



MARIA PAULA DE LAZZARI

**PROJECT MODEL CANVAS: UM MEIO EFICAZ NA
ELABORAÇÃO DE PLANOS DE PROJETO DE DESIGN**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Project ModelCanvas: um Meio Eficaz na Elaboração de Planos de Projeto de *Design*

elaborado por Maria Paula de Lazzarie aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de março de 2015.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Maria Paula de Lazzari, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP32-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 25/02/2013 a 16/01/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Project ModelCanvas: um Meio Eficaz na Elaboração de Planos de Projeto de *Design*** é autêntico e original.

Curitiba, 17 de março de 2015.

Maria Paula de Lazzari

Resumo

O *design* vem ganhando destaque não apenas como uma ferramenta para aprimorar a estética dos produtos, mas também como um norteador nas decisões estratégicas das empresas. Nesse artigo, foram levantados e descritos alguns métodos de gerenciamento de projetos de design encontrados em bibliografia especializada, características da disciplina e do profissional de design, conceitos de gestão de design, bem como os conceitos de boas práticas de projetos com foco no Project ModelCanvas, visando estabelecer um método coerente e assertivo para a elaboração de um plano de projeto de design.

PalavrasChave::gestão de design, gerenciamento de projetos, Project Model Canvas, Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Abstract

Design is in highlights, not only for being a tool to enhance the appearance of products, but also for playing an important role for strategic decisions in corporations. In this paper, methods for managing design project obtained on the bibliographic references, the characteristics of this matter and of design professional have been considered and described, as well the concepts of good practices in project management with focus on Project Model Canvas, aiming to set up a coherent and assertive method to prepare a design project plan.

Key Words: design management, project management, Project Model Canvas, Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. DESENVOLVIMENTO	11
2.1. DESIGN.....	11
2.1.1. O SIGNIFICADO DE DESIGN.....	11
2.1.2. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O <i>DESIGN</i>	12
2.1.3. APLICAÇÕES DO <i>DESIGN</i>	13
2.2. GESTÃO DO <i>DESIGN</i>	17
2.2.1. DEFINIÇÕES PARA A GESTÃO DO <i>DESIGN</i>	17
2.2.2. HISTÓRICO DA GESTÃO DO DESIGN.....	19
2.2.3. MÉTODOS DE GESTÃO DE DESIGN.....	20
2.2.4. CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES PERTINENTES AO <i>DESIGNER</i>	24
2.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	25
2.3.1. DEFINIÇÃO DE PROJETOS.....	25
2.3.2. DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	26
2.3.3. APLICAÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	27
2.3.4. MÉTODOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	28
2.3.4.1. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBO).....	28
2.3.4.2. PROJECT MODEL CANVAS (PM CANVAS).....	31
3. METODOLOGIA.....	33
4. CONCLUSÕES.....	35
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

O design é uma disciplina de crescente importância na indústria e economia. A alta demanda pelo design é resultado de três forças: a busca de diversificação pelos fabricantes, a geração de novas necessidades por meio da inovação e o desejo dos designers de expressar sua criatividade e talento artístico (MOZOTA, 2011).

No entanto, apesar dos grandes esforços voltados ao estudo dessa nova atividade aplicados desde os anos 60 – quando o design passou a ser reconhecido como ferramenta estratégica – existe grande dificuldade de compreensão e utilização equivocada do serviço prestado por designers. PHILLIPS (2008) menciona esse comportamento: “Muitas vezes, os dirigentes de empresas confundem design com arte ou serviços decorativos”. Para profissionais da área que atuam em corporações, essa situação fica bastante clara durante a execução dos projetos, seja pela dificuldade de alocar recursos, seja para obter verba ou ainda por pessoais que interferem nas decisões do projeto. Essa situação é agravada ainda pelo despreparo da parte dos designers para atuar com desenvolvimento em cenários corporativos, no gerenciamento das tarefas, no relacionamento e comunicação com as partes interessadas, entre outras dificuldades.

A hipótese principal é que essa dificuldade em inserir e educar gestores para a compreensão do design, ou mesmo de conduzir projetos dentro de agências especializadas, é a ausência de um método eficaz e profissional para planejamento e execução das atividades e entregas do projeto dessa natureza. Pressupõe-se ainda que exista uma lacuna entre métodos tradicionais de gestão de projetos e uma linguagem assertiva para equipes criativas. Dessa forma, a equipe como um todo não possui uma visão integrada do projeto.

O objetivo desse artigo é identificar se existem métodos de gerenciamento de design eficazes, avaliar características pertinentes à essa disciplina e propor o uso do PM Canvas no desenvolvimento de projetos de design.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. DESIGN

2.1.1. O SIGNIFICADO DE DESIGN

A palavra *design* (de-sign) é oriunda do latim *signum*, que significa sinal, indício, que deu origem a significado, significação, segundo Ferrara apud MARTINS (2004). A autora ainda aponta como raiz da palavra ao grego *secnon* – extrair, separar, dividir, que precedida da preposição “de” significa falar de acordo com o signo, a respeito de. Sendo assim, a palavra *design* envolve uma operação crítica sobre as atividades do signo.

MOZOTA (2011) também considera a etimologia da palavra *design* que, segundo a autora, deriva do termo latino *designare*, traduzido como “designar” e “desenhar”. No inglês, o substantivo “*design*” manteve os dois significados. De acordo com o contexto em que se encontra, pode ganhar sentido de “plano, projeto, intenção, processo” ou de “esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”. Sendo assim, considerando a análise etimológica da palavra, a autora sugere a seguinte equação: *Design* = intenção + desenho. Isso evidencia que o *design* pressupõe uma intenção, plano ou objetivo na fase analítica e criativa e, na fase de execução, um desenho, modelo e esboço para dar forma a uma ideia.

Uma frequente confusão que ocorre em relação ao significado da palavra “*design*” é que pode se referir tanto ao processo execução do *design* quanto ao seu resultado (um plano ou forma). A mídia ainda é responsável por associar o termo a formas originais, mobília, luminárias, moda, etc, disseminando ainda mais sua utilização equivocada e ocultando o processo criativo e de gerenciamento de atividades que resultaram no produto.

A *International Concil Societies of Industrial Design* (ICSID), organização que reúne profissionais de designers do mundo todo, sugere a seguinte definição para “*design*”:

Objetivo: o *design* é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, *design* é o fator central de humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Tarefas: o *design* procura descobrir e avaliar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, com tarefa de:

- Promover a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global);
- Oferecer benefícios e liberdade a toda a comunidade humana (ética social);
- Apoiar a diversidade cultural, a despeito da globalização do mundo;
- Fornecer produtos, sistemas e serviços em formas que sejam expressivas (semiótica) e coerentes (estética) com sua complexidade própria.

O *design* é uma atividade que envolve um amplo espectro de profissões, o que engloba produtos, serviços, sistemas gráficos, interiores e arquitetura.

Para MOZOTA (2011), essa definição evita que o *design* seja entendido apenas a partir da perspectiva da estética e aparência e dá destaque às questões da criatividade, coerência, qualidade industrial e forma.

Por fim, a definição proposta pela *Designers Society of America* (IDSA), citado pela autora, posiciona o *design* como mediador entre os campos industriais e tecnológicos frente ao consumidor: “*Design Industrial* é o serviço profissional de criar conceitos e especificações que aproximam a função, o valor e a aparência de produtos e sistemas para o benefício mútuo do usuário e do fabricante”.

2.1.2. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O *DESIGN*

Quando o assunto é a história do *design*, é arriscado apontar um único ponto de partida que indiquem o início das atividades relacionadas ao assunto. Permeiam o *design* questões relacionadas à semântica, estética, modismos, solução de problemas, entre muitas outras que permitem diferentes pontos de vista, e assim, teorias divergentes sobre a história do *design*.

Schulmann apud MARTINS (2004), afirma que os registros das atividades se iniciam no século XVIII, na Revolução Industrial, antes mesmo do artesão chegar às máquinas, uma vez que produziam objetos únicos para a burguesia. Mas foi com a mecanização que ficou possível a reprodução em série de artigos úteis e a preços baixos, acessíveis a todos. Criou-se o conceito de funcionalidade (finalidade social de uso), ou seja, pensar no produto como um serviço a ser prestado ao usuário. O *design* passa a ser incorporado no plano de projeto e assim nasce o desenho industrial.

Apesar de considerar que em tempos ancestrais já existia a preocupação em otimizar as funções de produtos a partir de sua configuração, BÜRDEK(2006) reforça que o surgimento do *design* da forma como o definimos atualmente aconteceu durante a Revolução Industrial, na primeira metade do século XIX. Um dos marcos que permitem o nascimento desse novo conceito é o fato que se começa a separar projetos da manufatura, que até então eram ambos executados pelo artífice.

Segundo MOZOTA (2011), existem alguns marcos fundamentais na história do *design*. São eles: precursores (1850 – 1907); o movimento funcionalista (1910 – 1930); profissão do *Design* (1930 – 1945); o novo pluralismo do *Design* (1950 – 1975); o retorno do ornamentalismo (1975 – 1990); o *design* de 1990 à atualidade.

Quadro 1 – Resumo dos marcos históricos da história do *design*

Movimento/momento da história	Características
Precursores	Surge o conceito de padronização da produção e, conseqüentemente, a dissociação da concepção de um objeto a partir da sua fabricação. É o período em que acontece ainda o movimento ArtsandCrafts (Artes e Ofícios), na Grã-Bretanha e o Art Nouveau, na França. Em 1907, Behrens foi o primeiro designer oficial da época moderna.
O Movimento Funcionalista	Nasce em 1919, na Alemanha, a escola Bauhaus com um movimento de idéias que deu origem ao <i>design</i> moderno. Introduzia-se a idéia de total confiança no funcionalismo (a arte pode ser funcional) e desconfiança das distorções da psique humana na concepção de um objeto de <i>design</i> .
A Emergência do <i>Design</i> como Profissão	O <i>design</i> torna-se profissão necessária nos EUA em 1930, logo após a quebra da bolsa (1929). Os primeiros atuaram como consultores para a concepção de novos produtos em organizações industriais e, por sua vez, criaram a tendência de formas fluidas e aerodinâmicas, vistos na época como sinônimo de dinamismo e modernismo. Priorizavam a estética frente a função.
O Novo Pluralismo do <i>Design</i>	O <i>design</i> se consolidou como profissão e atingiu níveis internacionais. Permanecia o debate entre os que acreditavam no <i>design</i> racional e no funcionalismo (propunham que <i>design</i> não era uma arte e deveria ser baseado em princípios práticos eternos) frente aos adeptos do simbolismo (afirmavam que o <i>design</i> era influenciado e influenciava “estéticas transitórias”).
O Retorno do Ornamentalismo	O <i>design</i> invade todos os domínios da atividade empresarial e é utilizado até mesmo para fins ideológicos. Nasce o grupo Memphis, na Itália (1981) que celebra o declínio da vertente funcionalista do <i>design</i> e da priorização do simbolismo.
O <i>Design</i> de 1990 à Atualidade	Acontece o salto na evolução do <i>design</i> e surge a relação com a tecnologia. A forma física dos objetos deixa de ser a principal função e se considera a semântica do produto e sua impressão na mente dos consumidores. Isso é chamado de <i>Design</i> de Interface e <i>Design</i> de Experiência. Valorização da customização dos produtos (mesmo que industriais). Fala-se ainda em <i>design</i> sustentável em termos ambientais e econômicos.

Fonte: adaptado de MOZOTA (2011)

2.1.3. APLICAÇÕES DO *DESIGN*

As aplicações do *design* são questões que também apontam divergência nas opiniões das fontes consultadas. Para MOZOTA (2011) as disciplinas relacionadas ao *design* podem ser segmentadas da seguinte forma: *Design* de Produto, *Design* Gráfico, *Design* de

Embalagens, *Design* da Informação, *WebDesign* e *Design* de Ambientes. Abaixo estão descritas as atividades referentes a essas áreas:

- *Design* Gráfico: esse campo do *design* utiliza símbolos gráficos e tipografia para representar o nome de uma empresa, suas marcas e seus produtos.

Figura 1 – material para campanha política na Suécia, 2003.



Fonte: site Béhance

- *Design* de Produto: pode ser considerada a disciplina mais conhecida do *design*. Uma das razões está atribuída à frequência que a mídia referencia esse assunto vinculado à moda, móveis, luminárias, carros, joias, entre outros produtos de interesse do público. Porém, o *design* de produto permeia outras áreas de conhecimento. São elas:
 - *Design* de engenharia, principalmente a mecânica;
 - *Design* industrial como *design* de conceito, cujo objetivo é compreender o universo que cerca o produto em questão e lhe propor uma forma com abordagens diferentes. Ou ainda, a conceituação no *design* visa propor inovações na solução de problemas;
 - *Design* industrial como *design* de adaptação. Por exemplo, adaptar um sistema existente para uma nova tarefa exige que sejam repensadas as peças ou componentes;

- *Design* industrial como *design* de variação, chamado também de *restyling* ou *redesign*, tem como objetivo manter a função e princípio do objeto, porém sugerindo uma nova configuração de seus elementos.

Figura 2 – bicicleta de bambu e fibra de carbono



Fonte: site Core 77

Figura 3 – cadeira de balanço para área externa *Fable*



Fonte: site Core 77

- *Design* de embalagem: a função do *design* nesse campo é solucionar problemas relacionados à proteção durante o manuseio, armazenamento, transporte e venda. O profissional que atua nessa área transita por três diferentes campos do *design*: o *design* gráfico (configuração dos elementos gráficos da superfície da embalagem), *design* de

produto (por se tratar de um objeto com volume e tridimensional, para o qual o designer terá de aperfeiçoar as qualidades funcionais do objeto) e *design* tridimensional (nível conceitual do *design* de embalagem, em que se podem editar todos os aspectos do produto – forma, materiais e interface).

Figura 4 – embalagens para fragrâncias 100% naturais



Fonte: site The Dieline

- *Design* de Ambientes: tem como objetivo o planejamento de um espaço e a criação de todos os espaços que fisicamente a representam (interior e exterior). Pode ser aplicado a um projeto de rearranjo do local da empresa, à paisagem industrial, áreas de trabalho, área de produção, até adaptações de espaços comerciais, suas estruturas de exposição e de *stands*.



Figura 1 – casa noturna DISCO em São Paulo

Fonte: site Yatzer

Figura 2 – loja *Rocambolesc*, na Espanha

Fonte: site Yatzer

Para BONFIM (1997 apud MARTINS), ficou estabelecido a partir do 7º ENESD que existem as seguintes habilitações para a atividade de *design*: *Design* Gráfico (incluindo-se vitrine), *Design* de Produto, *Design* de Interfaces (incluindo *webdesign*), *Design* de Interiores (incluindo-se cenários), *Design* de Moda e *Design* de Ambiente. Propuseram ainda que a área têxtil, de embalagem, mobiliário, entre outras, poderiam ser vinculadas a uma das definições das habilitações.

2.2.GESTÃO DO *DESIGN*

2.2.1. DEFINIÇÕES PARA A GESTÃO DO *DESIGN*

Surge nesse tópico a dúvida se o significado de “gestão do design” se aproxima ou poderia ser entendido como “gerenciamento de projetos em design”. Para Peter Gorb apud MOZOTA (2011) o conceito de gestão do design é sugerido como a “distribuição eficaz, pelos gerentes, dos recursos de design disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”.

A distinção proposta por Alan Topalian (1980) é entre gestão de design curto prazo, em que se considera cada projeto de design como uma ação em si mesma, coerentes com a estratégia da corporação; e de longo prazo, ou seja, gestão de “design global”, como uma disciplina que permeia diversas áreas de um negócio. Patrick Hetzel (1993, apud MOZOTA, 2011) amplia o escopo da gestão do design apontado três interpretações para o termo:

- Gestão do design – ou seja, gestão do processo criativo dentro de uma corporação;
- Gestão de uma empresa de acordo com princípios de design;
- Gestão de uma empresa de design.

Para MOZOTA (2011), apesar da existência desses conceitos variados para gestão de design, o assunto deve ser abordado de uma perspectiva gerencial. Para a autora a gestão do design está relacionada ao processo de mudança de um modelo de administração taylorista, hierárquico, para um modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos. Pontua ainda que os designers se sentem confortáveis com um modelo de gestão mais informal.

Peter L. Phillips publicou em seu livro “Briefing: a Gestão do Projeto de Design”, o artigo de Earl N. Powell, presidente do *Design Management Institute*, que diz o seguinte:

“Nos anos 1980, em uma reunião da diretoria do DMI, junto com os membros do seu conselho consultivo, tentamos chegar a uma definição do gerente de design. Digo tentamos porque é muito difícil alcançar um consenso nessa matéria, depende do contexto em que se aplica. A definição a que chegamos foi: *a gestão de design ocupa-se do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicação e ambientes*”.

PHILLIPS (2011) ainda extraiu de uma publicação do *Design Management Journal* diversos depoimentos de profissionais da área do design em relação à sua gestão. Entre elas, pode-se destacar as palavras de Torsten Dahlin, presidente da Fundação Sueca de Desenho Industrial em que ele afirma: “o gerente de design, como profissional, propõe e coordena atividades de design dentro de uma empresa, com uma visão estratégica, participando das decisões de alto nível. Ele se empenha para criar reconhecimento e valorização do design em todos os níveis da empresa”.

Para Tim Bachman, diretor da *Bachman DesigGroup*, a gestão do design articula as comunicações implícitas e explícitas que refletem os valores da empresa. Além disso, não se restringe somente a um departamento ou instância administrativa, é um recurso estratégico e um poderoso processo organizacional.

Hetzel (apud MARTINS, 2004) sugere ainda a segmentação da gestão do design em: gestão do design operacional, gestão do design tático e gestão do design estratégico. O resumo de suas reflexões sobre o tema pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 2 – Grupo de processos do gerenciamento de projetos.

Influências do design	Níveis de decisões	Níveis de criação de valor	Níveis de competência
Sobre a oferta: dá sentido ao discurso e projeto	Gestão de design operacional	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do design	Design ação ou como competência econômica. Cria o valor sobre as funções da organização
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo projeto	Gestão de design tático	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do design	Design função ou como competência controladora. Cria o valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico	Gestão de design estratégico	Atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.	Design visão ou competência psicológica, influi na compreensão do ambiente e transforma procedimentos.

Fonte: extraído de “A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – um Modelo de Integração de Design em Corporações (MARTINS, 2004)

2.2.2. HISTÓRICO DA GESTÃO DO DESIGN

As primeiras tendências à valorização da gestão do design no ambiente empresarial aconteceram nos anos 60, em países anglo-saxônicos, a partir da definição da metodologia de design. Falava-se em *Design Management* (BÜRDEK, 2006).

Aconteceram as primeiras manifestações na Alemanha, sendo elas influenciadas pelo trabalho de Peter Behrens para a AEG (reestruturação de toda a identidade visual da empresa, no início do século XX), pelas fontes anglo-saxônicas, pelo trabalho metodológico da *HfG Ulm* e, mais especificamente, pela administração de empresas. São baseadas em, basicamente, dois temas:

- O desenvolvimento de sistemas de metas empresariais e;
- O problema do manuseio metódico das informações.

Refletia-se como a empresa deveria trabalhar todas as informações necessárias e conduzir o desenvolvimento de produtos. Foram elaboradas, então, *check-lists* de acompanhamento dos processos para que as empresas pudessem controlá-los e tomar decisões de forma sistemática e plena.

Nas décadas seguintes, o tema “gestão de design” foi ganhando força. Em 1970 foi fundado o *Design Management Intitute* (DMI) com o objetivo de compreender e analisar os estudos de caso sobre produtos. Mas foi nos anos 80 que o assunto ganhou evidente impulso, quando um grupo de administradores reconheceu que design transpõe as barreiras da estética e tem grande influência em questões econômicas. Nos anos 90, uma série de jovens empreendedores consultores, que detinham o conhecimento de design e economia, realizaram um trabalho representativo no sentido de educar líderes de empresas a entender o design como assunto sério. Seus conhecimentos abordavam os processos completos do desenvolvimento de produto: a análise de mercado, à fase de conceituação e de projeto.

O surgimento do processo de gestão do design a partir dos anos 60 e aponta a Grã-Bretanha como berço desse conceito. Na época, referia-se ao gerenciamento de relações entre agências de design e seus clientes. Foi em 1966, que Michael Farr se atentou a uma nova função, a de gerente de design, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boa comunicação entre agência e seus clientes. Foi ainda na Grã-Bretanha que se estabeleceu a consciência do importante papel do designer na economia e na indústria (Hetzl apud MOZOTA, 2011).

2.2.3. MÉTODOS DE GESTÃO DE DESIGN

Novamente, aborda-se nesse artigo um assunto em que há divergência de opiniões. Primeiramente pelo fato de gestão de design não possuir uma única definição. Dependendo do contexto ou do autor, pode receber diferentes significados. Para esse tópico, o termo “gestão de design” terá significado de execução das tarefas e entregas de um projeto de design cujo resultado é único, de desenvolvimento do produto ou serviço.

O processo de design é tanto um processo criativo quanto de solução de problemas. Para a realização de um projeto de design existem etapas a serem seguidas para a execução do projeto de design. LÖBACH (1976), sugere como características e etapas de um projeto dessa natureza as seguintes considerações:

- Existe um problema que pode ser bem definido;
- Reúnem-se informações sobre o problema;
- Essas informações são analisadas e relacionadas criativamente entre si;
- Criam-se as alternativas de soluções para o problema;
- Julgam-se as alternativas a partir de critérios estabelecidos;

- Desenvolve-se a alternativa mais adequada.

O autor ainda organiza e desmembra em uma tabela as fases do projeto de design de produto, bem como suas respectivas atividades e entregas:

Quadro 3 – Etapas de um Projeto de Design

Processo Criativo	Processo de Solução de Problemas	Processo de Design (desenvolvimento do produto)
1. Fase de Preparação	Análise do Problema <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do problema • Coleta de informações • Análise de informações 	Análise do Problema de Design <ul style="list-style-type: none"> • Análise da necessidade • Análise da relação social (homem-produto) • Análise da relação com o 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 sistemas de produtos (produto-produto) • Distribuição, montagem, serviços a clientes, manutenção
	Definição do Problema, Clarificação do Problema, Definição de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição das características do novo produto • Exigências para com o novo produto
2. Fase da Geração	Alternativas do Problema <ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos métodos de solucionar problemas, produção de idéias, geração de alternativas 	Alternativas de Design <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos do design • Alternativas de solução • Esboço de idéias • Modelos
3. Fase de Avaliação	Avaliação das Alternativas do Problema <ul style="list-style-type: none"> • Exame das alternativas, Processos de seleção, Processos de avaliação 	Avaliação das Alternativas de Design <ul style="list-style-type: none"> • Escolha da melhor solução • Incorporações das características ao novo produto
4. Fase de Realização	Realização da Solução do Problema <ul style="list-style-type: none"> • Realização da solução do problema • Nova avaliação da solução 	Solução de design <ul style="list-style-type: none"> • Projeto mecânico • Projeto estrutural • Configuração dos detalhes • Desenvolvimento de modelos • Desenhos técnicos, desenhos de representação

Fonte: extraído de LÖBACH (1976)

Por sua vez, BÜRDEK (2006) salienta que os estudos que surgiram em torno do tema gestão de design após os anos 90 priorizavam a função comunicativa dos produtos frente aos aspectos referentes à administração empresarial. Faz referência a citação de BUCK, HERRMAN e LUBKOWITZ (1998): “Na teoria da linguagem do produto serão rigidamente separadas entre si as funções práticas e as significantes e, entre as significantes, as estético-formais e as simbólicas. Em última análise, entretanto, é a sua união que permite a existência de uma oferta de produtos coerente”. O autor aponta ferramentas para aplicar à gestão do design:

- *Screening*: a compreensão dos mundos reais dos produtos;
- Pesquisa de tendências: visualização dos padrões sócio-estéticos;
- Configuração de estilos existentes aplicáveis aos produtos;
- Análises dos “milieus” do usuário: identificação dos padrões estéticos do usuário especificamente.

PHILLIPS (2008) enfatiza a importância do briefing em um projeto de design, que nada mais é que uma etapa inicial de alinhamento das informações do projeto a ser executado com a equipe envolvida. O autor evidencia a diferença entre proposta de projeto e briefing. Enquanto o primeiro é uma reunião de informações básicas de um projeto a serem desenvolvidas e especificadas por uma equipe de design, o briefing de boa qualidade já possui informações específicas e estratégicas do projeto. Esse documento deve ser preparado de forma colaborativa entre os participantes e solicitantes do projeto de forma a unificar a compreensão sobre a natureza do mesmo, formas de execução, prazos e recursos disponíveis. O documento resultante tem como função o acordo ou contrato formal entre as partes envolvidas, serve como roteiro a ser seguido durante o desenvolvimento do projeto, torna-se base para a execução do cronograma de cada etapa, além de conter informações sobre a estratégia da empresa. Além disso, o autor reforça que é um ótimo instrumento de acompanhamento e avaliação do andamento do projeto.

Os tópicos básicos que devem estar presentes no briefing, segundo o autor, são:

- Natureza do projeto e contexto: justificativas, objetivos, resultados desejáveis, responsabilidades sobre o projeto;

- Análise setorial: lista de produtos, concorrentes, preços e promoções, marca, estudo de tendências, estratégia da empresa;
- Público-alvo: características do público-alvo (sexo, faixa etária, escolaridade, etc), diferenças (regionais, culturais, etc);
- Portfólio da empresa: marca, imagem corporativa, segmentação de mercado;
- Objetivos do negócio e estratégias de design: principais resultados do projeto, atividades de design correspondentes ao resultado visado;
- Objetivo, prazo e orçamento do projeto: tempo previsto, orçamento, recursos humanos, responsabilidades por aprovações;
- Aprovação, implementação e avaliação: preparo dos materiais de apresentação, responsabilidade por aprovações, providências necessárias para a implementação, critérios para medir o sucesso do projeto;
- Informações de pesquisa: tendências de negócios, avanços tecnológicos, lançamentos de novos produtos;
- Apêndice: materiais suplementares.

Dessa forma, o autor sugere como método o alinhamento inicial da equipe ao contrário de entregas pré-definidas.

Bruno Munari (1981), afirma que o método de projeto para o designer não é absoluto e nem definitivo. Pode-se modificá-lo se forem identificados outros valores objetivos que melhorem o processo. Isso está relacionado à criatividade do projetista que, ao aplicar o método, pode descobrir algo a melhorar. Sendo assim, não propõe um método definitivo, apenas sugere como etapas testes de materiais, esboços em tamanho real, execução de um modelo e verificação do modelo.

2.2.4. CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES PERTINENTES AO DESIGNER

Primeiramente, vale ressaltar que o designer não ocupa necessariamente um único cargo. A abordagem das disciplinas de design nas universidades são bastantes diferenciadas de instituição para instituição. Esse conceito se reforça a partir das definições a seguir.

LÖBACH (1976) segmenta a atuação do designer em papéis e aponta as principais responsabilidades e características necessárias:

- O diretor de design: o autor aponta dois tipos principais de atribuições para o profissional que ocupa esse cargo. Uma delas é a responsabilidade pela política geral de design dentro da empresa frente à diretoria. A outra é a coordenação de todos os projetos que chegam ao seu departamento. Deve possuir ainda conhecimento e aptidões específicas de design, dominar assuntos relacionados às disciplinas que permeiam o planejamento e desenvolvimento de produtos, bem como possuir visão abrangente da estratégia da empresa e suas relações sócio-econômicas.
- O designer industrial: trabalha, geralmente, em equipe com outros profissionais da empresa. Como configurador, não influencia em decisões fundamentais. Sua atuação depende muito da amplitude do departamento de design dentro da empresa, além do ramo de negócios. Se o profissional de design atua na área de pesquisa e desenvolvimento, torna-se um consultor que apresenta idéias como possíveis soluções de problemas. Caso inserido em um departamento de marketing, assume o papel de incentivador de vendas, aplicando meios estéticos para tornar os produtos mais vendáveis. Por fim, se o designer é colaborador no planejamento de produtos, torna-se um profissional produtor de idéias.
- O designer de sistemas de produtos: nesse papel, o designer sai do limitado quadro de formulação isoladas de problemas e passa a conceber sistemas de produtos, abrangendo um conjunto integrado de produtos. Deve estar apto a examinar problemas complexos e coordenar fatores isolados, a fim de obter uma ótima solução de conjunto.
- O consultor em design: é um profissional contratado para dar suporte no processo de design da empresa, tanto como consultor de novos produtos quanto sistemas de produtos. Possui mais autonomia e independência pela ausência de vínculo empregatício com a corporação, além de desfrutar de mais atenção da direção superior das empresas.
- O crítico de design: o autor assume esse campo de atuação como pouco desenvolvido. Porém, credita a esses profissionais a capacidade de elucidar os pontos negativos de um produto de projeto de design, uma vez que toma como fato que o desenvolvimento e configuração de produtos industriais se orientam para a satisfação do indivíduo e não da coletividade.

- O designer industrial como *expert* em planejamento e configuração do entorno: trata-se da atuação do designer no planejamento municipal, em que estrutura o entorno com um processo de planejamento integrado com o poder público, coordenando a atividade de profissionais envolvidos no *design*.
- O teórico do *design*: o profissional que tenha tendência intelectual para refletir sobre os problemas do *design* e sua importância social.
- O pedagogo do *design*: o designer assume papel de educador, a fim de passar os conhecimentos necessários para a formação do designer profissional.

MOZOTA (2011) por sua vez, segmenta as possíveis carreiras para designers da seguinte forma:

Quadro 4 – A carreira do designer

	Título	Responsabilidades
Designer	Designer associado Designer assistente Designer	Desenvolver soluções criativas para problemas de design
Gerente de Projetos de Design	Designer sênior Gerente de projeto Diretor de design associado	Coordenar recursos para oferecer um design dentro de um cronograma e um orçamento predeterminado
Gerente da equipe de design	Diretor de criação Líder de estúdio	Gerenciar a equipe de design, transferir a estratégia do design para orientações criativas e montar equipes de design para atender às necessidades do projeto
Gerente de design da organização	Diretor Chefe	Tornar decisões operacionais e de administração geral que impulsionem o desenvolvimento de uma organização ou grupo de design
Gerente de design estratégico	Diretor executivo de design Diretor executivo que auxilie a atingir metas	Desenvolver o objetivo empresarial estratégico da organização juntamente com estratégias de design

Fonte: extraído de MOZOTA (2011)

2.3.GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.3.1. DEFINIÇÃO DE PROJETOS

O significado de projetos para o *Project Management Intitute* (PMI) consiste em um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único.

VARGAS (2005) propõe a definição como um empreendimento, não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzidos por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custos, recursos envolvidos e qualidade.

VALLE at al. (2010) conceituam e caracterizam elementos em comum em projetos. São eles:

- **Aprendizado por meio de erros:** os autores defendem o aprendizado por meio de erros evitando equívocos no futuro, além da valorização de ambientes nos quais as falhas são discutidas e analisadas ao invés de omitidas ou negadas;
- **Temporariedade dos projetos:** é o esforço não permanente, ou seja, temporário, aplicado ao projeto com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço;
- **Singularidade dos projetos:** a entrega final dos projetos são produtos, serviços ou resultados exclusivos e singulares;
- **Progressividade dos projetos:** compreende a elaboração do projetos em etapas progressivas e incrementais;
- **Diferença do projeto frente ao trabalho operacional:** a principal divergência entre essas duas atividades é seu objetivo final. Enquanto o projeto deve atingir seu objetivo e finalizado, o trabalho operacional é contínuo e repetitivo, visando a manutenção do negócio.

2.3.2. DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMI (2008), gerenciamento de projetos tem como definição a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, executado a partir da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

KERZNER (2004) utiliza o termo gestão de projetos e o define como planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Por sua vez, VARGAS (2005) sugere que o gerenciamento de projetos consiste em um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, conhecimento e capacidades individuais, com o objetivo de controlar eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

VALLE et al. (2010) ressalta ainda as atribuições que ficam sob responsabilidade de um gerente de projeto:

- Identificação das necessidades do projeto;
- Estabelecer objetivos claros e palpáveis;
- Atender às expectativas das partes interessadas;
- Prover o balanceamento entre qualidade, escopo, tempo e custo.

2.3.3. APLICAÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos possui aplicabilidade em todos os tipos de empreendimentos temporários, que tenham definições de prazo, custo, qualidade e recursos, ou seja, em qualquer tipo de projeto.

Os projetos atingem todos os níveis de uma organização, de acordo com VARGAS (2005) Podem envolver um número pequeno de pessoas, ou milhares delas. Em relação ao prazo, é possível a existência de projetos que durem menos de um dia ou vários anos. Podem também extrapolar os limites da organização, afetando fornecedores, clientes, parceiros e governo e fazem parte, na grande maioria das vezes, das metas estratégicas da empresa. Sendo assim, a aplicação das atividades de gerenciamento não é limitada e contempla todos os tipos de projetos. São exemplos:

- Instalação de uma nova planta industrial;
- Redação de um livro;
- Reestruturação de um setor ou departamento de uma empresa;
- Elaboração de um plano de marketing e publicidade;
- Lançamento de um novo produto e serviço;
- Informatização de determinado setor de uma empresa;
- Construção de uma casa;

- Realização de uma viagem.

Os benefícios apontados por VALLE et al. (2010) na aplicação do gerenciamento profissional aos projetos são:

- Respostas rápidas às mudanças das condições do mercado e novas oportunidades estratégicas;
- Permitir que a organização produza mais com menos recursos;
- O monitoramento das fases iniciais dos projetos e o encerramento daqueles que não atendem às premissas estabelecidas reduz as perdas financeiras;
- Embasa a tomada de decisões por parte das organizações, com base em métricas internacionais;
- Maximiza iniciativas nas organizações, valorizando o foco e comunicação aberta.

2.3.4. MÉTODOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.3.4.1. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

As entregas específicas de um projeto devem ser executadas dentro de um prazo, apoiadas por modelos de documentos e ferramentas que acelerem sua execução, de acordo com VALLE et al. (2010).

O PMBOK, referência teórica para o gerenciamento de projetos, sugere 42 processos de alto nível para a realização do projeto, porém não explica como implementá-los. Sendo assim, não se pode classificar seu conteúdo como uma metodologia de gerenciamento. É possível que, num mesmo projeto, existam métodos de gestão do projeto e os métodos cujos objetivos são as entregas do produto. Cabe ao gerente de projeto integrá-los de maneira assertiva visando cumprir prazos, orçamento, qualidade acordados utilizando os recursos disponíveis. Esses processos supracitados são segmentados em cinco grupos:

Quadro 5 – Grupo de processos do gerenciamento de projetos.

Grupo de Processo	Descrição
Iniciação	Formalização da existência do projeto para a organização, definição dos objetivos, formulação do escopo inicial, nomeação do gerente de projeto e mobilização de recursos para executá-lo;
Planejamento	Determina o que deverá ser feito por meio da declaração de escopo, como deve ser feito, por meio do plano de gerenciamento de projeto. A partir disso, gera-se a linha de base, que

	será referência para a comparação verificação de resultados;
Execução	Produção das entregas do projeto a partir da integração de pessoas, organizações e recursos materiais;
Monitoramento e Controle	Conferência dos resultados da execução frente à linha de base do projeto. Caso as entregas não estejam concordantes, devem ser tomadas ações corretivas;
Encerramento	Formalização da conclusão do projeto, com o aceite de resultados, encerramento de contratos e desmobilização da equipe.

Fonte: adaptado de VALLE et al. (2010).

Os processos podem ainda ser agrupados por requisitos de conhecimento, ou seja, processos cujo conjunto de técnicas é similar entre si, bem como as entradas e saídas. Segundo o PMBOK, as áreas de conhecimento são as seguintes:

- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento de comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto;
- Integração do gerenciamento do projeto.

Em cada grupo de processos são executadas atividades das áreas do conhecimento, conforme quadro a seguir:

Quadro 6 – Grupo de processos e áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Fonte: Adaptado do PMBOK (2008).

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos; Definir o		Verificar o escopo; Controlar o	

		Escopo; Criar a EAP;	escopo	
Tempo		Definir as atividades; Sequências das atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar a duração das atividades; Desenvolver o cronograma	Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os recursos; Determinar o orçamento	Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle de qualidade
Recursos Humanos		Desenvolver o plano de recursos humanos	Mobilizar a equipe de projeto; Desenvolver a equipe de projeto; Gerenciar a equipe de projeto	
Comunicações	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir as informações; Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho
Riscos		Planejar o gerenciamento de riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa dos riscos; Realizar a análise quantitativa dos	Monitorar e controlar os riscos	

	riscos; Planejar respostas aos riscos			
Aquisições	Planejar as aquisições	Conduzir as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

Fonte: Adaptado do PMBOK (2008).

2.4.3.2. PROJECT MODEL CANVAS (PMCANVAS)

O Project ModelCanvas é um método adaptado ao gerenciamento de projetos por José Finocchio Júnior. Originalmente, Osterwalder e Pigneur (2010) foram os criadores dessa ferramenta para a aplicação na elaboração de planos de negócio.

Segundo FINOCCHIO (2013), o PM Canvas é um modelo mais amigável para conceber um plano de projeto e pode ser definido como uma agenda em que os *stakeholders* irão preencher visando estabelecer a lógica do projeto, a relação entre conceitos. O preenchimento do Canvas é feito em uma folha A1, segmentada em 13 partes, cada qual com um conceito do projeto onde serão colocados post-its com o conteúdo gerado pela equipe. Tem como vantagem a agilidade, a interação e participação dos stakeholder em tempo real e exclusão da formalidade desnecessária durante o processo de construção do plano de projeto. O uso das informações relatadas no Canvas podem ser utilizadas de duas maneiras, segundo o autor: primeiramente, pode ser um documento único e consistente do planejamento do projeto, seguido pela execução. Ou ainda, pode ser ferramenta preliminar para conformar a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição formal do plano de projeto.

Para VERAS (2014), o PM Canvas pode ser considerada tanto uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos ou ainda uma metodologia com foco em gerenciamento de projetos. Afirma ainda que o PM Canvas utiliza a ideia de esquemas que assumem que:

- Imagens ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas;
- Informações explícitas ajudam a pensar a comunicação mais efetivamente.

Para o criador da ferramenta, há quatro etapas de construção do Canvas. São elas:

Quadro 7 – As quatro etapas de construção do Canvas

Etapas	Descrição
Conceber	São respondidas seis perguntas fundamentais: Por que? O que? Quem? Como? Quando? E Quanto? O resultado é uma sequência com ordem específica
Integrar	Em um segundo momento, garante-se a consistência entre os blocos e se estabelece a integração entre os componentes
Resolver	É preciso identificar os pontos em que a montagem do Canvas “travou” por causa de indefinições, falta de informações ou contradições. Esses problemas devem ser levados como “lição de casa”
Comunicar/Compartilhar	No final do processo, o Canvas servirá como base para gerar outros documento, sejam eles apresentações, cronogramas, orçamentos, ou até mesmo, planos de projeto

Fonte: adaptado de FINOCCHIO (2013)

Segundo FINOCCHIO (2013) ainda, não existem papéis predefinidos no PM Canvas, porém duas regras básicas devem ser seguidas:

- Deve ser, preferencialmente, feito em equipe;
- Pelo menos uma das pessoas presentes deve ter conhecimento sobre os conceitos básicos envolvidos no gerenciamento de projetos e sobre como eles se relacionam entre si.

VERAS (2014) organizou as questões básicas do projeto que serão respondidas na etapa “conceber” da seguinte maneira:

- Por que: justificativas, benefícios, objetivos (específico, mensurável, alcançável, realista, delimitado no tempo);
- O que: produto, requisitos;
- Quem: partes interessadas (*stakeholders*), fatores externos, equipe;
- Como: premissas, grupos de entregas, restrições;
- Quando e quanto: riscos, linha do tempo, custos.

Depois de respondidas as perguntas básicas, os conceitos expostos no Canvas devem ser integrados. Para tal, FINOCCHIO (2013) sugere um protocolo de integração com oito passos.

- Os pontos mencionados nas Justificativas são sanados?
- O Objetivo se revela suficiente e necessário?

- Todos os Requisitos “tem dono” e definem o produto?
- Estão subordinados ao projeto aqueles que precisam estar?
- Obtivemos convergência formulando Premissas válidas?
- As limitações aplicáveis ao trabalho estão identificadas na forma de restrições?
- Os Riscos cobrem o que já sabemos do projeto e vislumbram, ao mesmo tempo, o que ainda não sabemos?
- O Cronograma e o Orçamento estão orientados por entregas?

Na etapa “Resolver” o autor propõe que sejam revistas as seis perguntas iniciais e se avalie se estão respondidas de forma assertiva e coerente.

Por fim, na etapa “Compartilhar” FINOCCHIO (2013) sugere que, caso o projeto esteja bem definido a partir do preenchimento do Canvas, é possível desenvolver outros documentos do projeto que formalizem o que foi acordado.

3. METODOLOGIA

O presente tema de estudo é oriundo das experiências acumulada ao longo de nove anos pela autora em relação ao desenvolvimento de projetos na área de design. Os primeiros contatos com o assunto foram estabelecidos no período de graduação, de 2006 a 2009, no curso de design de produtos da Universidade Federal do Paraná. Durante os quatro anos de curso, semestralmente havia a disciplina de projetos de design ministrada por diferentes professores. Nessa etapa, ainda sem referências de comparação com as boas práticas de gerenciamento de projetos do PMI, notava-se que o método fornecido para o planejamento e execução do projeto raramente obtinha sucesso. Os resultados eram gerados, porém permeados de falhas tanto em termos técnicos (consequência de uma gestão pouco eficaz do tempo) quanto em falhas do gerenciamento do projeto propriamente dito. A elaboração do cronograma eram projeções empíricas, a área de custos era inexistente ou raramente abordada, e o escopo de projeto era denominado *briefing* – essa conclusão foi estabelecida a partir do distanciamento de tempo e da aquisição de conhecimento da autora – e pouco continha do conteúdo proposto pelo PMI para o escopo do projeto. Nos métodos ensinados eram abordadas com maior veemência as entregas (como os painéis semânticos, a geração de alternativas de um produto, a modelagem 3D virtual, entre outras). A abordagem do gerenciamento de projetos a partir das entregas resultava em um enrijecimento do método, característica pouco adequada a projetos que envolvam assuntos subjetivos, como

criatividade, bagagem individual de referências, expectativa do cliente, entre outros. Outro fator de fundamental importância em projetos de design é o trabalho interdisciplinar. Esse, por sua vez, tinha abordagem verbal durante as disciplinas de projetos, porém os métodos baseados em entregas novamente restringiam as inserções de outras disciplinas durante o processo.

Houve uma segunda experiência, iniciada em abril de 2008 e concluída em outubro de 2009, em um projeto de pesquisa pelo CNPq na área de cerâmica e porcelana utilitária, orientado por duas professoras da UFPR e executado em parceria com engenharia mecânica da UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná). O projeto consistia em levar design e tecnologia para empresas de pequeno porte de cerâmica ou porcelana da cidade de Campo Largo – PR. Nesse projeto, a autora atuava como auxiliar de pesquisa e pode acompanhar o processo de gerenciamento do projeto (desde a definição do cronograma até as reuniões de acompanhamento e entregas). Mais uma vez, as práticas aplicadas não foram bem sucedidas, fato que refletiu em diversos aspectos como discrepância entre as entregas planejadas e efetuadas, assertividade na comunicação e até mesmo no relacionamento interpessoal. Pode-se dizer que a *baseline* das áreas de escopo, tempo e custo não foi corretamente elaboradas e comunicadas.

Saindo da área acadêmica, a autora adquiriu experiência em duas fábricas de artigos em cerâmica e porcelana utilitária. Em cada uma delas o método de desenvolvimento de projetos na área de design eram diferentes uma das outras e diferentes ainda das práticas aprendidas na universidade. Na primeira empresa, a autora estava inserida num setor voltado ao design, em que se buscavam as tendências do segmento visando aplicar aos produtos desenhados e estimulava-se a criação e habilidade para executá-las. Suprimiam-se muitas das entregas aprendidas na universidade e se acrescentavam outras mais relevantes para a indústria. Em relação ao gerenciamento de tempo e custo, as determinações eram verbais, acordadas em reuniões. As outras boas práticas propostas pelo PMI não eram abordadas. Já na segunda empresa, a cultura do design era pouco disseminada e mal compreendida. A autora, como coordenadora de produto, ficou responsável pelo gerenciamento dos projetos de novos produtos. Frente às diversas dificuldades do gerenciamento de projetos, bem como da própria cultura organizacional, foi necessária a especialização no assunto para que pudesse coordenar os diversos projetos de forma eficiente e eficaz.

Somando a experiência tanto acadêmica quanto industrial na área de projetos de design (considerando que são empresas de origem familiar), a autora identificou uma lacuna em relação aos métodos de planejamento de projetos de design e sua disseminação. Após a especialização na área de gerenciamento profissional de projetos com base no PMI, entendeu a necessidade da aplicação das boas práticas em um planejamento de projeto. Sabendo que a disciplina de design é permeada por questões subjetivas, supôs que a ferramenta PMCanvas seria adequada para aplicação no planejamento de projetos de design e, para concluir se a hipótese tinha fundamento, iniciou a investigação em bibliografia especializada da disciplina de design, investigando as definições para o termo, bem como a definição para gestão de projetos em design, além das definições para gerenciamento de projetos (geral) e para Project Model Canvas.

4. CONCLUSÕES

O objetivo inicial desse artigo era estabelecer um método assertivo de elaboração de um plano de projetos a partir do PM Canvas, utilizando como referência métodos de gerenciamento de projetos de design encontrados em bibliografia especializada, características da disciplina e do profissional de design, bem como conceitos de gestão de design.

Primeiramente, é preciso evidenciar a carência de estudos em relação aos métodos de gerenciamento de projetos em design, bem como ferramentas e técnicas. Nota-se que não existe consenso quanto a uma única metodologia e, o que é ainda mais preocupante, não existe uma proposta eficaz validada de sequência a ser seguida quando se trata de projetos de design. A partir da revisão bibliográfica, pode-se concluir que algumas definições são obsoletas frente às idéias que hoje permeiam a disciplina. Um exemplo é o método proposto por LÖBACH (1976) em relação ao que sugere PHILLIPS (2011). Enquanto o primeiro sugere uma fórmula, um passo-a-passo sequenciado e rígido para a execução de um projeto de design, o segundo valoriza a primeira etapa do projeto, o *briefing*. Esse termo vastamente utilizado pelos profissionais de design, publicidade e propaganda e arquitetura, nada mais é do que o plano de projeto. Nota-se essa semelhança na comparação dos tópicos essenciais pontuados por PHILLIPS (2011) em relação aos conceitos abordados no PM Canvas e PMBOK. Sendo assim, considero que existiu uma evolução no sentido de pensar design como um processo orgânico, cujo resultado será único e em que o planejamento e gerenciamento é fundamental para seu sucesso.

Outra questão que não pode ser delimitada por falta de consenso é o significado de gestão de design. Enquanto para alguns autores o termo se refere a inclusão assertiva da disciplina em empresas e na sociedade, para outros significa o gerenciamento das etapas e entregas de um projeto de design. Ou ainda, não há definição pelos próprios autores. Dessa forma, poucas opiniões convergem em relação às características e dificuldades enfrentadas por quem gerencia projetos de design. Uma das únicas questões em comum que desponta entre os autores é a dificuldade de compreensão e integração do design nas corporações.

Em relação às características próprias da disciplina, fala-se em capacidade criativa, de solução de problemas, compreensão estética e de gerenciamento. No entanto, raros são os profissionais que detêm todas essas habilidades. Surge então a oportunidade de iniciar um projeto de design com o PM Canvas. Por meio dessa ferramenta, não há necessidade que somente o gerente de projeto tenha domínio e capacidade de preencher todas as questões pertinentes ao plano do projeto. E, tampouco, o designer que irá executar a parte criativa receberá informações fragmentadas e muitas vezes sem embasamento. O Canvas promove a integração necessária dos *stakeholders* em um primeiro momento do projeto, sendo que os participantes podem discutir em tempo real e alinhar as questões rumando ao objetivo comum. Dessa forma, o resultado do projeto estará de acordo com as expectativas dos envolvidos, bem como os métodos de execução, cronograma e orçamento definidos. Como sugere VERAS (2014), o PM Canvas é uma ferramenta de esquemas imagéticos, os quais são bastante assertivos entre equipes criativas.

O PM Canvas não precisa ser necessariamente um método de gestão de projetos. No entanto, será um início adequado a um projeto cujo futuro é pouco claro e definido. A ferramenta pode ser usada nos projetos de design como documento oficial, seguido da execução. Ou ainda, facilita a elaboração de outros documentos como cronograma, orçamento ou mesmo o plano de projeto de maneira formal. Caso a formalidade seja exigida pela empresa para qual se executa o projeto, as boas práticas do PMBOK podem complementar a facilidade de execução da primeira etapa proposta pelo Canvas.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Agora que compreendidas as limitações literárias para o assunto de metodologia de gestão de projetos de design, no sentido de esforço temporário cujo resultado será um produto

ou serviço único, abre-se uma oportunidade para a elaboração de uma tese em que se considere o PM Canvas como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de projetos de design, desdobrando para variações em que práticas do PMBOK sejam incluídas a fim de criar uma metodologia orgânica, adaptável a cada tipo de empresa. O objetivo seguinte é realizar a validação do método com equipes de design, tanto de indústrias, quanto de agências. A partir do resultado dessa pesquisa, o intuito é desenvolver material literário especializado para design visando a disseminação do método para instituições de ensino.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÜRDEK, Bernhard E. *História, teoria e prática do design de produtos*. São Paulo. Edgard Blücher, 2006.

CORE77. Site. Disponível em: www.core77.com. Acessado em: 29/09/2014.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. Site. Disponível em: www.dmi.org. Acessado em: 24/09/2014.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. *Project ModelCanvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as Melhores Práticas*. 2.ed.. Porto Alegre. Bookman, 2007. Recurso eletrônico.

LÖBACH, Bernd. *Design Industrial: Bases para a Configuração dos Produtos Industriais*. 1.ed.. São Paulo. Editora Edgard Blücher Ltda., 2001.

MARTINS, Rosane F. de Freitas. *A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – Um Modelo de Integração do Design em Organizações*. 2004, 187 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MOZOTA, Brigitte Borja de. *Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre. Bookman, 2011. Livro eletrônico.

NOTCOT.COM. Site. Disponível em: www.notcot.org. Acessado em: 29/09/2014.

PHILLIPS, Peter L. *Briefing: a Gestão do Projeto de Design*. São Paulo, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Site. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/>. Acessado em: 24/09/2014.

VALLE, A. B. et. Al. *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos*. 2 ed.. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo V. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 6 ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2005.

VERAS, Manoel. *Gerenciamento de Projetos: Project ModelCanvas (PMC)*. Rio de Janeiro. Brasport, 2014.

YATZER. Site. Disponível em: www.yatzer.com. Acessado em: 29/09/2014.