

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS DE ESCRITÓRIOS DE DESIGN DE PORTO ALEGRE/RS FOCALIZANDO AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK

Maurício Andrade¹
Mauricio Bernardes²

RESUMO

A forma pela qual a gestão de projetos é conduzida em uma empresa pode auxiliar para sua consolidação no mercado. Existem diversos casos de obtenção de resultados positivos com a melhoria desse processo, porém, na área do Design, esses casos são poucos. Isso é justificado pela falta de conhecimento acerca da importância do Design como elemento estratégico de posicionamento no mercado. Além disso, verifica-se que, algumas vezes, o designer desconhece formas de melhor gerir sua empresa. Sob essas condições, foi realizada uma pesquisa sobre a forma pela qual empresas prestadoras de serviço de Design de Porto Alegre/RS desenvolvem seus processos de gestão de projetos, buscando contribuir com o aprimoramento dos processos da gestão de projetos dessas empresas. Para a realização da pesquisa, foram realizados estudos de caso em empresas de Design das áreas de desenvolvimento de produto, design de ambientes, embalagens, *webdesign* e design gráfico. Optou-se por utilizar as práticas das áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004) como objetos de comparação, uma vez que essa referência é reconhecida como útil pela academia e no meio empresarial. Como resultado, verificou-se que as empresas estudadas possuem práticas distintas, nem sempre formalizadas, em seus processos de gestão de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Design. Escritórios de Design.

ABSTRACT

Project management can help a company to consolidate its position in the market. There are many cases in the literature detailing the positive results achieved via improvements in the project management process. Nonetheless, in the Design area, such examples are less frequent. First, this could be justified when one notices that many companies are not aware of the strategic role played by design. Second, there is a cultural element associated to how the designer manages his projects or his company. Under the conditions presented herein, a research was conducted about how design firms develop their project management processes. The study involved design companies in Porto

¹ Professor da Universidade Feevale; mestre em Design; e-mail: mandrade@rgd.org.br.

² Mestre e doutor em Engenharia Civil; professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; e-mail: bernardes@ufrgs.br.

Alegre/RS. It aimed at improving project management processes; characterizing, analyzing them, as well as proposing positive modifications in the processes. The research included case studies in design companies, in the following areas: product development, environment design, packaging, web design, and graphical design. The project management practices contained in the PMBOK (2004) were selected and used as reference, since they are widely recognized academically and professionally. As a result, it became clear that the observed companies displayed distinct practices, not always formalized, in their project management processes.

Keywords: Project Management. Design Management. Design Companies.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Design é ferramenta eficiente para a geração e a implantação de uma cultura empresarial que pode afetar positivamente a imagem de uma organização. Sua utilização contribui para a empresa ter sucesso, vender produtos e prestar serviços nos mercados locais e globais, melhorar frente à concorrência, assegurar qualidade à produção no longo prazo, motivação dos empregados, diferenciar-se dos concorrentes, satisfação dos desejos dos consumidores e para gerar uma imagem de confiança aos participantes do mercado. Porém, para a empresa poder gerir design, esta deve se capacitar com conhecimentos nessa área.

Esse contexto oportuniza o desenvolvimento de estudos científicos e a aplicação de técnicas de gestão já consagradas em outras áreas. Neste estudo, foram utilizadas, como suporte, as áreas de conhecimento da gestão de projetos do Guia PMBOK (2004) do *Project Management Institute*, pelo seu reconhecimento e sua consolidada utilização em diversos setores econômicos. Para Kerzner (2002), a utilização do PMBOK apresenta uma base sólida de padrões, sendo que algumas empresas o utilizam para o estabelecimento de uma cultura de gerenciamento de projetos. Em que se pese a importância das orientações do PMBOK para a gestão de projetos, tem-se percebido que diversas pesquisas que relacionam design e gestão não têm mencionado quaisquer dessas orientações (CARKETT, 2004; D'ASTOURS; DÉTIENNE; VISSER; ROBILLARD, 2004; RYD, 2004; AKEN, 2005; HÖLTTÄ; OTTO, 2005; LAUCHE, 2005; ROBINSON; SPARROW; CLEGG; BIRDI, 2005; YANG; YOU; CHEN, 2005; LAM; WONG; CHAN, 2006; PEKTAS; PULTAR, 2006; TZORTZOPOULOS; COOPER; CHAN; KAGIOGLOU, 2006; HANZL, 2007; PILEMALM; LINDELL; HALLBERG; ERIKSSON, 2007; SUNG; YOU, 2007; CANDI; SAEMUNDSSON, 2008; KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008; NAVEIRO; PEREIRA, 2008; WONG; LAM; CHAN, 2008; MARION; SIMPSON, 2009; SALAM; BHUIYAN; GOUW; RAZA, 2009).

A ausência de trabalhos, na área do Design, os quais busquem implementar ou utilizar práticas de gestão de projetos no mercado é notada, também, de forma mais enfática, quando se busca referências de trabalhos na área do Design em empresas brasileiras. Praticamente não existem trabalhos que mencionam o guia PMBOK no desenvolvimento de suas pesquisas.

Sabendo da importância do desenvolvimento de um processo de gestão de projetos eficiente como forma de se alcançar os objetivos estratégicos de uma organização e da política de incentivo do governo brasileiro para tornar o produto nacional mais competitivo no mercado internacional, é muito importante a realização de uma pesquisa que demonstre como escritórios de Design no Brasil estão desenvolvendo seus processos de gestão. Por meio dos resultados desta pesquisa, é possível nortear ações que venham a estimular a utilização de práticas já consagradas de gestão em escritórios de Design. Dessa forma, o objetivo deste artigo é apresentar os principais resultados de uma pesquisa de um ano e meio, realizada por intermédio do desenvolvimento de estudos de caso em escritórios de Design da cidade de Porto Alegre/RS, Brasil. Buscou-se, no estudo, verificar a forma pela qual os referidos escritórios desenvolvem seu processo de gestão de projetos sob a ótica do PMBOK (2004), uma vez que foi notada essa lacuna no estado da arte das pesquisas voltadas à gestão do Design.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de Design consiste na administração de todos os aspectos do Design em dois diferentes níveis: o primeiro no nível corporativo/estratégico da empresa e o segundo no nível da execução dos projetos (TOPALIAN, 1986). De acordo com Borja de Mozota (2003), “a Gestão de Design é originária do Reino Unido na década de 60”. Na época, o termo era usado referindo-se ao gerenciamento das relações entre agências de Design e seus clientes. De acordo com a autora, a Gestão de Design atualmente trata da implementação de um programa formal de Design nos mais diversos níveis das empresas, onde é apresentada a relevância da utilização do Design para a obtenção dos objetivos da organização.

Para Borja de Mozota (2003), a Gestão de Design é um trunfo de gestão para criação de valor, bem como uma atitude gerencial que ajusta o estado de espírito da organização. Isto é, a Gestão de Design é a orientação necessária para que o Design possa contribuir para a estratégia de valor da organização.

De acordo com Hollins (2008), a gestão do Design trata da totalidade das atividades de Design, a sua administração e contribuição para a *performance* de uma empresa. Nesses itens, estão incluídas a organização e a implementação do processo de desenvolvimento para novos produtos e serviços.

Por outro lado, de acordo com o *IPMA Competency Baseline*, a gestão de projetos tornou-se uma disciplina com um grande desenvolvimento e uma ampliada visibilidade. Não mais somente dentro da construção civil ou em estratégias de defesa, a gestão de projetos está presente em áreas como desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de produtos, projetos de legislação, projetos educacionais, sociais, pesquisa, eventos, projetos políticos e nos mais variados setores da economia (IPMA, 2006).

Para o PMBOK (2004, p. 8), “gestão de projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para as atividades do projeto com a finalidade de atingir seus requisitos”. Para Kerzner (2002), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, a fim de atingir seus objetivos com êxito para benefício dos que deles participam.

Turner (1993) trata a gestão de projetos como um processo pelo qual se completa com sucesso um projeto. Aborda também que, em uma visão tradicional, define-se a gestão de projetos como o grupo de conhecimento de ferramentas e técnicas. Mas, com uma visão alternativa, define a gestão de projetos em termos de processos gerenciais necessários para empreender um projeto de maneira previsível. Cardinal e Marle (2006) definem que a gestão de projetos consiste na totalidade de conceitos, métodos e ferramentas ordenadas para conduzir o projeto do início ao fim, com meios ordenados para o alcance dos objetivos e para a entrega dos resultados do projeto.

Para este estudo, utilizaram-se as áreas de conhecimento do gerenciamento de Projetos do PMBOK (2004), uma vez que existe reconhecimento internacional da importância dessa referência para o desenvolvimento de projetos. As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos do PMBOK (2004) são assim descritas: gerenciamento da integração; gerenciamento do escopo; gerenciamento do tempo; gerenciamento de custos; gerenciamento da qualidade; gerenciamento de recursos humanos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento dos riscos e gerenciamento das aquisições.

MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do método de pesquisa, percebeu-se a necessidade de conhecimentos sobre a forma pela qual escritórios e prestadores de serviços em Design de Porto Alegre/RS realizavam a gestão de seus projetos. Dessa maneira, realizou-se, inicialmente, um diagnóstico por meio da aplicação e da análise de uma entrevista em profundidade com três escritórios prestadores de serviços de Design com experiência de 10 anos no segmento. Esses escritórios estudados atuam

em quatro (Design Gráfico, Design de Embalagens, Design de Ambientes e Design de Produto) das cinco áreas que a pesquisa abrangeu.

Esse diagnóstico apresentou, como resultado, uma fragilidade de conhecimentos sobre o tema em todos os escritórios entrevistados. Dois deles sequer sabiam da existência da norma americana de gerenciamento de projetos, registrada sob o número ANSI/PMI 99-001-2004, utilizada na gestão de projetos em diversos segmentos de comércio, serviços e indústria.

Definiu-se, então, verificar, por intermédio das nove áreas do conhecimento da gestão de projetos da norma americana supracitada, sua aderência junto às práticas de gestão de projetos de Design utilizadas nos escritórios.

Após o diagnóstico, definiu-se como estratégia de pesquisa a realização de estudos de caso múltiplos, pois, segundo Yin (1994), esse tipo de método deve ser escolhido quando o pesquisador procura responder a questões do tipo “como” e “por que”, bem como em situações nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos no ambiente estudado. Para Yin (1994), os resultados provenientes da utilização de estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas. Ainda segundo Yin (1994), a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Os estudos de caso múltiplos, de acordo com esse autor, são menos vulneráveis, pois, pelo fato de serem realizados em mais de um objeto de estudo, são passíveis de replicação.

EMPRESAS ESTUDADAS

Foram definidas cinco áreas do Design para a pesquisa e sete empresas foram utilizadas como objetos de estudo desta pesquisa, sendo que nem todos os escritórios estudados atuam somente na área de Design na qual foram selecionados (atuação somente em design gráfico, por exemplo). Porém, todos possuíam mais de 10 anos no segmento do Design no qual foi realizado o estudo. Além disso, as empresas possuíam um reconhecido trabalho na região sul do Brasil e demonstraram interesse no desenvolvimento da presente pesquisa.

Para participação na pesquisa, definiu-se que as empresas estudadas necessitavam comprovar, por meio de documentos, registros em arquivos, entrevistas com outros colaboradores da empresa (diferentes do entrevistado no estudo), observações diretas, observações participantes ou, ainda, artefatos físicos de suas práticas de gestão de projetos de Design (YIN, 1994). Dessa maneira, duas empresas pré-selecionadas foram descartadas do estudo após a verificação de que não existia maneira de comprovação de evidências das práticas em gestão de projetos utilizadas.

Vale ressaltar que a atuação profissional dos escritórios e prestadores de serviços em Design estudados, bem como os projetos verificados durante os estudos de caso, não se restringe a limites geográficos. Alguns desses escritórios possuem atuação profissional inclusive fora do Brasil.

Esse item apresenta uma proposta de utilização de ferramenta para a análise da Gestão de Design nos escritórios prestadores de serviços em Design. A ferramenta é baseada no preenchimento de uma planilha que detalha as práticas de gestão do PMBOK (2004). A planilha é apresentada na figura 1.

A coluna A da planilha trata sobre aspectos abordados da Gestão de Design. Nessa coluna, são registrados os aspectos da gestão do Design vinculados ao guia de boas práticas da gestão de projetos do PMBOK (2004). Nas demais colunas, é descrita a forma pela qual os escritórios analisados utilizam as práticas de gestão de projetos do PMBOK, utilizando uma pontuação que varia de 0 (zero), para a situação de o escritório não utilizar a prática, até 3 (três), para o caso de o escritório estudado utilizar formalmente a prática.

A	B	C	D	E	F
ASPECTOS ABORDADOS DA GESTÃO DE DESIGN	NÃO UTILIZA (0)	UTILIZA INFORMALMENTE (1)	UTILIZA PARCIALMENTE FORMALIZADO (2)	UTILIZA FORMALMENTE (3)	PONTUAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DO ESCRITÓRIO
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					
Pontuação Máxima Possível				Pontos obtidos	

Figura 1 - Exemplo de aplicação da planilha desenvolvida

A coluna F da planilha é destinada ao registro da pontuação da gestão de Design de acordo com as áreas de conhecimento do PMBOK listadas na coluna A. Esse registro apresenta um resumo da pontuação obtida pelos escritórios em todas as nove linhas dos aspectos analisados. A soma dessas linhas reflete o valor total de pontuação do escritório quanto aos nove aspectos da Gestão de Design. A pontuação máxima que um escritório poderá ter, na avaliação, é de 27 pontos, isto é, nove aspectos avaliados multiplicados pela pontuação máxima (3). A partir daí, definiu-se um indicador denominado GAP - Grau de Aderência às Práticas do PMBOK (2004), que é uma nota de 0 a 10 da aplicabilidade das práticas do PMI no escritório estudado. O Grau de Aderência é medido pela equação apresentada na Figura 2.

$$\text{GAP} = \frac{\text{Pontos obtidos na avaliação}}{10} \times 10$$

27

Figura 2 - Equação para medição do GAP

Após a sua construção, a planilha foi enviada aos escritórios estudados, para que estes a preenchessem com sua opinião sobre a forma de utilização das práticas de gestão de projetos de Design. Com o retorno das planilhas preenchidas comparou-se a visão do pesquisador frente à visão dos escritórios e suas práticas. Depois dessa verificação, foi realizado novamente um contato com os escritórios, objeto de estudo, e uma planilha final foi elaborada em consenso.

Após a realização dos estudos, com base na planilha e no GAP preenchidos por consenso, pôde-se verificar definitivamente o grau de aderência dos processos de gestão praticados pelos escritórios estudados com as práticas do PMBOK (2004). Foi analisada a utilização das práticas da gestão de projetos e o nível de conhecimento teórico dos entrevistados sobre o tema. Em muitos casos, verificou-se que eles se utilizam de práticas da gestão de projetos de maneira formalizada. Mas, pela falta de conhecimento teórico e científico sobre o assunto, desconhecem a utilização em suas empresas. Somente após o estudo, percebem-se de que praticam técnicas de gestão em seus projetos.

RESULTADOS E ANÁLISE

A figura 3 apresenta, de forma agregada, os gráficos radar de cada escritório com seus respectivos graus de aderência às práticas do PMBOK (2004). Conforme se pode perceber, a empresa E obteve uma maior GAP, pois quase todas as suas práticas de gestão de projetos estão formalizadas. Isso pode ter vinculação com o tamanho da empresa, uma vez que, pela sua estrutura, a necessidade de práticas de gestão se mostra indispensável à suas operações.

(continua)



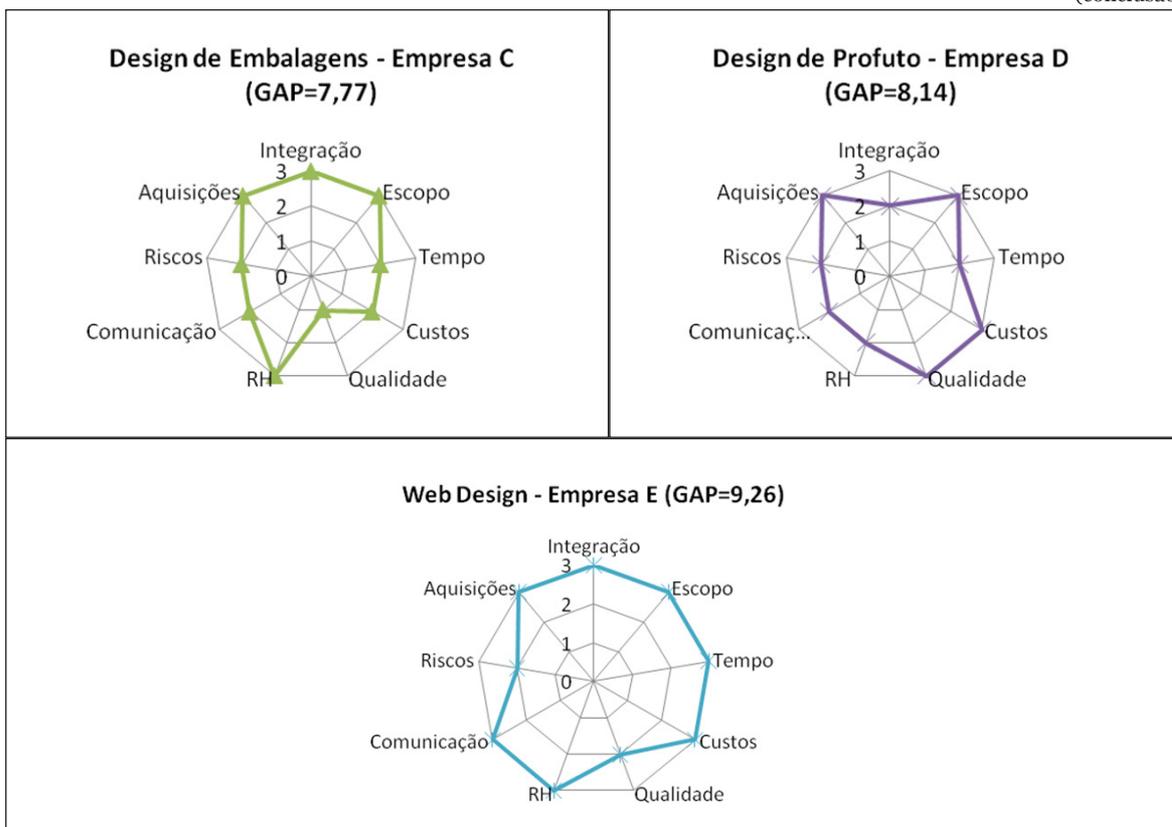


Figura 3 - Grau de aderência às práticas do PMBOK nas empresas estudadas

A de menor pontuação foi a empresa A. Isso se observa pela informalidade das práticas de gestão de projetos utilizadas pelo escritório. Tem-se a percepção de que isso seja uma característica gerencial vinculada às pessoas que dirigem a empresa. Nela, seus funcionários estão preocupados com a necessidade de melhoria de seus processos, mas estão pouco preparados para sua efetiva implantação.

Verifica-se ainda que, em todos os escritórios, as práticas de gestão de projetos são, no mínimo, utilizadas, pois não se obteve, em nenhuma das áreas estudadas, a nota 0 (zero). Quanto às práticas de gestão da qualidade, surgiram oportunidades para o desenvolvimento de indicadores de qualidade nos escritórios. Com exceção do escritório de Design de produto, que tem influência das normas da ISO, todos os outros objetos de estudos se mostram informais nessas práticas, por acreditarem que suas experiências profissionais garantem a qualidade da solução e que seus projetos atingem bons níveis de aceitação no mercado.

O nível de utilização de práticas para o gerenciamento de riscos, pouco percebido no estudo, tem, para cada área de atuação em Design, aspectos que são tratados de maneira específica pelos escritórios. Talvez a experiência no desenvolvimento de projetos contribua para a percepção dos riscos envolvidos nos projetos de Design. Como a prestação de serviços em Design ainda é uma atividade relativamente nova no País, novos riscos poderão surgir durante as próximas experiências profissionais dos entrevistados. A partir de então, medidas para gerenciá-los poderão vir a ser desenvolvidas.

A gestão do escopo, apenas em um objeto de estudo, não obteve a nota máxima. Isso se deve ao fato de todos trabalharem com documentos que formalizam o escopo dos projetos. Propostas

comerciais e contratos de prestação de serviços prestam-se para formalizar o escopo dos projetos desses escritórios.

Foram verificadas similaridades e oportunidades de melhorias em todos os escritórios objetos de estudo nas seguintes áreas do conhecimento:

a) Gestão da Integração

Fundamental para a organização e a identificação das etapas dos projetos a serem executados, possui um padrão de etapas nem sempre nomeadas da mesma maneira, porém sempre cumpridas por todos os escritórios estudados. Tais etapas são denominadas de levantamento de dados; criação e apresentação ou entrega do projeto. Essas importantes etapas, de acordo com Phillips (2008), precisam ser explicadas aos demandantes dos serviços do Designer, para que esses demandantes compreendam porque às vezes é exigido mais tempo e verba do que eles imaginavam, a fim de que o projeto seja concluído com sucesso.

b) Gestão do Escopo

O escopo somente não é formalizado em um dos escritórios, pois este normalmente não formaliza todo seu nível de envolvimento no projeto. Em todos os outros estudos, o escopo do projeto está totalmente formalizado nas propostas comerciais ou nos contratos de prestação de serviços. Cabe ressaltar que todas as relações comerciais de prestação de serviços em Design devem ter início com um completo entendimento sobre as tarefas que serão realizadas, os prazos para sua execução e o custo dos honorários a serem cobrados.

c) Gestão do Tempo

O único escritório que não formaliza, ao menos em parte, a utilização de práticas da gestão do tempo dos projetos deixa essa formalização ausente, inclusive, na proposta comercial. Nos outros escritórios, o tempo é considerado variável fundamental na composição dos custos e na qualidade dos serviços vinculados aos projetos.

d) Gestão de Custos

Todos utilizam, de maneira parcialmente formalizada, a gestão de custos, pois trabalham com um documento que formaliza a relação de prestação de serviços entre escritório e contratante. Esse documento é denominado de Proposta Comercial, Plano-Proposta ou um Contrato de Prestação de Serviços. Porém, a formalização total interna ao escritório somente é encontrada nos escritórios que possuem um custo operacional bem controlado, como no caso do escritório de *Webdesign* e no caso do Design de produto. Nestes últimos, os valores financeiros envolvidos no processo de desenvolvimentos são elevados e são de responsabilidade do contratante. Nesse caso, o designer contribui na tentativa de viabilizar financeiramente a solução do projeto. De acordo com o PMBOK (2004), “o gerenciamento de custos dos projetos trata principalmente do custo dos recursos necessários para terminar as atividades de cronograma”. E a tentativa de viabilizar financeiramente o projeto passa pela avaliação dos custos dos recursos envolvidos para a sua efetiva realização.

e) Gestão da Qualidade

Com exceção do escritório prestador de serviços em Design de produto, que possui base na Norma ISO 9001, os demais possuem a gestão da qualidade com poucos indicadores ou nenhum indicador. O escritório de Design gráfico utiliza dados de resultado de seus trabalhos para avaliar seu nível de qualidade frente ao resultado do processo, mas também, quanto ao andamento dos projetos, não possui indicadores que possam avaliar a qualidade durante a execução. Talvez essa realidade de poucos ou nenhum indicador de qualidade dentro dos escritórios estudados se mostre porque, de acordo com Borja de Mozota (2003), o Design introduz uma visão de qualidade que não é quantificável: a qualidade percebida de um produto ou um serviço.

f) Gestão de Recursos Humanos

O único a gerenciar a área da gestão de projetos de maneira totalmente formalizada é o escritório de *Webdesign*. Uma experiência que talvez possa ser aplicada a outras realidades é a maneira com que o escritório de Design de embalagens atua. Este realiza parte operacional do projeto com mão-de-obra

terceirizada, diminuindo, assim, seus custos fixos. Essa realidade difere da que é vivida por escritórios de Design que possuem a necessidade de garantir o pagamento de uma folha salarial mensal.

g) Gestão de Comunicação

Todos formalizam, no mínimo parcialmente, a gestão das comunicações dos projetos. Numa relação de terceirização de serviços, essa prática, se não adotada, pode incorrer numa série de problemas. O Design trabalha com informação e, sem registros, torna-se praticamente inviável a realização dos projetos.

h) Gestão de Riscos

Nesse tópico, cabe uma lista de riscos colocados pelos escritórios prestadores de serviços, uma vez que são pertinentes a quase todas as atividades de Design. Tais riscos podem ser assim denominados: risco de gosto pessoal do cliente; risco de trabalhar mais do que orçou; risco de a produção custar mais que o projeto; risco de desistência de continuidade do projeto por parte do cliente; risco da troca de interlocutores na empresa contratante; risco da saída de funcionários (designers); risco comercial do produto concebido; risco de maus fornecedores e riscos de usabilidade do produto. Esses foram os que surgiram durante o estudo. Para o PMBOK (2004), “os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são de aumentar a probabilidade e os impactos dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto”.

i) Gestão das Aquisições

Quanto à gestão das aquisições, todos os escritórios, mesmo nos casos de projetos em que estes não são responsáveis por parte das aquisições, acabam participando diretamente do processo. Isso porque, como alguns relataram durante as entrevistas, “Também somos responsáveis pelos resultados”. Conforme o Manual de Gestão de Design (1997), é tarefa do responsável pela Gestão de Design a garantia dos recursos necessários para que o projeto consiga atingir seus objetivos.

CONCLUSÕES

Os dados analisados foram confrontados frente às nove áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2004). Esses dados foram organizados e classificados em quatro grupos distintos, de acordo com os níveis de utilização e formalização. Assim, a pesquisa permitiu analisar os processos da Gestão de Design de produto, gráfico, de embalagem, de ambientes e *webdesign*, bem como o grau de formalidade com que cada processo é desenvolvido nos escritórios estudados. Depois dessa análise, foi possível comparar os diferentes níveis de utilização e formalização de práticas da Gestão de Design de cada um dos escritórios.

Em todas as empresas, tornou-se evidente a preocupação de seus gerentes com a necessidade de profissionalização das práticas de Gestão em seus escritórios, o que possibilita oportunidades para a continuação de estudos na área. Outro relato feito por dois dos entrevistados trata do aumento significativo da demanda de trabalhos nos escritórios de Design ocorrido nos últimos dois anos. Um dos escritórios informou que, no ano de 2007, praticamente não prospectou clientes novos, pois sua estrutura estava tomada por projetos de clientes antigos. Isso demonstra o potencial de crescimento do setor de prestação de serviços em Design.

Quanto à existência de processos formalizados, pôde-se verificar que três, dos cinco escritórios estudados, atendiam a essa questão: o de Design gráfico, o de Design de embalagem e o de *Webdesign*. O escritório de Design de ambientes e o de Design de produto, apesar de possuírem os processos definidos informalmente, não os tinham de maneira formalizada.

Todos os escritórios estudados utilizam as nove etapas do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK, porém nem sempre formalizadas e nem sempre com conhecimentos teórico explícito a respeito do assunto. Em vários momentos, foi usada uma explicação verbal sobre termos utilizados na bibliografia em questão (PMBOK, 2004), para que se pudesse verificar sua utilização e formalização por parte dos escritórios.

Somente um dos escritórios estudados possui sistemas computacionais para sua Gestão de

Design. Trata-se do maior escritório estudado em termos de estrutura física e de recursos humanos. Observou-se ainda que um dos escritórios possuía uma adaptação do *software* “Outlook” da Microsoft. Tal escritório deseja evoluir na aquisição e no desenvolvimento de sistemas para suas atividades de Gestão de Design. Os outros três escritórios analisados entendem como importante, para a sua Gestão de Design, a implantação de sistemas computacionais, porém acreditam que suas estruturas organizacionais, ainda pequenas, não comportam um investimento desse nível.

Em todos os estudos, verificou-se que as empresas gerenciam, de maneira diferente, seus projetos de Design, em função dos valores financeiros contratados. É unânime o entendimento de que uma empresa de maior porte não deve ter a Gestão de Design realizada da mesma forma de um cliente de micro ou pequeno porte. Além disso, os valores cobrados pelos serviços de Design devem ser também distintos. Isso é explicado na medida em que são dimensões de negócios diferentes, com usos distintos para as soluções de Design criadas. Como exemplo dessas dimensões, observa-se o desenvolvimento de um projeto de identidade visual para um comércio de bairro e outro para uma montadora de veículos multinacional. Um projeto será utilizado numa empresa que possui uma receita de alguns milhares de reais anualmente, ao passo que a outra possui uma receita de milhões de reais mensais. São realidades diferentes que demandam processos distintos.

REFERÊNCIAS

- AKEN, J. Valid knowledge for the professional design of large and complex design processes, **Design Studies**, Vol. 26, No. 4, p. 379-404, 2005.
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation**, Allworth Communications Inc, Canada, 2003.
- CANDI, M.; SAEMUNDSSON, R. How different? Comparing the use of design in service innovation in Nordic and American new technology-based firms, **Design Studies**, Vol. 29, No. 5, p. 478-499, 2008.
- CARDINAL, J.; MARLE, F. Project: The just necessary structure to reach your goals, **International Journal of Project Management**, No. 24, p. 226-233, 2006.
- CARKETT, R. He’s different, he’s got ‘Star Trek’ vision: supporting the expertise of conceptual design engineers, **Design Studies**, Vol. 25, No. 5, p. 459-475, 2004.
- Centro Português de Design. **Manual de Gestão do Design**, Porto, Portugal, 1997.
- D’ASTOURS, P.; DÉTIENNE, F.; VISSE, W.; ROBILLARD, P. Changing our view on design evaluation meetings methodology: a study of software technical review meetings, **Design Studies**, Vol. 25, No. 6, p. 625-655, 2004.
- HANZL, M. Information technology as a tool for public participation in urban planning: a review of experiments and potentials, **Design Studies**, vol. 28, no. 3, p. 289-307, 2007.
- HOLLINS, B. Service Design Glossary, 2008. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/Glossary>>.
- HÖLTTÄ, K.; OTTO, K. Incorporating design effort complexity measures in product architectural design and assessment, **Design Studies**, Vol. 26, No. 5, p. 463-485, 2004.
- IPMA. International Project Management Association, **ICB - IPMA Competence Baseline**, Version 3.0 Ed, International Project Management Association, Netherlands, 2006.

- KERZNER, H. **Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence**, John Wiley & Sons, New Jersey, United States, 2006.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects, **Design Studies**, Vol. 29, No. 4, p. 369-386, 2008.
- LAM, P.; WONG, F.; CHAN, E. Contributions of designers to improving build ability and constructability, **Design Studies**, Vol. 27, No. 4, p. 457-479, 2005.
- LAUCHE, K. Job design for good design practice, **Design Studies**, Vol. 26, No. 2, p. 191-213, 2005.
- MARION, T.; SIMPSON, T. New product development practice application to an early-stage firm: the case of the PaperPro ® StackMaster™, **Design Studies**, Article in Press, 2009.
- NAVEIRO, R.; PEREIRA, R. Design education in Brazil, **Design Studies**, Vol. 29, No. 3, p. 304-312, 2008.
- PEKTAS, S.; PULTAR, M. Modelling detailed information flows in building design with the parameter-based design structure matrix, **Design Studies**, Vol. 27, No. 1, p. 99-122, 2006.
- Phillips, P. **Creating the Perfect Design Brief: How to manage design for strategic advantage**, Allworth Press, New York, United States, 2004.
- PILEMALM, S.; LINDELL, P.; HALLBER, N.; ERIKSSON, H. Integrating the Rational Unified Process and participatory design for development of socio-technical systems: a user participative approach, **Design Studies**, Vol. 28, No. 3, p. 263-288, 2007.
- Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) 2004 ed PMI**, Pennsylvania, United States, 2004.
- ROBINSON, M.; SPARROW, P.; CLEGG, C.; BIRDI, K. Design engineering competencies: future requirements and predicted changes in the forthcoming decade, **Design Studies**, Vol. 26, No. 2, p. 123-153, 2005.
- RYD, N. The design brief as carrier of client information during the construction process, **Design Studies**, Vol. 25, No. 3, p. 231-249, 2004.
- SALAM, A.; BHUIYAN, N.; GOUW, G.; RAZA, S. Estimating design effort for the compressor design department: a case study at Pratt & Whitney Canada, **Design Studies**, Vol. 30, No. 3, p. 303-319, 2009.
- SUNG, T.; YOU, M. A method for establishing an online design audit platform, **Design Studies**, Vol. 28, No. 2, p. 195-211, 2007.
- TURNER, R. **The Handbook of project-based management – Improving the processes for achiegic objectives**, England, Ed McGraw-Hil Book Company, Europe, 1993.
- TZORTZOPOULOS, P.; COOPER, R.; CHAN, P.; KAGIOGLOU, M. ‘Clients’ activities at the design front-end, **Design Studies**, Vol. 27, No. 6, p. 657-683, 2006.
- WONG, F.; LAM, P.; CHAN, E. Optimizing design objectives using the Balanced Scorecard approach, **Design Studies**, Vol. 30, No. 4, p. 369-392, 2008.

YANG, M.; YOU, M.; CHEN, F. Competencies and qualifications for industrial design jobs: implications for design practice, education, and student career guidance, **Design Studies**, Vol. 26, No. 2, pp. 155-189, 2005.

YIN, R. **Case Study Research Design and Methods Applied Social Research Methods Series**, Vol. 5, United States: SAGE Publications, Inc, 1994.