos).
Habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade <i>Decision-making under ambiguity</i>	Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos.
Habilidade de relacionamento com colegas <i>Peer Skills</i>	Construção de rede de contatos; facilitação de negociações; capacidade de transitar entre as diferentes instâncias
Habilidade de empreendedor <i>Entrepreneurial</i>	Visualização de problemas e oportunidades; implantação de mudanças para gerar inovação.

Fonte: MINTZBERG, 1974.

As ‘Habilidades de processamento de informações’ se relacionam a capacidade de estimular e desenvolver a comunicação informal, selecionar quais informações são relevantes a operação da empresa, assimilá-las e transmití-las. As ‘Habilidades de alocação de recursos’ se referem a decisões de priorização e destino dos recursos disponíveis (pessoal, orçamento, espaço, equipamentos). As ‘Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade’⁸ envolvem a capacidade de tomar decisão em cenários pouco definidos, com poucas informações disponíveis. São situações não estruturadas, imprevistas, que precisam ser rapidamente identificadas e decididas.

As ‘Habilidades de relacionamento com colegas’ englobam a capacidade de estabelecer relações formais e informais com colegas, permitindo assim a construção de uma rede de contatos, facilitando negociações e permitindo que o gestor transite entre as diferentes instâncias na empresa. As ‘Habilidades de liderança’ envolvem capacidade de orientação, treinamento, motivação da equipe de trabalho e seus pares. O autor defende que as habilidades possam ser desenvolvidas, mas ressalta que esta em especial, está associada a personalidade do gerente. As ‘Habilidades de introspecção’ são relacionadas a capacidade de reflexão e autoanálise. O gerente deve compreender seu papel dentro da empresa e o impacto que causa e principalmente, deve aprender com a experiência e com seus erros. As ‘Habilidades de empreendedor’ envolvem a capacidade de visualização de problemas e oportunidades para implantar mudanças e trazer inovação.

O autor em 2009 publicou uma revisão de seu trabalho, onde, reorganiza os conhecimentos necessários para a atuação como gerente em: Competências pessoais, Competências interpessoais, Competências comunicacionais e Competências de ação (Quadro 4).

Quadro 4 – Reorganização das habilidades gerenciais segundo MINTZBERG

Classificação	Descrição
Competências pessoais <i>Personal competence</i>	Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico). Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira). Autogestão do seu trabalho (encontros, definição de prioridades, tempo).
Competências interpessoais <i>Interpersonal competence</i>	Administração (organização, alocação de recursos, delegação, aprovação, implantação de processos, definição de objetivos e medidas de acompanhamento do desempenho).

⁸ Ambiguidade: quando o gestor tem poucas informações para lidar com as situações. (MAXIMIANO, 2000)

Competências comunicacionais <i>Informational competence</i>	Comunicação verbal (escuta, entrevista, apresentação, briefing, disseminação e coleta de informações). Comunicação não verbal. Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação).
Competências de ação <i>Action competence</i>	Visualização (planejamento, previsão, organização)

Fonte: MINTZBERG, 2009, p.91.

Os modelos de Katz (1974) e Mintzberg (1973; 2009) foram utilizados no desenvolvimento do Modelo de Desenvolvimento de Competências para o *Designer-gestor* (ver item 6.2 – Construção do Artefato).

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Kerzner (2006), Gerenciamento de Projetos é a disciplina responsável pelo “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. O conceito foi criado nos EUA, em meados dos anos 50, para buscar eficiência na gestão de grandes projetos. A partir dos anos 90 passou a ser empregado por um grande número de empresas privadas e estatais. No início dos anos 2000, percebeu-se um aumento na busca de otimização de recursos e ocorreu uma significativa expansão na utilização dos métodos e técnicas de Gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006). O autor acredita que o “gerenciamento de projetos, permite que as organizações realizem mais trabalho em menos tempo, aumentando sua eficiência, efetividade e a produtividade”, melhorando, portanto, seu desempenho e seu valor de negócio.

Dentre as práticas de gerenciamento, existem diferentes modelos, que permitem sobreposições ou ajustes dentro dos padrões da empresa e tipo de projeto a ser realizado. Para manter as informações agrupadas, coerentes e acessíveis aos participantes do projeto, o PMI (2017a) aponta algumas tendências no gerenciamento de projeto: uso de ferramentas automatizadas para promover integração entre as áreas e equipes, uso de ferramentas visuais e combinação de metodologias de gerenciamento conforme a demanda.

As ferramentas automatizadas, ou Sistemas de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP) agilizam o trabalho de controle e monitoramento do andamento dos projetos, à medida que reúnem e processam suas informações. A implantação passa pela escolha adequada, sensibilização dos usuários para alimentá-lo e treinamento para extrair dados e relatórios que possam apoiar as decisões. Existem dezenas de softwares para avaliação e escolha. O MS Project é a ferramenta mais difundida, mas seu uso requer bom conhecimento dos princípios de planejamento de tarefas propostos pelo PMI.

Uso de ferramentas visuais de gerenciamento ao invés de planos e documentos escritos vem sendo utilizados para capturar e supervisionar os elementos críticos do projeto, principalmente quando a equipe trabalha em um mesmo ambiente. Tornar elementos chave do projeto visíveis para toda a equipe fornece uma visão geral em tempo real do status do projeto, facilita a transferência de conhecimentos e capacita os membros da equipe e outras partes interessadas a ajudar a identificar e resolver problemas.

Para um projeto bem-sucedido, seus responsáveis deverão escolher os processos adequados àquela situação para alcançar os objetivos propostos para: estabelecer e manter a

comunicação e o relacionamento apropriado com as partes interessadas; cumprir requisitos alinhados às expectativas das partes interessadas; negociar e equilibrar demandas diferentes de escopo, cronograma, orçamento, qualidade e recursos para criar o produto ou serviço especificado (PMI, 2017a).

Neste trabalho serão observados dois modelos: o PMBOK e o SCRUM. Existem outros modelos, mas esses foram escolhidos pela grande quantidade de informações existente a seu respeito, por sua difusão em empresas e pela flexibilidade de conjugação das informações para formação de metodologias híbridas. O gerenciamento segundo o PMBOK é organizado de forma linear, como uma sucessão de processos encadeados. O segundo modelo, o *Scrum*, é um método de desenvolvimento ágil, criado para **desenvolvimento de softwares**, que tem ganhado espaço entre profissionais criativos por sua simplicidade.

2.1 Definições

2.1.1 Projetos⁹

Dentro do viés do gerenciamento de projeto, este se define como “um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017a). Dentro desta definição, um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades de muitas empresas. Cada projeto gera um resultado único, tangível, como um produto. O termo ‘temporário’, não está relacionado a duração do projeto, mas ao fato deste já começar com data para terminar.

Segundo Cleland (2002) e Keeling (2014), a gerência de projetos possui as seguintes características: é um arranjo de recursos temporário, para executar algo com data de término definida; atua de forma integradora, transpondo fronteiras funcionais e organizacionais; exerce as funções de planejamento, organização, motivação, direção e controle; exige aptidões de liderança e administrativas para sua implantação e bom andamento dos projetos; demanda recursos (financeiros e humanos) e têm estrutura administrativa própria (rotinas, controle de horas, padrões de documentos, etc.).

2.1.2 Fases de um projeto

Uma fase de projeto é um conjunto de atividades correlacionadas que gera um produto, uma entrega. As fases podem ser sequenciais ou se sobreporem de acordo com as

⁹ A definição de projetos da disciplina “Gerencia de projetos” utiliza o termo para *designar* ‘meio de atuação’. Esta definição não deve ser confundida com o conceito de projeto de Desenho Industrial.

características dos projetos em desenvolvimento. Segundo o PMI (2017a), a “estrutura de fases permite a segmentação das atividades para facilitar o gerenciamento, planejamento e acompanhamento.” A necessidade da existência de fases, sua extensão e o grau de controle que será empregado em cada uma delas depende do tamanho, complexidade e impacto potencial do projeto. Não há uma estrutura comum para a divisão em fases, mas o trabalho deve ser focado na fase atual, podendo envolver organizações, locais e conjuntos de habilidades específicas.

O encerramento de uma fase deve ser marcado com a entrega de um produto (documento, relatório, plantas, etc.), sendo um ponto de verificação, ou seja, permitindo a comparação do resultado apresentado com o que foi planejado no início do projeto. Desta forma é possível avaliar, corrigir desvios ou rever o planejamento original, e eventualmente avaliar o encerramento do projeto, caso este tenha se tornado economicamente inviável ou se as motivações que levaram a sua abertura tenham deixado de existir.

2.2 Benefícios da gestão de projetos

As empresas que optaram pelo uso de métodos para gestão de projetos perceberam benefícios como aumento da produtividade e qualidade do trabalho; aumento da lucratividade; melhoria do controle das mudanças de escopo; maior eficiência (KEZNER, 2006).

A gestão de projetos evita surpresas durante a execução dos trabalhos, permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, antecipa situações desfavoráveis, para a aplicação de ações preventivas e corretivas, adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente, disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos, agiliza decisões e disponibilizadas, aumenta o controle gerencial, simplifica a alocação de recursos, documenta e facilita as estimativas para projetos futuros (VARGAS, 2009).

Ações de planejamento, organização e controle de projetos trazem benefícios para a organização (empresa), para os altos administradores (patrocinadores) e para os clientes (CLELAND, 2002). Para a organização, estes benefícios incluem melhoria da produtividade, aumento dos lucros pela redução do desperdício de tempo e energia; melhoria de sua competitividade com apresentação de resultados mais rápidos; melhoria na definição do fluxo de trabalho; maior capacidade nas soluções de negócios; satisfação do cliente; melhora quanto a percepção de valor do produto final.

Para os altos administradores (patrocinadores) a melhoria no controle e acompanhamento dos projetos gera confiança nos resultados diante da possibilidade de prever melhor os resultados; melhora na comunicação em todos os níveis, melhoria na tomada de decisão; aumento da

confiança na capacidade empresarial da organização; melhora no processo de aprovação para início de novos trabalhos, mediante melhor definição das exigências.

Para os clientes: aumento da confiança na alta administração, no gerente de projeto, na equipe; na apresentação do produto, na entrega e prazo dentro do preço, maior clareza no planejamento e no processo de execução, melhor definição dos produtos e melhor comunicação dos próprios requerimentos, melhora do relacionamento com a equipe de projetos.

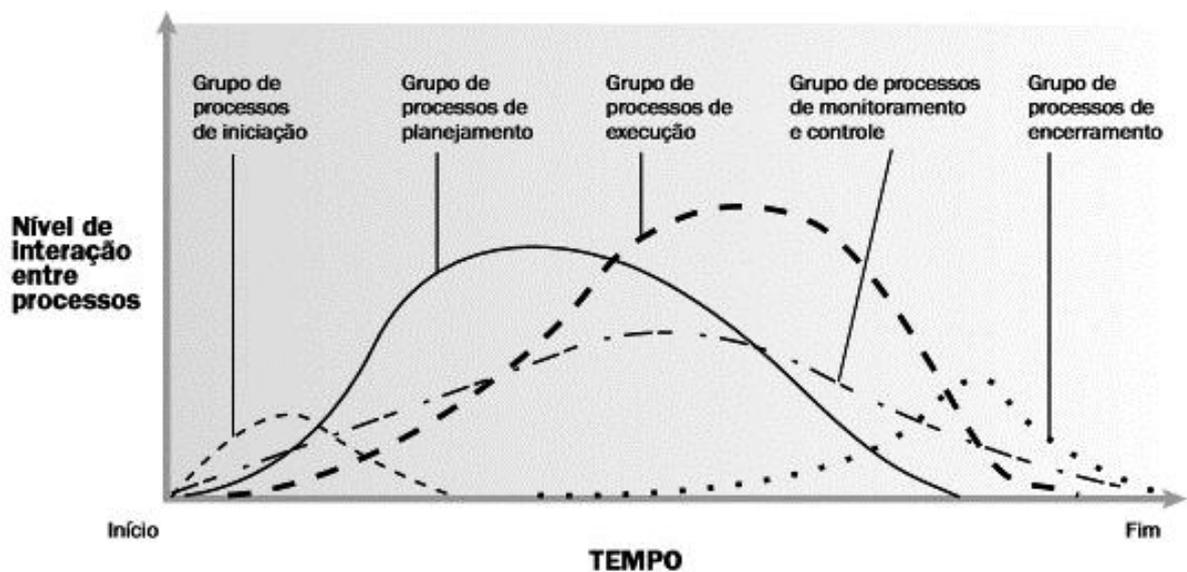
2.3 Gerenciamento linear - PMBOK

O PMBOK é o corpo de conhecimento mais utilizado sobre gerenciamento de projetos. Embora essa não seja a única abordagem, a grande maioria dos autores brasileiros adota seus conceitos, sendo, portanto, a mais conhecida e difundida no Brasil.

2.3.1 Grupos de processamento

Neste guia, os processos de gerenciamento estão organizados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos, ou grupo de processos: grupos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Embora estejam separados, didaticamente, para compreensão, podem se sobrepor ou interagir entre si (Figura 7). Em geral, as saídas de um processo serão as entradas do outro (PMI, 2017a).

Figura 7 - Interação de grupos de processos em um projeto



Fonte: PMI, 2017a.

No grupo de **processos de iniciação**, serão definidos: escopo inicial, alocação de recursos financeiros, identificação das partes interessadas (interno e externo), identificação dos responsáveis pelo projeto. O objetivo deste grupo é identificar e alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, permitindo que seja visualizado o todo do projeto e o que precisa ser alcançado (PMI, 2017a). No grupo de **processos de planejamento**, são desenvolvidos o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados na execução. O benefício destes processos é definir o curso de ação ou o caminho para a conclusão do projeto ou de uma fase (PMI, 2017a).

No grupo de **processos de execução** estão inseridas atividades relacionadas a execução do trabalho definido anteriormente. Este grupo envolve tarefas de coordenar pessoas e recursos, gerenciar expectativas das partes interessadas, integrar e executar as atividades do projeto (PMI, 2017a). No grupo de **processos de monitoramento e controle** são feitas as medições, análise do desempenho e monitoramento das atividades, visando identificar as variações no planejamento original (linha-base). São feitos também controle de mudanças e recomendações de ações corretivas ou preventivas para desvios (PMI, 2017a).

O grupo de **processos de encerramento** define formalmente a finalização do projeto ou fase, seja esta por conclusão ou por decisão das partes interessadas. O encerramento envolver atividades como necessidade de aceite do cliente/patrocinador para formalizar o encerramento, documentação das lições aprendidas, encerramento de atividades de aquisição e rescisão de acordos (PMI, 2017a).

2.3.2 Áreas de conhecimento

O PMBOK (PMI, 2017a) descreve os conhecimentos e práticas em gerenciamento de projetos através de 47 processos, organizados em: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas. O quadro 5 relaciona as áreas de conhecimento, os grupos de processo e os processos envolvidos em cada uma das áreas, considerando que podem acontecer em paralelo ou em fases distintas.

Quadro 5 - Grupo de processos e áreas de conhecimento

Áreas de conhecimento	Grupos de processo do gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
Gerenciamento da integração	Desenvolver termo de abertura	Desenvolver plano de gerenciamento de projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho Controlar as mudanças	Encerrar o projeto ou fase
Gerenciamento do escopo		Planejar o gerenciamento do escopo Coletar requisitos Definir escopo Criar a EAP		Validar o escopo Controlar o escopo	
Gerenciamento do tempo		Planejar o gerenciamento do cronograma Definir e sequenciar as atividades Estimar os recursos e durações das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Gerenciamento dos custos		Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos e determinar o orçamento		Controlar os custos	
Gerenciamento da qualidade		Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Controlar a qualidade	
Gerenciamento dos recursos humanos		Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	Mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe de projeto		
Gerenciamento dos recursos de comunicação		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	

Gerenciamento dos riscos		Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar análise qualitativa dos riscos Planejar resposta aos riscos		Controlar os riscos	
Gerenciamento das aquisições		Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	Encerrar as aquisições
Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI, 2017a.

2.4 Métodos ágeis - *Scrum*

Em 2001, em resposta a ineficiência dos métodos tradicionais de desenvolvimento de softwares (atrasos, sistemas que não alcançavam os objetivos propostos, etc.), surgiu o chamado “Manifesto Ágil”¹⁰ no qual um grupo de profissionais introduziu um conjunto de valores e princípios para a prática de desenvolvimento. Os métodos baseados nesses princípios ficaram conhecidos como métodos “ágeis”, sendo o *Scrum*¹¹ o mais conhecido entre eles (SCHWABER; BEEDLE, 2013). O modelo baseia-se na priorização dos indivíduos e sua interação com os processos e ferramentas, na simplificação do desenvolvimento e na colaboração com o cliente.

O Manifesto Ágil não rejeita os processos e ferramentas, a documentação, a negociação de contratos ou o planejamento, mas simplesmente mostra que eles têm importância secundária quando comparado com os indivíduos e interações, com o *software* funcionando, com a colaboração com o cliente e as respostas rápidas a mudanças e alterações (LIBARDI, 2010).

2.4.1 Estrutura do modelo

O *Scrum* é uma estrutura onde “problemas complexos podem ser tratados enquanto entregam produtos com o mais alto valor possível” (SCHWABER, 2013). O modelo é organizado

¹⁰ Disponível em: <http://agilemanifesto.org>

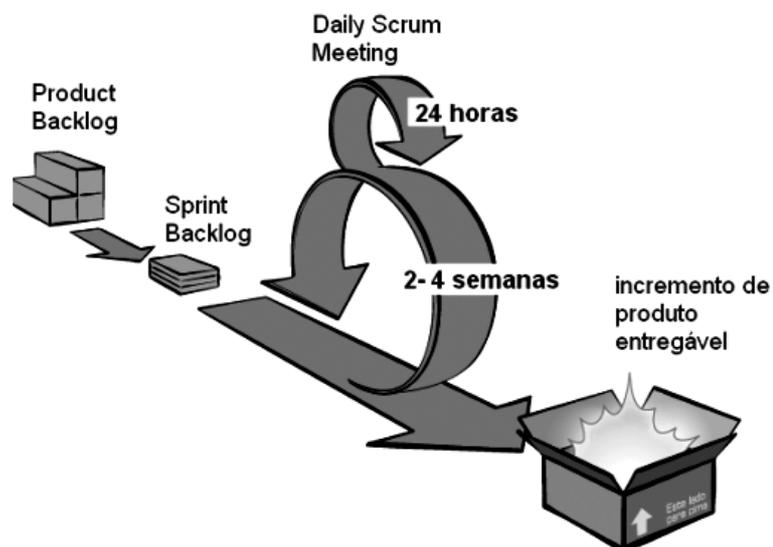
¹¹ A palavra *Scrum* vem de uma situação frequente em partidas de Rugby, quando cada equipe forma um bloco de jogadores para defender-se do bloco da outra equipe no momento da reposição da bola em jogo após uma interrupção. A ideia é associar o trabalho em equipe à força no desenvolvimento de software.

por sucessivas *sprints*. *Sprint* é uma rodada de desenvolvimento com objetivos definidos (o que precisa ser construído), um plano projetado e flexível que irá guiar a construção (como), o trabalho (de que forma) e o resultado do produto. No *Scrum*, um projeto se inicia com uma visão simples do produto que será desenvolvido e vai se tornando mais clara ao longo do desenvolvimento.

O princípio do método é dividir os requisitos do cliente em pequenas partes que possam ser operacionalizadas em pouco tempo para que o cliente receba unidades funcionando em tempo reduzido. Sua estrutura é iterativa e incremental. Por iterativa diz-se do processo que se repete diversas vezes para se chegar a um resultado final e a cada vez gera um resultado parcial. Por processo incremental, compreende-se como aquele cujo objetivo é aprimorar gradualmente o produto. No *Scrum*, todo o trabalho é feito em times, auto organizáveis e multifuncionais. O time define internamente a melhor forma de completar o trabalho. Esta estrutura permite maior flexibilidade, criatividade e produtividade (SCHWABER, 2013).

Os ajustes, os próximos passos, a priorização de tarefas. Tudo é decidido nas **reuniões de planejamento da sprint** (*Sprint planning*). Ali são decididos os itens que compõem o *Sprint Backlog*. Em reuniões diárias (*daily meetings*) de aproximadamente 15 minutos, a equipe compartilha o andamento das tarefas e os eventuais impedimentos. As reuniões de revisão da *sprint*, são o momento de encontro de verificação do que foi desenvolvido naquele período. No final de cada *sprint*, acontece a **reunião de retrospectiva** (*sprint review meeting*), reunião de aproximadamente três horas, onde o time pode se auto avaliar e criar um plano para melhorias para a próxima *Sprint* (SCHWABER, 2013), como na figura 8.

Figura 8 - Estrutura de projeto segundo o *Scrum*



Fonte: LIBARDI, 2010.

2.4.2 Papéis desenvolvidos no *Scrum*

No modelo há três papéis possíveis: componente do time de desenvolvimento (*scrum team*); o dono do produto (*product owner*) e o líder de projeto (*scrum master*). O *scrum master* é responsável pela interface entre o dono do produto e o coordenador da equipe e pela manutenção das regras do jogo. É de sua responsabilidade ensinar o método a todos os envolvidos de forma a criar cultura na organização e garantir que toda a equipe siga as práticas do *Scrum*. Determina junto a equipe o trabalho que poderá ser assumido na *sprint*, atua como facilitador nas reuniões diárias, e responde por eventuais obstáculos levantados pela equipe durante essas reuniões. Esse papel exercido normalmente por um gerente de projeto ou um líder técnico (LIBARDI, 2010).

Scrum team é a equipe de desenvolvimento (6 a 10 pessoas). Todos no projeto trabalham juntos e são responsáveis por completar o conjunto de trabalho com o qual se comprometem a cada iteração. O *product owner* (PO) é o responsável por gerenciar as tarefas que precisam ser cumpridas para conclusão do projeto. É representado pelo cliente ou por seu representante. Entre suas funções estão: expressar e hierarquizar claramente os itens do *backlog* do produto, garantir que este seja visível e claro para todos; apresentar o que o time vai trabalhar na próxima *sprint* e assegurar-se que o time de desenvolvimento entendeu corretamente as demandas.

Os dois modelos apresentados podem ser utilizados na íntegra ou adaptados pelos gestores de projetos de design para adequação à realidade de projeto onde se encontra. Segundo o PMI (2017a), as práticas de gestão de projetos estão evoluindo para metodologias híbridas, que conjugam modelos ágeis e iterativos às ferramentas tradicionais para identificação de elementos complexos em projetos. O PMBOK oferece uma estrutura para visualização das demandas de projeto em médio e longo prazo. Permite o estabelecimento de cronograma, fases e acompanhamento, e, através de suas ferramentas, permite que cliente e equipe de projeto se mantenham alinhados através dos registros gerados.

O SCRUM, por sua vez, oferece uma estrutura simples e colaborativa para o desenvolvimento de projetos, que permite compartilhamento diário de informações. O trabalho em times multifuncionais, que buscam um resultado único parece estar mais adequado às práticas de projetos de design. Porém, esse método dificulta o entendimento e o acompanhamento do projeto junto ao cliente (externo a equipe), principalmente se este estiver habituado a trabalhar com cronogramas lineares.

Em ambientes de desenvolvimento de softwares o cliente recebe uma alguma funcionalidade do sistema (ex. um formulário de cadastro de cliente que alimenta um banco de dados) após uma *Sprint*. Em projetos de design, o resultado de uma *Sprint* pode ser um estudo sobre a função do produto ou sobre como seus concorrentes se comunicam com o público. Nem sempre o resultado de uma *Sprint* em design gera produtos tangíveis. Ao longo do tempo, isso pode gerar conflitos sérios com as partes interessadas. Cabe ao gestor de projeto, adaptar as ferramentas existentes a sua estrutura de projeto.

2.5 O gestor de projetos

O gerente de projetos, independente do tipo de projeto, estrutura ou complexidade da empresa, tem um papel importante na condução da equipe de projeto no atingimento de suas metas e objetivos. Habilidades de relacionamento e formação de redes informais ajudam o profissional a transitar entre todas as esferas da empresa e essa é outra característica importante para o gerente de projeto. “O uso destas redes formais e informais permite o envolvimento de várias pessoas para solucionar problemas e atravessar as dificuldades encontradas nos projetos” (PMI, 2017a).

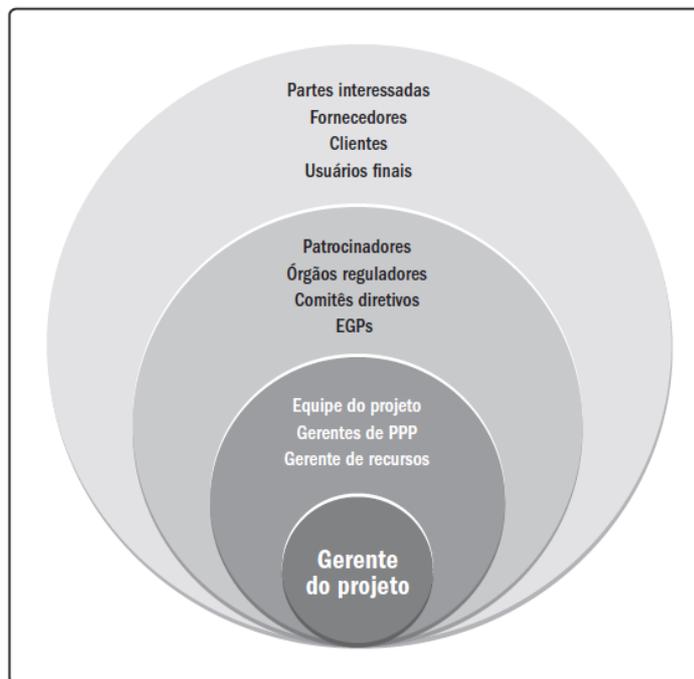
O PMI (2017a) utiliza a metáfora do maestro frente uma orquestra para o gerente de projeto, no sentido que são os responsáveis pelo produto final, pela coordenação e condução de grupos heterogêneos a um resultado único. “Os dois líderes estabelecem sua interpretação dos objetivos e a utilizam para comunicar e motivar as suas equipes no sentido da conclusão bem-sucedida de seus projetos” (PMI, 2017a). No entanto, o papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de operações. Os gerentes de operações são responsáveis pela eficiência das operações do negócio, gerenciando tanto as atividades de rotina da empresa, quanto os diferentes projetos em andamento. O gerente de projeto, por sua vez, é o responsável por liderar a equipe de um determinado projeto (PMI, 2017a).

2.5.1 Atuação e responsabilidades

O PMI (2017a) estabelece que o gerente de projetos é o ponto focal entre a equipe, os patrocinadores e as demais partes interessadas no projeto. Entre suas atribuições estão: criação, manutenção e adoção de planos e programas de comunicações, compreensão das necessidades de comunicação aos interessados do projeto (relatórios, gráficos de andamento do projeto, etc.), comunicação concisa, clara, simples, relevante e personalizada (saber quem precisa de qual informação) e inclusão de notícias importantes (positivas e negativas) (PMI, 2017a).

A figura 9 apresenta o que o PMI (2017a) chama de abrangência do gerente de projetos. Além de acompanhar o movimento interno do projeto, atua junto a outras instâncias e departamentos, como gerentes de recursos, busca patrocinadores dentro da empresa, negocia financiamento e contratação de funcionários, atua frente a órgãos reguladores cumprindo requisitos, mantém o engajamento das partes interessadas e pode lidar diretamente com o cliente ou com o usuário final.

Figura 9 - Interface e influência do gerente de projetos



Fonte: PMI, 2017a.

Em determinadas estruturas organizacionais, os projetos acontecem simultaneamente. Como os recursos são limitados, projetos podem competir entre si (alocação de pessoas, uso de espaço, prioridades de financiamento, etc.). O gerente de projetos interage de modo proativo com outros responsáveis, procurando desenvolver relacionamentos que facilitem essas negociações (PMI, 2017a).

A figura 10 relaciona diferentes partes interessadas dentro de um projeto e suas atribuições, em ordem decrescente na estrutura organizacional (do Gerente Executivo - GE para o Integrante de Equipe - IE). A área marcada apresenta as informações relacionadas ao **gerente de projetos**, que ora pode atuar como líder de projeto (LP), ora como planejador (PL) e ora como controlador do projeto (CP).

Figura 10 - Áreas de conhecimento e habilidades para os participantes do projeto

Conhecimentos/habilidades	GE	PP	LP	PL	CP	IE
Planejamento estratégico e plano	X	X				
Metas estratégicas da organização	X	X	X			
Tomada de decisões do projeto	X	X	X			
Informações do projeto (conhecimento e interpretação dos dados do projeto)	X	X	X	X	X	X
Habilidades de liderança no projeto (direção, resolução de conflitos, simplificação, motivação, negociação)			X			
Comunicação verbal e escrita	X	X	X	X	X	X
Planejamento de projetos		X	X	X		
Gerência das reuniões do projeto			X			X
Metodologia organizacional do projeto	X	X	X	X	X	X
Melhores práticas para o projeto		X	X	X	X	X
Gerência do escopo do projeto			X	X	X	X
Planejamento e gerência do cronograma/tempo do projeto			X	X	X	X
Gerência da qualidade do projeto			X	X	X	
Planejamento e gerência do custo/orçamento do projeto			X	X	X	
Planejamento e gerência dos riscos do projeto			X	X	X	
Planejamento e gerência dos recursos humanos			X	X	X	
Planejamento e gerência das aquisições do projeto			X	X	X	
Funções e responsabilidades da equipe do projeto			X	X	X	X
Ferramentas do projeto (cronograma, correspondência, planilhas, gráficos)			X	X	X	X

Abreviaturas

GE = Gerente executivo

PP = Patrocinador do projeto

LP = Líder do projeto

PL = Planejador do projeto

CP = Controlador do projeto

IE = Integrante da equipe

Fonte: CLELAND, 2002.

Excetuando-se o planejamento estratégico, que é atribuição da gerência executiva e patrocinadores do projeto¹², o gerente de projeto atua direta ou indiretamente em todas as atividades. Junto ao gerente executivo (GE) e patrocinadores (PP) participa da definição de metas estratégicas e da tomada de decisões do projeto (abertura, aprovação, cronograma, alinhamento das metas do projeto às metas da empresa).

Participa do planejamento do projeto, junto aos patrocinadores (PP) e planejadores (PL), definindo prazos, etapas, entregas, tamanho da equipe e requisitos do projeto. Em estruturas com escritório de projetos (PMO), este núcleo é responsável pelo planejamento completo do projeto, seu monitoramento e controle, devendo estes estar em contato constante

¹² Patrocinador (*Sponsor*) é uma pessoa ou um grupo que fornece recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio. Quando a alta-gerência apoia o projeto, ela também é considerada patrocinadora (PMI, 2017a).

com o gerente do projeto. Quando não há apoio nessas atividades, o gerente de projeto assume essa responsabilidade.

Estabelece periodicidade, formato e pauta das reuniões de projetos, juntamente com a equipe e define a melhor forma de organizar o andamento do projeto. Estar na função de gerente de projetos é estar orientado para ação, para fazer o que precisa ser feito. No dia-a-dia, grande parte de suas atribuições envolve a administração do relacionamento entre pessoas, e a capacidade de direcionar equipe, resolver conflitos, motivar pessoas e negociar prazos, tarefas que envolvem certa influência, habilidade de negociação, poder e autonomia (CLELAND, 2002; PMI, 2017a).

A ação do gerente de projetos será o resultado da seleção do tipo certo de poder para influenciar e negociar com outras pessoas. Exercer o poder também traz consigo a responsabilidade de ser sensível às outras pessoas, mantendo a autonomia dos envolvidos. A ação do gerente de projetos resulta na realização pelas pessoas certas, das atividades necessárias para cumprir os objetivos do projeto. Destacam-se aqueles que trabalham para adquirir o poder e a autoridade que necessitam dentro dos limites e protocolos empresariais ao invés de aguardar que estes lhe sejam concedidos (PMI, 2017a, p. 62).

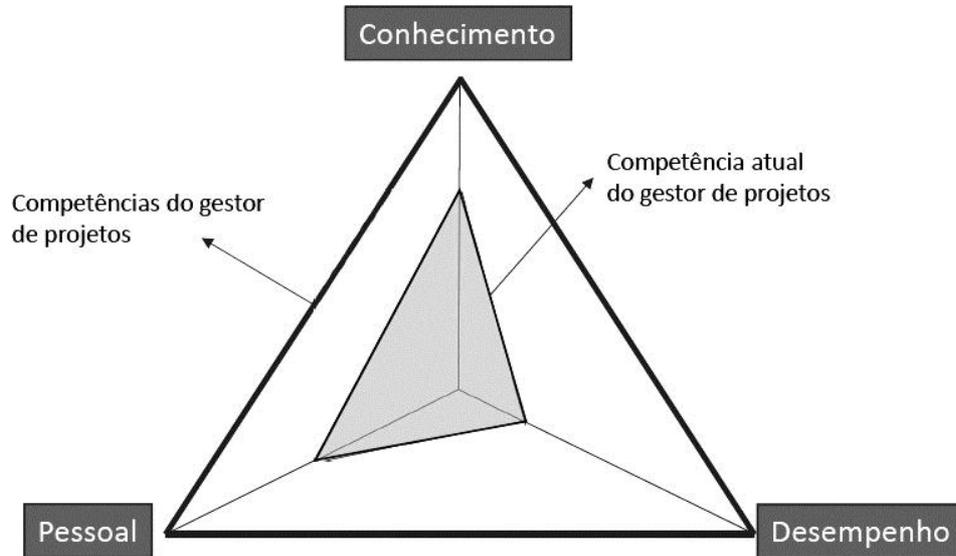
A observação sistemática e coleta de dados de cenário gera informações para o planejamento e tomada de decisões das ações. Quanto maior o conhecimento e entendimento das operações e estruturas operacionais, melhor tende a ser o resultado do trabalho do gestor. No próximo item, serão apresentadas as competências requeridas para que o gestor exerça os papéis e atividades descritas neste capítulo.

2.5.2 Competências do Gestor de projetos

O PMI (2012) publicou um guia direcionado ao desenvolvimento de competências de gerentes de projeto¹³. O manual está organizado em três ‘dimensões’ (Figura 11): **Competências de conhecimento, Competências de atuação gerencial e Competências pessoais.** Por **‘Competências de conhecimento’** o manual entende como “aquilo que o gerente de projetos sabe”, inclui o domínio de ferramentas, técnicas e processos. **Competências de atuação gerencial é a forma como** o gerente de projetos aplica seu conhecimento para gerar resultado na empresa ou projeto. **Competências pessoais se refere ao comportamento do gerente de projetos.**

¹³ *Project Management Competence Development Framework – PMCD.*

Figura 11 – Modelo de competências de gerenciamento de projeto segundo PMCD



Fonte: PMI, 2012.

A revisão deste guia, publicada em 2017, reorganiza os grupos em **Competências de gerenciamento de projetos técnicos**, **Competências de gerenciamento estratégico e de negócios** e **Competências de liderança** (Quadro 6).

Quadro 6 – Classificação de competências de gerenciamento de projeto segundo PMCD

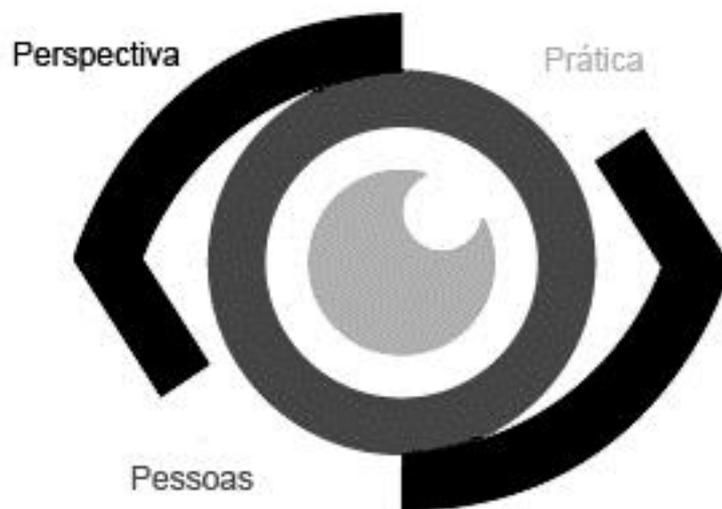
Classificação	Descrição
Competências de gerenciamento de projetos técnicos	Aplicação de conhecimento em gestão de projetos (cronograma, custos, riscos) Conhecimento dos Fatores de sucesso do projeto Relatórios financeiros Registro Adaptação ferramentas tradicionais e ágeis;
Competências de gerenciamento estratégico e de negócios	Capacidade de identificar a visão geral de alto nível da organização, negociar efetivamente e implantar ações que apoiam o alinhamento estratégico e a inovação; Comunicar aspectos de negócio; Definir estratégia; Missão, metas e objetivos; Produtos, serviços e operações; Conhecimento do mercado e concorrência.
Competências de Liderança	Gerenciar conflitos; Habilidades de persuasão e negociação; Cultivo de redes pessoais e profissionais; Comunicação (90% do tempo); Administração de expectativas; Respeito e ética; Orientado a ação e resultados; Vigilância sobre as restrições de projeto; Flexibilidade; Capacidade de filtrar quantidades de informação para ter os dados importantes; Visão holística e sistêmica; Construir equipes orientadas a serviços.

Fonte: PMI, 2017b.

As ‘Competências de gerenciamento de projetos técnicos’ envolvem habilidade de aplicar conhecimento em gestão de projetos (planejamento, monitoramento, controle, etc.); conhecimento dos fatores de sucesso do projeto; capacidade de elaborar e compreender relatórios financeiros; capacidade de adaptação entre ferramentas de gestão ágeis e tradicionais e manutenção de registros das decisões de projeto. As ‘Competências de gerenciamento estratégico e de negócios’ envolvem a capacidade de identificar a visão estratégica da empresa e implantar ações que permitam gerar inovação; conhecimento de nuances do mercado e da concorrência; domínio sobre questões relacionadas aos produtos, serviços e operações existentes na empresa (PMI, 2017b).

As ‘Competências de liderança’ envolvem habilidade para gerenciar conflitos, persuasão e negociação e comunicação. Envolve também capacidade de administrar expectativas, flexibilidade, visão holística e sistêmica e trabalhar no sentido de construir equipes orientadas a serviço (PMI, 2017b). O IPMA (*Individual Competence Baseline*) apresenta ainda uma terceira classificação: Competências práticas, Competências em pessoas e Competências de perspectivas (Figura 12).

Figura 12- Modelo de competências de gerenciamento de projeto segundo IPMA



Fonte: IPMA, 2015.

O instituto desenvolveu o modelo de “Três áreas de competência”, onde ‘Competências em pessoas’ estão relacionadas a competências pessoais e interpessoais requeridas para participar ou liderar projetos ou programas dentro de empresas. Envolve capacidade de autorreflexão e autogestão do trabalho, integridade, capacidade de comunicação, negociação, gestão de crises, liderança e trabalho em grupo.

As ‘Competências práticas’, estão relacionadas aos métodos específicos de gerenciamento, ferramentas e técnicas para alcançar os objetivos propostos em seu planejamento. As ‘Competências de perspectiva’ estão relacionadas aos métodos e ferramentas utilizados para interagir com o meio onde a empresa está inserida. Envolve conhecimento das estruturas e processos organizacionais, cultura e relações de poder e interesse estabelecidas interna e externamente.

Quadro 7 - Classificação de competências de gerenciamento de projeto segundo IPMA

Classificação	Descrição
Competências Práticas <i>Practice Competences</i>	Métodos, técnicas e ferramentas, usadas em projetos, programas e portfólios Estrutura; Objetivos, metas e benefícios; Escopo do projeto; Tempo; Organização das informações; Qualidade; Financeiro; Recursos; Aquisições; Planejamento e controle; Risco e oportunidades; Partes envolvidas
Competências em pessoas <i>People Competences</i>	Competências pessoais e interpessoais Autorreflexão e autogestão; Integridade e confiabilidade; Comunicação pessoal; Relacionamento e engajamento; Liderança; Trabalho em grupo; Gestão de crises e conflitos; Negociação; Orientação a resultados.
Competências de perspectiva <i>Perspective Competences</i>	Relacionadas a interação do time do projeto com o contexto do projeto e organização, Estratégia Governança, estruturas e processos organizacionais Conformidade, padrões e regulações Relações de poder e interesse Cultura e valores da empresa

Fonte: IPMA, 2015.

A observação dos três modelos, permite verificar que há semelhanças entre as competências elencadas. Todos os modelos dividem as competências em três pilares, que, apesar das nomenclaturas diferentes, estão relacionadas aos mesmos tipos de competência. No capítulo 7, item 6.2.2, são apresentadas comparações por proximidade entre os modelos. Até este ponto, este estudo apresentou de forma abrangente, os principais conceitos de Gerenciamento de projetos e as características e competências do indivíduo responsável pela

condução do processo, o gerente de projetos. Mais adiante, esse material será a base para reflexão e verificação dos posicionamentos e competências necessários para que o designer atue como gerente de projetos dentro de sua área específica.

A Gestão do design é tratada como campo autônomo. O próximo capítulo aproxima questões de gestão e gerenciamento de projetos às questões relacionadas ao investimento em design, seu papel estratégico e a necessidade de ‘profissionalizar’ sua condução e integração com os demais atores envolvidos nos processos produtivos.

3. GESTÃO DO *DESIGN*

3.1 Evolução histórica do termo e conceituação

O termo Gestão do *design*¹⁴ surgiu em periódicos especializados e conferência, na Inglaterra, nos anos 60. A primeira definição do termo foi publicada em 1965, onde Michael Farr apresentava a “Gestão do *design*” como: “a função de definir um problema de *design*, encontrando profissional mais adequado para resolvê-lo dentro do prazo e orçamento estabelecidos” (COOPER, 2013). Os estudos que sucederam indicavam a necessidade de aproximar gestores e *Designers* (GORB, 1990; PHILIPS, 2002). Esses trabalhos, porém, apresentavam caminhos para que os administradores (gestores) ampliassem seu conhecimento em *design* e pudessem tomar decisões de forma mais consciente. Não foi levantado nos trabalhos a caminho inverso: a possibilidade de um *Designer* adquirir competências para atuar como gestor.

O quadro 8 apresenta a evolução do conceito de “Gestão do *design*.” A definição de Gorb (1990) relaciona o termo ao gerenciamento de recursos de *design* disponíveis na organização. A definição de Cooper (LIBÂNIO, 2011) estabelece a diferença entre processo de inovação, ou processo de desenvolvimento de projeto em *design* e processo de gerenciamento do *design*.

Quadro 8 – Evolução do conceito de Gestão de Design

Conceitos de Gestão de <i>Design</i>	Autor /Instituições	Ano
Gestão do <i>design</i> é a função de definir um problema de desenho, encontrando profissional mais adequado para resolvê-lo no do prazo e orçamento estabelecidos.	Michel Farr	1965
É o emprego efetivo dos recursos de <i>design</i> disponíveis numa organização, de acordo com seus objetivos estratégicos.	Peter Gorb	1990
É a aplicação do processo de gerenciamento no processo de inovação e <i>design</i> .	Rachel Cooper	1994
Coordenar e integrar todos os fatores que, participam do processo construtivo da forma do produto. Com isso, estamos nos referindo tanto ao uso, consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais), como aos que se referem à produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos).	ICSID (Tomas Maldonado)	1997

¹⁴ *Design Management*

<p>A nível de projeto, a Gestão de <i>design</i> ocupa-se de gerir os recursos humanos e materiais, desde a concepção até o lançamento do produto. Em nível amplo, a gestão do <i>design</i> procura criar uma organização e um clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando as condições e os meios adequados.</p>	<p>Centro Português de <i>Design</i> (CPD)</p>	<p>1997</p>
<p>É a organização e coordenação de todas as atividades de <i>design</i>, com base nos objetivos definidos pela empresa.</p>	<p>Brigite Wolf</p>	<p>1998</p>
<p>Gestão do <i>Design</i> pode ser compreendida em dois níveis: no nível macro, abrange tarefas relevantes para a utilização do <i>design</i> na obtenção de vantagens competitivas e na realização dos objetivos do negócio. Estas tarefas incluem planeamento estratégico, definição de padrões de desempenho, elaboração de diretrizes organizacionais, comunicações de marca.</p> <p>O nível micro consiste na gestão de projetos de <i>design</i> específicos e engloba a redação de propostas, elaboração de escopos, orçamentos, contratações, seleção de pessoal, gestão do fluxo de trabalho, acompanhamento da produção, documentação de etapas; em grande parte tarefas conhecidas de gestão de projetos.</p>	<p>Board of International Research in <i>Design</i> (STAPLES)</p>	<p>2008</p>
<p>Atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e <i>design</i>, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa, como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação nas decisões.</p>	<p>Luis Avedãno</p>	<p>2010</p>
<p>É a face de negócio do <i>design</i>. Gestão de <i>design</i> abrange os processos em curso, as decisões de negócios e estratégias que permitam a inovação e a criação de <i>design</i> efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem nossa qualidade de vida e proporcionem o sucesso organizacional. Em um nível mais profundo, visa unir <i>design</i>, inovação e tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas base: econômica, social/cultural e ambiental. É a arte e a ciência para a capacitação do <i>design</i>, promovendo a colaboração e a sinergia entre ‘<i>design</i>’ e ‘negócios’ melhorando sua eficácia.</p>	<p>DMI</p>	<p>2010</p>
<p>É a implantação do <i>design</i> como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.</p>	<p>Brigite Borja de Mozota</p>	<p>2011</p>
<p>É uma tarefa de liderança que necessita ser demonstrada como um ativo positivo para auxiliar a empresa no alcance das metas.</p>	<p>Kathryn Best</p>	<p>2015</p>

Fonte: LIBÂNIO, 2011; MINEIRO, 2011.

Algumas das definições relacionam a Gestão do *Design* ao gerenciamento do processo de desenvolvimento de artefatos. As definições do ICSID (1997); CPD (1997); WOLF (1998); STAPLES (2008); AVEDANO (2010) e BEST (2015) abordam tópicos relacionados a essa atividade, como integração e conciliação de fatores funcionais e técnico-produtivos, gestão de recursos e fatores como tempo, tarefas e pessoas.

A definição do CPD (1997), por sua vez, já fala de dois níveis de compreensão da Gestão do *Design*, o que foi abordado acima e um segundo nível, mais amplo, que trata de procurar criar organização e climas favoráveis para o nascimento de novos produtos. STAPLES (2008) e Mozota (2011) reafirmam essa segmentação, e apontam a Gestão do *Design*, a nível macro, como um programa de atividades, que, atuando de forma integrada entre os níveis da atividade corporativa (operacional, tático e estratégico) vise alcançar os objetivos da empresa. Best (2015) define a ‘Gestão do *Design*’ como uma tarefa de liderança, que deve se apresentar como um ativo positivo, um diferencial, auxiliando o alcance das metas empresariais.

Essas definições ora falam de ‘coordenação’, ‘integração’, ‘articulação’, ‘organização’ e ‘liderança’, ora falam de ‘face de negócios que direciona para inovação’. Ao longo dos anos, o termo foi sendo repensado e ganhou outras conotações. Hoje falamos de Gestão do *design* em três dimensões: estratégica, tática e operacional (BEST, 2015).

3.2 Gestão do *design* e seus três níveis de atuação

A prática da gestão de *design* pode ser analisada a partir do nível estrutural em que as decisões são tomadas: o nível operacional, o nível tático (também chamado de funcional) e o nível estratégico (MOZOTA, 2011) (Figura 13):

A **gestão no nível estratégico**, envolve definição de políticas de *design*, implantação de pesquisa e desenvolvimento contínuo de produtos, integração com todos os setores da empresa e atuação junto a alta administração, redesenhando estruturas e trazendo novas soluções. É o nível em que a gestão de *design* propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa. As preocupações se voltam para a capacitação para a formulação dos objetivos do departamento e para manutenção das atividades do departamento integradas e contribuindo com a estratégia geral da corporação (SILVA, 2009).

Por gestão no **nível tático**, entende-se a inserção do *design* em sistemas e processos de negócios específicos, ou seja, do investimento em projetos como tática, para aumentar o desempenho financeiro da empresa. Refere-se ao momento em que a função *design* torna-se complexamente delimitada, e passa a precisar gerir seus recursos e definir objetivos e táticas

próprias como um departamento da organização. O foco da gestão está voltado principalmente para a integração do *design* na empresa e para a coordenação das atividades (SILVA, 2009).

A **gestão operacional do *design*** está relacionada a condução do Processo de *Design*¹⁵, ao processo de criação e desenvolvimento de produtos, serviços ou experiências. Este processo vai gerar “tangíveis” de *design*, que poderão ser vistos e experimentados pelos consumidores. Envolve planejamento e coordenação das equipes, gerenciamento das áreas interessadas e dos recursos necessários para que o projeto seja concluído no prazo e orçamento estipulados (BEST, 2015). Integra as atividades ligadas à execução das tarefas, tais como controle de conclusão, gestão de pessoal e elaboração de orçamentos (MAGALHÃES, 1997).

Figura 13 – Gestão do design em três níveis



Fonte: MOZOTA, 2011; BEST, 2015.

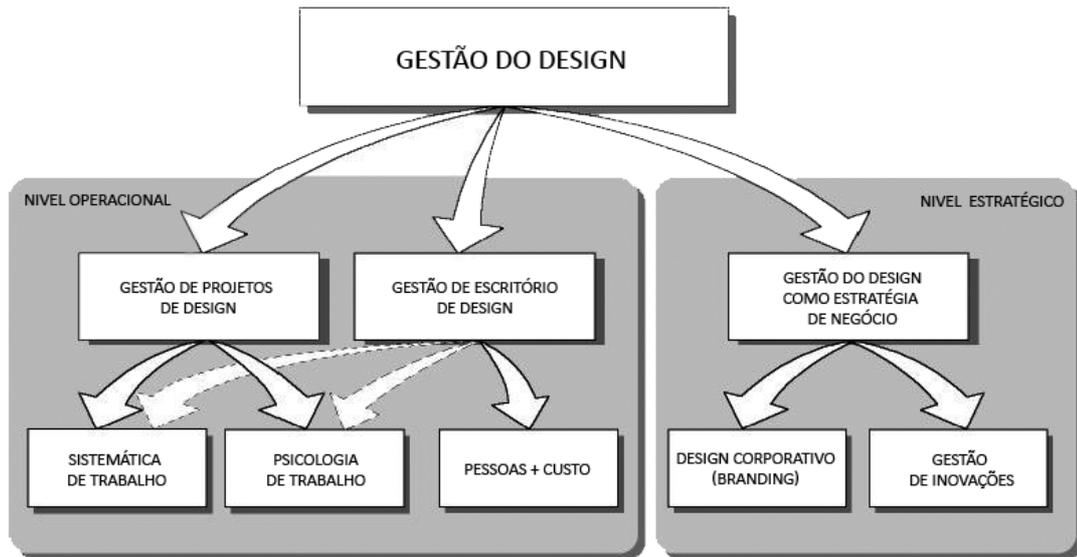
Mozota (2011) apresenta o modelo das três fases, considerando estudos e aplicações em grandes empresas e é o referencial mais considerado entre os pesquisadores (CHUNG, 1998; SILVA S., 2009; NETO, 2015; MOREIRA, 2016). Alguns autores, porém, consideram apenas dois níveis: operacional e estratégico (HAMMER, 1994; MAGALHÃES, 1997; CPD, 1997).

O modelo de Hammer (1994) incorpora a gestão do escritório de *design*, diferenciando-a da atividade de gestão de projetos de design e aumentando sua abrangência, pois os demais autores focam sua análise em grandes empresas. O autor divide a atuação a nível operacional como ‘Gestão de projetos’, com atribuições relacionadas a definição da sistemática de trabalho, gerenciamento de conflitos e pessoas (psicologia do trabalho) e

¹⁵Löbach (1981) definiu o ‘processo de design como as relações entre Designer e o objeto desenhado. Segundo o autor, todo processo de design é um processo de solução de problemas, onde existe ou descobre-se um problema, reúne-se e organiza-se criativamente informações sobre este problema; se desenvolvem soluções dentro dos parâmetros estabelecidos; escolhe-se a solução mais adequada para executá-la.

‘Gestão de escritório de *design*’, que pode ter atribuições semelhantes a gestão de projetos, caso não haja ou não justifique pelo tamanho da estrutura, a presença de um gestor de projetos e se ocuparia de precificar trabalhos, gerenciar os custos de operação do escritório e da contratação de pessoas (Figura 14).

Figura 14 – Gestão do design segundo Hammer



Fonte: HAMMER, 1994.

No nível estratégico, o autor enquadra ‘Gestão do *design* como estratégia de negócio’, e suas ramificações em ‘*Design* corporativo (*Branding*)’ ou gestão de marca e ‘Gestão de inovações’, com o uso do *design* na inovação de produtos (MAGALHÃES, 1997), serviços, processos ou experiências. Essa configuração delinea melhor as atividades relacionadas e ajuda a definir que ‘gestão do *design*’ está sendo tratada. Neste trabalho, porém será enfatizada a Gestão do Design a nível operacional.

4 GESTÃO OPERACIONAL DO *DESIGN*: O PROCESSO DE *DESIGN*

A gestão operacional do *design* é a aplicação do **processo de gerenciamento** no processo de inovação e *design* (LIBÂNIO, 2011), ou seja, é uma atividade que envolve a aplicação de técnicas de planejamento, monitoramento e controle em processos relacionados a projetos de *design*. Chung (1998) utiliza o termo gerenciamento de projetos de *design*¹⁶ e estabelece a gestão operacional do design como sinônimo de gerenciamento de projetos (Figura 15).

Figura 15 – Gestão operacional do design



Fonte: CHUNG, 1998.

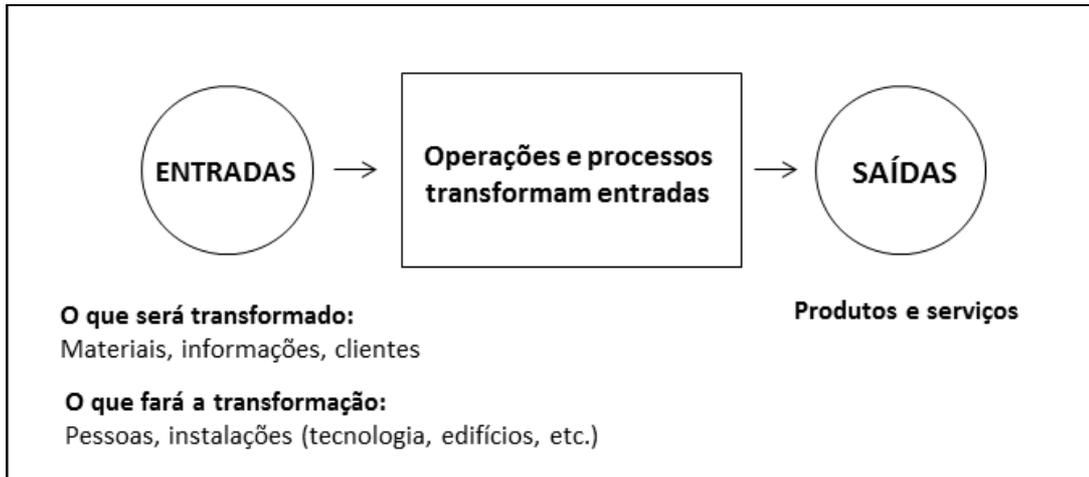
A gestão de projeto de *design* está associada a condução de processos que irão gerar diferentes tipos de produtos (produtos industriais, serviços diferenciados, produtos gráficos e de comunicação visual). Para tal, é necessária, a compreensão do conceito de processo, o conhecimento do processo onde a equipe de *design* está inserida e a verificação de como este processo se relaciona com as técnicas para planejamento e controle.

4.1 Conceito de Processo

O modelo Entrada-Transformação-Saída, proposto por Slack et al (2013) explica que “todos os processos são sistemas de entrada-transformação-saída que usam os recursos de transformação para trabalhar nos recursos transformados a fim de produzir produtos e serviços.” Ou seja, um processo possui entradas, ferramentas, técnicas e saídas, necessariamente. O diagrama abaixo mostra a representação de um processo (Figura 16).

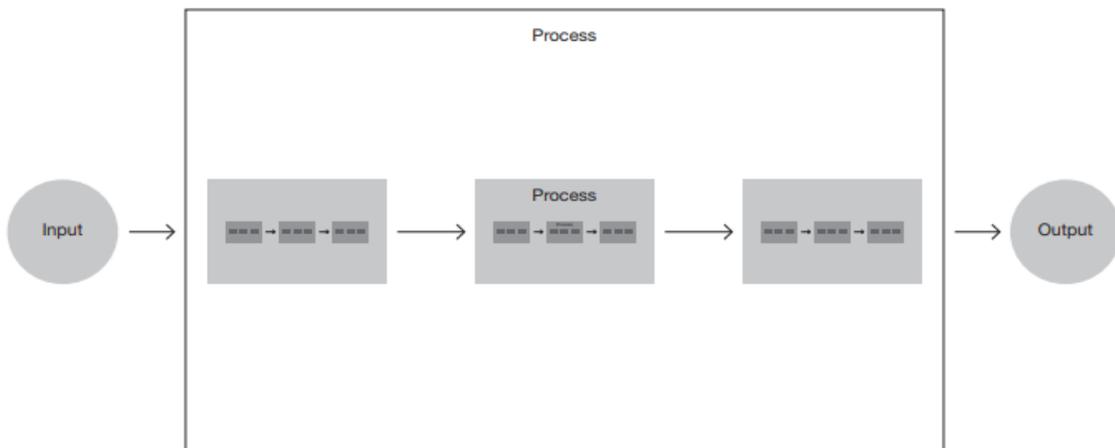
¹⁶ O autor utiliza o termo ‘Design project management’.

Figura 16 - Modelo Entrada-Transformação-Saída



Fonte: SLACK et al, 2013.

As ‘entradas’ são os insumos, materiais ou informações que serão processados pelas pessoas envolvidas no projeto, utilizando as instalações e tecnologia disponíveis. As ‘saídas’ estão relacionadas ao resultado final, que podem ser produtos ou serviços. A figura apresenta um processo isolado, porém, em uma empresa, normalmente o produto final, é resultante de uma sucessão de processos sequenciados ou que se interpolam em diferentes estágios (Figura 17).

Figura 17 - Representação de n processos em sequência

Fonte: DUBBERLY, 2004.

O desenho, ou a representação de um processo é como tirar uma fotografia, onde o autor escolhe o enquadramento, determina seus limites: início, término, o que estará incluído, o que não estará e quão detalhada esta imagem será. Você pode aproximar ou afastar, como um zoom, aumentando ou diminuindo sua abstração ou especificidade. Você pode detalhá-lo, adicionando sub processos, atrelá-lo a outros processos ou analisá-lo individualmente (DUBBERLY, 2004, p. 13).

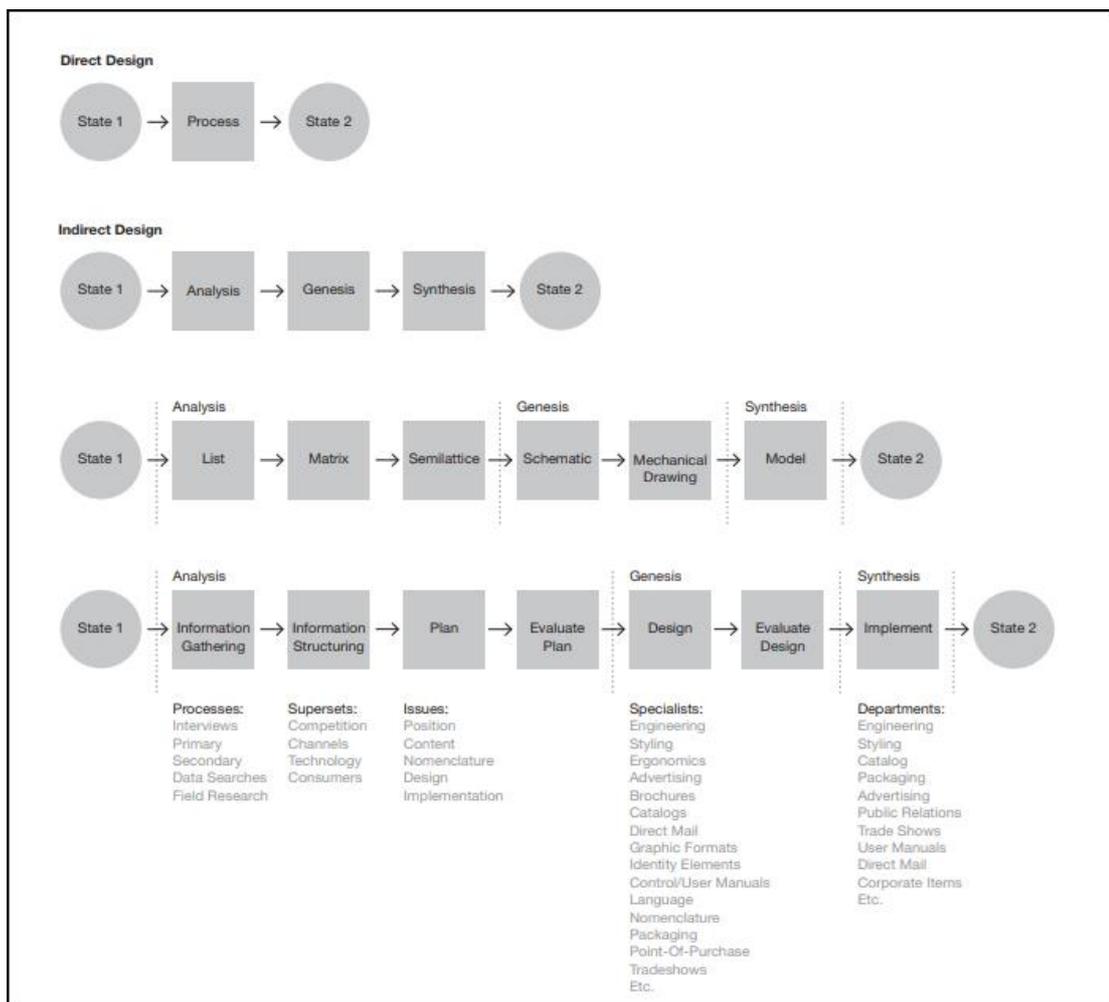
4.2 O Processo de *design*

Löblich (1981) define processo de *design* como “as relações entre *Designer* e o objeto projetado.” Para o autor, todo processo de *design* envolve solução de problemas: descobre-se um problema, reúne-se e organiza-se criativamente informações sobre este problema; se desenvolvem soluções dentro dos parâmetros estabelecidos; escolhe-se a solução mais adequada para executá-la.”

Dubberly (2004), reflete sobre ‘mapeamento de processos’, procurando trazer os conceitos para a realidade dos processos de *design*. Segundo o autor, mapear um processo é um passo importante em sua gestão, porque permite sua visualização como um todo e as interações entre suas entradas e saídas. Afirma que o desafio está na definição de papéis dentro do processo, documentação do que já foi realizado e identificação e correção de gargalos.

O autor observa que processos de *design* podem apresentar diferentes complexidades de acordo com o resultado final esperado (produto ou serviço) e delinea uma sequência de evolução dessa complexidade, representada na Figura 18.

Figura 18 - Variação na complexidade do processo de desenho

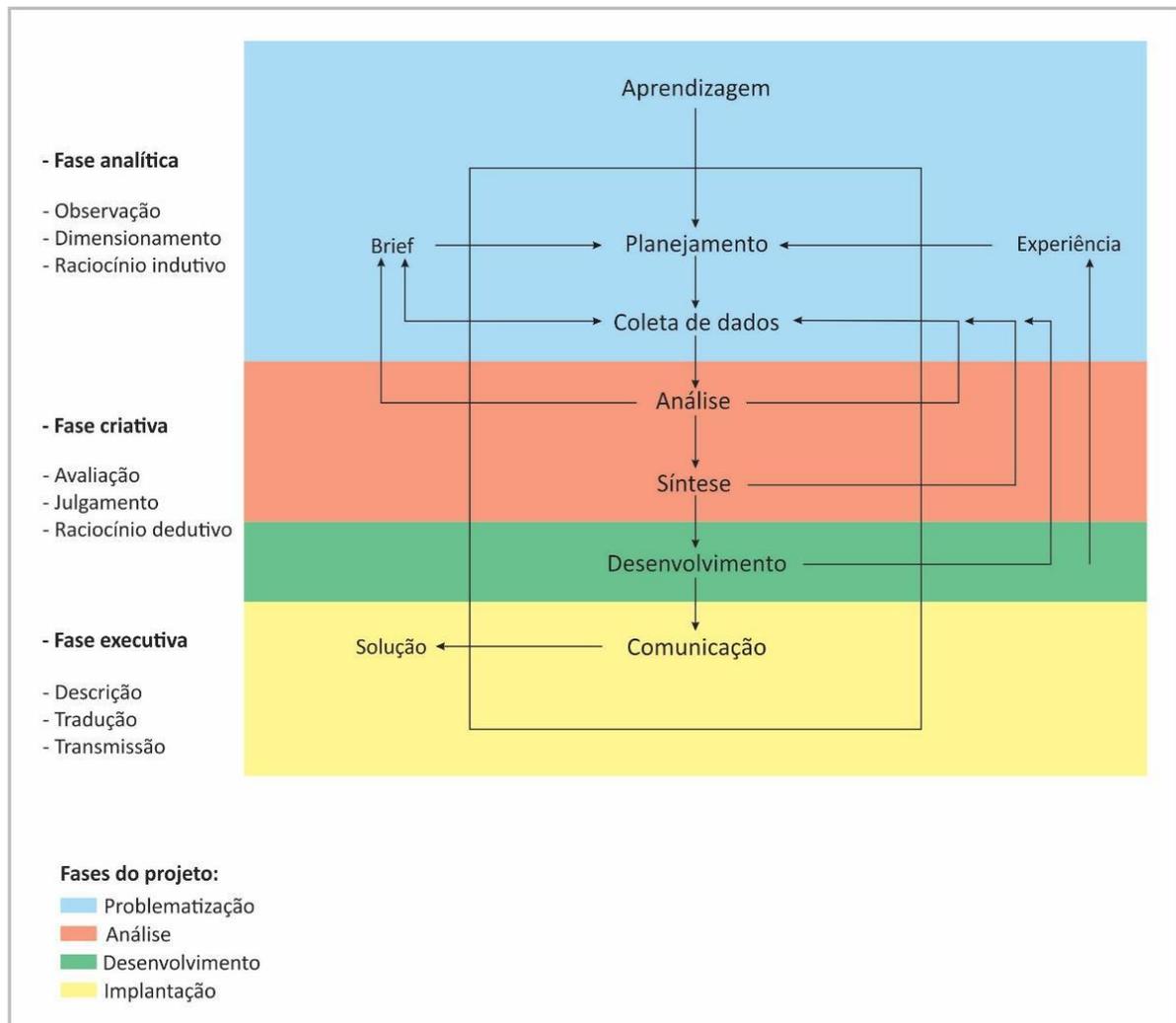


Fonte: DUBALLY, 2004.

4.2.1 Modelos de Archer, Löbach e Bonsiepe

Brito (2018) analisa os modelos para desenvolvimento de projetos de *design* propostos por Bruce Archer (1968) e Ernst Löbach (1981) e Gui Bonsiepe (1984). O autor verificou que “há diferenças no número de passos sugeridos entre os autores, mas não há diferenças significativas entre a sequência e o número das suas fases.” Organizou os processos clássicos em quatro etapas: **Problematização, Análise, Desenvolvimento e Implantação**, conforme o código de cores definido nas imagens abaixo (Figuras 19, 20 e 21).

Figura 19 - Processo de *design* segundo Archer

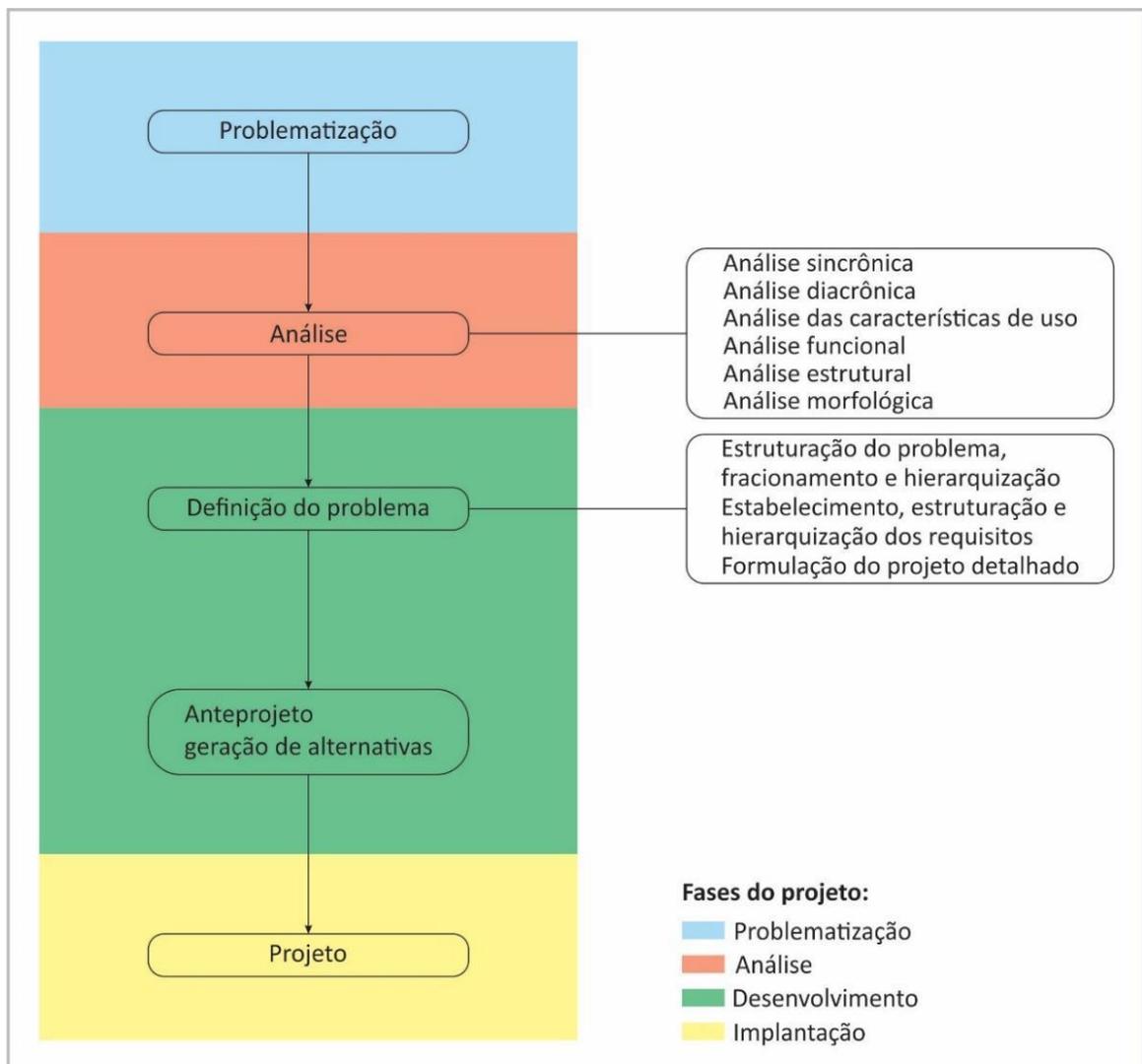


Fonte: ARCHER, 1969 apud BRITO, 2018.

A etapa de ‘problematização’ diz respeito ao dimensionamento, planejamento e preparação para o desenvolvimento do projeto através da coleta de dados, da elaboração do *briefing* e pesquisa de mercado. A etapa de ‘análise’, envolve avaliação, síntese das informações, observações do problema sob ângulos diferentes (análise de concorrentes ou análise sincrônica, evolução do produto ao longo do tempo, ou análise diacrônica, análise das

características de uso, função, estrutura e morfologia), produção de ideias e esboços. A etapa de ‘desenvolvimento’, se relaciona à tradução dessas informações coletadas e sintetizadas anteriormente em ‘soluções’ ou alternativas para ‘solucionar o problema proposto no início do processo’. O processo de Bonsiepe (1984) fala de ‘estruturação, fracionamento e hierarquização do problema’. A ‘implantação’ envolve a execução da solução e comunicação aos interessados, conforme proposto por Archer (1968), além do desenvolvimento de modelos e documentação do projeto, conforme proposto por Löbach (1981).

Figura 20 - Processo de *design* segundo Gui Bonsiepe



Fonte: BONSIPE, 1984 apud BRITO, 2018.

Figura 21 - Processo de design segundo Bernd Löbach

<i>Processo Criativo</i>	<i>Processo de solução do problema</i>	<i>Processo de design (desenvolvimento do produto)</i>
1. Fase de preparação	Análise do problema Conhecimento do problema Coléta de informação Análise das informações Definição do problema, clarificação do problema, definição de objetivos	Análise do problema de design Análise da necessidade Análise da relação social (homem-produto) Análise da relação com ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura de construção) Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos (produto-produto) Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigência para com o novo produto
2. Fase de geração	Alternativa do problema Escolha dos métodos de solucionar problemas, Produção de idéias, geração de alternativas	Alternativas de design Conceitos do design Alternativas de solução Esboços de idéias Modelos
3. Fase da avaliação	Avaliação das alternativas do problema Exame das alternativas, processo de seleção, Processo de avaliação	Avaliação das alternativas de design Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto
4. Fase de realização	Realização da solução do problema Realização da solução do problema, Nova avaliação da solução	Solução de design Projeto mecânico Projeto estrutural Configuração dos detalhes (raios, elementos de manejo etc.) Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatório

Fonte: LÖBACH, 1981 apud BRITO, 2018.

Brito (2018) comparou os processos acima ao modelo de gestão de projetos proposto pelo PMBOK e concluiu que “nenhum dos métodos de projeto analisados faz menção às atividades pertencentes ao corpo da Gerência de Projetos.” Os processos se relacionam a execução de um projeto de *design* propriamente dito. Não são mencionadas etapas que antecedem o início (negociação de valores, recursos, termos e prazos) ou etapas posteriores a sua conclusão (avaliação, mensuração de resultados).

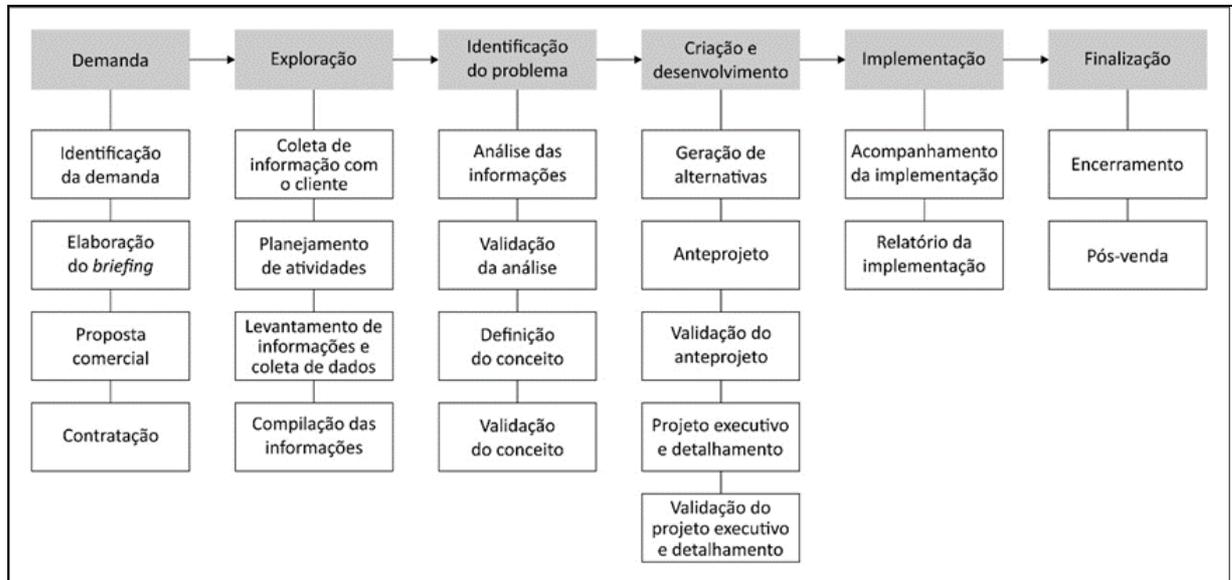
4.2.2 Modelo NBR 16585:2017

A ABNT (2017) propôs, na norma NBR 16585:2017, um modelo que sugere ‘boas práticas para serviços em *design*’. A associação entende que “esta é uma sequência abrangente e compartilhada entre as diversas áreas do *design*.” O modelo é passível de críticas, mas considera as etapas anteriores e posteriores ao desenvolvimento do projeto de *design* e condensa as principais etapas dos três modelos apresentados anteriormente (Figuras 19, 20 e 21).

O esquema abaixo (Figura 22) denomina as etapas anteriores ao início do projeto (identificação da demanda, elaboração de briefing, elaboração da proposta comercial) como ‘demanda’. Apresenta as etapas de desenvolvimento, também em quatro etapas: Exploração

(análoga a Problematização); Identificação do problema (análoga a Análise); Criação e desenvolvimento (análoga ao Desenvolvimento) e Implementação (análoga a Implantação). Menciona a etapa de Finalização, considerando o encerramento do projeto.

Figura 22 - Estrutura de boas práticas dos serviços de design



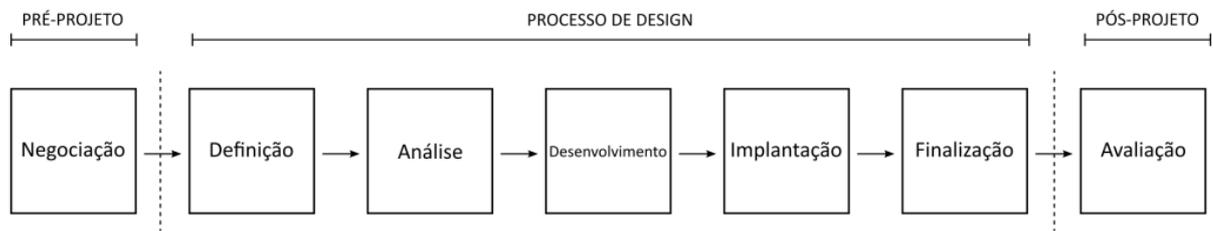
Fonte: ABNT, 2017.

As principais críticas ao modelo estão relacionadas ao uso de nomenclatura ambígua, falta de definição e distinção do que é etapa, o que é atividade é o que são documentos (entregas) do processo. Porém o modelo já apresenta uma aproximação daquilo que é compreendido como ‘processo de *design*’ e das diretrizes de ‘gerenciamento de projetos’ estabelecidas no PMBOK.

4.2.3 Modelo de processo de *design*

A partir dos modelos apresentados, foi desenvolvida uma proposta de processo (Figura 23) que contempla tanto as etapas de desenvolvimento de projeto de *design* (ver item 4.2.1), quanto às atividades anteriores e posteriores ao desenvolvimento. A orientação da ABNT de que o modelo seja entendido como balizador do processo permanece. Entre as melhorias sugeridas ao processo da NBR 16585:2017 estão: melhorias na identificação das etapas anteriores e posteriores ao ‘projeto de *design*’ e inclusão de uma etapa de avaliação, cujo objetivo é comparar o que foi definido como meta mensurável no início do projeto com o resultado do investimento em *design*.

Figura 23 – Diagrama do processo de design



Fonte: Desenvolvido pela autora.

O diagrama divide o Processo de *Design* em três etapas: **Pré-projeto**, **Projeto e implantação** e **Pós projeto**.

4.2.3.1 Pré-projeto

Na etapa de “Pré-projeto”, estão inseridas diferentes etapas que direcionarão o restante do processo. Segundo Holston (2011), esta etapa é o momento de estabelecer o relacionamento entre o *Designer* (gestor, equipe de projeto) e o cliente. Nesse momento o *Designer* responsável tem a oportunidade de direcionar a condução do projeto. Habilidades interpessoais e capacidade de empatia são fundamentais para estabelecer a confiança necessária para o desenvolvimento do projeto. Consideramos como etapas intermediárias: (i) identificação da demanda, (ii) elaboração do *briefing* inicial, (iii) negociação da proposta comercial e (iv) tramitação da contratação (ABNT, 2017). Participam dessa etapa representantes do cliente (interno ou externo) e os responsáveis pelo projeto e os tomadores de decisão sobre o projeto (gestores).

Por ‘identificação de demanda’, entende-se a verificação da necessidade de um projeto/serviço de *design*, sendo que esta pode partir do cliente (interno ou externo), do prestador de serviços ou prospecção comercial (ABNT, 2017). A elaboração do *briefing* deve ser o momento de diálogo entre quem solicita o projeto e representantes da equipe de *design* (PHILLIPS, 2008). Este é um dos documentos mais importantes no processo de *design*. Deve fornecer informações sobre a empresa, o público a quem se destina o projeto, estratégia de negócios, além de objetivos e escopo do projeto.

A proposta comercial deve ser encaminhada ao cliente, e segundo a ABNT (2017) deve conter no mínimo as seguintes informações: data, local e destinatário, escopo detalhado do projeto, preço e condições de pagamento, validade da proposta, identificação e assinatura do prestador de serviços, identificação, data e assinatura do cliente para o aceite da proposta; etapas do trabalho, prazos, detalhamento de como serão as entregas (relatórios, protótipos,

desenhos, etc.) e de como estas serão validadas e condições gerais (observações sobre a necessidade de contratação de terceiros, despesas de viagens, aquisição de normas e taxas em órgãos certificadores, questões sobre direito autoral e propriedade intelectual, etc.).

Estes são os fatores-chave para estabelecimento de uma relação de confiança: gestão do relacionamento do cliente, gerenciamento das expectativas (de ambas as partes) e explicação do valor do *design*, como forma de alterar o comportamento do consumidor, produzir inovação e criar significado (HOLSTON, 2011, p. 28).

A etapa de tramitação da contratação envolve a discussão dos pontos estabelecidos na proposta comercial, a negociação de ajustes procurando atender as duas partes, a verificação dos termos por departamento jurídico, quando necessário, e seu aceite formalizado a prestação de serviço. Essa formalização se dá através do contrato, que deve também incluir a previsão de penalidades caso haja descumprimento das obrigações por uma das partes e os termos caso necessidade de rescisão (ABNT, 2017).

A proposta comercial, o contrato e o briefing nortearão todo o processo de *design*. Phillips (2008) afirma que muitas empresas confundem propostas de projeto e briefing. O briefing é um documento mais abrangente, que deve conter outras informações além daquelas contidas na proposta (prazo, valores, equipe envolvida, o que será entregue, como análise setorial e mercadológica, posicionamento mercadológico da empresa, responsáveis pela aprovação e critérios definidos para o sucesso do projeto, além de restrições de projeto, como restrição de fornecedores e legislações específicas) (PHILLIPS, 2008).

4.2.3.2 Projeto

Na etapa de projeto, foram mantidas as quatro divisões propostas por Brito (2018), (Figuras 19, 20 e 21): Definição do problema, Análise, Desenvolvimento, Implantação. Essas fases podem ter diferentes subprocessos, com características específicas de cada tipo de projeto de *design* (ex. produto industrial, coleção de roupas, sistema de sinalização, site ou sessões de *Design Thinking*). É importante conhecê-los, para que se tenha autonomia na adaptação e condução destes processos, mas o detalhamento destes sub processos está fora do escopo deste trabalho. Ao longo das etapas, são gerados documentos intermediários, que devem ser mantidos, pelo menos até o final do projeto: Desenhos, rascunhos, esboços, estudos, atas de reunião, etc.

A etapa de implantação não necessariamente será acompanhada pela equipe de desenvolvimento. A ABNT recomenda seu acompanhamento por profissional habilitado, para

garantir as características do projeto, lembrando que isso deve ser negociado antes do início do projeto. A implantação pode envolver entre outros aspectos, assessoria na seleção de fornecedores, gestão de prioridades e etapas de implantação, acompanhamento da produção do lote-piloto e acompanhamento do transporte, montagem e instalação (ABNT, 2017).

4.2.3.3 Pós-projeto

A etapa de pós-projeto abrange sua finalização e avaliação. A ABNT recomenda que seja realizado um relatório da implantação e registro das atividades desenvolvidas com a inclusão de fotografias, laudos. A norma indica duas etapas para a finalização de um projeto: encerramento e pós-venda. A finalização do projeto pressupõe seu encerramento e aceite pelo cliente, através de um protocolo de entrega com a especificação de documentos, arquivos, responsabilidades do arquivamento. O aceite formal do projeto deve ser registrado com documento datado e assinado pelo responsável, contendo o conteúdo da entrega e garantindo a anuência do encerramento pelo cliente (PMI, 2017a; ABNT, 2017).

O termo ‘pós-venda’, na norma está relacionado a avaliação dos resultados do projeto, porém o termo, no marketing se relaciona ao conjunto de atividades de marketing realizadas após a venda do produto ou a prestação do serviço, que incluem pesquisas de satisfação, serviços de manutenção, promoções especiais visando a fidelização do cliente (KOTLER, 2006). Para que não haja confusão, foi utilizado o termo ‘avaliação’.

A avaliação é fundamental na medição dos resultados do projeto, do impacto do *design* na empresa e retorno do investimento realizado. “A avaliação torna mensurável o impacto do *design*, segundo os critérios definidos no planejamento ou no briefing” (HOLSTON, 2011). Entre os critérios possíveis estão critérios financeiros (por exemplo, retorno do investimento, aumento nas vendas, economia resultante de modificações no processo de produção), mudança de comportamento do consumidor / sociedade ou mudança de atitude diante da empresa (ex. recuperação de credibilidade, aumento de *market share* (HOLSTON, 2011).

4.3 Integração do modelo de processo de *design* aos grupos de processos do PMBOK

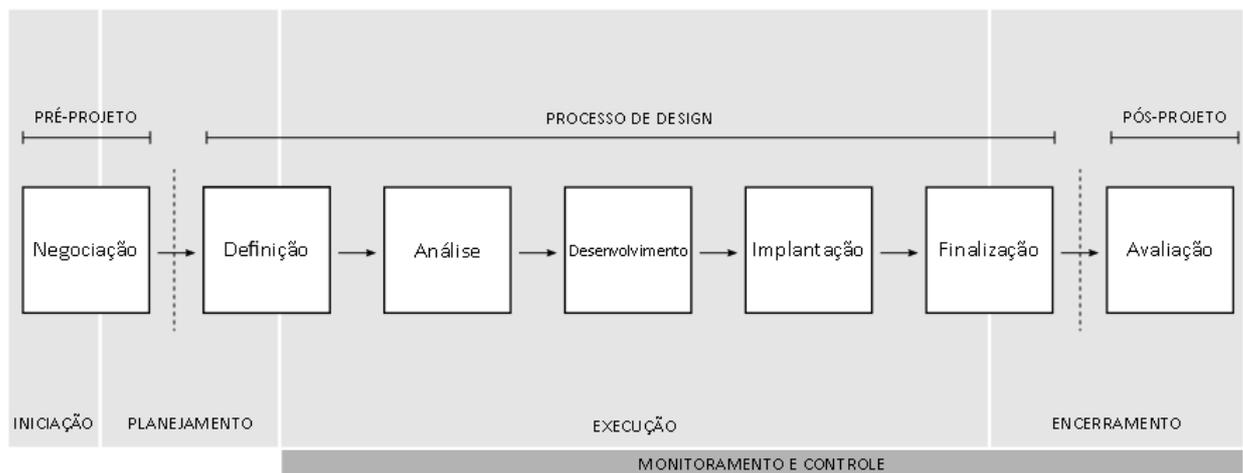
Com a inclusão da negociação e de fases posteriores ao projeto, foi possível adequá-las aos cinco grupos de processos definidos no PMBOK. São eles: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento (Figura 24).

O grupo de **processos de planejamento** envolve esforços na definição de COMO será conduzido o projeto: definição de etapas, hierarquização de tarefas, quais serão os controles e critérios para determinar seu sucesso ou fracasso, quem receberá que tipo de informações.

Haverá ‘portais de decisão’ onde será necessária a aprovação para prosseguimento? Quem deverá aprovar? Através de que instrumento? Essas definições iniciais delinearão caminhos percorridos ao longo do desenvolvimento do projeto (PMI, 2017a).

No grupo de **processos de execução** estão inseridas atividades relacionadas ao trabalho da equipe de *design* propriamente dita. Pesquisas, estudos, levantamentos de soluções já propostas por outros concorrentes, desenvolvimento de ideias, teste, prototipagem. Todas as questões inerentes ao pensar projetualmente são enquadradas nesta etapa pela equipe de *design*. Paralelamente ao trabalho do grupo que efetivamente desenvolve o projeto, há o trabalho do gestor, cuja função envolve garantir que a equipe consiga trabalhar, atuando em tarefas de coordenação de pessoas e recursos, gerenciamento das expectativas das partes interessadas, e ações voltadas a integração e execução das atividades (PMI, 2017a).

Figura 24 – Processo de *design* x Grupo de processos do PMBOK



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Os **processos de monitoramento e controle** acontecem ao longo do desenvolvimento do projeto. São feitas as medições e monitoramento das atividades, procurando acompanhar o trabalho realizado e seu planejamento original (linha-base). São feitos também controle de mudanças e recomendações de ações corretivas ou preventivas para desvios (PMI, 2017a). Nas entrevistas exploratórias realizadas para a pesquisa (ver item 6.1.2), este tópico foi apresentado como problema, seja pela ausência de uma pessoa dedicada a isso, ou pela dificuldade de dialogar e trabalhar em parceria com o grupo responsável pelo controle, no caso de empresa que possuía um escritório de projetos institucionalizado.

O grupo de processos de encerramento engloba os procedimentos para encerrar o projeto ou a fase do projeto (documento para aceite formal do projeto, relatório, etc.). Segundo o PMI

(2017a), no encerramento, podem ocorrer atividades como: registro dos impactos de adequação de processo e documentação das lições aprendidas e rescisão de acordos.

4.4 O gestor do processo de *design*: o designer-gestor

Uma vez que a noção de processo foi ampliada, parte-se para a figura que tem a responsabilidade de conduzir este processo: o gestor de projetos de *design* (CHUNG, 1998). A este profissional são atribuídas responsabilidades diferentes das relacionadas aos especialistas (*Designers*), como planejamento e controle do projeto (LÖBACH, 1981; CPD, 1997; AVEDÃO, 2005), capacidade de gerir o processo de desenvolvimento dos projetos que concebe e coordenação de equipes de trabalho.

Best (2010) lista as competências que devem ser incorporadas a função do *Designer*, que segundo o entendimento dessa pesquisa, são coerentes às competências do *Designer-gestor* apresentadas no modelo deste trabalho. São elas: desenvolvimento do relacionamento com o cliente; condução de decisões relacionadas ao *Design* (*Guiding design decisions*); gestão de ‘times criativos (*Managing creative teams*); facilitação do processo de *design*; desenvolvimento de cultura colaborativa; gestão de projetos e liderança. Essas atribuições se aproximam daquelas apresentadas para o gerente de projetos no item 3.5.

Para o exercício destas funções, os profissionais precisam adquirir novas competências que permitam que assumam responsabilidades mais complexas (CHUNG, 1998; SILVA S., 2009). Além das competências técnicas, o domínio de metodologias para a execução e concretização de projetos, conhecimento sobre a fabricação dos produtos, serão exigidas, em futuro próximo, o domínio de competências relacionadas ao estudo, análise e conhecimento dos mercados, análises de ‘lógica de marca’ e conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa onde o *Designer* está inserido (SILVA, 2009).

Mineiro (2011) afirma que *Designers* acreditam que a gestão é dominada estritamente por técnicas, métodos e instrumentos incompatíveis com o modo “aberto, livre e holístico” como trabalham; os gestores, por sua vez, presumem “que o *design* é centralmente cultural e estético. Os valores do *design* são pobremente compreendidos e seus métodos mal explicados.” Mozota (2011), reforça que a maioria dos *Designers* se comunica mal, cria barreiras entre eles mesmos e frequentemente não comunica suas metodologias com clareza.

Em contraponto, o “gestor do *design* exerce um papel importante de tradutor de termos de negócios para os *Designers* e de termos de *design* para os clientes, promovendo assim a comunicação clara e o entendimento de ambos os lados” (BEST, 2015). Para desempenho dessa função, surge um perfil profissional semelhante ao ‘gestor de projeto’,

porém com domínio das competências básicas do *Designer* e das competências específicas do tipo de projeto que está conduzindo, o *Designer-gestor*.

BEST (2015) propõe uma classificação composta por três ‘personas’, para aplicação na grande maioria de contextos de empresas que utiliza o *design*, válida inclusive para pequenas empresas de *design*: o **líder de design**, que seria responsável pela visão da empresa, seleção e prospecção de projetos; o **gerente de design**, que teria como função a ‘gestão’ do processo (planejamento, controle) e o **Designer**, cuja função estaria focada na criação e desenvolvimento de ‘soluções’, dentro do método de trabalho escolhido.

Assim como na administração de empresas, o trabalho do gerente de projeto está relacionado a definição de objetivos, organização, comunicação, controle, formação e motivação de pessoas. Segundo Cleland (2002), o gerente de projeto, ou o *Designer-gestor* pode desempenhar diferentes papéis, como o de negociador, organizador, mentor e mediador entre a equipe de projeto e outras áreas da empresa e alta administração.

Phillips (2008) define seis categorias de conhecimento, habilidades e atitudes importantes para o trabalho do gerente de *design*: **objetivo, presença, pessoas, processo, projeto e prática:**

- a) **Objetivo:** “o gerente de *design* deve ter clareza de seu objetivo e de seu papel dentro da empresa. Deve incorporar o objetivo do grupo sob sua liderança e dirigi-lo de modo coerente com aquela empresa.” O autor ressalta a importância de três pontos: capacidade técnica para fornecer instrumentos de organização e informações ao grupo para melhorar sua capacidade operacional (competências de organização e controle de projeto); liderança baseada na comunicação, visão, lealdade e respeito ao grupo e capacidade de conduzir os projetos na direção desejada (competências de comunicação, competências em pessoas); persistência (competências pessoais).
- b) **Presença:** a força da organização informal. Ambientes que proporcionem estabilidade, consistência e significado estimulam as pessoas, principalmente em ambientes informais como os escritórios de *design*, ‘há o jeito próprio de fazer as coisas’, conhecimento tácito, construído no relacionamento diário entre a equipe e da equipe com sua liderança (competências em pessoas, competências de perspectivas).
- c) **Pessoas:** capacidade de manter a equipe motivada para conseguir resultados. Exemplo e comunicação clara para que as tarefas sejam conduzidas no devido tempo. Devem conhecer sua equipe, seus talentos e interesses para atribuir as tarefas mais motivadoras para cada um (competências em pessoas).

- d) **Processo:** Os *Designers* têm capacidade de gerar diferentes conceitos para se solucionar um problema, considerando os fatores envolvidos. O gerente de *design*, uma vez conhecedor do processo onde está inserido, pode utilizar essa capacidade, adquirida na graduação, a serviço da empresa (competências em *design*)
- e) **Projeto:** gestão do projeto exige conhecimento e liderança. Os gerentes de projeto de *design* devem assumir a liderança, atribuindo tarefas e coordenando sua execução. Para isso devem ter habilidades de relacionamento e de habilidades técnicas para resolver os problemas que aparecem ao longo do desenvolvimento (competências de organização e controle de projetos, competências em pessoas).
- f) **Prática:** o gerente de *design* deve dominar as técnicas de planejamento, programação e acompanhamento das atividades. Deve saber técnicas de orçamento e finanças, para que seu grupo tenha recursos para trabalhar. Outra habilidade importante é a capacidade de conduzir reuniões, para que estas sejam proveitosas. Deve manter sua equipe informada, pois isso garante o fluxo do trabalho.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Da ciência do artificial a Ciência do Projeto

Herbert Simon, economista e psicólogo americano, introduziu a “Ciência do Artificial”, como distinção entre os ambientes natural e artificial. O termo se refere ao conjunto de conhecimentos sobre fenômenos e objetos naturais (suas características, como se comportam e como interagem). O autor define ‘artificial’, como algo que foi produzido ou inventado pelo homem, sofrendo intervenções deste (SIMON, 1996). Para Lacerda (2013), máquinas, organizações, economia e aspectos da sociedade (como suas instituições) podem ser classificados como instâncias do artificial. “Ciência natural é conhecimento sobre fenômenos e objetos naturais. Porque não pode haver uma ‘ciência do que é artificial’, relativo ao conhecimento sobre objetos e fenômenos artificiais?” (SIMON, 1996).

O autor utilizou a expressão *Science of design* ou *Design Science*¹⁷, para apresentar a necessidade de gerar conhecimento validado sobre a intervenção para gerar os resultados (projetos), conjugando rigor teórico-metodológico e utilidade para a sociedade.

A pesquisa em gestão deve usar a aproximação de duas realidades – teórica e prática. Embora possam parecer distantes, tanto a teoria quanto a prática, procuram gerar conhecimentos que possam ser aplicados, a fim de garantir melhorias nos sistemas existentes ou auxiliar na concepção de novos sistemas, produtos ou serviços (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015, p. 01).

5.2 *Design Science Research* (DSR)

A *Design Science Research* (DSR), propõe um caminho para a operacionalização do que foi proposto por Simon:

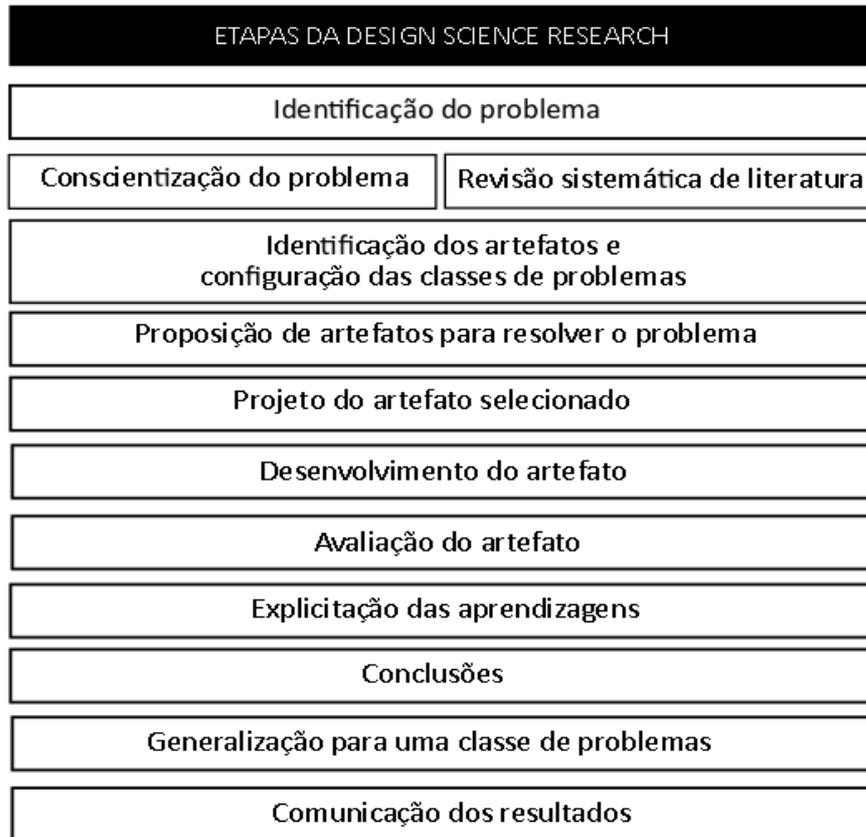
A *Design Science* é a base epistemológica para estudo do que é artificial. A *Design Science Research*, por sua vez, é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa, quando o objetivo a ser alcançado é um artefato, ou uma prescrição. Ela é utilizada nas pesquisas para diminuir o distanciamento entre teoria e prática (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015, p. 67).

Sua organização original prevê doze etapas (Figura 25): Identificação do problema; Conscientização do problema; Revisão de literatura; Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas; Proposição de artefatos para resolver o problema; Projeto do artefato selecionado; Desenvolvimento do artefato; Avaliação do artefato;

¹⁷ Traduzido como ‘Ciência do artificial’, ‘Ciência do projeto’ ou ‘Ciência da engenharia’ (DRESCH, 2015).

Explicitação das aprendizagens; Conclusões; Generalização para uma classe de problemas; Comunicação dos resultados.

Figura 25 - Etapas para desenvolvimento na *Design Science Research*



Fonte: DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015.

Para adequação do método às demandas deste trabalho, suas etapas originais foram reorganizadas. Foram feitas as seguintes adaptações: as etapas de ‘Conscientização do problema’ e ‘Revisão sistemática’ foram incorporadas a ‘Identificação do problema’. As etapas de ‘Identificação, proposição, projeto e desenvolvimento do artefato’ foram condensadas. Os ajustes resultaram na estrutura que será descrita no próximo item.

5.3 Etapas nesta dissertação

A reorganização das etapas propostas no método original resultou em quatro fases: Identificação do problema e conscientização; Construção do artefato; Avaliação do artefato e Conclusões e explicitação do resultado, que estão representadas na Figura 26.

Figura 26 - Etapas nesta dissertação



Fonte: adaptado de DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015.

Na ‘Identificação do problema e conscientização’ (Fase 01), foi realizada uma revisão sistemática de literatura e uma pesquisa exploratória. A revisão foi utilizada para verificar como o assunto já havia sido abordado e permitir a identificação de lacunas. A pesquisa exploratória foi realizada com profissionais atuantes no mercado em funções de gestão em projetos de *design* (moda, serviços, produto, *design* gráfico e *web design*). A partir do resultado dessas etapas, foi possível ajustar o foco e a pergunta de pesquisa do trabalho e desenvolver um modelo de competências para o perfil em estudo.

A ‘Construção do artefato’ (Fase 02) envolveu o estudo das principais teorias sobre desenvolvimento gerencial e gerenciamento de projeto, originais da Administração e Engenharia. Os dois eixos teóricos foram comparados para verificação de correlações e pontos contrastantes. Foram incluídas na análise as informações específicas sobre a gestão de projetos em *design*, fornecidas pelos gestores na Fase 01.

Uma vez desenvolvido, o artefato precisou ser validado. A ‘Validação do artefato’ (Fase 03) foi feita com profissionais experientes. O modelo foi apresentado e os colaboradores apresentaram suas considerações e ajustes necessários. Na etapa de ‘Conclusões e explicitação do resultado’ (Fase 04), foram consolidados os resultados e registrados os aprendizados ao longo do processo. Os itens a seguir detalham os procedimentos utilizados em cada fase.

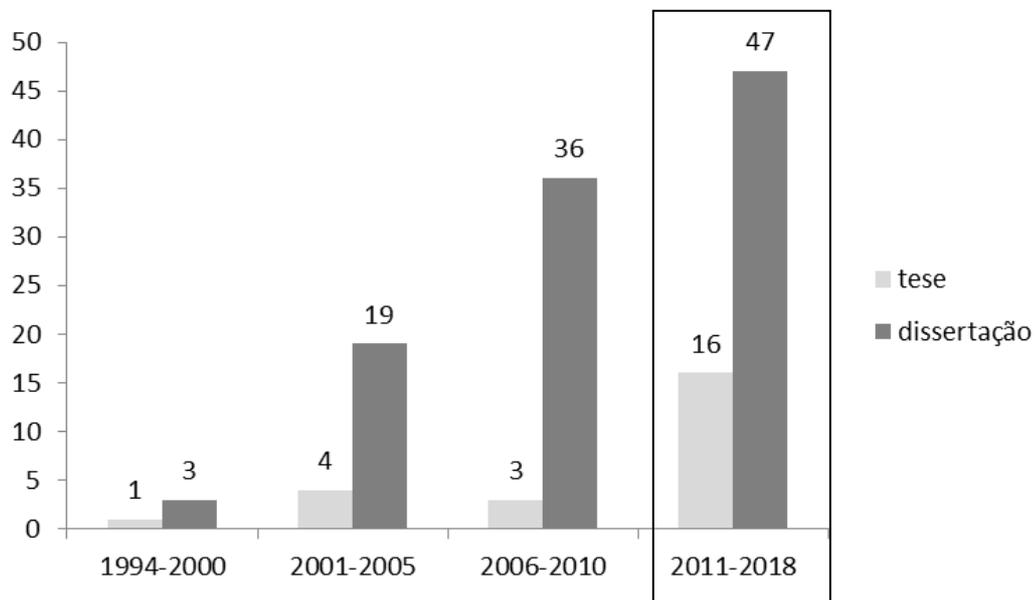
5.3.1 Fase 01: Identificação do problema e conscientização

5.3.1.1 Revisão sistemática de literatura

Inicialmente foi feita uma busca exploratória na internet sobre o tema Gerenciamento de projetos de design e Gestão do design. Libânio (2011) levantou os trabalhos publicados em cursos de pós-graduação *stricto sensu* sobre Gestão do Design até 2010. A partir desse artigo, iniciou-se um processo de avaliação dos trabalhos listados, para verificar como o tema ‘gerenciamento de projetos de design’ já havia sido tratado.

Para verificar o que foi produzido após esta publicação foi feita uma nova revisão, com o uso da mesma metodologia (pergunta de pesquisa, base de dados consultada, estratificação dos dados), considerando apenas os trabalhos publicados no período de 2011 a 2018. Foram utilizadas como palavra-chave: “Gestão de Design”, “Gestão do Design” e a combinação de termos “gerenciamento de projetos” + “design.” Na busca por termos, não houve critérios de exclusão, porque o objetivo da coleta envolvia identificar as principais abordagens do tema em estudo.

Figura 27 - Evolução da pesquisa sobre Gestão do *design* no Brasil de 1994 a 2018



Fonte: LIBÂNIO, 2011 (até 2010) e desenvolvimento da autora (2011-2018).

As bases consultadas foram o Banco de Teses e Dissertações (base CAPES) e Biblioteca Digital de Teses e Publicações (IBCT). A pesquisa se limitou a essas bases, para que fossem mantidos os mesmos critérios do estudo anterior, realizado por Libânio (2011). Foram encontrados 63 trabalhos, sendo 47 dissertações e 16 teses. A curva de crescimento nas pesquisas em Gestão do Design, considerando os dois períodos analisados (Figura 27), demonstra um crescente interesse no assunto.

Para análise de conteúdo, foram desconsiderados os trabalhos que não tinham relação direta com o tema, aqueles que traziam estudos de caso considerados pouco relevantes para o recorte da pesquisa e aqueles que, embora tratassem de gestão abordavam questões diferentes das propostas neste trabalho. No total, foram analisados 50 trabalhos. A lista completa de trabalhos está disponível no Anexo 01.

5.3.1.2 Entrevista exploratória

O *design* está inserido em diferentes processos de criação de produtos e serviços. Cada processo possui suas especificidades (*design* gráfico, moda, serviços, produto, etc.), porém os profissionais com formação em Desenho Industrial compartilham de um raciocínio para solução de problemas e sua metodologia de trabalho. Segundo DRESCH; LACERDA e ANTUNES (2015), a etapa de conscientização é o momento onde o pesquisador deve buscar o máximo de informações, procurando compreender diferentes pontos de vista que se relacionam ao problema identificado.

A partir dos grupos de conhecimento do PMBOK, foi desenvolvido um plano de pesquisa que previa o desenvolvimento, teste e aplicação de um roteiro padrão a um público determinado escolhido dentro de um foco da pesquisa. Foi realizada uma entrevista exploratória, semiestruturada¹⁸, com o objetivo de identificar os métodos de planejamento e controle utilizados por coordenadores de projetos em *design* (gestores de projetos de *design*) que lidam com equipes maiores de cinco pessoas, com perfil multidisciplinar.

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da seguinte pergunta: *Estabelecer uma metodologia para gerir projetos de design pode ser considerada uma estratégia de diferenciação de uma empresa de design no mercado?* Para participar da entrevista, o profissional deveria ter o seguinte perfil: ser designer com formação superior e experiência na coordenação/condução de projetos de design, em equipes maiores de cinco pessoas, com perfil multidisciplinar. Foram entrevistados 07 profissionais com este perfil. A identidade dos gestores foi mantida em sigilo. As respostas foram distribuídas em código numérico sequencial, iniciado pela letra G (Gestor). O capítulo 7 apresenta o resultado das entrevistas. Todo o protocolo formal seguido foi documentado em artigo¹⁹.

¹⁸ A entrevista semiestruturada é aquela onde os entrevistados são conduzidos por um conjunto de perguntas pré-estabelecido e padronizado, para que respondam as mesmas perguntas e para que seja permitida a comparação das respostas. Há porém, algum espaço para considerações (MARCONI, 1996, p.85; GIL, 2010 apud CHAZIN, 2017).

¹⁹ Planejamento de Entrevista Semiestruturada a partir de estudo em gestão do design. In: Anais do SPGD 2017. Anais. Rio de Janeiro (RJ) PPDESDI, 2018.

6.3.1.2.1. Desenvolvimento do roteiro

a) Decodificação dos construtos

As entrevistas foram guiadas por um roteiro estruturado, onde oito das quinze perguntas estavam relacionadas às seguintes áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos definidas e pelo PMBOK (PMI, 2017a): Gerenciamento do escopo, Gerenciamento do cronograma, Gerenciamento dos custos, Gerenciamento dos recursos, Gerenciamento das comunicações, Gerenciamento dos riscos, Gerenciamento das aquisições e Gerenciamento das partes interessadas. Os construtos foram interpretados segundo a realidade da atividade profissional do *designer*. A linguagem precisava ser acessível a qualquer indivíduo, mesmo aqueles que não tivessem formação alguma em Gerenciamento de projetos. O quadro 9 demonstra essa transposição.

Quadro 9 – Decodificação dos construtos do PMBOK em roteiro de entrevista

Construto	Definição (PMBOK)	Transposição para o roteiro
Gerenciamento do tempo	Ações necessárias para gerenciar o término pontual do projeto. Envolve planejamento (definir procedimentos e documentação), sequenciamento e estimativa de atividades.	Como são definidos os cronogramas e estimados os prazos?
Gerenciamento dos recursos	Ações para identificar, adquirir e gerenciar os recursos, para garantir que estes estarão disponíveis. Envolve definir, estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos (instalações, equipamentos) e de equipe.	Como são montadas as equipes em ambiente de projeto de design multidisciplinar?
Gerenciamento dos custos	Ações relacionadas ao planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado.	O planejamento ou gerenciamento dos custos do projeto é feito por você ou há outras pessoas/equipes de apoio que têm essa responsabilidade?
Gerenciamento dos riscos	Inclui ações de identificação, análise e monitoramento dos riscos em um projeto. Seu objetivo é aumentar a probabilidade (ou impacto) dos riscos positivos e diminuir a probabilidade (ou impacto) dos riscos negativos, aumentando as chances de sucesso.	Qual é a importância dos ‘riscos’?
Gerenciamento das aquisições	Inclui ações para aquisição de produtos, ou serviços externos a equipe do projeto.	Qual a importância da relação com os fornecedores?
Gerenciamento das comunicações	O Gerenciamento das Comunicações do Projeto consiste em desenvolver e implantar	Como as informações do projeto circulam internamente entre os

	uma estratégia que garanta que a comunicação seja eficaz para todas as partes interessadas.	participantes?
Gerenciamento das partes interessadas	Inclui ações para identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto e desenvolvimento de estratégias para que estes se engajem nas decisões e desenvolvimento do projeto.	Como o cliente é informado do andamento do projeto?
Gerenciamento do escopo	O gerenciamento do escopo do projeto esta relacionado a definir e controlar o que está e o que não esta incluído.	Como são controladas as mudanças de escopo?

Fonte: PMI, 2017a.

b) Roteiro de pesquisa

Foram redigidas quinze perguntas sendo: uma para definir o perfil do entrevistado, oito relacionadas aos grupos de conhecimento do PMBOK, cinco relacionadas a outras questões de gerenciamento de projeto e uma de finalização, cujo objetivo era ouvir a opinião dos entrevistados sobre a hipótese de pesquisa.

Quadro 10 – Roteiro de pesquisa

Blocos	Perguntas
Perfil	Qual é a sua experiência no gerenciamento de projetos de <i>design</i> ?
Sobre os grupos do PMBOK	Como são definidos os cronogramas e estimados os prazos? (Gerenciamento do tempo) Como são montadas as equipes em ambiente de projeto de <i>design</i> multidisciplinar? (Gerenciamento dos recursos) O planejamento ou gerenciamento dos custos do projeto é feito por você ou há outras pessoas/equipes de apoio que têm essa responsabilidade? (Gerenciamento de custos) Qual é a importância dos ‘riscos’ de um projeto para um gestor de <i>design</i> ? (Gerenciamento dos riscos) Qual a importância da relação com os fornecedores no projeto de <i>design</i> ? (Gerenciamento das aquisições) Como as informações do projeto circulam internamente entre os participantes? (Gerenciamento das comunicações) Como o cliente é informado do andamento do projeto durante sua realização? (Gerenciamento das partes interessadas) Como são controladas as mudanças de escopo? (Gerenciamento do escopo)
Outras perguntas relacionadas a gerenciamento de projetos	Em projetos que envolvem equipes multidisciplinares mais de cinco pessoas como são organizados os projetos? Quais são as principais dificuldades para controlar projetos grandes? Considerando um briefing bem definido, você utiliza algum mecanismo de planejamento que permita a visualização do ‘todo’ do projeto?

	Você utiliza alguma ferramenta/software de controle? Como vocês equalizam mudança de escopo x tempo x custos?
Verificação da hipótese	Estabelecer uma metodologia para gerir projetos de design pode ser considerada uma estratégia de diferenciação de uma empresa de design no mercado?

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.3.1.2.4. Tratamento e análise dos dados

Segundo Bauer & Gaskell (2015), o texto gerado das transcrições deveria ser coerente, utilizar linguagem formal e manter as características da fala dos entrevistados, para que pudesse ser usado como base de análise. As principais dificuldades encontradas nesta etapa foram: gerenciar o tempo consumido na tarefa de transcrição e transformar um material verbal (cheio de vícios de linguagem, redundâncias, incoerências, termos inadequados ou nomes de pessoas e empresas) em texto escrito.

A transcrição das gravações foi feita manualmente, com o uso do *transcribe*²⁰. Foram encontradas algumas técnicas e softwares para análise de dados que utilizam mecanismos de codificação, semelhanças, diferenças e medições estatísticas para transformar os dados qualitativos brutos em material organizado para análise. Nesse estudo, porém, optou-se pela análise manual, em três etapas: após a transcrição do material de cada entrevistado foram excluídas as falas que não eram relevantes aos objetivos da pesquisa (etapa 1); o material bruto restante foi organizado por respondente, seguindo a ordem de tópicos das entrevistas (G1: pergunta 01; pergunta 02... pergunta 15; G2: pergunta 01; pergunta 02... pergunta 15). Nesse arranjo foi possível verificar alguma semelhança nos problemas relatados (etapa 2). As respostas foram reorganizadas em blocos de acordo com a ordem das perguntas do roteiro (Pergunta 01: G1, G2,...G7; Pergunta 02: G1, G2,...G7;...; Pergunta 15: G1, G2,...G7) (etapa 3). Neste arranjo, foram verificados pontos comuns, pontos dissonantes, categorias de informações que se repetiam e outras informações que poderiam responder a pergunta de pesquisa ou indicar novos caminhos para investigações. Os blocos de informação foram resumidos em quadros e as informações consolidadas e disponibilizadas no capítulo 7 (ver item 6.1).

²⁰Ferramenta disponível em <http://otranscribe.com/>

5.3.2 Fase 02: Construção do artefato

O modelo foi construído em cinco etapas, que incluíram estudo de três eixos teóricos sobre o desenvolvimento de competências (Figura 28): Competências dos designers (ver item 6.2.1), Competências Gerenciais (ver item 6.2.2) e Competências de Gerenciamento de Projetos (ver item 6.2.3); Comparação e verificação de relação entre eixos (ver item 6.2.4.); Eliminação das redundâncias, consolidação e síntese (ver item 6.2.5).

Figura 28 – Etapas da construção do artefato



Fonte: desenvolvido pela autora.

Lacerda *et al* (2013) aponta a necessidade de validação do artefato desenvolvido para que este “seja reconhecido como instrumento relevante, tanto no meio acadêmico quanto no grupo de profissionais a quem se destina” para que o este é passível de debate e verificação.”

5.3.3 Fase 03: Validação do artefato

Strauss & Corbin, (2008) elencam duas formas de avaliar um modelo teórico: comparar o artefato com os dados brutos que o originaram ou mostrar o artefato aos entrevistados e pedir que comentem conforme sua experiência. A figura 29 ilustra as etapas percorridas na validação do Modelo de Competências para o Designer-gestor.

Figura 29 – Etapas da avaliação do artefato



Fonte: desenvolvido pela autora.

- a) **Comparação do modelo com o resultado das entrevistas:** O Modelo de Competências para o Designer-gestor foi comparado com o resultado das entrevistas. Foi verificado se todos os itens levantados pelos gestores nas entrevistas exploratórias estavam contemplados nas categorias, subcategorias e competências do modelo. O resultado está detalhado no item 6.3.1.
- b) **Validação junto aos gestores:** o modelo desenvolvido foi apresentado aos gestores, para verificar sua aderência às situações cotidianas destes e permitir ajustes. Os participantes receberam uma planilha com o Modelo de Competências para o Designer Gestor. No modelo original, foram acrescentadas três colunas a direita (Figura 30), com as seguintes perguntas: “Essas competências se aplicam a realidade do *Designer-gestor*?”; “Qual a relevância desta competência para seu trabalho?”, com uma escala de 1 a 5. A terceira coluna permitia que os gestores fizessem comentários. As respostas dos gestores e os ajustes estão detalhados no item 6.3.

Figura 30 – Documento enviado aos gestores para validação

Competências do designer gestor					Validação		
Classificação	Subclassificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude	Isso se aplica a realidade do designer-gestor?	Qual a relevância? [1 a 5]	Comentários (ou justificativa da resposta)
Competências em design	Competências gerais do designer	<p>Conhecimento dos fundamentos do design (estrutura, cor, forma, espaço)</p> <p>Domínio de técnicas de representação, exposição e demonstração (2D e 3D)</p> <p>Domínio das etapas do desenvolvimento de projeto (metodologia): definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados e capacidade para propor soluções técnicas, estéticas e funcionais para os espaços, produtos ou artefatos.</p> <p>Conhecimento dos aspectos legais (patentes, propriedade intelectual)</p> <p>Capacidade de argumentação para</p>	<p>Desenho à mão livre, execução de desenhos técnicos, maquetes, protótipos e modelos</p> <p>Visão sistêmica de projeto, capacidade de conceituá-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto</p> <p>Capacidade de interagir com especialistas de outras áreas para atuar em equipes interdisciplinares</p> <p>Saber ouvir, observar e perguntar</p> <p>Capacidade de síntese e</p>	<p>Curiosidade, atenção, disciplina</p> <p>Ética</p> <p>Saber comunicar e interagir</p> <p>Iniciativa</p>			
	Competências específicas de sua área de atuação	<p>Conhecimento das principais ferramentas de design e comunicação.</p> <p>Técnicas, processos e ferramentas específicos da área</p> <p>Conhecimento das especificidades do usuário final do projeto e sua relação com as demais áreas da empresa .</p>	<p>Habilidade de aplicar os conhecimentos e habilidades gerais do designer, adaptando ao processo de produção específico</p> <p>Desenvolvimento de ferramentas (fichas, padrões, sistematizações) que organizem o trabalho e atendam as demandas de comunicação entre as diferentes</p>	<p>Acompanhamento das mudanças de mercado e tecnologia</p> <p>Busca de informações específicas</p>			

Fonte: desenvolvido pela autora.

6 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

6.1 FASE 01: Identificação do problema e conscientização

6.1.1 Revisão sistemática literatura

A seleção dos trabalhos foi feita a partir da análise dos títulos, palavras-chave e resumos dos trabalhos. A seleção permitiu delinear um panorama da pesquisa em Gestão do Design no Brasil, verificando os principais tópicos abordados. A partir da análise dessas informações, os trabalhos foram organizados nas seguintes categorias: Estratégia, Fomento a pesquisa em Gestão do Design, Gestão e Liderança.

Os trabalhos setorizados em ‘estratégia’ traziam, em sua maioria, investigações na forma de estudo de caso, sobre a aplicação da Gestão do *design* a nível tático, onde o *design* seria utilizado como estratégia de diferenciação de produtos e empresas e melhoria de sua competitividade (TEIXEIRA, 2005; MORAES, 2007). Entre os trabalhos que abordam temas relacionados ao *Design* Estratégico, foram encontrados os seguintes tópicos: inauguração do conceito no Brasil (MAGALHÃES, 1994); Promoção do *design* no Brasil (MELLO, 2003); delineamento e diretrizes para a aplicação da Gestão do *Design* (CARDONETTI, 2009); delimitação em relação a Gestão do *Design* (DEBIAGI, 2012); Avaliação da implantação da Gestão do *Design* (MOURA, 2009; WOLFF, 2010) e *design* para promover inovação (POZATTI, 2015; GIOIA, 2015; MANICA, 2015; TRUJILLO, 2016; MORONI, 2016; SALVI, 2017). Dos trabalhos mais recentes, destaca-se a introdução do *Design* de Serviços como tema de pesquisa (SILVA, 2017; SILVA 2018).

Trabalhos relacionados ao fomento a pesquisa em Gestão do Design: Programas de Gestão de *design* (MARTINS M., 2004; MARTINS R., 2004) e Sistematização para laboratório de pesquisa em gestão do *design* (MINUZZI, 2006; MARTORANO, 2012; AROS, 2016).

Foram abordados os seguintes tópicos que relacionam conhecimentos de gestão ao contexto do *design*: aproximação entre Gestão e *Design* (SILVA, 2003c); Gestão de informações (RIVA, 2001; REIS, 2007; GONÇALVES, 2008); Integração de projeto e produção (REZENDE, 2008; MINEIRO, 2011); Gestão da qualidade (SOUZA, 2008; FERREIRA, 2008); Gestão da inovação (FREIRE, 2010); Gerenciamento de Projetos (BERNARDES, 2001; FORNASIER, 2005; MEDEIROS, 2005; ARAUJO, 2008; ANDRADE, 2009; GALAFASSI, 2010; DAMIN, 2010; CAPRA, 2011; CORDEIRO, 2016; MORAIS, 2016); Formalização de procedimentos (FERNANDES, 2005); Desenvolvimento de ferramentas de apoio a Gestão do *design*: implantação em todos os níveis empresariais (MOREIRA, 2016), seleção de projetos estratégicos (NETO, 2015). No- nível operacional, foram identificados os seguintes temas: uma ferramenta

para a precificação de serviços (NETO, 2018) e considerações para geração de um sistema de gestão de projetos dentro de um escritório (RENZI, 2016).

Entre os trabalhos relacionados de alguma forma a liderança ou a sua relação com a equipe de criação, surgiram os seguintes enfoques: Gerenciamento da criatividade e inovação em equipes de *design* (PINHEIRO, 2016); A importância do líder na gestão do *design* (GALLINA, 2006); Descrição do papel de alguns gestores de *design* (SIEBENROK, 2013); Competências na formação de equipes para gestão do *design* (LIBÂNIO, 2014); Integração da gestão do *design* nos três níveis gerenciais – operacional, tático e estratégico (SILVA, 2009); Relação do papel gerencial e conceitual do *Designer* (BRITO, 2018). Esses últimos trabalhos foram elaborados sob a perspectiva do gestor de *design*, delimitando, guardando-se as diferenças de cenário, propostas e pessoas envolvidas, situações, características e competências deste profissional, o *Designer*-gestor.

Libânio (2011) afirma que as competências do *Designer*, que juntamente com liderança, autonomia, empreendedorismo, proatividade, comunicação e capacidade de integração em equipe formam as características fundamentais da profissão. Em 2014, a autora trata do tema ‘competências em equipes de *design*’, com foco no desenvolvimento de competências coletivas na equipe.

Gallina (2006) investiga a relação do papel do gestor enquanto estrategista no destaque de uma empresa com *design* como cultura organizacional, a partir de um estudo de caso de uma empresa de móveis de escritório. Afirma que o ‘gestor de *design*’ deve ser capaz de tomar decisões para alcançar e manter a diferenciação da empresa se seu posicionamento e que para assumir a função de chefia na gestão de *design* o profissional, deve apresentar um perfil de **liderança**, possuir bastante **conhecimento técnico**, possuir **habilidades gerenciais** e **comportamento empreendedor**. Por empreendedorismo, o autor entende como aquele que toma a responsabilidade por mobilizar as pessoas, fornecer objetivos e direção. Sendo, no caso de pequenas empresas, normalmente o fundador que apresenta essas características.

Ser um bom estrategista não é, necessariamente, o bastante, pois capacidade de liderança é mais do que a inserção de uma estratégia no ambiente da empresa e sua relação com o mercado, trata-se de inserir a si mesmo em um ambiente social (GALLINA, 2016, p. 72).

Siebenrok (2003) apresenta, através do resgate histórico e relatos orais, a relação entre as ações do gestor do *design* e o desenvolvimento de uma empresa de móveis. A partir da visão do gestor, procura definir o papel do gestor de *design*. Para a autora, “um setor de *design* precisa de liderança para o desenvolvimento de competências relacionadas a criatividade, interface com usuário e tecnologia, para a construção de equipe de especialistas

de diferentes personalidades em todas as áreas e direcionamento para alcançar conexão entre metas, tarefas e tempo”(SIEBENROK,2003).

Relaciona o estilo de liderança com o sucesso e integração da equipe de projetos. Aborda a necessidade de promoção de bom relacionamento entre a equipe e com os demais departamentos, mesmo quando as metas do departamento e as da empresa eram divergentes, ou quando era necessário que o gestor defendesse sua equipe diante de outros departamentos.

O papel dos gerentes do departamento de desenvolvimento de novos produtos foi essencial para a construção da gestão dentro da Modulados Vogue, pois devido a facilidade de comunicação com a diretoria e com seus funcionários, a capacidade de administrar e liderar em um ambiente tranquilo e agradável, conseguiram gerir o trabalho em equipe e agir com rapidez, conforme as demandas e as pressões do ambiente externo, buscando novas ideias para competir no mercado. Também se salienta a capacidade de acompanhar suas equipes, investindo em seus funcionários e reconhecendo os seus desempenhos, coordenando a colaboração nos projetos, com a identificação de pessoas chaves e a seleção de parceiros externos para alcançar a qualidade e manter o diferencial dos produtos e conseqüentemente conseguindo o sucesso da empresa (SIEBENROK, 2003, p. 207).

A autora relata também a permeabilidade da cultura de *design* e inovação por toda a empresa e a boa comunicação entre direção, equipe de *design*, vendedores e montadores.

Os gestores percebiam a importância da gestão do fluxo da informação gerada internamente, considerando-a como um bem intangível e valioso, proporcionando o seu armazenamento, evitando a perda das informações e utilizando-as como estratégia para a criação da identidade da empresa e da valorização da sua marca (SIEBENROK, 2003, p. 208).

Silva (2009) entrevistou executivos de diferentes áreas relacionadas à Gestão do *design* em uma empresa líder no segmento de eletrodomésticos. A partir dos depoimentos do ‘gerente de *design*’ e do ‘líder de *design*’, foi traçada uma perspectiva real de aplicação da Gestão do *design* e da sistemática inclusão do *design* em seus departamentos e cultura organizacional. A verificação de uma empresa sediada no Brasil que possui essa estratificação na divisão de *design* (líder/gerente) já a qualifica como inovadora e aponta caminhos para treinar novos *Designers* para assumir tais responsabilidades.

Brito (2018) registra o momento da transição da atividade de *Designer*, para a função de *Designer*-gestor, onde o profissional deixa de fazer ações ligadas a atividade projetual e passa a lidar com questões gerenciais, como negociação, estabelecimento de prazos e regras e

comunicação com os setores da empresa responsáveis pelo controle, financiamento e aprovação do projeto. Demonstra as dificuldades do exercício dessa função e a necessidade do desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos e liderança. Sugere que o estudo dessas disciplinas seja incorporado nos cursos de *design*.

A verificação desses trabalhos permitiu delinear a atuação do *designer*-gestor e forneceram embasamento teórico para a construção do Modelo de Competências do *Designer*-gestor.

6.1.2 Pesquisa exploratória

Para verificar como o tema ‘gerenciamento de projetos’ era tratado por profissionais do design, em funções de liderança de equipes, foi elaborada uma pesquisa exploratória. A partir de um roteiro definido (ver item 5.3.1.2), foram levantados problemas de gerenciamento, segundo a perspectiva dos profissionais entrevistados. Alguns problemas como dificuldade de cumprir o papel de *Designer* e de gestor simultaneamente, dificuldades no relacionamento com outras instâncias e clientes e dificuldade de estabelecer métodos de controle foram recorrentes.

6.1.2.1 Perfil dos entrevistados e sua experiência em gestão de projetos de *design*

O conceito de ‘gerenciamento de projetos’, envolve um conjunto de práticas de planejamento, monitoramento e controle, que pode ser adaptada a diferentes situações, com tamanhos de projeto e complexidade (PMI, 2017a). O trabalho do coordenador de *design* é garantir que o projeto alcance seus objetivos, através da coordenação da equipe e de outras variáveis como tempo e recursos disponíveis (BEST, 2015). A pergunta “Qual a sua experiência em gerenciamento?” foi inserida para verificar o quanto o entrevistado tinha consciência que sua atividade é uma atividade de gestão de projetos. O quadro 11 apresenta o perfil dos gestores entrevistados.

Quadro 11 - Perfil dos gestores entrevistados

	Área	Experiência como gestor	Tempo	Principais atividades
Gestor 1 (G1)	<i>Design</i> de Produto	Gerência de embalagens em multinacional de cosméticos	3 anos	Desenvolvimento de embalagens. Gerenciamento das interfaces com os diferentes fornecedores (tampa, rótulo, bisnaga, frasco, cartucho). Promoção de interface entre departamento de marketing, fábrica (técnicos) e vendas.
Gestor 2 (G2)	<i>Design</i> Gráfico, Produto e Ambientes	Coordenador de projetos em escritório de <i>Design</i> Estratégico no Rio	13 anos	Cuidar da integração entre as equipes para os projetos ficarem bem amarrados conceitualmente e aderentes a identidade do cliente.
Gestor 5 (G5)	<i>Design</i> de Serviços	Consultoria de Inovação	3 anos	Condução e mediação de projetos para criar soluções em conjunto com os clientes de acordo com os desafios apresentados. Trabalho com equipes enxutas (3 a 5 pessoas) e com projetos de curto prazo (4 meses).
Gestor 6 (G6)	<i>Design</i> Gráfico e Estamparia	Indústria de médio porte na área de moda	5 anos	Coordenação da comunicação com o cliente (projetos gráficos, mídias e online) e desenvolvimento de estampas.
Gestor 3 (G3)	<i>Design</i> de Interface (Visualização de dados)	Desenvolvimento de sistemas internos em empresa de Óleo e gás e mineração	não informado	Análise de negócio na área de visualização de dados. Criação de produtos internos nesta área dentro da empresa. Atuação junto a gestão da informação. Criação de novas soluções nesta área.
Gestor 4 (G4)	<i>Design</i> Gráfico e <i>Web design</i>	Escritório de <i>Design</i> de pequeno porte	3 anos	Como sócia, se divide em funções administrativas e projetos de criação, desenvolvendo de Identidade Visual, Sinalização e Projetos de <i>Web design</i> .
Gestor 7 (G7)	<i>Design</i> de Produto	Coordenação de projeto de equipamento médico hospitalar em Instituto vinculado Ministério da Tecnologia	2 anos	Organização equipe, gestão de budget, relacionamento com o cliente, negociação com outras áreas da empresa.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Alguns entrevistados já percebiam sua função e necessidade de adequação para atuar como gerentes de projeto. Alguns não percebiam que, embora estivessem oficialmente designados como gerente do projeto, suas responsabilidades eram diferentes das do desenvolvimento do produto e interações no processo projetual.

“Não sabia o que era gerente de projeto, eu sabia tocar, tocar não, porque eu não usava essa expressão, eu sabia fazer um projeto, mas a condução já começava a complicar. O desenvolvimento foi numa crescente: orientando estagiários, organizando demandas entre as equipes, até efetivamente ter um chapéu de gestor e fazer isso o dia inteiro.”

“Há diferenças na forma como conduzem seus processos criativos e chegam ao resultado final, mas entendo que o papel do coordenador é unificar processos e procurar criar padrões de desenvolvimento, para que o resultado esperado saia. Outras áreas da empresa, como o marketing, são encarados como clientes internos. É papel do gestor também procurar transitar entre as linguagens e percepções dos personagens gerente e como Designer em um mesmo projeto, acredito que isso seja bem comum e difícil de conciliar.”

6.1.2.2 Respostas com base no PMBOK

a) Gestão do tempo: Sobre elaboração de cronograma e estimativa de prazos

A pergunta tinha como objetivo a identificação dos mecanismos de planejamento utilizados. Segundo o PMI (2017a), o Gerenciamento do tempo é uma etapa do planejamento e inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2017a).

Quadro 12 - Respostas sobre planejamento do cronograma

G01	Entende que planejamento, ou a falta de planejamento é um traço da cultura brasileira. Para a gestora, os cronogramas surgem a partir do conhecimento prévio sobre projetos semelhantes (anotações, registros, documentos, experiência em projetos semelhantes ou a partir da consulta de cada parte, considerando ‘folgas’ para contingências).
G02	A partir da data limite de entrega, através de cronograma reverso, as etapas vão sendo destrinchadas, da última para a primeira. Os gargalos aparecem e inicia-se um processo de negociação interna com a equipe que vai executar. A experiência do gestor é importante na distribuição dos tempos e recursos e na negociação de tarefas que possam ser feitas simultaneamente ou simplificadas sem prejuízo.
G03	A negociação do cronograma e prazos é feita em reuniões preliminares ao início do projeto. Nessa negociação, além dos prazos e etapas, entra a negociação de valores e escopo, de acordo com o orçamento do cliente. Caso o orçamento seja pequeno, adapta-se o escopo até um limite que não comprometa o resultado.
G04	Na empresa, são três coleções ao longo do ano, e minicollections sazonais. São projetos simples,

	mas muita coisa acontece ao mesmo tempo. As tarefas e prazos são definidos em reuniões pré-coleção, onde se define todo o trabalho a ser feito (número de estampas, material de divulgação impresso e online, etc.). O planejamento e a consolidação é todo feito pela gestora.
G05	Utilização de métodos de desenvolvimento ágil, <i>Scrum</i> . As prioridades eram negociadas, assim como os próximos passos, a partir do que já tinha sido gerado. O gestor relatou dificuldade em mudar a percepção dos clientes sobre prazos e tempos de desenvolvimento. Eles queriam um projeto terminado, nós entregaríamos um produto em constante desenvolvimento. Havia necessidade de prospecção dessa nova cultura para o desenvolvimento de produtos digitais
G06	Os prazos são estimados de acordo com a experiência da equipe em projetos semelhantes e alinhamento com a equipe que vai executá-lo de fato. Medir o tempo gasto por projeto ainda é uma grande dificuldade.
G07	As datas de início e finalização já estavam definidas. Não havia possibilidade de atraso ou adiões do contrato. O cronograma foi alinhado inicialmente junto ao escritório de projetos e havia também uma coordenação de negócios, que cuidava da parte financeira e da relação com o cliente. Foram dois anos de projeto.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Dois dos entrevistados citaram a técnica de ‘cronograma reverso’, onde partindo da data limite de entrega as etapas são organizadas, da última para a primeira. A experiência do gestor e da equipe é fundamental neste momento, definindo as etapas e quantificando os tempos de execução, a partir do que foi experimentado em projetos semelhantes anteriormente.

“Primeiro é saber o deadline envolvidos, compreender a demanda para repassar e decodificar para a equipe de criação e estar a frente da equipe negociando prazos, expectativas e valores.”

“A partir do deadline do cliente, fazemos o cronograma reverso. Vai destrinchando da última etapa para a primeira, para identificar os gargalos e onde vai ter que espremer/ou onde é possível espremer o cronograma, sem perda de qualidade. Fazemos análises como: se eu trazer mais um profissional, reduzimos o tempo dessa etapa. Volta na proposta comercial para ver se tem cobertura para trazer um novo profissional. Cruzamos a previsão financeira com a análise do cronograma.”

“Estimamos o tempo a partir de um cronograma de trás para frente, considerando que tem que estar na loja na data tal, quanto tempo fica no fornecedor, quando que tem que começar a fazer. Geralmente sou eu que faço esse planejamento quando marketing informa o que ele vai querer trabalhar em cada evento, por exemplo. A equipe está dividida em dois braços: um atende o produto, e sua atuação vai seguir a coleção, outro atende o marketing, então sua atuação segue o calendário de promoção dos produtos (datas festivas, etc.). E ainda atendo também o RH (desenvolvimento de conceito, fornecedores, impressão etc.).”

“O brasileiro acha que planejamento e contingência não serve para nada. Quando você planeja, pode usar experiências de projetos semelhantes para ter algum parâmetro. Assim os cronogramas eram montados. Quando não tinham esses registros, consultava cada parte da equipe que conhece seu setor e as estimativas de tempos para realização das tarefas. Considerando folgas de tempo para contingência.”

Dimensionar o tempo de projeto foi um problema elencado pela maioria dos entrevistados, independentemente de sua experiência, porte dos projetos ou estrutura onde está inserido:

“Fazemos um média do que a gente já está acostumado e já conhece o tempo que leva. Fomos testando a aceitação dos clientes, e isso foi entrando em um consenso. Já sabemos o tempo, mas com as mudanças na equipe, nós vamos adaptando. Ainda é bem estimado. Já tentamos base de cálculo de horário, já tentamos fazer com ‘reloginhos de medir o tempo’. Funcionou por um tempo, mas não chegou a trazer resultado. Foi mais no sentimento mesmo. Eu tento buscar soluções com a equipe, analisando e vendo se tem o que fazer.”

“Ainda tenho dificuldade de saber os tempos utilizados para cada tipo de projeto. Tendo a trabalhar com o ‘macro’, com encadeamento de tarefas, vendo se dá para fazer algo em paralelo, organizo por semanas. Ainda há atrasos por conta disso, embora eu tente gerenciar esse tempo, apertando daqui e mexendo ali. Eu confesso que ainda é um ponto a desenvolver. Ter um cronograma, sempre, cumprir o cronograma... não.”

“Definimos os prazos a partir de uma estimativa pela nossa experiência naquele tipo de projeto e uma conversa com a equipe que vai executá-lo. Uma das nossas dificuldades é medir o tempo gasto por projeto.”

No projeto controlado pelo escritório de projetos, o cronograma foi pela equipe de planejamento do escritório, junto da equipe de *design*, que auxiliou na definição das tarefas e na estimativa de seu tempo de duração.

“Tínhamos um plano de trabalho. O escritório de projetos definiu conosco o tempo, as relações entre as fases, o que precisava ser terminado para iniciar a seguinte. Eles iam sinalizando ‘isso não está claro’, ‘é isso mesmo, dá pra encurtar?’, e isso foi usado para alimentar o Project.”

Apenas um dos entrevistados trabalhou em ambiente de métodos ágeis (Scrum). Neste modelo a gestão do tempo é feita através de um calendário de *sprints*. Há uma estimativa de tempo de projeto. O sequenciamento das etapas e sua priorização são negociados a medida que o projeto avança. Foram relatados também conflitos com os clientes em relação a essa ‘forma mais flexível’ de gerir o tempo.

“Não tínhamos um produto pronto, mas um produto em constante desenvolvimento. A cada três semanas, eram liberadas novas funcionalidades desses

produtos. Tinha cobrança de prazos, mas é diferente de trabalhar quando você tem que entregar um projeto terminado.”

b) Gestão de recursos: sobre a montagem das equipes

O Gerenciamento dos recursos humanos é uma etapa do processo de planejamento de um projeto. A pergunta “Como são montadas as equipes em ambiente de projeto de *design* multidisciplinar?” foi inserida com objetivo de verificar os critérios utilizados para montar equipes em ambiente de projeto multidisciplinar. O quadro 13 consolida as respostas deste item.

Quadro 13 - Respostas sobre montagem das equipes

G01	Gestora muito favorável a multidisciplinaridade. A escolha das pessoas que estariam em determinada equipe se dá pelas necessidades de conhecimento que o projeto demanda. A equipe pode ter configurações diferentes ao longo das fases do projeto, com a contratação de pessoas com conhecimento chave para atuações pontuais. O trabalho em rede é fundamental!
G02	As propostas são montadas a partir de uma análise dos objetivos que o cliente apresenta. O gestor relata que nem sempre o cliente enxerga sua necessidade real de comunicação. A empresa propõe uma solução, inicialmente a partir dos recursos existentes na empresa. A proposta comercial e o valor cobrado considera folgas no orçamento que sejam feitos ajustes na equipe a medida que o projeto é desenvolvido.
G03	As equipes se formam de acordo com o trabalho demandado. Na proposta comercial, já há alguma margem para mudança e modificação ao longo do projeto. Essas realocações de orçamento são invisíveis para o cliente, e cabe ao coordenador gerir seu orçamento em cada fase do projeto.
G04	Cada departamento tem sua equipe, demandas e entregas. São poucos os movimentos de cocriação ou de estímulo a multidisciplinaridade.
G05	As pessoas eram selecionadas de acordo com o perfil (habilidades) desejado. Na contratação de pessoas com mais experiência, o conhecimento era levado em conta. Muito valor a personalidade (atitude).
G06	São desenvolvidos projetos de comunicação visual e sites. A equipe existente acaba moldando as ofertas de produtos a clientes, e não é comum novos recrutamentos. Fotos e imagens são negociadas a parte com fotógrafos parceiros.
G07	A partir da definição do escopo do projeto, foram levantados os conhecimentos necessários. Houve uma avaliação se a equipe atendia os requisitos ou se havia necessidade de procurar externamente. A negociação desses recursos com outros coordenadores viabilizava ou não sua utilização. Como a estrutura financeira é rígida, ou seja, as verbas de uma rubrica não podem ser realocadas para outros fins, havia dificuldade de encontrar caminhos para remunerar profissionais externos.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Os gestores mais experientes relataram a clara relação entre o correto dimensionamento de projeto (em termos de tempo e recursos) e a precificação do projeto e a importância de que essa etapa seja feita de forma coerente com a realidade do projeto e orçamento do cliente.

“Eu tenho uma proposta de tempo, o cliente diz que não tem budget para bancar esse tempo de projeto, então eu diminuo o escopo até que se chegue a um acordo. De forma alguma eu vou entubar alguma coisa para encaixar no budget do projeto. Temos um histórico de prostituição muito grande. É uma questão de valorização da profissão.”

“Normalmente o cliente tem uma visão muito objetiva de ‘eu quero um folder’ e não consegue enxergar que sua necessidade é de comunicação. Analisamos essa necessidade e montamos uma proposta do que poderia ser feito com os recursos existentes na empresa. Podemos ter outra solução, que não seja o que ele pediu inicialmente (um folder), mas um display. Então vamos chamar um Designer de produto para pensar junto, porque pode ser uma experiência interessante, você tirar o folder de algum lugar.”

“Já tenta definir na proposta comercial. Tem casos que a proposta é definida depois do briefing, e tem casos em que é feito uma reunião inicial de pedido ou por e-mail para o pessoal de novos negócios. E feita a proposta, e depois é feita a reunião de briefing. Só começamos a discutir briefing depois que a proposta foi aceita. Tentamos quantificar o tempo de cada profissional, e que nível de profissional (júnior, sênior, pleno). Depois do briefing, a gente faz uma alocação de equipe mais verdadeira.”

“A precificação do projeto é feita a partir de uma equipe inicial. Eu já tenho alguma ideia do que vai acontecer e provavelmente eu vou trocar pessoas de perfil de custo parecido. Se eu vou contar com alguém de TI inicialmente e em determinada fase preciso de um especialista em UX, ambos serão ‘plenos’ ou ‘seniors’. Não muda muito em preço.”

A estrutura onde a equipe está envolvida também interfere no trabalho multidisciplinar, seja por dificuldade de promover encontros entre departamentos para pensar soluções em conjunto, seja por uma estrutura de custos pouco flexível.

“As coisas são muito separadas. Cada departamento cuida do seu. Aos poucos estou trazendo movimentos de cocriação. Mas não tem essa coisa, a estrutura é departamentalizada, como uma fábrica.”

“Nossa estrutura financeira é rígida, é as verbas de uma rubrica não podem ser realocadas para outros fins. Nosso problema é como remunerar. O pessoal é pago pelo governo federal.”

c) Gestão dos custos: sobre o gerenciamento dos custos

O objetivo da pergunta “O planejamento ou gerenciamento dos custos do projeto é feito por você ou há outras pessoas/equipes de apoio que têm essa responsabilidade?” é verificar se é competência do gestor do projeto de *design* o gerenciamento de recursos financeiros do projeto, ou se valores de custo, orçamento do projeto ficam restritos aqueles que negociaram com o cliente na elaboração da proposta. O quadro 14 consolida as respostas deste item.

Quadro 14 - Respostas sobre gestão dos custos

G01	Responsável por montar e precificar todo o projeto.
G02	Há uma gerência financeira, que calcula os custos do projeto.
G03	O gerenciamento dos custos é feito pelo gerente de projeto. Isso envolve o controle do orçamento disponível para o projeto, a avaliação de substituição de recursos (pessoas) com perfis de custo semelhante.
G04	O gestor controla o centro de custo relacionado a sua equipe. Além dos salários, há verba para capacitação, equipamentos, cursos, materiais e etc. As verbas relacionadas a produção do material que é produzido (impressão, fornecedores) é responsabilidade da equipe que solicitou o serviço (marketing, estilo). Há responsabilidade e autonomia total sobre o orçamento.
G05	Gestor responsável por definir um orçamento estimado para o próximo ano, no exercício anterior. Uma vez aprovado, não há muita autonomia para modificações.
G06	Controle de custos feito pela equipe: da precificação, ao controle de horas de trabalhos. O custo de fornecedores é feito em separado e apresentado ao cliente.
G07	O orçamento inicial do projeto foi feito em conjunto: equipe do projeto, coordenação de negócios e escritório de projetos. O gerenciamento era responsabilidade do escritório. O gestor do projeto era o responsável pela contabilidade e prestação de contas.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Cada respondente apresentou um cenário diferente, sugerindo a dificuldade de estabelecer regras e responsabilidades sobre a gestão do orçamento em um projeto de *design*.

- 1) O gerente de projeto é responsável pela elaboração do orçamento e administração dos custos ao longo do projeto:

“Enquanto chefe de um projeto, eu era responsável por montar todo o projeto, precificar isso. Esta é a única forma de você aprender quanto custa. Você passa a ter noção de quanto custa ter um especialista na equipe, como uma perda resultante de uma escolha errada de material impacta no final, como uma medição errada de prazo ou uma má-alocação de equipe ou uma distribuição mal planejada representa para a empresa.”

“Nós precificamos e controlamos as horas de trabalho. Quando tem gráficas, e fornecedores nós orçamos em separado e explicamos para o cliente. Nossos gastos são mão de obra, pessoas. Resolvemos os valores em conjunto com as três sócias. O parâmetro para avaliar são os nossos gastos mensais, nosso fluxo de caixa e o histórico de projetos.”

As respostas acima sinalizam visões diferentes da gestão do orçamento. Na primeira, uma visão de gestor experiente, inserido em uma grande empresa. Possui consciência de sua responsabilidade e do impacto para a empresa caso sua gestão não seja eficiente. Na segunda, uma visão tradicional do ‘Designer’, que acaba gerindo seu escritório ou estando em uma estrutura bastante reduzida. Este perfil apresenta um tipo de gestão informal, empírica, feita na tentativa e erro que tende a não trazer resultados financeiros duradouros para empresa. Há o reconhecimento da importância de estar mais bem preparado para gerenciar orçamentos e custos de projetos.

“Não tínhamos equipe de apoio para essa análise. Esse tipo de coisa é o gerente de projeto que faz, no caso eu. Esse é outro ponto que o Designer peca um pouco... outro ponto crítico. Eu arrisco dizer que deveria ser em qualquer escritório.”

- 2) O gerente participa da elaboração do orçamento, mas não tem autonomia para geri-lo:

“Dentro da metodologia ágil, onde você não sabe o que vai executar daqui a dois meses, depende se vale a pena chegar até lá. Não dava para ter uma previsão de um ano de antecedência. O que se fazia era um planejamento de custo, que envolvia horas de trabalho, estimada, durante tantos períodos de tempo. ‘Caixinha de dinheiro’. O custo principal era em alocação de pessoas (HH), não tinham grandes investimentos em softwares. Não tinha liberdade, mas participava da decisão.”

- 3) O gerente recebe o orçamento e tem autonomia para geri-lo:

“Eu tenho meu centro de custo que está relacionado às tarefas dos meus funcionários: capacitação, equipamento... eu tenho verba para cursos, para materiais. A gente trabalha muito desenho, eu compro canetas e tintas. Financio cursos quando há necessidade. Isso eu administro. A verba do ‘tal’, da ‘news’, são dos departamentos solicitantes. A gente entra na negociação pelo conhecimento técnico e tentando viabilizar o produto de acordo com seu budget. Eu monto minha equipe. Eu tenho total autonomia para escolher quem entra, quantos serão. Desde a elaboração da vaga, tudo.”

- 4) Presença de outras instâncias (ex. gerencia financeira) que trabalham junto a área criativa.

“O pessoal de criação não se envolve com o financeiro, a gente acaba tendo noção do que gera custo no projeto e fica atento a isso, mas quando há necessidade de mudanças na equipe, como pôr um freelancer, a gente pede auxílio. O financeiro pergunta quando tempo o profissional precisa ficar, qual

será o tipo de profissional (júnior, sênior, etc.), nos passam o custo e a margem que a gente tem para negociar. Eu faço a seleção e negocio valores. Condições de pagamento são negociadas com o financeiro. Existe essa interface. Em alguns lugares, o gerente de projeto tem que gerenciar os custos ele mesmo, outros escritórios fazem isso. Nós entendemos que o designer não tem essa formação. É um risco por essa decisão na mão do designer.”

d) Gestão dos riscos: considerações sobre os riscos de projeto

Segundo o PMI (2017a), o risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. A pergunta “Qual é a importância dos ‘riscos’ de um projeto para um gestor de design?” tem por objetivo verificar se a observação e gerenciamento dos riscos é um item considerado relevante para os gestores de *design*. As entrevistas mostraram que o conceito de ‘riscos de projeto’ e sua relevância no processo são heterogêneos, ou seja, cada gestor percebe esse conceito de uma forma e dá o devido tratamento segundo sua percepção (Quadro 15). Isso pode ser atribuído a uma percepção baseada apenas na experiência e no senso comum, ou ao desconhecimento de teoria de gerenciamento de projeto.

Quadro 15 - Respostas sobre gestão de riscos

	Como o gestor compreende gestão de risco	Relevância
G01	Ligado a compreensão do escopo do projeto e ao alinhamento de informações internamente entre a equipe (interna) e junto a outros departamentos (externa).	Alta
G02	Relacionado a extensão do tempo de projeto.	Alta
G03	Risco como parte do projeto, exige monitoramento desde o início. Atrasos relacionados a responsabilidades de clientes (demora em responder ou enviar material), custos não previstos (viagens) e mudanças de escopo que levam necessidade de renegociação.	Alta
G04	O risco do projeto para a gestora está associado a uma movimentação necessária para a inovação.	Média
G05	Reconhece a importância de observar os riscos. Para a gestora os riscos estão associados a atrasos na entrega, mudança de escopo e erros de saída (impressão).	Média
G06	Risco como parte do projeto, que deve ser monitorado desde o planejamento.	Média

G07	Percepção prévia a experiência de gestor: riscos relacionados a planos de contingência de ações internas ao projeto (ex. execução de mockups). Como gestor, sua percepção mudou: riscos associados a atrasos e impossibilidade de adequar o produto as especificações exigidas para obter certificação.	Pouca - Média
-----	---	---------------

Fonte: desenvolvido pela autora.

A relevância da percepção de risco foi inserida pela pesquisadora, de acordo com sua percepção sobre o discurso dos entrevistados: Três gestores entendem ‘risco’ como algo fundamental, inerente ao projeto, de ALTA relevância, que precisa ser monitorado para minimizar seu impacto no cronograma e, portanto, os resultados do projeto.

“O risco está ligado ao escopo do projeto: o quanto você está planejando, o quanto você tem de controle. Se você não tem planejamento e não tem controle, teu risco é infinitamente maior. Risco vai ter sempre. O quanto você se prepara diante dos cenários é o ponto. Quanto mais bem planejado, bem acompanhado, menor é o teu risco. E quando acontece o tal do ‘Murphy’, se você tem um plano B, um plano C, você tem uma tranquilidade para, mesmo não sendo o que você queria, você consiga entregar alguma coisa. Se você como gestor não se prepara para isso, não prepara sua equipe, seu risco aumenta. No projeto ninguém sabe nada, então vamos alinhar a informação. Não pode sair com dúvida. Quando eu faço isso eu minimizo o meu risco. Se eu minimizo meu risco, eu ganho eficiência e eficácia, dessa forma, eu tenho excelência.”

“Muitas vezes acontece da gente precificar um projeto e ele se estender muito mais do que estava previsto. No Rio 2016, o job duraria 6 meses, e durou 1 ano e meio, com alocação pesada de pessoas. Eu como gerente de design tinha a função de sinalizar: o projeto está demorando mais do que precisa, não tem como parar, vocês precisam negociar (gerência financeira) isso. A gente dava uma previsão de quanto tempo demoraria a mais, eu fazia uma avaliação de acordo com o que já tinha andado e com o que faltava andar. Eu passava esses dados para o financeiro e este negociava o aditivo de contrato com o cliente. Dessa forma, conseguimos que o projeto fosse rentável até o fim.”

“Não sei se isso varia porque eu sou Designer ou se é questão de personalidade... Gerenciamento de risco pra mim é fundamental. Existem pontos de atenção no início do projeto. Em projetos mais longos, existe o status report, que é um relatório enviado quinzenalmente, dizendo o que foi feito e o que será feito no próximo período e quais são os pontos de atenção. Dessa forma eu pontuo para o cliente que mudanças que aconteçam são de sua responsabilidade. O custo é outro risco: o combinado foi que as reuniões seriam no Rio, em determinado momento o cliente diz que eu tenho que ir para São Paulo entrevistar alguém. Repasso o custo para ele na hora. Para riscos mais sérios, como mudança de escopo, tentamos remediar desde o principio fazendo uma proposta de projeto bem

definida, com budget muito bem definido, já se alinha que o custo do material impresso será do cliente. Que o cliente assumiria custos de viagem, isso vai na proposta de projeto que é aceita. A regra do jogo já é dada no início, antes do projeto começar. Uma vez que começou e as coisas começam a sair do trilho, a gente vai sinalizando na hora. É uma questão de renegociar. O importante é: nada se intuba. A proposta é muito simples: objetiva, colorida, cheia de design e quando é aceita, está tudo ali.”

Foi atribuída relevância MÉDIA a três outros gestores porque estes entendem a necessidade de monitoramento do risco, de reportá-lo, mas foram vistos como ‘questões secundárias’, menos urgentes. Uma das respostas trouxe uma visão diferente de ‘gerenciamento de riscos’. Associa a ‘correr riscos’, não a ‘riscos do projeto’.

“Quando você desenvolve uma ideia de projeto, você tem que elencar os riscos daquele projeto, desde o início. Mesmo que você não tenha noção muito clara do que será aquele projeto, você sabe mais ou menos para onde você quer ir, e tem que elencar os riscos do que pode atrapalhar. Os riscos acabam se materializando.”

“Levamos os risco em consideração: os prazos apertados, cliente com lançamento marcado, a gente avalia se é viável, se não é viável. Cliente orçou, mas o projeto cresce no meio do caminho, a gente vai pensando. Os principais: atraso e o quanto isso pode onerar o cliente. Entendimento errado de alguma informação, impressões, gráfica erro.”

Apenas uma gestora apresentou o risco como ‘algo que pode ser positivo’. Associa risco a algo necessário para desenvolver a inovação.

“Em geral quando a gente fala de inovar, estamos assumindo riscos. Porque é novo. Design, na minha concepção tem que buscar o novo, tem que inovar, tem que trazer uma maneira diferente de resolver problemas: mais eficiente, mais rápida ou mais atraente, não por ser diferente em si, mas porque a gente acredita que aquilo é melhor. Correr riscos é fundamental. Os outros departamentos correm riscos, fazem apostas que não dão certo. Isso faz parte.”

Um gestor teve sua percepção de risco avaliada como BAIXA. Neste caso foi possível estabelecer um ‘antes e depois’ da função de gestor. A importância do risco, sua relevância e impacto foram sendo descobertos ao longo da condução do projeto. Para a pesquisa isso foi considerado importante, porque retrata exatamente o momento onde o gestor saiu da percepção do ‘designer-fazedor’, para o ‘designer-gestor’ do processo.

“Descobri nesse projeto a ‘gestão de riscos’. Por gerenciamento de risco, pensava que era ‘preciso de um plano B’ dentro das demandas de projeto que listamos, por exemplo: o profissional que faz os modelos não poderá participar, vamos ter que fazer fora.”

“Pela inexperiência, acabei me comprometendo com coisas que não sabia se daria conta. Não tínhamos ideia do tamanho e da responsabilidade. Procuramos ser corretos em relação às normas e certificações, mas havia situações que algumas orientações não poderiam ser atendidas, pois não dependiam apenas do projeto, mas estavam relacionadas ao seu uso e produção. Isso gerou inúmeros problemas no relacionamento com o cliente, que não entendia porque o produto não poderia estar totalmente adequado às normas.”

Os principais riscos apontados foram atrasos em etapas de responsabilidade do cliente, dificuldade de estabelecer escopo e alinhamento de informações dentro do projeto, ausência de plano de contingência, extensão do projeto e necessidade de renegociação do contrato, modificações estratégicas dentro da empresa, prazos apertados, problemas de impressão, atrasos de fornecedores, imprevistos que geram custos (ex. viagens), normas e regras para a certificação de produtos que mudam constantemente.

e) Gestão das aquisições: sobre a relação com os fornecedores

Segundo o PMI (2017a), o gerenciamento das aquisições inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A pergunta ‘Qual a importância da relação com os fornecedores no projeto de *design*?’ teve como objetivo verificar a relevância desse ponto para o gestor de projeto de *design*. Na amostra, os gestores que lidam mais diretamente com *design* gráfico e produção, percebem o fornecedor como um parceiro fundamental (Quadro 16).

Quadro 16 - Respostas sobre relação com os fornecedores

G01	Os fornecedores têm muita interferência no resultado do trabalho nos prazos de execução e na percepção final do cliente. Fala da importância da integração com o fornecedor, de sua valorização, de respeitar os prazos e valores justos por ele estipulados e de investir no relacionamento de longo prazo com fornecedores.
G02	Em situações onde o cliente é responsável pela contratação de terceiros, através de um departamento de compras, suprimentos ou aquisições, as responsabilidades de projeto e produção (fornecedor) ficam bem delineadas. O acompanhamento da produção fica por conta do cliente. Quando os fornecedores são indicados pela empresa, o gestor passa a assumir a responsabilidade de acompanhar a execução e intermediar essa relação (negociar prazos, garantir qualidade do que será entregue, revisar orçamentos). A manutenção de uma boa relação com o fornecedor é bem importante.
G03	Entende que fornecedor é quem produz o material (ex. gráfica). Profissionais contratados para atuar temporariamente no projeto são da ‘equipe’. Na equipe há alguém responsável pela relação com a gráfica, mas a responsabilidade é nossa. O pagamento é feito diretamente cliente x gráfica.
G04	Enxerga o fornecedor como parceiro, pois dele depende a qualidade do que será entregue e o

	prazo. Trabalha em ciclos de projeto muito curtos, onde o fator tempo é crítico. Valorização da manutenção da relação a longo prazo e da confiança no fornecedor, mesmo que isso possa implicar em custos médios maiores.
G05	Reconhece a importância da relação com fornecedores, embora não atuasse diretamente com aquisições de materiais ou produção de projetos.
G06	Reconhece a importância da relação com fornecedores. Entende que o fornecedor é responsável pela percepção final do trabalho. Trabalha fazendo a interface entre cliente e fornecedores. “É bem importante ter fornecedores de confiança. Eles vão executar seu trabalho, se não tiver direito, acabou o projeto. É relacionamento, é confiança. Nós mandamos para gráfica. Nós mandamos o orçamento e fazemos a interface, na hora de pagar o cliente paga diretamente com eles. Nós passamos a incluir o acompanhamento gráfico na proposta, porque sempre dava problema.”
G07	Os fornecedores eram os profissionais que desenvolviam os modelos e as empresas fornecedoras das peças, componentes e materiais. Quando indicado pelo cliente, este pedia amostras e promovia reuniões para que fornecedores e equipe de projeto pudessem tratar de questões técnicas. A manutenção de alguns fornecedores foi colocada no início pelo cliente, como restrição. Essa decisão orientou algumas escolhas ao longo do projeto.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Existe a compreensão de que o prazo e a qualidade do fornecedor impactam o resultado do trabalho, a percepção do cliente e em alguns casos a viabilidade financeira daquele projeto. Relatam a importância da manutenção da relação a longo prazo, priorizando prazo e qualidade de entrega. O preço é importante, segundo os respondentes, mas alguns se mostram dispostos a pagar mais para ter a qualidade e a pontualidade exigida.

“O fornecedor é seu primeiro parceiro. É uma trilogia entre o cliente, o fornecedor e a equipe. Não existe negócio onde esses três atores não estejam integrados e devidamente respeitados.”

“O cliente não enxerga o fornecedor como um terceiro. Clientes maiores contratam fornecedores através de seu departamento de suprimentos, segundo as especificações e diretrizes que nós fornecemos. Eles vão ao mercado e contratam. Nessa relação, as responsabilidades do que é projeto e o que é relativo ao fornecedor ficam mais claras para o cliente. Quando a negociação é direta com o cliente, esse acompanhamento é de sua responsabilidade. As três partes ficam mais independentes. Quando a gente indica o fornecedor, a responsabilidade junto ao cliente é minha. Se o fornecedor errou no orçamento, eu arco com a responsabilidade, de especificação, não de valores. O projeto tem que ser muito bem estruturado, para que o orçamento e cronograma sejam bem feitos. O cronograma dele impacta no meu, que impacta no do cliente. A gente precisa ter certas frentes de relacionamento com o fornecedor. A gente fica mais a vontade de cobrar resultado quando é um fornecedor nosso.”

“É importante ter fornecedores de confiança. Eles vão executar seu trabalho, se não tiver direito, acabou o projeto. É relacionamento, é confiança.”

“Fornecedor é o parceiro! A gente depende de qualidade e de prazo. A

qualidade do fornecedor implica no nosso trabalho. Na moda os prazos são curtos, o fator tempo vai estar sempre contra a gente. Manter fornecedores que consigam entender e atender é muito importante. Quando eles não atendem nos quesitos qualidade e tempo prazo, a gente corta. Não dá tempo de ter erro. Se na briga estiver um fornecedor um pouco mais caro, que tem qualidade e atende no prazo, a gente vai optar pelo melhor. Se ele entrega com atraso, perco o timing da venda.”

Os gestores que lidam com processos de *design* de serviço ou desenvolvimento de sistemas deram menor ênfase a relação com os fornecedores.

“O desenvolvimento dos sistemas era terceirizado. Se tinha um ‘fornecedor’, eram esses desenvolvedores, ou empresas que terceirizavam esse serviço. Essa relação é importante. Cada empresa tem uma cultura, existe um tempo de aprendizado para entender até onde você pode ir com aquela empresa.”

f) Gestão da comunicação: sobre a manutenção do fluxo de informação

“Como as informações do projeto circulam internamente entre os participantes?”, essa pergunta teve como objetivo a verificação do desenvolvimento de mecanismos para manter as informações acessíveis ao longo do projeto e definir quem tem acesso a quais informações e seu nível de detalhamento. Os respondentes compreenderam ‘gestão da comunicação’ como manutenção dos arquivos e informações de projeto disponíveis a equipe e eventualmente a clientes. Existiram diferenças no entendimento sobre o termo ‘fluxo de informações’, o que pode indicar desconhecimento de qualquer teoria sobre o assunto, porém as respostas se complementaram, para a construção de um entendimento único (Quadro 17).

Quadro 17 - Respostas sobre manutenção do fluxo de informação

G01	Para a gestora, todas as informações devem ser alinhadas, clara e atualizadas, cabendo a utilização de recursos de verificação como ‘repete para mim’, ‘me explica o que tem que ser feito’, para garantir que as informações e instruções foram compreendidas. Preza pela confiança e clareza das regras do jogo dentro da equipe. Segundo seu depoimento, manter uma lista com os responsáveis pelas principais tarefas e seus contatos acessíveis diminui o tempo de resposta aos imprevistos no projeto.
G02	O gerente do projeto é colocado em cópia em todos os e-mails relativos ao projeto, mesmo que o contato seja feito pelo atendimento. Os arquivos da empresa estão organizados em um servidor com estrutura de pastas definida em conjunto pelos coordenadores das diferentes áreas da empresa. Para acessos remotos e compartilhamento com o cliente, é utilizado o Google Drive. A equipe de criação utiliza o Pinterest ²¹ , para troca de referências entre si.

²¹ Pinterest: ferramenta digital para criação de coleções de imagens. É bastante utilizado na criação de álbuns de referência. <https://br.pinterest.com>.

G03	Há diferenciação entre o que é informado ao cliente e o que fica na equipe de projeto. Como trabalham no mesmo ambiente, a conversa e a utilização de quadros para gestão visual funciona bem. Mantêm reuniões curtas, com periodicidade definida de acordo com o projeto para manter o alinhamento entre a equipe. Definiu uma estrutura de pastas para organizar os arquivos do projeto e manter as informações acessíveis à equipe através do Google Docs.
G04	Utiliza como principal ferramenta o e-mail, que vem acompanhado de uma conversa repassando pontos e alinhando eventuais dúvidas, principalmente no envio de briefings para a equipe de criação. Outros departamentos têm acesso aos arquivos (visualização), permissão de cópia, mas não podem modificar.
G05	A comunicação pelo e-mail corporativo, mas o gestor cita algumas ferramentas de compartilhamento de informações e de controle de projeto, como o Google Drive, <i>Dropbox</i> e o <i>Trello</i> . Inclusive para compartilhamento de arquivos com o cliente.
G06	E-mails e quadros de aviso (equipe no mesmo ambiente). À medida que vão surgindo novas demandas de controle ou acompanhamento, novos mecanismos vão sendo incorporados. Buscam formas de situar a equipe e o cliente nas etapas de projeto.
G07	O acompanhamento do projeto era feito em reuniões junto ao escritório de projetos que se desdobravam em um relatório mensal sobre o andamento. Havia reuniões com o cliente e as reuniões de entrega, onde o cliente assinava um documento de aceite do que tinha sido entregue ou fazia suas ressalvas. A comunicação entre a equipe de projeto era boa (estavam no mesmo ambiente). Os arquivos eram compartilhados em um drive próprio por questões de sigilo. Não havia restrição sobre as informações do projeto. Os assuntos tratados em reunião eram registrados em ata.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Por ‘circulação da informação’ os gestores entenderam: manutenção dos arquivos inerentes ao desenvolvimento de projeto acessíveis a equipe (não ficou claro se planilhas ou dados financeiros ficavam disponíveis); manutenção do fluxo de mensagens (e-mails), documentos e informações do projeto; controle de etapas de projeto; manutenção da comunicação gestor-equipe de projeto (passagem do briefing e verificação do entendimento da equipe); acompanhamento do projeto através de reuniões mensais (atas) e relatórios (comunicação externa), comunicação da equipe de projeto (interna) e compartilhamento de arquivos e documentos.

“Tem pessoas envolvidas em todas as trocas de e-mail, o gerente de projeto é um deles. O atendimento faz o contato. O gerente de projeto entra em contato com o cliente em situações pontuais. Tentamos algumas ferramentas, mas ficou inviável implantar, porque era necessário um treinamento de grupos até conseguir implementar e o trabalho não para. Então o processo continua na base de e-mail.”

Cada gestor desenvolveu mecanismos próprios para manter as informações acessíveis ao longo do projeto. Houve uma compreensão geral sobre a necessidade de diferenciação do tipo de informação destinado a equipe interna ou equipe de projeto (documentos, estudos,

rascunhos, anotações, arquivos de referência, normas e legislação, etc.) e arquivos para compartilhamento externo com clientes, outros departamentos ou comunidade. Houve um caso onde o sigilo da informação foi mencionado, devido a presença de cláusulas de confidencialidade no contrato.

“O que acontece dentro do projeto não é necessariamente a mesma informação que o cliente vai receber. Existe alinhamento com frequência dentro da equipe, em forma de bate-papo, e muito rápido. Reunião dinâmica, quem tá fazendo o que, aquele quadro de gestão a vista geralmente já te dá uma visão de quem está fazendo o que.”

“Os arquivos estão num servidor, todos têm acesso aos mesmos arquivos e a organização de pastas segue a mesma estrutura. Todos sabem onde está a informação. Não precisa ficar perguntando onde ‘você pôs o arquivo’. Não precisa ficar trocando arquivos por e-mail. Usamos o Google drive, para acesso remoto e eventualmente compartilhar arquivos com o cliente. O projeto não para quando a gente sai da agência.”

g) Gestão das partes interessadas: sobre o gerenciamento de expectativas

O ‘Gerenciamento das Partes Interessadas’ envolve criar abordagens apropriadas para manter os interessados no projeto (clientes, gerentes, etc.) envolvidos e motivados no decorrer do projeto (PMI, 2017a). Para verificar como é feita a interface do cliente com a equipe do projeto ao longo de seu desenvolvimento, foi inserida a seguinte pergunta: *Como o cliente é informado do andamento do projeto durante sua realização?*

O quadro 18 apresenta as respostas: o cliente é informado do andamento do projeto periodicamente, ou em reuniões agendadas para comunicar alterações no cronograma. Alguns gestores têm regularidade maior no repasse de informações, através do envio de relatórios semanais, quinzenais ou com a periodicidade combinada.

Quadro 18 - Respostas sobre gestão das partes interessadas

G01	Relação de transparência e parceria com cliente, procurando informá-lo dos problemas que ocorrem. Fala da importância dessa troca para gerar reputação e confiança. As informações são detalhadas de forma diferente para o cliente e para o fornecedor, mas é a mesma informação (ex. prazos).
G02	O cliente toma conhecimento de alterações no cronograma independente da causa dessas alterações. Reuniões periódicas, conforme a disponibilidade do cliente.
G03	Status report a cada quinze dias e reuniões rápidas pessoalmente ou por telefone.
G04	Status de projeto normalmente são enviados por e-mail. Mas há situações onde o uso de aplicativos de mensagens ainda é inevitável (na relação com alguns fornecedores e membros da diretoria, que passam muito tempo fora do escritório). Há previsão de manter reuniões periódicas agendadas com a diretoria, mas isso ainda existe.

G05	Reuniões semanais para acompanhar o andamento. As videoconferências são muito utilizadas para essa função.
G06	Trocas de e-mail e mensagens através de aplicativos. O cliente vai sendo informado das próximas entregas.
G07	Existiam dois momentos: reuniões com o cliente e fornecedores para escolha de componentes e dúvidas técnicas, e reuniões de entrega, realizadas entre o cliente e a equipe de projeto. O escritório de projetos fornecia um documento com o que tinha sido entregue ou realizado no período e o documento de aceite, onde o cliente assinava que tinha recebido o que fora acordado naquela etapa ou fazia suas ressalvas.

Fonte: desenvolvido pela autora.

“O cliente é informado de alterações do cronograma geradas por questões internas, ou por questões por ele apresentadas. Há três tipos de reuniões: a inicial de briefing (atendimento e criação através do gerente); entrevistas, na fase de imersão (pessoal de planejamento, às vezes criação) e reuniões de pesquisa de campo, onde se procura aproximar o cliente para que ele se sinta 'dono do projeto' e aceite o resultado com mais naturalidade e reuniões de 'work in progress', que mostra o andamento do projeto.”

“O status report é formal, mas esses alinhamentos são bem informais. Entregas parciais também servem para validar se estamos no caminho certo. Essas entregas parciais são definidas no cronograma. Todas estão na proposta de projeto.”

h) Gestão do escopo: formalização e comunicação e controle das mudanças de escopo e equalização dos fatores mudança de escopo x tempo x custos

A pergunta “Como são controladas as mudanças de escopo?” foi inserida para verificar se há algum procedimento relacionado a formalização de mudanças de escopo. Segundo o PMI (2017a), o Gerenciamento do escopo está relacionado com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. Os gestores entenderam ‘gestão do escopo’ como necessidade de renegociação de contrato, excetuando-se dois casos: um onde o gestor relacionou mudança de escopo a necessidade de comunicação de mudanças aos envolvidos no projeto e outro, que utiliza o *Scrum* como método, que relatou maior flexibilidade em relação a esse tópico (Quadro 19).

“Se mudou algo, avisa todo mundo que mudou e que em tanto tempo teremos uma reunião que vai dizer novos prazos, novos custos, novas responsabilidades. Reunião de atualização e rearranjos, o mais rápido possível, porque assim você evita que a equipe continue num caminho que não é mais a realidade, previne que as pessoas se frustrem, que haja um gasto imenso e que possibilite a reação da empresa na velocidade de mercado adequada.”

“Scrum é mais flexível em relação a mudança de escopo, porque a

mudança de escopo acontecia, mas a estrutura já estava mais ou menos preparada para isso. Ou negociava-se que aquela mudança fosse transferida para a próxima sprint, onde se reduz o impacto da mudança de escopo. Como as entregas são em prazos curtos, os impactos de mudança de escopo não eram tão grandes. Só reflete uma falta de planejamento daquela pessoa.”

O gerenciamento de projetos está baseado no equilíbrio de controle de escopo, tempo e custos de projeto. A pergunta “Como vocês equalizam mudança de escopo x tempo x custos” foi inserida na pesquisa para verificar como os gestores de *design* lidam com essas variáveis.

Quadro 19 - Respostas sobre a relação escopo x tempo x custos

G01	Em mudanças de escopo verticais, há negociação de orçamento, caso a equipe entenda que haverá grande impacto. Ressalta a importância que o gestor conheça os valores e processos envolvidos para pleitear a mudança no orçamento.
G02	Mudanças de escopo são renegociadas, mesmo que haja necessidade da intervenção de outros departamentos. Ou alterando os valores do contrato, ou aumentando o tempo.
G03	Em projetos de curta duração, as mudanças de escopo não chegam a ter grande impacto. Na minha experiência são feitos ajustes e rearranjos de equipe e tempo, sem necessidade de mexer no contrato.
G04	Muito caso a caso, não tem padrão. Quando muda, não tem jeito, tem que refazer.
G05	Não há regra. Procuramos dimensionar o impacto e ver o quanto vai demandar mais de esforço. Normalmente há compensação de uma coisa pela outra, sem necessidade de mexer no orçamento.
G06	Mudanças pequenas são absorvidas. Em mudanças mais significativas, há tentativas de renegociar com o cliente.
G07	Como o projeto tinha data para acabar, com os atrasos, o plano de trabalho e o escopo foram revistos. Algumas entregas foram retiradas.

Fonte: desenvolvido pela autora.

A maioria dos gestores entende a relação ‘mudança de escopo’ x ‘impacto nos custos’, seja por acréscimo de horas de trabalho, portanto há necessidade de renegociação de valores e prazos. Mas existe certa flexibilidade nessa negociação. O gestor precisa ter as ferramentas (orçamentos, experiência para dimensionar o tempo de trabalho relacionado as mudanças, etc.) para avaliar o impacto e reprogramar o trabalho, junto às instâncias que aprovam e junto à equipe de projeto. Entendem que, quando há impacto, há a necessidade de renegociação do contrato.

“Mudança de escopo normalmente vem de cima para baixo, ela só vai de baixo pra cima quando houve erro no planejamento e estruturação do projeto. Vendeu e aprovou algo errado. Quando é de cima para baixo, o

gestor tem que ter condição de dizer para seu ‘mandatário’ que se o escopo mudou, provavelmente terá mudança de custo. O gestor tem que conhecer as bases, para rapidamente, reavaliar informar e aprovar a mudança com o dono do projeto. Somente depois de aprovada a mudança, transmite-se a informação para a equipe.”

“Nunca deixamos de entregar um projeto por mudança de escopo. Já precisamos envolver terceiros, mas sempre conseguimos negociar com o cliente. Seja renegociando o contrato ou aumentando o prazo.”

“Às vezes o cliente vai percebendo que sua necessidade não é bem aquela do início da conversa. Muitas vezes acontece um processo de reconstrução, e aí quanto isso impacta em escopo e tudo mais é sempre uma coisa negociada. Eu sempre negocio o escopo que cabe no que foi combinado em termos de preço. É uma flexibilidade do tipo tira aqui e põe ali, não vamos trabalhar mais do que foi combinado. Para isso é importante ter um controle muito ajustado dos custos, dos tempos para executar tarefas.”

Quando o impacto não é relevante, reorganiza-se as equipes e o cronograma, sem alterar os valores. Em empresas menores, foi relatado que ainda é comum absorver pequenas mudanças.

“Normalmente é uma mudança que não tem impacto muito grande, e que a gente negocia para deixar aquilo redondinho. Nunca houve uma mudança mais drástica de escopo.”

“Mudanças pequenas nós absorvemos. Se for grande, a gente tenta conversar com o cliente.”

Se não há possibilidade de adição de contrato, renegocia-se o que será entregue, avaliando o que pode ser retirado sem comprometer o resultado.

“Não havia possibilidade de prorrogação, portanto, houve a necessidade de refazer o plano de trabalho e rever o escopo. Como já estava muito atrasado, tivemos que retirar algumas entregas.”

6.1.2.3 Problemas levantados pelos gestores

Além das perguntas previstas no roteiro, os gestores que participaram da pesquisa relataram que seus principais problemas estavam relacionados a atividade de gerenciamento. As queixas, de forma geral, se repetiam entre os entrevistados. Foram relatados os seguintes problemas: Dificuldades em cumprir os dois papéis: o do gestor e o do sujeito criador; Dificuldades em estabelecer liderança dentro da equipe interna; Problemas no relacionamento com outras instâncias da empresa (dificuldade de obtenção de informações e recursos, dificuldade de comunicação); Conflitos com clientes; Dificuldades de implantação de

mecanismos de controle; Dificuldades no controle de projetos grandes e Distância entre a educação formal e o mercado.

“Notei uma série de problemas que não eram só problemas do projeto em si. Foram problemas de gerenciar o grupo e a relação desse grupo com o cliente e instâncias superiores.”

a) Dificuldades em cumprir os dois papéis: o do gestor e o do sujeito criador

Os entrevistados relataram a dificuldade de atuar simultaneamente como ‘*Designers*’, ou seja aquele profissional responsável pelo desenvolvimento do projeto e elaboração de soluções, que lida com o lado ‘criativo’ e como gestores, cujo papel é controlar e definir limites para respeitar os prazos e orçamento.

“Como a gente não tem uma figura de um gerente de projetos, isso dificulta o controle. Como vai gerir ao mesmo que tem funções de criação, o Designer tende a ser perfeccionista, e um dia a mais pode trazer resultado. Temos dificuldade de saber a hora certa de parar, quando o controle é feito por Designers, isso pesa.”

b) Dificuldades em estabelecer liderança dentro da equipe interna

Um dos gestores relatou dificuldade de estabelecer liderança, que foi relacionada a questões de personalidade, a cultura colaborativa, a forma informal de trabalhar do *Designer* e a sua pouca experiência como coordenador. A equipe por sua vez, também não conseguiu compreender que existia uma figura que tinha função diferente, de controle e interface com outras instâncias de projeto.

Gestor: Às vezes eu tinha discussões homéricas com a equipe: Eu dizia que tinha data para terminar, meu colega dizia que ‘precisamos estudar um pouco mais’, ele batia o pé e eu não podia demitir o cara... Faltou um pouco de posicionamento da minha parte, de dizer ‘cara, eu sou o coordenador. O prazo é esse, faz o melhor que der nesse prazo. Tem que trabalhar com restrições!’. Isso é extremamente difícil para mim particularmente, não sei se é uma questão de personalidade, eu não sei ser chefe!

Pesquisador: As pessoas acham que ser chefe é uma coisa natural, mas existem competências que a gente tem que aprender, que a maturidade a experiência e a vida traz pra gente. Algumas a gente estuda nos livros, outras não tem jeito...

Gestor: Essas competências eu não tenho. Eu conversava com o cara, tentava explicar o problema que daria.

c) Problemas no relacionamento com outras instâncias da empresa

O relacionamento com outras partes envolvidas direta ou indiretamente no projeto também foi relacionado como ‘ponto-crítico’. Os problemas de relacionamento atrapalham o estabelecimento de um clima de confiança e colaboração. É papel do gestor, procurar conciliar os interesses e garantir sua colaboração com outras instâncias e conseqüentemente a colaboração dos outros departamentos no seu projeto.

“Na verdade, a relação que eu tinha com as duas instâncias (escritório de projetos e coordenação de negócios) nunca foi tranquila. Havia alguns problemas de relacionamento. Nossa equipe ficava desconfiada e não entendia exatamente o que eles queriam, ‘esse pessoal não entende nada do que é um projeto’ e está querendo nos encaixar em um método de avaliação que a gente vê que... não dá! Eu ‘andei’ para o Project, achava chato, e não ficava dando informações para o escritório de projetos.”

d) Conflitos com clientes

De forma análoga, conflitos com clientes foram apresentados como pontos prejudiciais aos projetos. Se há conflitos de interesses entre clientes e equipe de projeto, há necessidade de alinhamento e negociação. Os conflitos, ao longo das entrevistas, estão relacionados a interesses diferentes, mudanças de escopo, recusa do cliente em renegociar valores após pedir alterações de escopo, insatisfação no atendimento.

Gestor: Foram muitos problemas no meio do caminho, as informações sobre implantação de novas tecnologias na fábrica não eram passadas, e isso era usado contra a equipe de projeto.

Pesquisador: Você está me dizendo que o cliente não se sentiu parte do projeto em nenhum momento?

Gestor: Ele (o cliente) era muito centralizador, se metia em tudo, nunca deu autonomia. Ele queria que a gente trabalhasse lá na fábrica dele, porque ele ia querer ficar se metendo todo dia!

Pesquisador: Houve alguma tentativa de cultivar um ambiente de troca, de empatia, da explicação da necessidade de colaboração para o sucesso do projeto?

Gestor: O cliente não abria certas informações vitais no projeto, por exemplo: a compra de uma nova máquina que mudaria a forma de fazer a solda. Ele estava construindo uma fábrica nova, mas nunca falou quais as tecnologias que ele iria comprar. Se a gente soubesse, a gente poderia incorporar isso no projeto. Quem levou a tecnologia para a fábrica nova foi um engenheiro contratado por nós, que foi absorvido depois pelo cliente, por isso tomamos conhecimento da mudança. Não foi explicado ao cliente que isso que era importante e que impactava no projeto.

Pesquisador: ?

Gestor: Havia questões de royalties envolvidas também, isso incomodava o cliente. O contrato previa que ele pagaria uma % das vendas ao Instituto, enquanto aquele produto fosse produzido. Ele criava ruídos. Isso era levado para a Coordenação de negócios, que normalmente não deixava a gente participar dessa reunião.

e) Dificuldade de implantação de mecanismos de controle e ferramentas utilizadas

Segundo Keeling (2014), a disponibilidade de sistemas de controle gerencial permite que a administração de projetos seja um instrumento de transformação e crescimento, desenvolvendo rotinas e sistemas dentro das empresas.

Dois gestores citaram o *MS Project*, uma ferramenta amplamente utilizada no gerenciamento de projetos, mas relataram que não houve sucesso em sua utilização. De modo geral, foi percebida certa rejeição aos mecanismos de controle tradicionais no gerenciamento de projetos ou uso de mecanismos ‘duros’ de contagem do tempo de trabalho por projeto.

“Tentamos várias ferramentas de ‘play pause’, que você mede o tempo de envolvimento no projeto, mas na prática é pouco funcional. As pessoas que trabalham com design não tem uma organização mental tão linear.”

“Controles por planilhas/cronogramas. Poderia ser um arquivo de Project, mas a gente tenta fazer de maneira menos engessada.”

“Tínhamos um plano de trabalho e todo o processo era gerenciado usando uma ferramenta chamada Project. Conheci bem esse programa, e odiei. Foi colocado tudo o que tinha que ser feito, as fases interdependentes, documentos que precisavam ser assinados nas etapas cumpridas, nas entregas. O cliente dizia se aceitou, se não aceitou e o porquê não aceitou. O escritório tinha uma forma muito rígida de trabalhar, caixinha fechada mesmo, eles diziam que ‘se não terminou uma fase, não podia começar outra’. Às vezes eu ficava 10 dias esperando uma assinatura, e não conseguia iniciar uma nova fase, para adiantar o trabalho.”

“Nossa equipe ficava desconfiada e não entendia exatamente o que eles queriam, ‘esse pessoal não entende nada do que é um projeto’ e está querendo nos encaixar em um método de avaliação que a gente vê que não dá! Eu achava o Project chato, e não ficava dando informações para o escritório de projetos.”

Foi relatada preferência por métodos e ferramentas mais intuitivos, que dispensassem tempo de aprendizagem, que não tornassem o controle ‘chato e confuso’ ou muito trabalhoso. O e-mail aparece como a principal ferramenta de comunicação. Foram citadas também: serviços de armazenamento virtual (em nuvem) e compartilhamento de dados (*Google Docs* e *Dropbox*) e

servidores internos para compartilhamento de arquivos entre a equipe, acesso remoto e compartilhamento com cliente; *Pinterest* para troca de referências na etapa de imersão e pesquisa; Aplicativos para gerenciamento de projetos e troca de informações entre a equipe (*Trello*, *Azana*) e o uso de quadros no ambiente de trabalho (gestão visual); Mapas mentais para visualização.

“Já tentei usar o Trello, que é relativamente simples, mas achei melhor continuar usando os post its na parede. Gestão a vista de informações. Numa parede da sala de projeto.”

“Eu não uso nenhuma ferramenta digital. Acho que elas dificultam mais a minha vida do que ajudam. Quando tentei usar, dificultou mais que ajudou, era como se fosse uma tarefa a mais, ter que preencher. Trabalho com o gerenciamento visual, geralmente na sala de projeto tem um canto com um quadrinho de to do, doing, done, e a etapa que a gente está e a da próxima semana. Eu uso color coding, é bem visível, as pessoas do time colocam suas tarefas lá, quando já fizeram movem elas, é bem colaborativo.”

“O espaço é pequeno, isso facilita a conversa no dia-a-dia. Eu mando os e-mails de tarefas semanais e coloco no quadro. A equipe ficava perdida em que etapa o projeto estava. Colocamos outro quadrinho, com as etapas, e a sinalização de que fase estão os projetos. Vamos testando porque os projetos não seguem um trajeto muito linear: tem voltas, tem etapas sobrepostas.”

“Já tentamos implantar outras ferramentas de controle, mas ficou inviável porque era necessário um treinamento até que os grupo conseguissem implementar, e o trabalho não para.”

“Entre a equipe de criação, cada um tem seu perfil no Pinterest, a gente cria pastas de projeto compartilhada, na fase de imersão, compartilhamos referências. Já tentamos ferramentas próprias para isso, mas são muito duras. O Pinterest é mais fluido e não exige o tempo de aprender a usar.”

Foram citadas outras ‘experiências’ no estabelecimento de controle dos projetos, mas que não resultaram em um controle eficiente.

“Tenho uma tabela com a data que o cliente entrou e as informações básicas do projeto, peças, datas de início e fim previsto, observações. Eu tenho muitas ferramentas, vou criando de acordo com a necessidade. Isso me confunde um pouco. Ter inúmeras ferramentas que não se comunicam faz as informações se perderem e gera confusão.”

“Utilizo o AZANA, que é uma plataforma livre, que me ajuda a visualizar todos os projetos ao mesmo tempo, e listar todas as tarefas daquela etapa. Esse é um controle meu, mas não é efetivo para a equipe, as pessoas não entram para ver as tarefas. O programa manda um e-mail que é chato, acabamos desativando. Todos tem acesso, mas só quem está gerindo olha. Eu acabo passando as tarefas daquela semana, ou daqueles quinze dias de

outra forma, ou coloco no quadrinho, ou coloco por e-mail, faço reuniões semanais com a equipe. Mas só no programa não funcionou.”

Um dos gestores relatou sua preferência pelo Excel. Quando perguntado como ele conseguia acompanhar projetos complexos, com diferentes processos e atores com uma planilha, o gestor informou que está foi a forma que funcionou melhor na equipe e que isso só funciona porque trabalham juntos a bastante tempo.

“Controles por planilhas/cronogramas. Não fazemos nada automatizado. Controle no Excel, a muitas mãos, o atendimento centraliza, mas a gente troca o tempo todo. Funciona porque as pessoas chaves ficam muito tempo na empresa. A rotatividade está entre os plenos, os auxiliares. Temos uma coluna vertebral bem estruturada com pessoas que dominam o processo, então distribuir isso para as outras pessoas que chegam é mais fácil.”

f) Dificuldades no controle de projetos grandes

Keeling (2014) afirma que as dificuldades de controle do projeto tendem a aumentar à medida que aumenta o número de fornecedores. Cada um deles terá estruturas, prioridades, rotinas, expectativas e estilos de administração distintos.

A pergunta ‘Quais são as principais dificuldades para controlar projetos grandes?’ foi feita aos gestores com o objetivo de que fossem apontados caminhos para sistematizar o controle de projetos. É importante salientar que ‘projetos grandes’ dentro do contexto do *design*, são projetos que envolvem mais de cinco pessoas trabalhando, que lidam com grande volume de informações, que tem inúmeros departamentos envolvidos e se estendem por meses.

Foram apontadas as seguintes dificuldades: Manutenção do fluxo de informações devido a falta da cultura de registro das decisões tomadas; Problemas de comunicação relacionado a compreensão do que precisa ser feito, e do papel de cada membro da equipe; Manutenção da cumplicidade e relacionamento na equipe ao longo do projeto.

“Independente do tamanho do projeto, se você não tiver as informações por escrito e controlado, não vai sair. É chato, dá trabalho, quando mudar alguma coisa tem que revisar tudo, mas é fundamental ter o controle. O nível de controle vai variar de projeto para projeto. Tenho minha equipe atuante, mas quem é meu pessoal de backup. As informações devem estar escritas e acessíveis em diferentes lugares. Precisa ser um projeto da equipe, porque o resultado é um só.”

“Comunicação. Você precisa manter uma comunicação bem feita e que chegue a todos. Eu aprendi as metodologias ágeis, porque dentro da estrutura, você se encontra com a equipe diariamente em reuniões curtas de

10 mim. Todos vão saber o que o outro está fazendo, o que será feito no próximo dia, o que está atrasando o trabalho de alguém. Em um projeto onde a comunicação não está boa, são criados muitos problemas em função disso. É preciso manter todo mundo na mesma página. O gestor está ali para tocar as coisas pra frente. Se você não tem uma estrutura que te de suporte para garantir a comunicação, você não consegue tocar as coisas para frente, fica o dia todo procurando saber o que aconteceu.”

Mudanças de escopo relacionadas a mudanças na estratégia do cliente

“O projeto pode começar com uma característica, e sua importância pode ser mudada ao longo do projeto. Exemplo: um projeto de posto de estrada iniciou como ponto de parada para caminhoneiros e passou a ser direcionado ao público geral. Todo o estudo foi focado em como o caminhoneiro se relaciona com o posto de estrada. O projeto era extenso, no início já tínhamos uma noção de sua extensão, mas a partir do que a gente já tinha levantado, a empresa redefiniu sua estratégia. O que foi organizado pensando em um público mudou. Tivemos que reanalisar o que tinha sido levantado, sem o tempo para iniciar o projeto de novo...”

Manutenção da mesma equipe do início ao final do projeto.

“Outro problema é a troca de equipe. Outras ofertas, desentendimentos ou realocações para outros projetos mais centrais, fazem a equipe ter uma grande rotatividade. Essa troca requer alguns cuidados... temos que diminuir o ritmo do projeto para que aquela pessoa que começou se ambientar e continuar.”

O desgaste entre a equipe devido a mudança de escopo, frustração no meio do processo, necessidade de desempenhar tarefas não necessariamente adequadas a seu perfil.

“Existe um momento de desgaste por parte da equipe e do cliente. A equipe se cansa um pouco. Existe uma necessidade de gestão de pessoas muito bem feita. Essa não é uma habilidade do Designer é uma habilidade de qualquer gestor de projeto. De saber lidar com todos os perfis de pessoas, e saber gerenciar, engajar pessoas, lidar com frustrações e redistribuir atividades.”

Dificuldade de comunicar ao cliente porque determinadas escolhas de projeto foram feitas, e com isso separar o que é ‘gosto’ do cliente e o que é ‘projeto’, principalmente junto às instâncias que aprovam o material que vai ser produzido.

“Tenho trabalhado a diminuição do efeito 'gosto' sobre as coisas. A gente tem que trabalhar pesado em educação. As pessoas não percebem que suas decisões e aprovações estão sendo guiadas pelo gosto pessoal e não pelo entendimento de que aquela é a melhor solução para causar o impacto desejado pela marca em seu consumidor.”

“Os departamentos solicitantes julgam as coisas através do gosto pessoal, a

gente fica de mãos atadas. Quando a gente apresenta propostas mais amarradas conceitualmente, o gosto individual cai. Se eles perceberem que há uma lógica por trás daquilo, não vão querer mudar a cor da letra ou a serifa.”

“Tenho orientado meu departamento a trabalhar pesado o projeto. Tem dado mais certo. Acho que a gente tem essa dificuldade, esse desafio da comunicação, storytelling, fazer eles entenderem através de imagens e apresentações e protótipos a ideia que está sendo proposta. Isso vende.”

g) Distância entre a educação formal e as necessidades do mercado

Outro ponto relatado foi a distância entre a educação formal e o mercado. Os gestores afirmam ter dificuldade em encontrar informações úteis e adequadas a realidade dos projetos de *design*. Foi apontada também a lacuna entre as pesquisas desenvolvidas e sua aplicabilidade no dia-a-dia, sejam por diferenças de tempo de resposta, seja por necessidade de reformulação de currículo. Foram apontadas necessidades complementares, como gerenciamento de pessoas, elaboração de cronogramas, posicionamento como integrador do processo e tornar o negócio autossustentável.

“Existe uma distância grande entre o mercado e academia. Porque o mercado acha que a academia é um monstro, como a academia não se dá o braço a torcer. O fato é que a academia não entende que o timing de mercado é outro.”

“Não se prepara pessoas para o mercado nas universidades. Seria bom deixar claro que isso é importante. Não é só importante saber fazer um bom layout, saber fazer um produto, mas é importante você saber gerenciar pessoas, é importante você pensar em cronograma de projeto, saber fazer uma proposta. Uma serie de coisas para você formar pessoas que vão para o mercado saber fazer projeto. E tornar aquilo um negócio autossustentável.”

“Essa postura de integrador eu não aprendi na faculdade, o que é um grande problema. Alguém poderia ter me dito quão importante é você lidar com pessoas, ou quão importante é você saber gerir projetos.”

6.1.2.4 Conclusão da fase de entrevistas: Sobre o estabelecimento de uma metodologia para gerir projetos de design

Segundo Mozota (2011), as firmas de *design* bem sucedidas diferenciam-se por meio da especialização, da globalização ou ainda de criação de ferramentas específicas para gerir projetos de *design*, mantendo um alto nível de excelência em gestão e construindo de forma inteligente sua reputação. Dessa afirmação surgiu a hipótese que a existência de um método de gestão de projetos

seria uma contribuição interessante para o desenvolvimento da atuação profissional do *design*. Para verificar essa hipótese, as entrevistas encerraram com a seguinte pergunta: “Estabelecer uma metodologia para gerir projetos de *design* pode ser considerada uma estratégia de diferenciação de uma empresa de *design* no mercado?”.

“Procuramos falar do nosso processo de criação, da metodologia, mas o cliente não entende. Já teve caso de uma empresa perceber a diferença ao longo do desenvolvimento do projeto. Estava fazendo dois projetos diferentes com empresas diferentes, estavam com pressa, não deu certo o trabalho com outra empresa, voltaram para gente. Mas precisou haver a comparação. Não tem essa valorização do método.”

Um dos gestores já apresenta sua metodologia de trabalho (metodologia de projeto) como um diferencial na prospecção de clientes, e se posiciona como ‘Escritório de *design* Estratégico’. Mas afirma que o cliente ainda não compreende muito a atividade do *designer* e seu papel estratégico no negócio. A explicitação do método de trabalho, aumenta a percepção de valor do negócio, há empresas que ‘gostam do que é oferecido’, mas alegam não ter *budget* para um trabalho especializado.

“A gente tenta que seja, mas é difícil apresentar para o cliente em potencial a dimensão disso. É um mercado que o cliente não entende muito bem o que você faz. Como temos uma gama de entregas, o cliente vem com demandas pontuais, não enxerga como um todo, e já procuram com pedido de solução. Uma questão de cultura do cliente. A gente tenta, mas ainda não acertou. Mostramos as etapas de projeto para justificar a proposta comercial que a gente vai fazer. Muitas vezes o cliente gosta, mas não tem budget para pagar. Infelizmente a gente não consegue atender, porque a gente precisa girar naquela estrutura estabelecida. A gente não está mais naquela fase de trocar serviço por divulgação.”

Outros opinaram de forma indiferente. Afirmando que o cliente normalmente está mais interessado no resultado.

“Acho que para o cliente não faz a menor diferença, talvez se for um cliente grande, porque dá mais credibilidade. O cliente pequeno e médio quer o resultado, não a metodologia. Você apresenta, ele pode fechar o negócio com você, mas ele não valoriza isso. Se ficou bom, e no prazo, ele fica satisfeito.”

Houve a compreensão que ‘forma de gerir projeto’ é algo interno, inerente a equipe. Que quando fica visível para o cliente, normalmente indica que foi malfeita.

“Não sei se uma metodologia de gestão do projeto. Porque a gestão do projeto é uma coisa muito interna. Você não vende uma forma de gerir projeto, mas uma forma de realizar projetos. A IDEO não vende uma forma

de gerir projeto, mas uma forma de realizar projetos, que é o design thinking. Como o gestor vai gerir aquele projeto, para o cliente não importa muito. Importa se você entrega ou não, com qualidade, o que ele pediu, se você ao longo do projeto fez as entregas parciais bem-feitas, se teu relacionamento com ele é bom, tudo isso.”

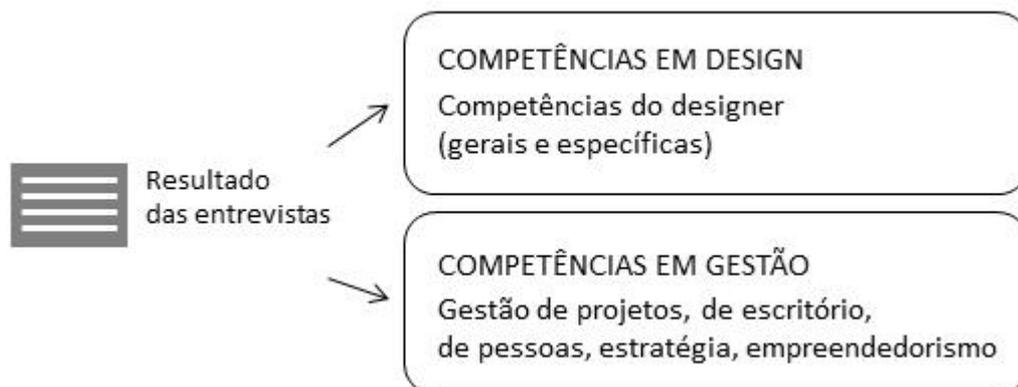
“As questões internas, se bem executadas, o cliente não vai nem tomar conhecimento. Um bom método de gestão de projeto a consequência dele é fazer que o cliente nem perceba que o projeto está sendo gerido. Ele só percebe que a gestão existe quando é mal executada.”

6.2 FASE 02: Construção do artefato

O Modelo de Competências para o Designer-gestor foi desenvolvido a partir da comparação do referencial teórico com as falas dos gestores ao longo das entrevistas realizadas nesse trabalho. Foram definidos grupos de competências iniciais e estes foram sendo divididos em grupos menores e categorizados com o apoio da bibliografia, segundo etapas descritas abaixo:

Agrupamento inicial das informações coletadas: Os problemas relatados foram agrupados em duas grandes categorias. A primeira, chamada de “Competências em design”, estaria relacionada a atividade de um gestor de *design*. O segundo grupo, chamado de “Competências de gestão”, estaria relacionado a atividades consideradas pelos respondentes como atividades de ‘gestão’ (Figura 31).

Figura 31 – Construção do artefato (1)



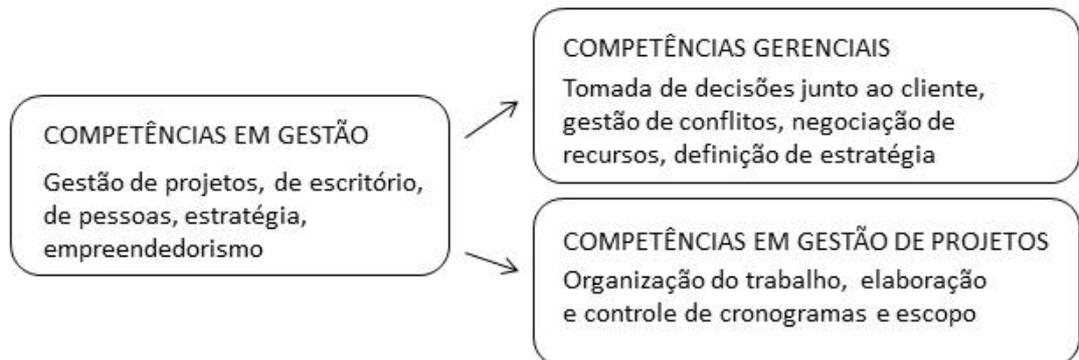
Fonte: desenvolvido pela autora.

Em “Competências em design”, segundo a classificação desenvolvida por Gomes (2009), foram agrupados os saberes e práticas gerais, relacionados a atividade projetual do *designer*, adquiridas durante a graduação em Desenho Industrial (ou

outras habilitações semelhantes) e saberes específicos, que a autora chama de “competências específicas” das diferentes áreas de atuação profissional (conhecimento de materiais, utilização de softwares e processos específicos).

Em análise mais aprofundada, comparando as respostas dos gestores a teoria estudada, foi possível refinar a classificação e estabelecer uma subdivisão no grupo “Competências em gestão” (Figura 32): Questões relacionadas às dificuldades de conduzir a equipe em decisões importantes ou responder pelo projeto, negociar junto a outras instâncias da empresa e gerenciar conflitos, foram incluídas na subcategoria “Competências Gerenciais”. Questões relacionadas ao desconhecimento de técnicas para organização do fluxo de trabalho e controle do andamento de projetos, como dificuldade de estabelecer cronogramas e controlar escopo foram classificadas como “Competências em gestão de projetos”.

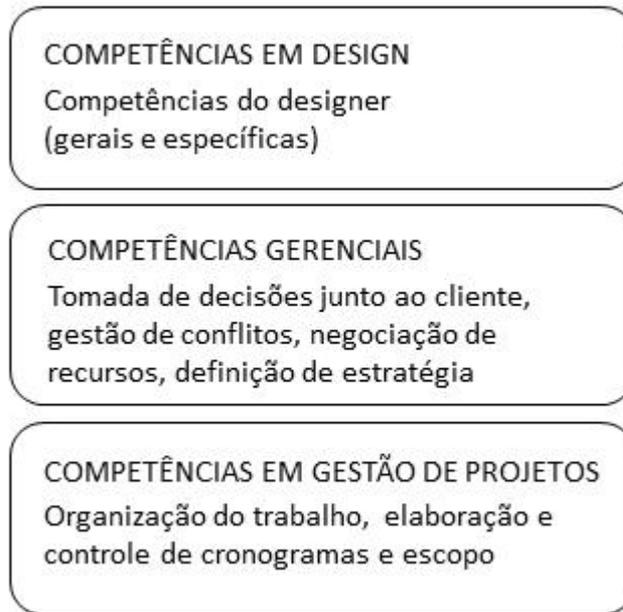
Figura 32 - Construção do artefato (2)



Fonte: desenvolvido pela autora.

Até este ponto, foram estabelecidas, portanto, três categorias: “Competências em Design” (gerais e específicas), “Competências Gerenciais” e “Competências de Gestão de projetos” (Figura 33). Nos próximos itens, serão detalhadas as competências pertencentes a cada um desses grupos.

Figura 33 - Construção do Modelo de Competências para o Designer-gestor (Primeira parcial)



Fonte: desenvolvido pela autora.

6.2.1 Grupo de competências em Design

GOMES (2009) identificou um grupo competências gerais aos designers, comuns a todas as especialidades desta atividade (Competências em *design*) e um grupo de competências que varia conforme a especialização do profissional (Competências específicas).

A autora lista como Competências em design os saberes específicos da profissão como domínio dos fundamentos do design (estrutura, cor, forma, espaço) e de técnicas de representação 2D e 3D, exposição e demonstração (desenho à mão livre, desenhos técnicos, maquetes, protótipos e modelos); conhecimento das etapas do desenvolvimento de projeto; capacidade para propor soluções técnicas, estéticas e funcionais para os espaços, produtos ou artefatos; capacidade de conceituação e equalização dos fatores projetuais, como processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto; capacidade de interagir com especialistas de outras áreas para atuar em equipes interdisciplinares.

Considerando que as competências específicas listadas pela autora também são competências de designers, nesta dissertação, foi adotado o termo “Competências em design”, para a categoria e os termos “Gerais” e “Específicas”, para designar suas subcategorias., conforme apresentado no quadro abaixo (Quadro 20).

Quadro 20 - Construção do artefato: competências em design

Classificação	Subclassificação	Conhecimento
Competências em design	Competências gerais do designer	<p>Conhecimento dos fundamentos do design (estrutura, cor, forma, espaço)</p> <p>Domínio de técnicas de representação, exposição e demonstração (2D e 3D)</p> <p>Domínio das etapas do desenvolvimento de projeto (metodologia): definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados e capacidade para propor soluções técnicas, estéticas e funcionais para os espaços, produtos ou artefatos.</p> <p>Conhecimento dos aspectos legais (patentes, propriedade intelectual)</p> <p>Capacidade de argumentação para soluções que abordam fatores humanos físicos, cognitivos, culturais e sociais que moldam as decisões de design. Compreensão do comportamento dos sistemas, contribuindo para produtos, estratégias e práticas sustentáveis e éticas.</p> <p>Compreensão da relação de causa e efeito entre itens; capacidade de desenvolver critérios de avaliação de projetos que considerem o público e o contexto.</p>
	Competências específicas de sua área de atuação	<p>Conhecimento das principais ferramentas de design e comunicação.</p> <p>Técnicas, processos e ferramentas específicos da área</p> <p>Conhecimento das especificidades do usuário final do projeto e sua relação com as demais áreas da empresa .</p>

Fonte: GOMES (2009); ARCHER (1968)

Como exemplo de Competências específicas, a autora detalha a atividade do designer de moda, ou seja, as habilidades necessárias para que o designer projete coleções de roupas e acessórios: Capacidade de análise de tendências e aplicação à marca e/ou coleção de moda; Habilidade para transmitir a identidade da marca e/ou coleção ao público-alvo; Capacidade de aplicar os princípios essenciais do design à coleção; Capacidade de execução de painéis de

tendências, cores e materiais; Habilidade para desenvolver desenhos de modelo e ilustrações de moda; Conhecimento de materiais, técnicas, tecnologias e modos de fabricação e produção das peças; Capacidade de elaboração de fichas técnicas de confecção; Capacidade de concepção de novos moldes, realização de protótipos e ajustes. É exigido, portanto, que o *designer* tenha uma gama de competências para desenvolver produtos com boa aceitação. Designers de produto, designers gráficos, de interface, de UX de Serviços – cada especialização profissional terá competências específicas, relacionadas a seus objetivos, cenários e plataformas de atuação. Entende-se que o detalhamento dessas diferenças não faz parte do escopo desta dissertação, porque seu foco é a compreensão e mapeamento das competências do designer-gestor, não do designer.

6.2.2 Grupo de competências Gerenciais

Foram estudados três trabalhos que tratam das competências necessárias para o que indivíduo desenvolva habilidade de gerenciamento, ou habilidades gerenciais: Katz (1974), Mintzberg (1973; 2009). O quadro 21 foi gerado a partir da comparação dos resultados e classificações dos dois autores citados. Os trabalhos foram colocados lado-a-lado e uma relação entre as categorias foi estabelecida através de critério qualitativo. Na análise, foram considerados também os termos originais, em inglês, para sanar dúvidas sobre o sentido da classificação.

A classificação utilizada por KATZ foi disposta na primeira coluna e as habilidades e competências de MINTZBERG (1973) foram distribuídas por similaridade semântica (coluna 2): Habilidades de ‘processamento de informações’, ‘alocação de recursos’ e ‘tomada de decisão em contextos de ambiguidade’ foram consideradas ‘habilidades técnicas’, pois se relacionam aos processos empresariais que orbitam em torno de decisões sobre o que é tangível dentro de uma empresa.

Habilidades de relacionamento com colegas (verticais, entre níveis hierárquicos da empresa e horizontais, entre pares), que incluem criação de redes de contatos e habilidade de negociação foram enquadradas como ‘habilidades humanas’, ou seja habilidades que envolvem trabalhar com pessoas e por meio delas. O grupo ‘habilidade de empreendedor’, que engloba visualização de oportunidades, foi classificado como ‘habilidade conceitual’, pois estava aderente a descrição desse tipo de habilidade, que envolve trabalhar com conceitos abstratos, diagnósticos e formulação de soluções.

Quadro 21 - Competências gerenciais

KATZ (1974)		MINTZBERG (1973)		MINTZBERG (2009)	
Habilidades técnicas	Relativas ao ‘fazer’; trabalho com ‘coisas’. Conhecimentos sobre processos, materiais, objetos físicos, concretos, tangíveis.	Hab. de processamento de informações <i>Information-processing</i>	Capacidade de incentivar a comunicação informal; selecionar informações relevantes e transmiti-las efetivamente	Competências comunicacionais <i>Informational competence</i>	Comunicação verbal (escuta, entrevista, apresentação, briefing, disseminação e coleta de informações). Comunicação não verbal. Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação).
		Habilidade de alocação de recursos <i>Resource-allocation</i>	Priorização e definição do uso de recursos (pessoal, orçamento, espaço e equipamentos).	Competências interpessoais	Administração (organização, alocação de recursos, delegação, aprovação, implantação de processos, definição de objetivos e medidas de acompanhamento do desempenho).
		Habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade <i>Decision-making under ambiguity</i>	Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos.		
Habilidades humanas	Relativas a trabalhar com pessoas e por meio delas. Envolve comunicar, liderar, coordenar, resolver conflitos.	Habilidade de relacionamento com colegas <i>Peer Skills</i>	Construção de rede de contatos; facilitação de negociações; capacidade de transitar entre as diferentes instâncias da empresa (político).	Competências pessoais	Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico). Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira). Autogestão do seu trabalho (definição de prioridades, tempo).
Habilidades conceituais	Trabalho com conceitos e abstrações; Diagnóstico; Formulação de alternativas; Visão sistêmica	Habilidade de empreendedor <i>Entrepreneurial</i>	Visualização de problemas e oportunidades; implantação de mudanças para gerar inovação.	Competências de ação <i>Action competence</i>	Visualização (planejamento, previsão, organização)

Fonte: desenvolvido pela autora.

Posteriormente, Mintzberg (2009) publicou uma revisão de seu trabalho, onde, reorganizou os conhecimentos necessários para a atuação gerencial. Esta nova classificação (Coluna 03) foi também enquadrada na estrutura definidas por Katz (1974). Competências comunicacionais e interpessoais foram consideradas ‘habilidades técnicas’; Competências pessoais foram consideradas ‘habilidades humanas’ e ‘Competências de ação’ foram consideradas habilidades conceituais.

6.2.3 Grupo de competências de Gerenciamento de projetos

Para definição das competências do gestor de projetos foram considerados: Duas versões do modelo do PMCD (PMI, 2012; 2017b) e o modelo do IPMA (2015). As classificações foram colocadas lado-a-lado em um quadro (Quadro 22) junto de suas descrições e analisadas seguindo o mesmo método da análise e arranjo das informações do item anterior. A classificação do PMCD (PMI, 2012), foi colocada na primeira coluna e as demais classificações foram distribuídas em ordem cronológica, considerando sua descrição e nomenclatura.

Quadro 22 – Competências de gerenciamento de projetos (PMI e IPMA)

PMI (2012)		IPMA (2015)		PMI (2017b)	
Competências de conhecimento <i>Knowledge Competences</i>	O que o gerente de projeto sabe Ferramentas técnicas e processos	Competências Práticas <i>Practice Competences</i>	Métodos, técnicas e ferramentas, usadas em projetos, programas e portfólios Estrutura; Objetivos, metas e benefícios; Escopo do projeto; Tempo; Organização das informações; Qualidade; Financeiro; Recursos; Aquisições; Planejamento e controle; Risco e oportunidades; Partes envolvidas	Competências de gerenciamento de projetos técnicos	Aplicar conhecimento em gestão de projetos Fatores de sucesso; Relatórios financeiros; Registro; Adaptação ferramentas tradicionais e ágeis; Cronograma, custos riscos.
Competências de Desempenho <i>Performance Competences</i>	Como o gerente de projeto aplica o conhecimento Avaliação por ações e resultados			Competências de gerenciamento estratégico e de negócios	Capacidade de identificar a visão geral de alto nível da organização, negociar efetivamente e implantar ações que apoiam o alinhamento estratégico e a inovação Comunicar aspectos de negócio; Definir estratégia; Missão, metas e objetivos; Produtos, serviços e operações; Conhecimento do mercado e concorrência.

Competências pessoais <i>Personal Competences</i>	Como o gerente de projeto se comporta	Competências em pessoas <i>People Competences</i>	Competências pessoais e interpessoais Autorreflexão e autogestão; Integridade e confiabilidade; Comunicação pessoal; Relacionamento e engajamento; Liderança; Trabalho em grupo; Gestão de crises e conflitos; Negociação; Orientação a resultados.	Competências de Liderança	Gerenciar conflitos; Habilidades de persuasão e Negociação; Cultivo de redes pessoais e profissionais; Comunicação (90% do tempo);Administração de expectativas; Respeito e ética; Orientado a ação e resultados; Vigilância sobre as restrições de projeto; Flexibilidade; Capacidade de filtrar quantidades de informação para ter os dados importantes; Visão holística e sistêmica; Construir equipes orientadas a serviços.
		Competências de perspectiva <i>Perspective Competences</i>	Relacionadas a interação do time do projeto com o contexto do projeto e organização, Estratégia Governança, estruturas e processos organizacionais Conformidade, padrões e regulações Relações de poder e interesse Cultura e valores da empresa		

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.2.4 Comparação e verificação de relação entre o quadro de competências gerenciais e o quadro de gerenciamento de projetos

Os quadros de “Competências Gerenciais” (Quadro 21) e “Competências de gerenciamento de projetos” (Quadro 22) foram colocados lado a lado, com o objetivo de verificar se poderia ser traçada algum tipo de relação (complementar, contrária ou de semelhança) entre eles. Foi observado que tanto as competências elencadas no quadro 20, quanto as do quadro 21, poderiam ser agrupadas em três grandes grupos: competências que envolviam algum tipo de habilidade técnica, competências relacionadas a relação entre as pessoas no meio de trabalho e competências relacionadas ao trabalho com conceitos abstratos. Ou seja, tanto as competências gerenciais de Mintzberg (1975; 2009), quanto as competências esperadas para o gerente de projetos, descritas nos ‘corpos de conhecimento técnico em gerenciamento de projeto (PMI, 2012; PMI, 2017b; IPMA, 2015), poderiam ser inseridas na classificação de Habilidade Técnicas, Habilidades Humanas e Habilidade Conceituais, propostas por Katz (1974). O quadro 23 consolida essa análise.

Tanto a teoria sobre ‘competências gerenciais’, quanto a de ‘gerenciamento de projetos’ relaciona as principais competências demandadas dos gestores e o nível hierárquico em que esse se encontra dentro da estrutura organizacional da empresa. No nível operacional, há o predomínio de habilidades técnicas. À medida que o gestor vai avançando na carreira, habilidades de lidar com ideias e conceitos abstratos vão sendo mais requeridas (ver figura 6). No quadro, verificou-se que as atividades de nível operacional, associadas a gestão do dia-a-dia, do processo produtivo estavam concentradas no eixo ‘Competências para gerenciamento de projetos’. Atividades de nível tático/estratégico, relacionadas a gerência média/ superior, onde a visão estratégica é mais necessária e predominante, aproximavam-se das ‘Competências gerenciais’.

Esse arranjo, porém, ainda apresentava os seguintes problemas: redundância de termos e descolamento do conceito de “competências” de Ruas (2005), onde “toda competência é construída a partir da combinação de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes.” Havia termos que se repetiam com descrições diferentes, como ‘Competências pessoais’. Foi iniciado um processo de síntese, retirando as redundâncias, agrupando conceitos e reorganizando as informações do quadro. Algumas das características classificadas como competências, poderiam ser decupadas, porque os conceitos de ‘competências’, ‘habilidades’ e ‘atitudes’ ainda estavam diluídos.

Quadro 23 – Competências gerenciais x Competências de gerenciamento de projetos

Nível tático / estratégico		Nível operacional				
Competências Gerenciais		Competências para gerenciamento de projetos				
KATZ (1975)	MINTZBERG (1973)	MINTZBERG (2009)	PMI (2012)	PMI (2017)	EPMA (2015)	Descrição
Habilidades técnicas	<p>Descrição</p> <p>Relativas ao "fazer", trabalho com "coisas".</p> <p>Conhecimentos sobre processos, materiais, objetos físicos, concretos, tangíveis.</p>	<p>Descrição</p> <p>Capacidade de incentivar a comunicação informal; selecionar informações relevantes e transmiti-las efetivamente.</p>	<p>Descrição</p> <p>Comunicação verbal (escuta, entrevista, apresentação, briefing, disseminação e coleta de informações).</p> <p>Comunicação não-verbal.</p> <p>Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação).</p>	<p>Descrição</p> <p>O que o gerente sabe</p> <p>Ferramentas técnicas e processos</p>	<p>Descrição</p> <p>Habilidades para aplicar conhecimento em gestão de projetos</p> <p>Fatores de sucesso; Relações financeiras; Registro; Adaptação ferramentas tradicionais e ágeis; Cronograma, custos, recursos e riscos.</p>	<p>Descrição</p> <p>Métodos, técnicas e ferramentas, usadas em projetos, programas e portfólios</p> <p>Estrutura; Objetivos, metas e benefícios;</p> <p>Escopo do projeto;</p> <p>Tempo; Organização das informações;</p> <p>Qualidade;</p> <p>Financeiro;</p> <p>Recursos;</p> <p>Aquisições;</p> <p>Planejamento e controle;</p> <p>Risco e oportunidades;</p> <p>Partes envolvidas;</p> <p>Mudanças e transformações.</p>
	<p>Habilidade de alocação de recursos</p> <p><i>Resource-allocation</i></p>	<p>Descrição</p> <p>Priorização e definição do uso de recursos (pessoal, orçamento, espaço, equipamentos).</p>	<p>Competências de Desempenho</p> <p><i>Performance Competences</i></p>	<p>Competências de gerenciamento de projetos técnicos</p>	<p>Práticas</p> <p><i>Practice Competences</i></p>	
	<p>Habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade</p> <p><i>Decision-making under ambiguity</i></p>	<p>Descrição</p> <p>Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos.</p>				
Habilidades humanas	<p>Habilidade de relacionamento com colegas</p> <p><i>Peer Skills</i></p>	<p>Descrição</p> <p>Construção de rede de contatos; facilitação de negociações; capacidade de transferir entre as diferentes instituições da empresa (político).</p>	<p>Competências pessoais</p> <p><i>Personal Competences</i></p>	<p>Competências de Liderança</p>	<p>Competências em pessoas</p> <p><i>People Competences</i></p>	<p>Competências pessoais e interpessoais</p> <p>Autoreflexão e autogestão;</p> <p>Integridade e confiabilidade;</p> <p>Comunicação pessoal;</p> <p>Relacionamento e engajamento;</p> <p>Liderança;</p> <p>Trabalho em grupo;</p> <p>Gestão de crises e conflitos;</p> <p>Negociação;</p> <p>Orientação a resultados.</p>
	<p>Habilidade de trabalhar com conceitos e abstrações.</p>	<p>Descrição</p> <p>Administração (organização, alocação de recursos, delegação, aprovação, implantação de processos, definição de objetivos e medidas de acompanhamento do projeto).</p> <p>Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico).</p> <p>Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira).</p> <p>Autogestão do seu trabalho (encontros, de fim de prioridades, tempo e "juggling").</p>				
Habilidades conceituais	<p>Habilidade de empreendedor</p> <p><i>Entrepreneurial</i></p>	<p>Descrição</p> <p>Visualização de problemas e oportunidades;</p> <p>Implantação de mudanças para gerar inovação.</p>			<p>Competências de perspectiva</p> <p><i>Perspective Competences</i></p>	<p>Relacionadas a interação do time do projeto com o contexto do projeto e organização.</p> <p>Estratégia</p> <p>Conhecimento da Governança, estruturas e processos</p> <p>Conformidade, padrões e regulações</p> <p>Relações de poder e interesse</p> <p>Cultura e valores</p>

6.2.5 Eliminação das redundâncias, consolidação e síntese: Competências gerenciais

A partir das considerações anteriores, foi montado um novo quadro. As colunas do quadro anterior viraram linhas. O trabalho de limpeza das redundâncias, síntese e reorganização das informações foi realizado da direita para a esquerda: as “Competências Gerenciais” e “Competências para gerenciamento de projetos”, do Quadro 23, foram distribuídas nas colunas ‘conhecimento’, ‘habilidade’ e ‘atitude’. O que se repetia foi retirado. Grupos que relacionavam o mesmo tipo de competência, mas possuíam nomes diferentes, foram sintetizados.

O resultado dessa etapa foi denominado “Competências gerenciais”, classificação que admite três subclassificações: Competências de organização e controle de projeto; Competências em pessoas; Competências de comunicação.

Quadro 24 – Construção do artefato: competências gerenciais

Classificação	Subclassificação	Conhecimento
Competências gerenciais	Competências de organização e controle de projeto	Métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Visão sistêmica e mapeamento do processo; identificação das partes envolvidas, riscos e oportunidades; Planejamento - definição de estrutura, objetivos, metas e escopo do projeto; planejamento das estruturas, forma de comunicação, etapas, matriz de responsabilidades, entregas e aquisições. Alocação e gestão de recursos (pessoal, orçamento, espaço, equipamentos) e tempo de projeto Definição de cronograma, custos, recursos e critérios de qualidade; Monitoramento, controle de projetos e encerramento Planejamento financeiro (levantamento de recursos, formas de financiamento, retorno do investimento)
	Competências em pessoas	Competências interpessoais: Capacidade de incentivar a comunicação informal; Liderança (construção de equipes, motivação, desenvolvimento de pessoas) Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação).

		<p>Competências pessoais:</p> <p>Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico).</p> <p>Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira).</p> <p>Autogestão do trabalho (definição de prioridades, tempo). Capacidade para lidar com grande número de informações (filtrar, selecionar)</p> <p>Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos.</p>
	Competências de comunicação	<p>Comunicação verbal (instruções e objetivos claros, disseminação e coleta de informações).</p> <p>Comunicação não-verbal.</p> <p>Construção de relacionamentos horizontais e verticais</p> <p>Selecionar informações relevantes e transmiti-las</p>

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.2.6 Competências de perspectiva

Na análise e rearranjo citados no item 6.2.5, formou-se uma terceira categoria de competências. Denominado “Competências de perspectiva”(Quadro 25), este grupo é composto por competências relacionadas a definição de estratégia e perspectiva e inclui: visualização de problemas e oportunidades; definição de estratégia de médio a longo prazo, domínio dos produtos, serviços e operações da empresa; conhecimento sólido de mercado e da concorrência; conhecimento sobre a cultura, valores e estruturas de poder da empresa.

Quadro 25 – Construção do artefato: Competências de perspectiva (ver padrão do título)

Classificação	Subclassificação	Conhecimento
Competências de perspectivas	-	<p>Visualização de problemas e oportunidades;</p> <p>Estratégia, governança, estruturas e processos da empresa</p> <p>Conhecimento de aspectos de negócio;</p> <p>Definição de estratégia;</p> <p>Missão, metas e objetivos;</p> <p>Produtos, serviços e operações;</p> <p>Conhecimento do mercado e concorrência</p> <p>Conformidade, padrões e regulações</p> <p>Relações de poder e interesse</p> <p>Cultura e valores da empresa</p>

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.2.7 Modelo de Competências do Designer-gestor

O Modelo de Competências do Designer-gestor é formado de três grandes grupos de competências (Quadro 26): “Competências em Design” (item 7.2.1), para que o gestor saiba bem para onde precisa conduzir seus esforços e facilitar a relação entre criativos e demais departamentos, como marketing, produção ou programação. Esse grupo de competências diferencia o designer-gestor de um gestor com formação tradicional.

O grupo de “Competências gerenciais” (item 6.2.2), agrupa as competências que organizam o dia-a-dia e permitem viabilização do trabalho do time, como controle de projetos, relacionamento com pessoas, capacidade de comunicação). O desenvolvimento das competências elencadas nesse grupo é comum a qualquer atividade gerencial. Todo profissional que sai de uma função técnica para uma função gerencial, passa por um momento de aquisição dessas habilidades, sejam elas naturais ou não ao profissional (QUINN, 2003).

O grupo de “Competências de Perspectiva” (item 6.2.3) completa o modelo, com perspectivas relacionadas a visão estratégica, verificação de oportunidades e competências empreendedoras. É importante ressaltar que, segundo Chiavenato (2003) a ênfase nas competências requeridas varia de acordo com o nível gerencial: para a alta-gerência, há o predomínio da necessidade de competências estratégicas, aqui chamadas de “competências de perspectiva”. Para um gerente operacional, são requeridas predominantemente competências relacionadas a operação ou ao controle de projeto (ver figura 6).

Quadro 26 – Estrutura do Modelo de Competências do *Designer-gestor*

Competências do designer gestor	
Classificação	Subclassificação
Competências em design	Competências gerais do designer
	Competências específicas de sua área de atuação
Competências gerenciais	Competências de organização e controle de projeto
	Competências em pessoas
	Competências de comunicação
Competências de perspectivas	

Fonte: desenvolvido pela autora.

O quadro 27 apresenta o Modelo de Competências do *Designer-gestor*, antes da validação junto aos gestores.

Quadro 27 – Estrutura do Modelo de Competências do *Designer-gestor*

Competências do Designer-gestor				
Classificação	Subclassificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Competências em design	Competências gerais do designer	<p>Conhecimento dos fundamentos do design (estrutura, cor, forma, espaço)</p> <p>Domínio de técnicas de representação, exposição e demonstração (2D e 3D)</p> <p>Domínio das etapas do desenvolvimento de projeto (metodologia): definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados e capacidade para propor soluções técnicas, estéticas e funcionais para os espaços, produtos ou artefatos.</p> <p>Conhecimento dos aspectos legais (patentes, propriedade intelectual)</p> <p>Capacidade de argumentação para soluções que abordam fatores humanos físicos, cognitivos, culturais e sociais que moldam as decisões de design. Compreensão do comportamento dos sistemas, contribuindo para produtos, estratégias e práticas sustentáveis e éticas.</p> <p>Compreensão da relação de causa e efeito</p>	<p>Desenho à mão livre, execução de desenhos técnicos, maquetes, protótipos e modelos</p> <p>Visão sistêmica de projeto, capacidade de conceitua-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto</p> <p>Capacidade de interagir com especialistas de outras áreas para atuar em equipes interdisciplinares</p> <p>Saber ouvir, observar e perguntar</p> <p>Capacidade de síntese e integração do conhecimento</p> <p>Capacidade de classificar, ordenar e relacionar informação</p>	<p>Curiosidade, atenção, disciplina</p> <p>Ética</p> <p>Saber comunicar e interagir</p> <p>Iniciativa, flexibilidade</p>
	Competências específicas de sua área de atuação	<p>Conhecimento das principais ferramentas de design e comunicação.</p> <p>Técnicas, processos e ferramentas específicos da área</p> <p>Conhecimento das especificidades do usuário final do projeto e sua relação com as demais áreas da empresa .</p> <p>Domínio do processo e de suas interrelações</p>	<p>Habilidade de aplicar os conhecimentos e habilidades gerais do designer, adaptando ao processo de produção específico</p> <p>Desenvolvimento de ferramentas (fichas, padrões, sistematizações) que organizem o trabalho e atendam as demandas de comunicação entre as diferentes etapas do processo de produção</p>	<p>Acompanhamento das mudanças de mercado e tecnologia</p> <p>Busca de informações específicas</p>
Competências gerenciais	Competências de organização e controle de projeto	<p>Métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios.</p> <p>Visão sistêmica e mapeamento do processo: Identificação das partes envolvidas, riscos e oportunidades; Planejamento - definição de estrutura, objetivos, metas e escopo do projeto; planejamento das estruturas, forma de comunicação, etapas, matriz de responsabilidades , entregas e ausílios.</p> <p>Alocação e gestão de recursos (pessoal, orçamento, espaço, equipamentos), e tempo de projeto</p> <p>Definição de cronograma, custos, recursos e critérios de qualidade ; Monitoramento, controle de projetos e encerramento</p> <p>Planejamento financeiro (levantamento de recursos, formas de financiamento, retorno do investimento)</p>	<p>Capacidade de adaptar e combinar ferramentas tradicionais e ágeis</p> <p>Habilidade de leitura de relatórios financeiros e de projetos</p> <p>Capacidade de implantação de rotinas e métodos de controle e delegação</p> <p>Habilidade de reorganizar, replanjar e reavaliar diante de contingências, imprevistos e atrasos</p> <p>Capacidade de oscilar entre a visão micro (detalhes) e a visão macro (todo) do projeto</p> <p>Habilidade de gerenciar pessoas (adequar as pessoas a seu trabalho, motivar, etc)</p>	<p>Visão holística e sistêmica;</p> <p>Atenção aos detalhes</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Vigilância sobre as restrições de projeto;</p>
	Competências em pessoas	<p>Competências interpessoais:</p> <p>Capacidade de incentivar a comunicação informal;</p> <p>Liderança (construção de equipes, motivação, desenvolvimento de pessoas)</p> <p>Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação).</p> <p>Gerenciamento de conflitos</p> <p>Técnicas de negociação</p>	<p>Construção de rede de contatos; facilitação de negociações;</p> <p>Relacionamento e engajamento;</p> <p>Habilidade de negociação, de criar parcerias e alianças</p> <p>capacidade de transitar entre as diferentes instâncias da empresa (político).</p> <p>Habilidades de persuasão e negociação;</p> <p>Construir equipes orientadas a serviços.</p> <p>Gestão de crises e conflitos;</p> <p>Trabalho em grupo;</p> <p>Liderança;</p>	<p>Ser um aprendiz por toda a vida;</p> <p>Ser otimista e colaborativo;</p> <p>Respeito e ética;</p> <p>Orientado a ação e resultados;</p>
		<p>Competências pessoais:</p> <p>Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico).</p> <p>Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira).</p> <p>Autogestão do trabalho (definição de prioridades, tempo e 'juggling').</p> <p>Capacidade para lidar com grande número de informações (filtrar, selecionar)</p> <p>Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos.</p>	<p>Autoreflexão</p> <p>Integridade e confiabilidade;</p> <p>Comunicação pessoal;</p>	<p>Comprometimento com os objetivos da empresa</p>
	Competências de comunicação	<p>Comunicação verbal (instruções e objetivos claros, disseminação e coleta de informações).</p> <p>Comunicação não-verbal.</p> <p>Construção de relacionamentos horizontais e verticais</p> <p>Selecionar informações relevantes e transmiti-las efetivamente.</p>	<p>Capacidade de escutar e transmitir claramente a equipe as informações, instruções e objetivos</p> <p>Capacidade de fornecer as informações necessárias ao patrocinadores e interessados no projeto (gestão das partes interessadas)</p> <p>Capacidade de elaboração, compreensão e transmissão do briefing de projeto</p> <p>Capacidade de extrair as informações necessárias ao projeto de outras partes interessadas</p> <p>Comunicação não-verbal.</p>	<p>Comunicação (90% do tempo será dedicado a essa tarefa)</p> <p>Consistência</p> <p>Assertividade</p>
Competências de perspectivas (cenário ou visão)	<p>Visualização de problemas e oportunidades;</p> <p>Estratégia, governança, estruturas e processos organizacionais;</p> <p>Conhecimento de aspectos de negócio; Definição de estratégia;</p> <p>Missão, metas e objetivos;</p> <p>Produtos, serviços e operações;</p> <p>Conhecimento do mercado e concorrência</p> <p>Conformidade, padrões e regulações</p> <p>Relações de poder e interesse</p> <p>Cultura e valores da empresa</p>	<p>Diagnóstico de situações; Formulação de alternativas para solução de problemas; Visão sistêmica;</p> <p>Capacidade de identificar a visão geral da organização, negociar efetivamente</p> <p>Habilidade de estabelecer parcerias e alianças em prol do desenvolvimento de novos negócios</p>	<p>Implantação de mudanças para gerar inovação</p>	

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.3 FASE 03: Validação do artefato

A validação do artefato se deu em duas etapas: (i) comparação do material gerado nas entrevistas com os gestores com o modelo desenvolvido; (ii) apresentação do modelo aos gestores, pedindo estes estabelecessem suas considerações de acordo com sua percepção (ver item 5.3.3, Figura 30).

6.3.1 Comparação do material coletado nas entrevistas com o artefato

As transcrições das entrevistas foram comparadas o modelo desenvolvido, com o objetivo de verificar se as falas dos gestores estavam contempladas no modelo. A comparação dos dados com o modelo desenvolvido mostrou (Quadro 28) que os pontos abaixo, relacionados pelos gestores precisavam estar mais claros no modelo.

Quadro 28 – Validação do artefato

Classificação	Subclassificação	Pontos que não estavam claros no modelo
Competências em design	Competências gerais	-
	Competências específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de domínio do processo • Conhecimento das especificidades do usuário final
Competências gerenciais	Competências de organização e controle de projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de tomada de consciência sobre a função de gestor • Necessidade de criar registros para criar parâmetros para outros projetos • Necessidade de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos
	Competências em pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de seu papel como integrador, facilitador e mediador do processo • Elaboração de alianças e estabelecimento de parcerias internas • Habilidade em gestão de conflitos • Necessidade de aprendizado de negociação • Liderança, criação de responsabilidade e engajamento • Gestão de pessoas • Proatividade, flexibilidade e comprometimento com os objetivos da empresa
	Competências de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de desenvolvimento competências de comunicação
Competências de perspectivas		<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de desenvolvimento de habilidades de visualização de oportunidades e persuasão para implantá-las

Fonte: desenvolvido pela autora.

6.3.1.1. Competências em *design* (gerais e específicas)

a) Conhecimento das especificidades do usuário final do projeto: uma das premissas do *design* é estar atento aos fatores humanos do projeto. Essa percepção aparece intrínseca a atividade do *designer*, mesmo quando na posição de gestor.

“Não tenho projetos que duram meses. Apenas o redesenho do site. Estamos desenvolvendo com uma empresa, mas demos todas as especificações para que o trabalho saia com a delicadeza necessária. Moda é muito específico, é muito sutil, o visual é muito sensível. Se você bota a letra no tamanho errado, você já está dando outra visão do seu negócio, isso é varejo. O tamanho da letra passa uma 'altura de voz', se eu ponho grande, estou gritando, se sou mais discreta, minha comunicação não leva tanto em conta o preço. A tipografia passa mensagem. Você tem que estar sintonizado para falar do jeito certo.”

b) Necessidade de domínio do processo que está inserido: Entre os entrevistados, as respostas apresentaram diferentes níveis de conhecimento sobre o processo da empresa onde estão inseridos. Foi estabelecida uma relação entre a experiência como gestor e o domínio do processo. Gestores experientes descreveram seus processos e conseguiram perceber com clareza seu papel de condução da equipe de *design* nessa estrutura.

“O gestor domina o processo e define o caminho para condução da equipe.”

“Na empresa, há um processo comum de entrada de projetos: atendimento e gerente do projeto e alguém de criação vão ao cliente, pegam o briefing. O atendimento filtra as informações e negocia prazos e cronogramas. Tudo é organizado em função dessas informações. É uma organização muito orgânica, mas funciona muito bem. A gente precisa ter metodologia, senão os projetos travam lá dentro. Tem que ser um pouco cartesiano, é um negócio. Não é satisfação pessoal, tem que ter organização.”

“Imersão (pesquisa), ideação. O processo de ideação, de geração de ideias, pode ser desenhado a partir de uma série de ações de levantamento de ideias com pessoas internas a empresa ou através de sessões de cocriação com os usuários finais, clientes e diversas esferas dentro do cliente. Dessas etapas geralmente também participam todas as pessoas. Entre uma coisa e outra a gente vai se dividindo.”

“Há diferenças na forma como conduzem seus processos criativos e chegam ao resultado, mas entendo que o papel do coordenador é unificar processos e criar padrões de desenvolvimento, para que haja o resultado esperado.”

Alguns gestores apresentaram ‘domínio parcial’ do processo, pois foram identificados gargalos principalmente nas etapas relacionadas a atendimento, precificação e gestão. Foi considerado como ‘domínio parcial’, o gestor de pequena empresa, que ‘tem um processo de criação definido (pesquisa, geração de ideias, escolha e finalização)’, mas as funções se confundem quando das funções administrativas e de controle de projetos, onde os sócios se dividem em função de gestão e criação. Havia gestores que pareciam não dominar seu processo de produção. Essa percepção relacionada àqueles que não identificam um processo na sua atividade ou embora possuam a visão do processo de criação (*design*) bem desenvolvida, apresentaram desconhecimento de como os outros departamentos funcionam ou sobre como estes interagem.

6.3.1.2. Competências gerenciais

6.3.1.2.1 Competências de Organização e controle de projeto

a) Necessidade de tomada de consciência sobre a função de gestor: alguns entrevistados nunca tinham parado para pensar que sua atuação hoje é a de um gestor. Essa percepção, ou falta da percepção, apareceu em alguns entrevistados, principalmente onde a atividade gestora é recente ou que estão inseridos em estruturas informais. Quando os entrevistados falavam ‘gestor’, associavam a atividades de controle, condução e representação do projeto.

“Como eu não sou gestor, eu me perdi nisso!”

“Não sabia o que era gerente de projeto, eu sabia tocar, tocar não, porque eu não usava essa expressão, eu sabia fazer um projeto, mas a condução já começava a complicar.”

“Essa foi minha primeira experiência como gestor. Em todas as empresas que trabalhei eu estava do outro lado, eu era peão. Havia um gerente do grupo. Nós levávamos para o gerente e ele fazia as interfaces com as outras áreas da empresa.”

b) Necessidade de criar registros para criar parâmetros para outros projetos: esse tópico foi apontado como fragilidade por alguns gestores. Aqueles que tinham o hábito de manter registros e anotações relataram maior domínio do tempo e aplicação do que fora aprendido em outros projetos.

“Quando é a primeira vez que se faz um tipo de projeto, minha sugestão é observar, medir e anotar. É a única forma de você ter conhecimento e construir conhecimento para outros projetos (lição aprendida). O pessoal de projeto não registra. É isso que vai te ajudar a montar o próximo.”

c) Necessidade de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos: o respondente que contava com escritório de projetos relatou o quão conflituosa foi a relação com esse departamento. Os conflitos se originaram porque os dois departamentos, que deveriam trabalhar juntos, falavam ‘línguas diferentes’. De um lado o *Designer* não compreendia o método, sua utilidade e eficácia, de outro o escritório não soube explicar sua função dentro do projeto.

“Foi montada uma EAP (Estrutura Analítica de Projeto) no início, mas essa ferramenta não foi utilizada no acompanhamento. Nas reuniões com o escritório de projetos abríamos o Project e eles alimentavam... Eles não davam um relatório, me mandavam um arquivo que não fazia muito sentido para mim. Isso gerou inúmeros conflitos e desgastes dentro do projeto.”

“Tínhamos um plano de trabalho e todo o processo era gerenciado usando uma ferramenta chamada Project. Conheci bem esse programa, e odiei. Foi colocado tudo o que tinha que ser feito, as fases interdependentes, documentos que precisavam ser assinados nas etapas cumpridas, nas entregas. O cliente dizia se aceitou, se não aceitou e o porquê não aceitou. O escritório tinha uma forma muito rígida de trabalhar, caixinha fechada mesmo, eles diziam que se não terminou uma fase, não podia começar outra. Às vezes eu ficava 10 dias esperando uma assinatura, e não conseguia iniciar uma nova fase, para adiantar o trabalho.”

6.3.1.2.2 Competências em pessoas

a) Atuação como integrador, facilitador e mediador do processo: os profissionais que já se percebiam como gestores, possuíam uma visão clara de que sua função é diferente da função da equipe de criação. Reforçam a importância de decodificar as informações, atuar como elo entre outras instâncias da empresa e de criar ‘padrões’ para nivelar as diferenças de percepção e criar um resultado único.

“Eu não sou aquela chefe que passa tudo por e-mail e não troca palavras com eles. Não faço assim. Eu passo os briefings por e-mail com todos os dados que eu posso, da forma mais organizada. Porque eu gosto que eles mantenham o histórico. Dependendo da complexidade do projeto, claro.”

“Além disso, desenvolvemos projetos em parceria com outros departamentos da empresa, como o marketing, que eu encaro como um cliente interno, um solicitante. Atuo como intérprete do que é pedido com a linguagem que é entendida pela equipe.”

“Meu papel é criar alguns padrões de 'desenvolvimento dos projetos para que eles aconteçam da melhor maneira possível, independente da formação que eles trazem.”

“Meu papel na equipe era fazer o diálogo funcionar nos projetos,

orientando essas equipes a um resultado de comunicação.”

“Eu acabei virando uma 'ponte entre as equipes', fazer o diálogo funcionar nos projetos e orientar essas equipes a um resultado de comunicação.”

“Precisamos de pessoas que saibam integrar. Que você saiba um pouco de tudo, mas tenha especialização em alguma coisa, seja o Integrador, o cara da interface.”

“Na engenharia de embalagem, minhas atribuições envolviam a promoção de interface entre fornecedores (tampa, rótulo, bisnaga, frasco, cartucho), departamento de marketing e fábrica e integração com os técnicos e área de vendas.”

b) Elaboração de alianças e estabelecimento de parcerias internas: projetos que envolvem a integração de diferentes pessoas e departamentos necessitam da colaboração dessas partes. Os gestores relataram a necessidade de negociação de recursos e uso de laboratórios com outros gerentes ou a necessidade de obter o apoio de outros departamentos para levar mudanças e projetos adiante. Quanto mais colaborativo for o ambiente, melhor será o resultado. Porém, segundo as entrevistas, colaboração é algo negociado, construído.

“A partir da definição de qual seria o projeto, nós levantamos os conhecimentos necessários e avaliamos se temos dentro da nossa equipe, do instituto ou se vamos procurar fora. Você vai ter que negociar, ir lá, conversar com o coordenador do cara. Você tem que ver se o fulano de outro grupo quer trabalhar no seu projeto, se tem disponibilidade ou se o gerente dele libera.”

“Tem haver com equipes multidisciplinares e formas de resolver o problema. Já tentei verbalmente explicar, na época não foi pra frente, porque era novo, corri o risco, fui mal interpretada, e percebi que a ideia tava cedo demais. Não é que a ideia seja ruim, ou vá fracassar, mas tem o timing da ideia, às vezes anos depois aquilo é a hora de acontecer e vai dar certo. Naquele momento, não era. Hoje começa a haver. A empresa passou por algumas mudanças, a mentalidade começou a mudar. E a gente vai fazendo um movimento aqui outro ali, um aliado aqui outro acolá, para poder ter respaldo para propor novamente. Não tive um resultado bom, poderia ter me custado um preço mais alto, porque envolvia pessoas também, geralmente aí que a gente escorrega. A gente procura se cercar, mas não pode ver o risco como um impedimento.”

c) Habilidade em gestão de conflitos: estar a frente de uma equipe, envolve lidar com conflitos de percepções e interesses diferentes dentro e fora da equipe. Por essa razão, a habilidade em gerir conflitos é importante na função gerencial. Lopes (2009) sugere três

origens possíveis a uma situação de conflito: competição por recursos, divergência de objetivos e busca por autonomia. Nas entrevistas apareceram inúmeros conflitos entre equipe de projeto e cliente; entre departamentos de uma mesma empresa e problemas de entre os membros da equipe. Os gestores apresentaram diferentes níveis de habilidade neste quesito e diferentes soluções.

“Tivemos situações de reuniões para resolver os conflitos, que iam para uma instância superior, e nós ficávamos na mão dessa decisão. Em alguns casos as instâncias superiores concordavam com ele (cliente). Apresentávamos todas as considerações técnicas, e as instâncias superiores decidiam a favor do cliente. Isso gera uma certa resignação na equipe. Eu tive que aprender a me colocar. Tinham situações onde estavam a coordenação de negócios, o meu cliente e minha chefia. Foi desgastante. Tinha que fazer uma apresentação de power point colocando o problema, o que estávamos propondo e o por quê.”

“Muitas vezes acontece da gente precificar um projeto e ele se estender muito mais do que estava previsto. No Rio 2016, o job duraria seis meses, e durou um ano e meio, com alocação pesada de pessoas. Tivemos paradas para negociar. Eu como gerente de Designer tinha a função de sinalizar isso: tá esgargalando. Eu passava esses dados para o financeiro e este negociava o aditivo de contrato com o cliente. Dessa forma, conseguimos que o projeto fosse rentável até o fim.”

d) Necessidade de aprendizado de negociação: segundo o PMI (2017a), a negociação envolve uso de táticas visando um consenso em relação às necessidades do projeto. Esse tópico está relacionado ao anterior, porque a ‘necessidade de estabelecer uma negociação só se justifica se há algum tipo de conflito’ (LOPES, 2009). Nas entrevistas, a necessidade de aprender a negociar se apresentou no estabelecimento e renegociação das ‘regras do jogo’ entre clientes e equipes de projeto ao longo do desenvolvimento. A dificuldade em negociar é apresentada como problema.

“Nunca deixamos de entregar um projeto por mudança de escopo. Já precisamos envolver terceiros, mas sempre conseguimos negociar com o cliente. Seja renegociando o contrato ou aumentando o prazo.”

“Antes da reunião de kickoff com o cliente reuniões de alinhamento, onde se entende demanda, e a partir desta define-se como serão os prazos. É uma negociação. Nós dizemos quanto tempo uma etapa demora, o cliente diz quanto tem de grana para pagar. Eu tenho uma proposta de tempo, o cliente diz que não tem budget para bancar esse tempo de projeto, então eu diminuo o escopo até que se chegue a um acordo. De forma alguma eu vou entubar alguma coisa para encaixar no budget do projeto. Temos um histórico de substituição muito grande. É uma questão de valorização da profissão.”

“A parte técnica é tranquila. Parte de negociação e comunicação complica.”

e) Liderança, criação de responsabilidade e engajamento na equipe: nas respostas as questões de liderança se relacionaram a criação de engajamento, confiança mútua entre gestor e equipe. Segundo os gestores, essa confiança se constrói a partir da assertividade, coerência e respeito às diferenças por parte do gestor. Confiança e comprometimento se refletem no compartilhamento da responsabilidade de todos com o sucesso do projeto e no desenvolvimento de senso de pertencimento.

“Quando você encontra uma pessoa que o discurso é coerente com a ação é essa pessoa que vai tocar a equipe. As pessoas percebem rapidamente onde podem confiar. Hoje o contexto de mudanças acelerado exige que o líder seja flexível para entender isso. As gerações tem diferença de códigos e posturas muito grandes, mas respeito e comprometimento não mudam.”

“Desde muito cedo eu tive o privilégio de aprender a trabalhar em equipe e depois a gerir equipes de pessoas muito diferentes (gêneros, culturas, idiomas). Antes de você começar a trabalhar efetivamente um projeto, você tem que ter essa equipe azeitada, para que haja respeito e confiança entre os integrantes. Lá na frente, se um não entregou, se há esse comprometimento e confiança e honestidade nas relações, a equipe consegue correr atrás e cobrir o problema. Sempre terão problemas. A questão é em que nível e em que proporção eles virão. E tem outra coisa, se a equipe não entregar, o dono do projeto vai entender que é sua responsabilidade.”

“Muitas vezes, vinha alguma demanda de última hora, e eu não precisava pedir para ninguém ficar trabalhando um pouco mais ou entregar coisa no fim de semana, era iniciativa da equipe, porque sabe que tem que entregar, porque sabe que é importante para o projeto, não é pra mim. É criar uma atmosfera que se entenda que as pessoas estão trabalhando para o bem comum, que é entregar o 'filhote', que é o projeto'. Filhote de todo mundo. Esse é o sentimento que eu acho que tem que existir.”

“Não sei se é questão de personalidade. Eu sou muito metódica, anoto tudo. O método me dá velocidade e assertividade. Eu tinha um quadro sinalizando o que estava sendo feito, o que precisava fazer. Estava tudo ali, para a equipe toda visualizar. Todos se sentiam incluídos. Como pedir comprometimento de alguém que se sente excluído”?

“Vale o que está escrito! Alinhar a informação para todos. Sempre estar a disposição das pessoas. Eu jamais poderia dizer que não tinha a informação ou que eu não estava interessada. Eu era a primeira a chegar e a ultima a sair, isso é exemplo. São códigos que você sinaliza para uma equipe qual é o ritmo. Regras têm que estar muito claras.”

f) Gestão de pessoas: o tema foi citado algumas vezes dentro do universo dos gestores, que

compreendem ‘gestão de pessoas’ como contratação de pessoas, manutenção de engajamento e adequação dessas pessoas às tarefas.

“Existe necessidade de uma gestão de pessoas muito bem feita. Essa não é uma habilidade que vem ser do Designer ou não ser do Designer, é uma habilidade de qualquer gestor de projeto. Você precisa saber lidar com todos os perfis de pessoas, saber gerenciar e engajar pessoas, lidar com frustrações e redistribuir atividades. Existe uma sensibilidade necessária que é muito importante, é uma questão de liderança se as pessoas que estão ali estão bem ou não ou como tirar o maior potencial das pessoas que estão ali.”

“O responsável por montar a equipe precisa saber quem ele pode trazer para a equipe, para trazer soluções e não problemas. Precisa saber lidar com as diferentes personalidades. Porque para você gerir essas pessoas, precisa saber estimular, reconhecer, integrar, ali é uma equipe. O projeto é equipe!”

A visão dos gestores de *design* sobre gerenciamento de equipe apresenta preocupação com o bem-estar das pessoas da equipe. Essa visão se apresenta no uso de termos como ‘que não está seguro’, ‘que não está a fim’, ‘frustração’ ou ‘o quão bem elas estão se sentindo naquele time’. A contraposição dos relatos com o referencial teórico ilustra esse contraste, e a particularidade da percepção de um gestor que também é *designer*.

“Convoco a habilidade da pessoa para o tipo de projeto que chega. Acho isso fantástico, isso dá poder para o meu departamento. Se chega uma demanda, já sei pra quem eu vou dar o trabalho. As pessoas na minha equipe não estão ligadas a seu cargo, eu as vejo como competências e eu aloco como acho melhor. A característica da minha gestão é a flexibilidade, eu não vejo cada macaco no seu galho, não, e eles se divertem com isso. O portfólio fica mais variado e eles ganham experiência em diferentes tipos de projetos.”

“Não adianta você dar uma atividade para alguém que não está seguro ou não quer. Tem que existir uma sensibilidade para notar isso. Eu acho isso muito importante, porque você pode ter um projeto incrível, um tema incrível um desafio sensacional para o cliente, se a equipe não se dá bem, vai ser ruim. Da mesma forma, se você tem um projeto ruim, o cliente é ruim, e a equipe está entrosada e é bacana, o projeto é ótimo. Tem muitos estudos sobre team building. Porque eu acho que ate a dedicação das pessoas varia conforme elas estão se sentindo naquele time.”

“Como gestor, buscava entender quais as características de cada profissional para distribuir cada job adequadamente, então se um profissional tem uma característica tem uma organização mental muito cartesiana, esse cara vai cuidar dos manuais de loja. A equipe começou a ter uma rotatividade e eu comecei a ter que participar da seleção de profissionais. Aí eu desenvolvi um olhar que era sobre características não só de trabalho, mas de temperamento.”

“Pedir às pessoas o que elas não têm para oferecer, é um erro muito comum! A produtividade não vem, e todo mundo se frustra. Isso é o que a gente vê na maioria dos lugares. E nesse caso, foi jogado dinheiro fora.”

g) Posturas: Proatividade, flexibilidade e comprometimento com os objetivos da empresa: os gestores mais experientes relataram a necessidade de buscar informações e aprender a lidar com as situações novas à medida que vão aparecendo. Também foi relatado a importância do comprometimento com os objetivos e direcionadores propostos pela empresa.

“Tem coisas que eu não estudei, eu aprendi na marra. Eu não tenho tempo de ser especialista em tudo o que eu estou fazendo, eu tenho que ser gestora de projeto, sem ter necessariamente estudo gestão de projeto. Eu tive que aprender e você aprende quando é colocado naquela posição. Eu não vou fazer MBA, eu não tenho tempo para isso, eu vou perguntar, vou me virar, vou conversar com pessoas que são gerentes para eu aprender.”

“Cada empresa que você lida é um universo diferente. Estou trabalhando com um data center, eu tive que me virar para aprender, para pelo menos ter um linguajar mínimo para dialogar sobre o tema. Eu não vou dominar o negócio deles em duas semanas de projeto, não é esse meu objetivo, mas eu preciso saber o mínimo que eles estão falando, da linguagem dos desafios, para poder entender e fomentar o que está acontecendo ali.”

“Se o marketing disser 'eu tenho só 10 reais para fazer esse brinde, a gente procura atender. Eu gosto muito quando eles me dão a verba antes, porque eu vou adequar o projeto ao valor. Vem o valor, e eu vou tentar otimizar. Eu sempre peço isso.”

“Meu produto aqui dentro é a equipe. Se eu falar não tá funcionando, quero trocar fulano, ou está muito caro, isso eu consigo resolver com um júnior, ou já não estamos mais fazendo tantas estampas internas, caiu a quantidade de estampa que a empresa tá fazendo eu vou trocar essa pessoa.”

6.3.1.2.3. Competências em comunicação

a) **Necessidade de desenvolvimento competências de comunicação:** Essa necessidade ficou evidenciada nas respostas dos gestores, atribuída principalmente ao relacionamento com outras instâncias da empresa. Considerada um fator-chave para a inclusão de outras equipes, alguns gestores apontaram a importância da difusão das informações e de sua verificação, para avaliar se houve a correta compreensão ou se é necessário comunicar novamente. Anotação e formalização de decisões e atas de reunião e uso de assertividade ao negociar responsabilidades foram apontados como recursos para minimizar os ruídos relacionados a comunicação.

“A comunicação é chave para nosso sucesso ou nosso fracasso. Já houve momentos onde tentei novas formas de atacar problemas e não houve compreensão. O entendimento foi torcido e não consegui comunicar o que eu estava imaginando. Percebi que precisava recuar, ter paciência, buscar outros caminhos. Se os departamentos têm o poder que eles tem, isso foi construído ao longo de tempo e resultado. Se o marketing manda, é porque ele prova que ele tem poder de venda, venda é dinheiro. Se o estilo manda, é porque ele detém o poder de escolha sobre o produto. Se o produto tá vendendo, o estilo tem poder. O design serve um pouco a esses departamentos, como inverter um pouco isso? É um processo que tem que ser estabelecido com confiança, e não simplesmente 'eu quero que seja assim.’”

“Tenho orientado meu departamento a trabalhar pesado o projeto. Tem dado mais certo. Acho que a gente tem essa dificuldade, esse desafio da comunicação, storytelling, fazer eles entenderem através de imagens e apresentações e protótipos a ideia que está sendo proposta. Isso vende.”

“Todo mundo tem que conhecer o projeto inteiro: para que se sintam incluídos, para que entendem o negócio e o impacto da sua atuação neste sistema. Todos da equipe deveriam ter seu caderninho. É fundamental alinhar informações, se possível por escrito e assinatura dos participantes. A informação dentro do projeto deve ser clara e atualizada. Eu tinha o hábito de ler junto da equipe para ver se alguém tinha dúvida. Não pode haver erro de comunicação. Isso é desleixo.”

“O gestor está ali para saber o que está acontecendo e tocar as coisas pra frente. Se você não tem uma estrutura que te de suporte para garantir a comunicação, você não consegue tocar as coisas para frente, fica o dia todo procurando saber o que aconteceu.”

“Eu só funciono se eu entender. Para entender eu crio meus mecanismos: anotações, desenhos, símbolos que me remetessem a algo, o importante é não ter dúvida. Pra mim tem que estar claro o que você está me pedindo, o que espera de mim. Sempre foi uma prática combinar muito abertamente o que fazer, como fazer e ate onde eu posso fazer, para evitar as frustrações.”

6.3.1.2.4. Competências de perspectiva

a) Necessidade de desenvolvimento de habilidades de visualização de oportunidades e persuasão para implantá-las

“O Designer tem que ter essa liberdade, essa confiança, de propor coisas inovadoras, mas saber que precisa persuadir, fazer as pessoas entenderem o que você está vendo, mas que eles ainda não viram ainda, para conseguir fazer algo diferente.”

“Adoraria trabalhar projetos multidisciplinares, de cocriação mesmo, mas ainda não tive essa oportunidade. Tenho algumas ideias, incluindo as vendedoras para trocar informações com a gente, que vai trazer um olhar diferenciado, tenho lido, tenho estudado bastante, mas pra isso a gente precisa disseminar outra mentalidade, que é diferente do que a maioria das fábricas pratica, que a segmentação e separação dos departamentos e hoje o mundo diz para gente que não. Que dá pra trabalhar o mesmo projeto com profissionais de áreas diferentes. Eu acredito nisso, eu quero ver isso acontecer. Mas não é uma prática.”

“Correr riscos é fundamental. Entra o papo da retórica, de seu poder de negociação. De mostrar para eles que vai valer a pena para confiar no seu tino, mas que pode dar errado. Os outros departamentos correm riscos, fazem apostas que não dão certo, e isso faz parte do jogo.”

6.3.2 Validação junto aos gestores

O modelo foi apresentado aos gestores, para que estes avaliassem seu conteúdo e fizessem observações, considerando a pertinência ou não das competências indicadas no dia-a-dia-profissional. Foram indicadas duas perguntas: “Essas competências se aplicam a realidade do Designer-gestor?” e “Qual a relevância desta competência para seu trabalho?”, considerando uma escala de 1 a 5.

Os gestores afirmaram que as competências se aplicam a seu dia-a-dia de trabalho. O item ‘Competências Gerenciais’ foi considerado de relevância máxima (5). As ‘Competências em design’ e ‘Competências de perspectiva’ foram consideradas relevantes, porém em nível menor (4). Segundo os gestores, este grupo de competências ajudarão os profissionais a contextualizar seu trabalho e tomar decisões sobre etapas do processo, relação custo x benefício de materiais, aspectos legais, guiando a equipe para a solução mais adequada aquele cliente, aquele contexto.

“Me vi dentro da planilha”

“Estes [grupos de competências] são importantes para que Gestor se localize dentro do contexto do trabalho ou projeto a ser executado e forneça apoio para que este tome decisões operacionais.”

O modelo mapeia as principais competências para a definição do Designer-gestor, mas sua combinação e ordem de importância está relacionada ao contexto de projeto. Existem realidades de projetos muito diferentes, e o Designer-gestor precisa ter consciência dessa flexibilidade para escolher como conduzir cada equipe, em cada projeto, para cada empresa.

“A relevância e aplicabilidade das competências dependerá da complexidade de cada projeto e da realidade em que esse grupo está inserido: um escritório independente de projetos ou uma equipe dentro de uma divisão de Desenho Industrial de uma instituição pública ou privada.”

É reconhecida a necessidade de apoio de outras áreas. Para que se obtenha esse apoio, o gestor deve saber que elas existem, o que fazem, e saber desenvolver bom relacionamento com elas (competências em pessoas), para obter o auxílio quando solicitado. Indica que a equipe de design não é autossuficiente.

“Ao lidar com as questões unicamente gerenciais o Gestor, poderá necessitar de apoio extra de um profissional alocado para auxiliá-lo em situações específicas: como controlar a parte contábil do projeto, o processo de seleção de pessoal para compor a equipe do projeto, questões jurídicas e eventuais gerenciamentos de conflitos internos.”

Foi reforçada a distinção entre a figura do gestor e do Designer. Para a equipe que vai executar as fases do projeto (pesquisa, geração de alternativas, desenvolvimento, prototipação, ajustes, etc.), as Competências em design são obrigatórias.

6.3.2.1 Modificações sugeridas / realizadas a partir do feedback dos gestores

- Inclusão do item ‘elaboração do briefing’ em Competências de design (específicas)
- Inclusão do item ‘atitude empreendedora’ em Competências de perspectiva
- Inclusão do item ‘Compromisso com o cumprimento dos aspectos legais’, em Competências de design (gerais)/ atitudes. Foi reforçada a necessidade de que o profissional zelasse pelo cumprimento e validação desses aspectos.

6.3.2.2. Outras observações

Foi reforçada a necessidade de estabelecer um líder, ou a função de gestor da equipe e que este tenha capacitação específica. Compreende, portanto que as competências do gestor são diferentes das dos *Designers*.

“Partindo do princípio de que as três competências poderiam ser divididas em competências de quem irá gerenciar o grupo de trabalho e as competências de quem irá fazer o trabalho dentro desse grupo.”

“Autogestão não funciona! Afinal em panela em que todos metem a colher, desanda e feio!”

“Quem irá gerenciar o grupo de trabalho deve saber conduzir a equipe. Isso demandará que essa pessoa tenha aptidão e principalmente seja muito bem preparada para tal incumbência.”

No feedback dos gestores, foi questionado o uso do termo ‘Competências Gerenciais’. Segundo a visão do profissional o termo era pejorativo, atrelado apenas ao operacional. O comentário do gestor foi entendido como percepção pessoal e foi desconsiderado, porque o uso do termo e suas aplicações estão coerentes com o referencial estudado.

“Você usou a palavra ‘gerencial’ ao invés de gestão, eu não usaria porque é de baixo escalão. Gestor é o cara que vai pensar na estratégia toda, o gerente [associado ao operacional] é o cara que vai projetar a feira.”

7 FASE 04 - Consolidações: aprendizagens e conclusões

O processo de construção e consolidação do artefato não se deu de forma linear, gerando idas e voltas diversas vezes. Essa característica trouxe dificuldade na manutenção do plano de trabalho definido no início da pesquisa (roteiro, cronogramas e prazos intermediários).

O Modelo de Competências para o Designer-gestor resulta da reflexão e busca por referenciais de áreas diferentes, que aparentemente não se comunicavam. Com a aproximação das informações das áreas do *design*, engenharia e administração, verificou-se que se tratavam de conhecimentos complementares. As maiores dificuldades dessa pesquisa foram racionalizar o passo a passo da construção do artefato e definir como seria a etapa de validação. O passo a passo se deu a partir de um processo criativo que envolveu exercícios de síntese e rearranjo das informações na busca de algo coeso e coerente. Esse registro é importante para que outros pesquisadores possam adaptar e repetir em suas pesquisas.

Na ‘validação do artefato’, muitos autores indicavam a necessidade de validação, mas poucos referenciais diziam ‘como’ fazê-la. Foi considerada como opção a realização de ‘grupos-focais’, entrevistas direcionadas por um roteiro e modelos quantitativos de análise.

Como o público-alvo da pesquisa era composto por pessoas com limitação de agenda, julgou-se inviável fazer a validação através de grupos-focais, mesmo que este fosse o modelo mais indicado. Modelos quantitativos foram parcialmente descartados, porque entendeu-se ao que seria mais interessante, em primeiro momento, permitir que as percepções dos gestores estivessem incorporadas no modelo do que quantificá-las.

7.1 Modelo Final

Os ajustes descritos nos itens 6.3.1 e 6.3.2 foram incorporados ao artefato. Os itens abaixo apresentam a configuração final do Modelo de Competências para o *Designer*-gestor. Para manter a legibilidade das informações, as classificações ‘Competência em Design (gerais e específicas)’ (item a), ‘Competências Gerenciais’ (item b) e ‘Competências de Perspectiva’ (item c) foram apresentadas em quadros separados. O quadro completo do modelo final está disponível no Apêndice A.

- a) **Competências em *Design*:** As competências em *design* se dividem em “Competências gerais do *Designer*” e “Competências específicas de sua área de atuação”

Quadro 29 – Modelo de Competências do Designer-gestor (parte 1/3)

Competências do designer gestor			
Subclassificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Competências gerais	<p>Fundamentos do design (estrutura, cor, forma, espaço)</p> <p>Domínio de técnicas de representação, exposição e demonstração (2D e 3D)</p> <p>Domínio das etapas de desenvolvimento de projeto (definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução) e capacidade para propor soluções técnicas, estéticas e funcionais para os espaços, produtos ou artefatos</p> <p>Aspectos legais (patentes, propriedade intelectual)</p> <p>Capacidade de conceituação para soluções que abordam fatores humanos físicos, cognitivos, culturais e sociais</p> <p>Compreensão do comportamento dos sistemas, contribuindo para produtos, estratégias e práticas sustentáveis e éticas</p> <p>Compreensão da relação de causa e efeito entre itens; capacidade de desenvolver critérios de avaliação de projetos para o público.</p>	<p>Desenho à mão livre, execução de desenhos técnicos, maquetes, protótipos e modelos</p> <p>Visão sistêmica de projeto, capacidade de conceituação a partir da combinação de componentes materiais e imateriais (processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto)</p> <p>Capacidade de interagir com especialistas em equipes interdisciplinares</p> <p>Saber ouvir, observar e perguntar</p> <p>Capacidade de síntese e integração do conhecimento</p> <p>Capacidade de classificar, ordenar e relacionar informação</p>	<p>Curiosidade, atenção, disciplina</p> <p>Ética</p> <p>Saber comunicar e interagir</p> <p>Iniciativa, flexibilidade</p> <p>Compromisso com o cumprimento dos aspectos legais</p>
Competências específicas	<p>Conhecimento das principais técnicas, processos e ferramentas específicas</p> <p>Conhecimento das especificidades do usuário final do projeto</p> <p>Necessidade de domínio do processo que está inserido</p> <p>Elaboração de briefing</p>	<p>Adaptação dos conhecimentos e habilidades gerais do designer de acordo com as especificidades de seu processo</p> <p>Capacidade para desenvolver artefatos e ferramentas para organizar o trabalho e atender demandas de comunicação entre as diferentes etapas do processo de produção (fichas, sistematizações)</p>	<p>Acompanhamento das mudanças do mercado e tecnologia</p> <p>Busca de informações específicas</p>

Fonte: desenvolvido pela autora.

b) Competências Gerenciais: O segundo grupo é relativo às Competências Gerenciais, que se dividem em três subclassificações: Competências de organização e controle de projeto, “Competências em pessoas” e “Competências de comunicação.”

Quadro 30– Modelo de Competências do Designer-gestor (parte 2/3)

Competências do designer gestor			
Subclassificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Competências de organização e controle de projeto	<p>Necessidade de tomada de consciência sobre a função de gestor</p> <p>Conhecimento em gerenciamento de projetos: - Métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios - Alocação e gestão de recursos (pessoal, orçamento, espaço, equipamentos) e tempo - Monitoramento, controle de projetos e encerramento</p> <p>Visão sistêmica e mapeamento do processo; Identificação das partes envolvidas, riscos e oportunidades</p> <p>Planejamento financeiro (levantamento de recursos, formas de financiamento, retorno do investimento)</p>	<p>Integridade e confiabilidade</p> <p>Comunicação pessoal</p> <p>Execução de planejamento</p>	<p>Atenção aos detalhes</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Vigilância sobre restrições de projeto</p> <p>Necessidade de registros para criar parâmetros para outros projetos</p>
Competências em pessoas	<p><i>Competências interpessoais:</i> Liderança (construção de equipes, motivação, desenvolvimento de pessoas)</p> <p>Capacidade de análise (processamento de dados, visualização, medição e avaliação)</p> <p>Gerenciamento de conflitos</p> <p>Técnicas de negociação</p> <p>Gestão de pessoas (desenvolvimento, motivação, alocação, recrutamento)</p>	<p>Elaboração de alianças e estabelecimento de parcerias internas</p> <p>Capacidade de incentivar a comunicação informal</p> <p>Capacidade de transitar entre diferentes instâncias da empresa (político)</p> <p>Habilidades de persuasão e negociação</p> <p>Construir equipes orientadas a serviços</p> <p>Habilidade em gestão de conflitos</p> <p>Trabalho em grupo e Liderança</p>	<p>Aprendiz por toda a vida</p> <p>Ser otimista e colaborativo</p> <p>Tratar os demais com respeito e ética</p> <p>Trabalhar orientado a ação e resultados</p> <p>Atuação como integrador, facilitador e mediador do processo</p>

		(relacionamento e engajamento)	
	<p><i>Competências pessoais:</i></p> <p>Autogestão interna (reflexão sobre sua prática, pensamento estratégico)</p> <p>Autogestão externa (tempo, informação, estresse, carreira)</p> <p>Autogestão do trabalho (definição de prioridades, tempo)</p> <p>Capacidade para lidar com grande número de informações (filtrar, selecionar)</p> <p>Capacidade para tomada de decisões com informações insuficientes e cenários indefinidos</p>	<p>Autorreflexão</p> <p>Comunicação pessoal</p>	<p>Proatividade, flexibilidade e comprometimento com os objetivos da empresa</p> <p>Integridade e confiabilidade</p>
Competências de comunicação	<p>Comunicação verbal (instruções e objetivos claros, disseminação e coleta de informações)</p> <p>Comunicação não-verbal</p> <p>Construção de relacionamentos horizontais e verticais</p>	<p>Capacidade de escutar e transmitir claramente a equipe as informações, instruções e objetivos</p> <p>Capacidade de fornecer as informações necessárias ao patrocinadores e interessados no projeto (gestão das partes interessadas)</p> <p>Capacidade de elaboração, compreensão e transmissão do briefing de projeto</p> <p>Capacidade de extrair as informações necessárias ao projeto de outras partes interessadas</p> <p>Comunicação não-verbal</p>	<p>Comunicação (90% do tempo)</p> <p>Consistência</p> <p>Assertividade</p>

Fonte: desenvolvido pela autora.

- c) **Competências de perspectiva, cenário ou visão:** O terceiro grupo se relaciona a competências de visualização de oportunidades e leitura de cenários.

Quadro 31– Modelo de Competências do Designer-gestor (parte 3/3)

Competências do <i>designer</i> gestor			
Subclassificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude
Competências de perspectivas (cenário ou visão)	<p>Necessidade de desenvolvimento de habilidades de visualização de oportunidades e persuasão para implantá-las; atitude empreendedora</p> <p>Estratégia, governança, estruturas, processos organizacionais e relações de poder e interesse</p> <p>Aspectos de negócio; missão, metas e objetivos, cultura e valores da empresa</p> <p>Produtos, serviços e operações</p> <p>Mercado e concorrência</p> <p>Conformidade, padrões e regulações</p>	<p>Diagnóstico de situações; Formulação de alternativas para solução de problemas;</p> <p>Visão sistêmica;</p> <p>Capacidade de identificar a visão geral da organização e negociar efetivamente</p>	Implantação de mudanças para gerar inovação

Fonte: desenvolvido pela autora.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho aproxima os *designers* aos grupos de conhecimentos relacionados a gerenciamento de projetos e desenvolvimento gerencial. Acredita-se que a definição de um novo perfil profissional, o *designer*-gestor, contribua para o desenvolvimento da atividade e sensibilize profissionais da importância não só de planejar os projetos, mas de monitorar sua execução, procurando remover barreiras que possam atrapalhar ou atrasar sua realização.

As entrevistas evidenciaram que nem todos os profissionais que atuam como gestores de *design* têm consciência de sua função e papel integrador e facilitador da equipe. A falta de ‘profissionalização da gestão do *design*’ também foi relatada como um problema.

As entrevistas exploratórias com profissionais experientes na coordenação de equipes, realizadas no início deste trabalho (Fase 1), mostraram que o profissional graduado em *design* não está preparado para assumir função de gestor. Os gestores relatam que as competências necessárias para este exercício profissional foram sendo adquiridas com o dia-a-dia, de forma experimental, através de uma jornada de tentativas e muitos erros e busca pessoal por orientação, em esforços individuais.

A Gestão de *design* é um tema que está em crescimento entre a comunidade acadêmica. Passado um período inicial de delimitação, os pesquisadores tem trabalhado para aproximar a teoria da prática. São dezenas de trabalho abordando de uma forma ou de outra o *design* como ferramenta estratégica, ou a gestão estratégica do *design*, poucos, porém, apresentam a gestão do *design* a nível operacional ou a gestão de projetos de *design*.

O PMBOK oferece guias para orientação da atividade de gestão de projetos. Embora seja considerado um conjunto de ferramentas ‘duro’ entre os *designers*, este material fornece bases para estruturação e execução de tarefas relacionadas ao gerenciamento de projetos, e possui flexibilidade suficiente para que seja adaptado a realidade de projetos de *design*. Se em um passado recente havia uma distinção grande entre metodologias lineares e ágeis para gestão de projetos, hoje, o PMI já considera a incorporação de modelos ágeis e iterativos e ferramentas para a identificação de elementos complexos em projetos como tendência no gerenciamento de projetos. O uso de sistemas e aplicativos e quadros de acompanhamento são alguns recursos que podem ser utilizados. Cabe, mais uma vez, ao gerente de projeto, ou a empresa onde este está inserido, escolher e adaptar a melhor sistemática de acordo com a equipe e com o tipo de projetos.

De forma geral, essa investigação permitiu verificar como os gestores de projeto de *design* interagem com as metodologias, técnicas e informações disponíveis no mercado sobre Gestão de Projetos. Parece que não há muita difusão ou uso dessas ferramentas, e que a gestão

de projeto, no *design*, é feita de forma ‘empírica’, baseada no bom senso, experiência anterior e posturas pessoais dos gestores.

Os gestores enfrentavam as mesmas dificuldades e inseguranças relacionadas a gestão de projetos e se viam sozinhos, sem fontes de troca de informação ou suporte. Ao longo das entrevistas, foi percebido que os problemas eram muito semelhantes, e estavam associados a falta de conhecimento em gerenciamento de projetos e a ausência de competências fundamentais no exercício da função gerencial. As questões se relacionavam a necessidade desenvolvimento de relacionamento com cliente (Gestão de partes interessadas), demandas de distribuição e acompanhamento de tarefas dos demais integrantes da equipe (Controle e gestão do fluxo de trabalho, Gestão dos recursos), negociação de recursos e prazos com outras áreas da empresas (Competências do gerente de projeto), prestação de contas sobre o andamento dos projetos (Gestão dos custos) e mediação de conflitos (Competências do gerente de projeto) e dificuldade de mediar conversas com outros departamentos foram relatadas por todos os entrevistados (Gestão das partes interessadas).

Aqueles gestores que tiveram acesso de alguma forma às informações sobre gerenciamento de projeto tiveram dificuldade de aplicar a teoria a prática, pois entendiam que os métodos apresentados eram “muito engessados” e que havia uma distância muito grande entre a teoria, a educação formal e as necessidades deste mercado.

Foram relatados problemas como dificuldade em estabelecer ao mesmo tempo o papel de gestor e o papel de *designer*, assim como a ausência da compreensão das atribuições da função de gestor. Alguns dos gestores entrevistados só tomaram consciência de sua função a medida que a entrevista se desenvolveu. Dificuldades em estabelecer liderança, problemas de relacionamento com outras áreas e com o cliente; dificuldade de implantação de mecanismos de controle, também considerados “duros”, “pouco intuitivos”, “chatos e confusos.”

Nos pontos relacionados a gestão de pessoas (Gestão de recursos), a maioria dos respondentes se demonstrou preocupada com o ‘bem-estar’ da equipe em relação às tarefas que lhe eram confiadas e à adequação, na medida do possível, dessas tarefas aos interesses daqueles que as executariam. Na ‘gestão de recursos’ do PMBOK, as pessoas são consideradas ‘recursos’ e sua alocação resulta de uma conta que relaciona tempo x trabalho. O *Designer*-gestor, por sua vez, incorpora preocupações com ‘fator humano de projeto’ (conforto, bem-estar, estímulo) para lidar com a equipe. Essa característica pode ser considerada como um diferencial deste perfil profissional.

A presença de uma gerência financeira que atue em conjunto com a equipe de criação é um caminho para a sobrevivência de escritórios de *design*. Nesta configuração, o gestor de

projeto conhece suas margens e limites para negociação e tem o respaldo da gerência efetivamente responsável. Com a fala do gestor acima, é possível associar a existência desse departamento a longevidade e estrutura do escritório, que passou a gerir, por necessidade de sobrevivência, seu negócio de forma mais profissional.

A questão dos métodos utilizados para gestão apresentou-se secundária, pois cada gestor desenvolveu sua forma de “tocar os projetos” considerando a flexibilidade necessária para adaptar-se a empresa que estava inserido, às características do projeto e de sua equipe. Caso haja interesse em aprofundar o estudo focando na sistematização do método de gerenciamento de projetos de *design*, é sugerido o trabalho do prof. Júlio Teixeira, que propõe um método de Gestão Visual de Projetos, que vem trazendo bons resultados em projetos de diferentes áreas, inclusive em projetos de *design* (TEIXEIRA, 2018).

O domínio do processo onde o gestor está inserido é fundamental no gerenciamento de projetos. Conhecer a estrutura organizacional, como os departamentos se relacionam, qual o papel da equipe de *design* permite um melhor planejamento. É papel do *Designer*-gestor atuar como mediador entre os membros da equipe (interno) e entre outras instancias da empresa.

Para desempenhar esse papel, o *designer* precisa desenvolver competências relacionadas ao gerenciamento de projetos e desenvolvimento gerencial. O modelo desenvolvido a partir do cruzamento da experiência da pesquisadora, o referencial teórico e o resultado das entrevistas se estrutura em três grandes áreas: Competências de *design* (gerais e específicas); Competências gerenciais (organização e controle de projeto; pessoas e comunicação) e Competências de perspectiva ou cenário.

Como recomendações, acredita-se que este modelo possa contribuir na formação de novos profissionais, seja através de sua utilização para compor cursos específicos para esse público, seja no formato de curso de extensão, pós-graduação ou disciplinas de graduação. O modelo também pode ser utilizado por *designers* como balizador para identificar seus pontos fortes e as competências que precisam ser desenvolvidas. Para empresas, o modelo pode ajudar a definir funções para abertura de cargos de gestão em *design*, não só a nível operacional.

Na pesquisa foram levantados pontos que podem servir de base para a investigação de outros pesquisadores, são eles: (i) fragilidades relacionadas a gestão do conhecimento em gestão dentro das empresas de design. Grande parte do conhecimento dos gestores é tácito, ou seja, vem da experiência profissional e não está registrada ou acessível a novos colaboradores. A gestão do conhecimento prevê mecanismos para tornar esse conhecimento público e acessível a novos colaboradores e assegurar que a vantagem estratégica adquirida em função

disso não se perca na falta do colaborador que detêm a experiência; (ii) Estudos sobre desenvolvimento de carreira em design; (iii) Elaboração de planos de curso para formar designers-gestores (graduação e pós-graduação); (iv) Detalhamento dos subprocessos existentes para cada área de atuação do design, a partir do modelo de processo aderente ao PMBOK, proposto no item 5.2.3 deste trabalho; (v) Proposta de revisão da NBR 16585:2017, com a incorporação do modelo de processo aqui apresentado; (vi) Verificação da aderência do Modelo aqui proposto aos novos modelos de prestação de serviço de design (ex. Design de Serviços).

REFERÊNCIAS

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR 16585. Serviços de *design* – diretrizes para boas práticas. Primeira edição. Maio 2017. ISBN 978-85-07-06933-1.
- ADG Brasil. **O Valor do *design***: guia ADG Brasil para a prática profissional do *Designer* gráfico. 3ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.
- AIGA – AMERICAN INSTITUTE OF GRAPHIC ARTS; ADOBE. **Defining the *Designer* of 2015**.2006. Disponível em: <www.aiga.org/Designer-of-2015/>. Acesso em: 02 set. 2018.
- ARCHER, Bruce L. **Systematic Method for *Designers***. Design Council: London, 1968.
- AVEDAÑO, Luiz Emiliano Costa. **A importância do ensino da gestão do *design***. Revista Belas Artes, ano 2, n. 4 set-dez 2010. ISSN 2176-6479 (acessada em 2/03/2018). Disponível em: <http://www.belasartes.br/revistabelasartes/?pagina=player&slug=a-importancia-do-ensino-da-gestao-do-design>.
- BAUER, Martin W; GASKELL, George (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.
- BEST, Katheryn. **The new *Designers***. In: GUELLERIN, Christian et all (Orgs.). *Designer: carrières et professionalisation*. Cumulus Association. 1ed. Bruxelles: Groupe De Beck, 2010. p.190-194.
- BEST, Kathryn. **Design Management: Managing *Design* Strategy, Process and Implementation**. 2 ed. Londres: Bloomsbury, 2015.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do *design* brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014.
- STAPLES L. **Design Management**. In: Erlhoff M., Marshall T. (eds) *Design Dictionary*. Board of International Research in *Design*. Basel: Birkhäuser, 2008.
- BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.
- BONSIEPE, Gui (Coord.); KELLNER, Petra; POESSNECKER, Holger. **Metodologia Experimental: Desenho Industrial**. Brasília: CNPq, Coordenação Editorial, 1984.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do *design* brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014.
- BRITO, Gil Fernandes. **Design: o papel gerencial e conceitual do *Designer* no projeto de produtos complexos**. Tese (Doutorado em *Design*). Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2010.
- BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. S.P., Pioneira, 6ªed. 1989.

BÜRDEK, B. **Diseño: história, teoria y práctica del Diseño Industrial.** Barcelona: Gustavo Gili, 1994.

CHAZIN, Alessandra; FREITAS, Sydney. Planejamento de Entrevista Semiestruturada a partir de estudo em gestão do *design*. In: Anais do SPGD 2017. Anais...Rio de Janeiro (RJ) PPDESDI, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2003.

CHUNG, Kyung Won. The nature of *design* management: developing a curriculum model. *Design Management Journal*. Boston: The *Design* Management Institute Press, Summer 1998. pp. 66-71.

CPD, **Manual de Gestão de Design.** Centro Português de *Design*. Portugal, 1997.

COOPER, Rachel. **The handbook of Design Management.** Bloomsbury: London, 2013.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de Projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

DUBBERLY, Hugh. How do You *Design*? San Francisco: Dubberly *Design* Office, 2004. Disponível em: <<http://www.dubberly.com/articles/how-do-you-design.html>>. Acessado em 12 dezembro 2017.

DRESCH; LACERDA; ANTUNES, Aline; LACERDA, Daniel; ANTUNES, José Antônio. *Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia.* Bookman: Porto Alegre, 2015.

DUTRA, Joel *et al.* **Competências: conceitos, métodos e experiências.** Atlas: São Paulo, 2008.

FASCIONI, Lúcia. **Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil** In Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 8. ,2000, São Paulo.

GALLINA Marcelo Catto. **Ações do líder na gestão do design como auxílio na formação do branding:** um estudo de caso de uma empresa do setor mobiliário. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

GOMES, Alexandra Isabel Cruchinho Barreiros. **Design – A construção contínua de competências.** Tese (Doutorado em Engenharia Têxtil) Universidade do Minho. Braga, 2009.

GORB, Peter. **Design Management:** papers from the London Business School. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

GUELLERIN, Christian et all. **Designer: carrières et professionalisation.** Cumulus Association. 1ed. Bruxelles: Groupe De Beck, 2010.

HAMMER, Norbert. *Design-Management als integrativer Bestandteil der Designer-ausbildung.* Die stillen *Designer*, Manager des *Designs*. Essen, 1994. Seite 231-245.

- HOLSTON, David. *The strategic Designer: tools for managing the design process*. Ohio: How Books, 2011.
- IPMA, *Individual Competence Baseline for project, programme and portfolio*, 4 ed., Zurich, 2015.
- JONES, John Chris. *Design Methods*. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- KATZ, Robert. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 1974.
- KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: Uma abordagem global**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOTLER, Phillip; RATH, G. Alexander. *Design: a powerful but neglected strategic tool*, Journal of Business Strategy, Vol. 5, 2, pp.16-21, 1984.
- KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**. 12 ed. Prentice Hall Press, 2006.
- LACERDA ET AL. **Design Science Research: Método de pesquisa para a Engenharia de Produção**. Gest. Prod. [online]. 2013, vol.20, n.4, pp.741-761. Epub Nov 26, 2013.
- LIBÂNIO, Cláudia. **Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática**. Produção Online - Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção. V.11, n2, 2011.
- LIBÂNIO, Cláudia. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de design: um framework para a indústria do vestuário**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.
- LIBARDI, Paula. **Métodos Ágeis**. Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2010.
- LÖBACH, B. **Diseño Industrial: Bases para la configuration de los productos industriales**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1981.
- LOPES, Sonia; STOECKICHT, Ingrid. **Negociação**. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2009.
- MAGALHAES, Cláudio. **Design Estratégico**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio Carlos. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia-a-dia da gestão**. Bookman: Porto Alegre, 2009.
- MOREIRA, Bruna Ruschel. **Gestão do design na prática: framework para implementação em empresas**. Tese (Doutorado em Design). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MOZOTA, Brigitte B. de; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Felipe Campello Xavier. **Gestão do design**: Usando o *design* para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOZOTA, Brigitte Borja de. *Design... It's the Designer's Job*. In: GUELLERIN, Christian et al (Orgs.). *Designer: carrières et professionalisation*. Cumulus Association. 1ed. Bruxelles: Groupe De Beck, 2010. p.194-198.

NETO, Henrique Benedetto. Estimativa de esforço e modelagem das atividades do *design*. Tese (Doutorado em *Design*). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018.

NETO, Henrique Benedetto. Formulação de diretrizes para o desdobramento de critérios para seleção de projetos estratégicos de *design*. Dissertação (Mestrado em *Design*). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

PHILIPS, Peter L. **Lessons from the Trenches**: Insights from *Design Management Seminars*. *Design Management Journal*, Summer, vol. 13, 53-72. 2002.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: A gestão do projeto de *design*. Blucher, 2008

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6. ed. 2017a.

PMI. **Project Manager Competency Development Framework**. 3rd. 2017b.

PMI. **Project Manager Competency Development Framework**. 2nd. 2012.

QUINN, Robert. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Ed. Campus: São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, André Ribeiro de. **Competências Gerenciais para Atuação em Projetos**. Aula ministrada na pós Graduação em Gestão de Projetos. Faculdade de Engenharia. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2018.

RUAS, Roberto. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SIMON, Herbert. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd. London: The MIT Press, 1996.

SILVA, Sandra de Brito da. **As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A.** Dissertação (Mestrado em *Design*). Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2009.

SCHWABER, Ken; SUTTERLAND, Jeff. **Um guia definitivo para o Scrum**: as regras do jogo, 2013.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SLACK *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos**: Princípios e práticas de impacto estratégico, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TEIXEIRA, Júlio Monteiro. **Gestão Visual de Projetos: utilizando a informação para inovar**. Alta Books: Rio de Janeiro, 2018.

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

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

ANEXOS

Anexo 01: Lista de trabalhos considerados na revisão sistemática

- [1] MORAES, Márcia Bergmann. **O impacto do *design* no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: PUCRJ, 2007.
- [2] DEBIAGI, Clarice Castro. **Contribuições do *Design* no Processo de Inovação de uma Empresa Moveleira do Rio Grande do Sul: O Caso Monalisa**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2012.
- [3] MARTINS, Marco Aurélio Veiga. **A gestão do *design* no segmento de eletrodomésticos de linha branca**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.
- [4] MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de *design* como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do *design* em organizações**. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2004.
- [5] CARDONETTI, Vivien Kelling. **Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de *design* nas MPES do setor industrial de vestiário**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2009.
- [6] POZATTI, Melissa. **Implementação de métodos de *design* orientados à inovação em empresas desenvolvedoras de produtos: convergências entre teoria e prática**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2015.
- [7] GIOIA, Bruna Pontes di. ***Design* Brief**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UERJ, 2015.
- [8] MANICA, Carlo Rossano. **Sistemática para aprimorar ambientes organizacionais direcionados a inovações**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2015.
- [9] TRUJILLO, Ivan Nicolas Leon. **Compreendendo O Front-End da inovação nas MPMes: Uma visão do *design* de produto**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UFRJ, 2016.
- [10] MORONI, Isabela Maria Raposo. **Como os processos de *design* podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade inovadora nas empresas startups: um estudo sobre o Porto Digital**. Dissertação de Mestrado, Pernambuco: UFPE, 2016.
- [11] SILVA, Sandra de Brito da. **As forças da gestão do *design* nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A**. Dissertação de Mestrado, Curitiba: UFPR, 2009.
- [12] SILVA, Ana Lúcia. **Gestão de *design* e projeto centrado no ser humano**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFSC, 2016.
- [13] SILVA, Alan Felismino. ***Design* de serviços: um estudo sobre inovação em características e competências de processos para cocriação de valor**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UERJ, 2018.
- [14] SILVA, Luiz Sérgio Brasil D'Arinos. **Gestão e *Design*: uma abordagem estratégica ao desenvolvimento das organizações**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- [15] MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer. **Modelo de um núcleo virtual de estudos colaborativos em gestão de *design***. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2006.

- [16] AROS, Kammiri. **Elicitação do processo projetual do núcleo de abordagem sistêmica do design da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2016.
- [17] RIVA, Josiane Lazaroto. **A interação entre as áreas de design e marketing para o sucesso de projetos inovadores de embalagens**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2001.
- [18] BRITO, Gil. **Design: o papel gerencial e conceitual do Designer no projeto de produtos complexos**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UERJ/ESDI, 2018.
- [19] MARTORANO, Mariana. **Sistematização das atividades do NASDESIGN com foco na abordagem sistêmica para gestão de design**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2012.
- [20] REIS, Luciana Paula. **Um Modelo para o Gerenciamento de Informações no Processo de Planejamento Tecnológico Aplicado a um Spinoff do Setor de Biotecnologia**. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- [21] GONÇALVES, Camila de Oliveira. **A comunicação entre o design e o departamento produtivo de uma confecção de vestuário: um caso no segmento de surfwear**. Dissertação de Mestrado, Santos: UNISANTOS, 2008.
- [22] REZENDE, Paulo Emílio de. **Integração Projeto-produção no Processo de Desenvolvimento de Projeto: uma alternativa para melhoria da qualidade no setor de construção de OAE**. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- [23] MINEIRO, Érico. **Integração de gestão do desenvolvimento de produtos e gestão do design em empresas nascentes de base tecnológica**. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: UFMG, 2011.
- [24] SOUZA, Cleone Ferreira de. **A inserção do design como fator gerador de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas calçadistas da Paraíba**. Dissertação de Mestrado, João Pessoa: UFPB, 2006.
- [25] FERREIRA, Alexandre Rodrigues. **A utilização do design na gestão da qualidade: uma mudança de paradigmas no setor moveleiro de Santa Maria – RS**. Dissertação de Mestrado, Santa Maria: UFSM, 2008.
- [26] FREIRE, Anderson de Andrade. **Avaliação da Gestão para Inovação nas Empresas de Design no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UERJ, 2010.
- [27] BERNARDES, Mauricio Moreira e Silva. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento e controle da produção para micro e pequenas empresas de construção**. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- [28] FORNASIER, Cleuza Bittencourt Riba. **Modelo organizacional de autogestão para projetos sociais: uma ação de design**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2005.
- [29] MEDEIROS, Estevão Neiva. **Análise de Aspectos do Gerenciamento do Design de Produtos em Processos de Modernização Tecnológica, sob um Enfoque Ergonômico**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- [30] ARAUJO, Camila de. **Softwares de apoio ao gerenciamento ágil de projetos colaborativos de novos produtos: análise teórica e identificação de requisitos**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: USP, 2008.
- [31] ANDRADE, Maurício Bergental. **Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de porto alegre: proposta baseada em estudos de caso**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2009.

- [32] GALAFASSI, Ana Gelsemin. **Processo de gestão de projetos de *design* e maturidade em gestão de projetos de empresas da indústria moveleira: estudos de casos no Vale do Taquari/RS**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2010.
- [33] CAPRA, Andréa. **Análise do processo de desenvolvimento de produtos de empresas coureiro-calçadistas através da comparação da atuação da equipe de *design*: foco na existência e forma de emprego da gestão de *design***. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- [34] SALVI, Naiane Cristina. ***Design camp***. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 2017.
- [35] DAMIN, Vânia Maria. **Elementos sobre o processo de Construção do briefing. O caso Saccaro**. Dissertação de Mestrado, São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- [36] CORDEIRO, Gabrielly Araújo. **Uma visão sobre encadeamento lógico entre gerenciamento e metodologia de projetos**. Dissertação de Mestrado, Campinas: Unicamp, 2016.
- [37] FERNANDES, June Marques. **A Formalização de Procedimentos e seu Papel na Integração da Atividade Projetual**. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- [38] MOREIRA, Bruna R. **Gestão do *design* na prática: framework para implementação em empresas**. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS, 2016.
- [39] NETO, Henrique Benedetto. **Formulação de diretrizes para o desdobramento de critérios para seleção de projetos estratégicos de *design***, Porto Alegre: UFRGS, 2015.
- [40] NETO, Henrique Benedetto. **Estimativa de esforço e modelagem das atividades do *design***. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS, 2018.
- [41] RENZI, Adriano Bernardo. ***Design* da experiência do usuário: o processo (jornada) de *Designers* gestores na gestão de empresas de *design* de pequeno porte em cenário cross-channel**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UERJ/ESDI, 2016.
- [42] PINHEIRO, Igor Reszka. **Criatividade e gestão da inovação contínua em *design*: Uma proposta metodológica**. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2016.
- [43] GALLINA, Marcelo Catto. **Ações do líder na gestão do *design* como auxílio na formação do branding: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário**. Dissertação de Mestrado, Curitiba: UFPR, 2006.
- [44] SIEBENROK, Maria Lúcia. **Gestão do *design*: o papel dos líderes em uma empresa produtora de móveis do Paraná**. Dissertação de Mestrado, Curitiba: UFPR, 2013.
- [45] LIBÂNIO, Cláudia de Souza. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na gestão de *design*: um framework para a indústria do vestuário**. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS, 2014.
- [46] LIBÂNIO, Cláudia de Souza. **O papel do profissional de *design* e suas interfaces na Gestão de *Design*: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- [47] MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- [48] WOLFF, Fabiane. **Sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

[49] MORAIS, Vânia Baptista. **Proposta de ferramenta de análise para avaliação do conhecimento em gestão de projetos em escritórios de design de interiores**. Dissertação (Mestrado em Design). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

[50] TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2005.

Anexo 02 - Modelo de Termo de consentimento
(disponível em http://www.sr2.uerj.br/sr2/coep/downloads/Modelo_TCLE.pdf)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ATENÇÃO: Este é um modelo a ser adaptado segundo as necessidades de cada protocolo de pesquisa. Lembre-se de que o consentimento deve ser feito em forma de convite, esclarecendo da melhor maneira possível todos os procedimentos e garantias relativas à pesquisa. Mais ainda, o termo deve ter uma linguagem adequada de acordo com o público a que se destina, bem como se adaptar à realidade do tipo de entrevistado.

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) <nome da pesquisa>, conduzida por <nome do pesquisador responsável>. Este estudo tem por objetivo <descreva aqui, com clareza, os objetivos da pesquisa>. Você foi selecionado(a) por <critério de seleção dos sujeitos do estudo>. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. <Explique neste parágrafo, os possíveis riscos da participação no estudo, mesmo mínimos. Informe também que a participação não é remunerada nem implicará em gastos para os participantes. Se pertinente, acrescente que eventuais despesas de participação (passagem, por exemplo) podem ser custeadas ou ressarcidas pela pesquisa> **Sua participação nesta pesquisa consistirá em** <detalhe aqui a metodologia da pesquisa de forma adequada e compreensível ao público alvo, incluindo local de realização das entrevistas, sua duração, quem as fará, quem estará presente, conteúdo das entrevistas, entre outras informações relevantes como, por exemplo, se haverá registro de áudio, de vídeo ou imagem>.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável /

coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Contatos do pesquisador responsável: <insira aqui nome, cargo, endereço postal, eletrônico e telefones pessoal e institucional do pesquisador responsável, de modo a facilitar a comunicação>.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar. Rio de Janeiro, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

APÊNDICE A: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DESIGNER-GESTOR