

Universidade Federal de Santa Catarina
Débora Verones Wernke

**O DESENVOLVIMENTO DE UM CONJUNTO DE
FERRAMENTAS VISUAIS PARA A GESTÃO DE PROJETOS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BRADDA DESIGN.**

Projeto de Conclusão de Curso submetido ao
Curso de Design da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do Grau de
Bacharel em Design.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Monteiro Teixeira.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Wernke, Débora Verones

O desenvolvimento de um conjunto de ferramentas visuais para a gestão de projetos: um estudo de caso na empresa BRADDA Design / Débora Verones Wernke ; orientador, Júlio Monteiro Teixeira, 2017.
99 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Graduação em Design, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Design. 2. Design Gráfico. 3. Gestão de projetos. 4. Ferramentas visuais. 5. Gestão visual. I. Teixeira, Júlio Monteiro. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Design. III. Título.

Débora Verones Wernke

**O DESENVOLVIMENTO DE UM CONJUNTO DE
FERRAMENTAS VISUAIS PARA A GESTÃO DE PROJETOS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BRADDA DESIGN.**

Este Projeto de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Design, e aprovado em sua forma final pelo Curso de Design da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de novembro de 2017.

Prof^ª. Marília Matos Gonçalves, Dr^ª.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Mônica Stein, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Tiago Mattozo, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho
à minha mãe, meu abraço
permanente, constante exemplo de
dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida que pude ter, e ao meu anjo da guarda, pelos momentos de luz concedidos nessa caminhada.

À minha querida mãe, que sempre prezou pela nossa educação, e não deixou que as adversidades da vida nos distanciassem dos nossos sonhos. Sou grata a todo apoio, compreensão e paciência nas longas ligações que nos aproximavam.

À amiga irmã Marina, por ter enxergado esse meu sonho, acreditando em mim, e me projetado para este momento.

Ao amor, Regis, que garantiu mesmo na distância nossa conexão de vidas paralelamente alinhadas. Também por todos os sorrisos e doses de alegria que me fortaleceram durante esses anos.

Gratidão aos amigos das caronas Tubarão-Floripa que fizeram com que a saudade não se tornasse um problema. Amenizando as incontáveis filas com troca de experiências e conhecimentos pra vida toda.

A todos os professores que tive a honra de conhecer, e que me doaram grande parte do conhecimento que hoje carrego, especialmente ao Prof. Júlio, que mesmo não me conhecendo aceitou embarcar nessa jornada com grande empatia.

Agradeço pela profissional que me tornei, ao Movimento Empresa Júnior, em especial e responsável por este mérito Uipi - Empresa Júnior - a qual me apresentou a um dna empreendedor, de propósito e com sede de mudanças. Gratidão também as empresas que foram a ponte para meu desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo que eu aprendesse a teoria na prática com a flexibilidade de horários que necessitamos nessa fase. Em especial a BRADDA, por autorizar esse trabalho com todo o suporte da equipe e estrutura, acompanhando todo o processo deste e fazendo com que ele fosse finalizado plenamente.

Por fim ao universo do design, o qual permitiu minha conexão com meus ideais, transformando minhas ações cotidianas em pequenas motivadoras de mudança.

"Design não é apenas o que parece e o que se sente. Design é como funciona."

"Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works."

Steve Jobs, 2003

RESUMO

Este trabalho relata as atividades relacionadas ao desenvolvimento de uma ferramenta visual para auxiliar um escritório de design. Neste sentido, a inserção da gestão visual pode contribuir para a agilidade de projetos realizados quando os tornam melhor compreendidos por meio de técnicas de representação visual que tem a capacidade de convergir ideias e de simplificar os processos de cognição. O projeto tem como objetivo geral propor uma ferramenta visual para facilitar o processo de desenvolvimento de projetos de design e aplicá-la como estudo de caso. Desta forma, foi realizada uma pesquisa exploratória que envolveu principalmente uma revisão de literatura, afim de proporcionar o aprimoramento de ideias sobre assuntos ligados a Gestão de Projetos, Métodos Ágeis e confrontar com a realidade da empresa. Posteriormente, iniciou-se um Estudo de Caso realizado no escritório Bradda Design, que envolveu o levantamento de dados por meio de observação direta, pesquisa documental e entrevistas para a identificação de oportunidades e obtenção de diagnóstico. A proposta *Lemming* foi utilizada como método projetual, com o intuito de orientar o processo de desenvolvimento de ferramentas visuais que auxiliassem a rotina do escritório quanto ao gerenciamento de projetos de design.

Palavras-chave: Gestão Visual; Gestão de Projetos; Ferramentas de Gerenciamento; Ferramentas Visuais; Design.

ABSTRACT

This research reports the activities related to the development of a visual tool to assist a design office. In this sense, the insertion of visual management can contribute to the agility of projects performed when they're best understood through visual representation techniques which has the ability to converge ideas and to simplify the processes of cognition. The project has as general objective propose a visual tool to facilitate the process of developing design projects and apply it as a case study. In this way, was realized a exploratory research which mainly involved a literature review, in order to provide the improvement of ideas on subjects related to Project Management, Agile Methods and to confront the reality of the company. Subsequently, a case study was started at the Bradda Design office, which envolved the survey of data by means of direct observation, documentary research and interviews for the identification of opportunities and obtaining diagnosis. The Lemming proposal was used as a design method, with the purpose of guide the process of developing visual tools that would aid the routine of the office about the management of design projects.

Keywords: Visual Management; Project Management; Management Tools; Visual Tools; Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escada do Design (The Design Ladder)	26
Figura 2 - Processos da Gestão de Projetos	31
Figura 3 - Problemas mais frequentes em projetos	32
Figura 4 - Ciclo de vida Scrum + Guia PMBOK®	30
Figura 5 - Modelos simples de ferramentas	34
Figura 6 - Project Model Canvas	36
Figura 7 - Gráfico de Gantt	37
Figura 8 - Cartas IDEO	38
Figura 9 - Aplicação de Blueprint	40
Figura 10 - Escritório BRADDA Design	41
Figura 11 - Reunião Geral na BRADDA Design	43
Figura 12 - Modelo de agenda semanal impressa	43
Figura 13 - Processo de composição da entrevista	46
Figura 14 - Compilação das respostas	47
Figura 15 - Fluxo projetual do Lemming	48
Figura 16 - Project Model Canvas do PCC1	52
Figura 17 - Mapa mental exploratório	53
Figura 18 - Descrição das etapas da metodologia	55
Figura 19 - <i>Sprint</i> 1	56
Figura 20 - Gestor preenchendo o quadro de etapas	57
Figura 21 - Análise dos quadros de Posicionamento e Identidade Visual	58
Figura 22 - Análise dos quadros de <i>Naming</i>	59
Figura 23 - Validação do mapeamento de etapa	60

Figura 24 - Análise dos quadros de Posicionamento e Identidade Visual.....	65
Figura 25 - Análise dos quadros de <i>Naming</i>	66
Figura 26 - Validação do mapeamento de etapas.....	67
Figura 27 - Jornada das etapas - Posicionamento.....	68
Figura 28 - Etapas para validação.....	69
Figura 29 - Padrões gráficos.....	70
Figura 30 - Bandeira BRADDA.....	72
Figura 31 - Mapa mental.....	72
Figura 32 - Painel semântico.....	74
Figura 33 - Esboços.....	75
Figura 34 - Parede para aplicação.....	76
Figura 35 - Placa metálica.....	77
Figura 36 - Alternativas de mapeamento de etapas.....	78
Figura 37 - Solução para Mapeamento de Etapas.....	79
Figura 39 - Solução para Gestão de Horas/Projetos.....	81
Figura 40 - Grid inicial.....	82
Figura 41 - Blocos de conteúdo.....	82
Figura 42 - Protótipo do dashboard finalizado.....	83
Figura 43 - Protótipo em uso.....	84
Figura 44 - Órbitas de mapeamentos.....	85
Figura 45 - Solução Termômetro.....	86
Figura 46 - Solução Gestão de tempo.....	87
Figura 47 - Grid com os blocos de conteúdo finalizados.....	88
Figura 48 - Marcadores de bandeiras.....	89
Figura 49 - Marcadores de naves.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias críticas de comunicação	34
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCC – Projeto de Conclusão de Curso

DDC – Centro de Design da Dinamarca

PMC – *Project Model Canvas*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

MVP - *Minimum Viable Product*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO AO TEMA	23
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	Objetivo Geral	24
1.2.2	Objetivos Específicos	24
1.3	JUSTIFICATIVAS	24
1.4	DELIMITAÇÃO	27
1.5	ESTRUTURA	27
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	CONCEITOS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS	29
2.1.1	Desenvolvimentos de projeto de design.....	29
2.2	GESTÃO DE PROJETOS	30
2.2.1	Gerenciamento da Comunicação	32
2.2.2	Conceitos Ágeis no Gerenciamento de Projetos	34
2.3	PENSAMENTO VISUAL	38
2.3.1	Ferramentas Visuais	39
2.3.1.1	<i>Project Model Canvas</i>	41
2.3.1.2	Gráfico de Gantt	42
2.3.1.3	Método IDEO	43
2.3.1.4	<i>Blueprint</i>	45
3.	METODOLOGIA	47
3.1	DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	47
3.1.1	A Empresa	47
3.1.2	Sobre os projetos	48
3.2	METODOLOGIA CIENTÍFICA DE PESQUISA	50

3.2.1	Observação Assistemática	50
3.2.2	Levantamento Bibliográfico	51
3.2.3	Entrevistas Semi-estruturadas	51
3.2.3.1	Registro e Análise das Entrevistas	53
3.3	MÉTODO PROJETUAL - <i>LEMMING</i>	54
4.	RESULTADOS	57
4.1	ALINHAMENTO AO ORIENTADOR	57
4.1	ACEITE DA EMPRESA.....	57
4.3	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	59
4.3.1	<i>Lemming</i> - Etapa Início	59
4.3.2	<i>Lemming - Sprint 1</i>	63
4.3.3	<i>Lemming - Sprint 2</i>	67
4.3.3.1	Processo Criativo	71
4.3.4	<i>Lemming - Sprint 3</i>	76
4.3.4.1	Solução para Mapeamento de Etapas	78
4.3.4.2	Solução para Controle de Projetos.....	79
4.3.4.3	Solução para Gestão de Horas/Projetos	80
4.3.4.4	Composição do dashboard	81
4.3.5	<i>Lemming - Sprint 4</i>	84
4.3.5.1	Melhorias no Mapeamento de Etapas	85
4.3.5.2	Melhorias no Controle de Projetos	86
4.3.5.3	Melhorias na Gestão de Tempo	87
4.3.5.4	Composição final do dashboard.....	87
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – Formulário de aceite parceria	96
	APÊNDICE B - Modelo de questionário	97

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO AO TEMA

Gestão visual é o processo de criação de um espaço de trabalho bem organizado, que elimina déficits de informação. Ela fornece informações em tempo real sobre o status do trabalho por uma combinação de sinais visuais simples e permite que o empregado compreenda melhor sua influência sobre os resultados globais da organização (GALSWORTH, 2005, apud TEIXEIRA, 2015).

Pensando que a visualização dos projetos deveria se tornar um dos pilares das metodologias do design, abre-se espaço para a discussão do quão importante se torna a projeção visual das etapas de um projeto como um pressuposto ao tema deste trabalho. Segundo Teixeira (2017) apesar dos modelos e métodos atuais ressaltarem a importância dada a comunicação, os procedimentos sugeridos por eles para essa atividade são mais voltados ao relato textual do que ilustrativo. Desta forma, as questões que serão aqui apresentadas tomam por base a proposta de Teixeira (2017), que apresenta princípios, processos e ferramentas que propõem a visualização de informações e o pensamento visual no processo de desenvolvimento de projetos.

Para a aplicação da proposta de projeto foi estabelecido uma parceria com a empresa BRADDA, um escritório de design que possui um método projetual de *branding* mais consolidado que similares de mesmo porte na região da Grande Florianópolis.

Com isso busca-se um aumento na competência do desenvolvimento dos projetos, tanto quanto ao acompanhamento quanto do próprio entendimento da metodologia aplicada. Sibbet (2013) afirma que as equipes tornam-se mais eficientes e eficazes quando conseguem visualizar o tema de forma que seja possível desenvolver comparações, localização de padrões e mapeamento de ideias, pois isso facilita pensar globalmente.

Partindo desse contexto, surge a possibilidade de utilizar a gestão visual de projetos para promover uma maior integração ao processo de desenvolvimento de projetos na empresa. Pressupondo que ferramentas visuais podem proporcionar maior fluidez, eficiência e eficácia aos processos resultando assim em melhorias no modo de gestão de projetos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um conjunto de ferramentas visuais para facilitar a gestão de projetos da empresa BRADDA Design.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Extrair da literatura soluções, conceitos e princípios que podem ser aplicados e adaptados para a empresa-caso;
- Mapear os processos metodológicos e operacionais nos projetos bem como o próprio fluxo de trabalho da empresa-caso;
- Identificar as forças e as fraquezas no processo para que possam ser resolvidas ou melhoradas por meio de ferramentas visuais;
- Desenvolver um conjunto de ferramentas para atender as necessidades da empresa-caso de forma a contribuir com o gerenciamento de projetos;
- Testar como estudo de caso em um projeto real da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A comunicação da empresa, deve-se ajustar não só ao ambiente organizacional, mas também aos procedimentos que lá são desenvolvidos. Usando estratégias que levem em consideração os elementos a seguir:

- Identificar marcos de comunicação nos quais o gerente reporte as principais partes interessadas, os progressos significativos do projeto;
- Estabelecer um canal de comunicação pessoal rápido e direto entre os gerentes do projeto e os interessados, para que dúvidas surgidas em diferentes momentos, possam ser mais rapidamente esclarecidas;
- Definir uma forma de publicação simples, e atualizada, sobre o andamento do projeto, com linguagem familiar aos interessados, relatando os principais marcos atingidos até o momento, o acompanhamento de

custos, e os próximos passos a serem dados, com uma estimativa provável de avanço do projeto (CHAVES et al., 2010).

Em síntese a comunicação dentro das organizações é trivial para o bom funcionamento da mesma. A empresa objeto de estudo utiliza algumas plataformas online para troca de informações como as Planilhas Google, Gráficos de Gantt, e softwares online com Trello e RealtimeBoard. Desta forma a comunicação acaba sendo segmentada apenas no digital, tornando o acesso as informações dependente da disponibilidade de conexão. Por meios digitais temos um rápido alcance de dados e referências, porém o receptor só acessa quando sente a necessidade.

Uma comunicação que se utiliza de documentos e publicações também se torna apenas uma semelhança do que se quer comunicar realmente. Conforme McGee (1994), a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário. Assim, entende-se que a interpretação é um processo individual a qual pode conter lacunas que podem dificultar a correta compreensão das mensagens. Além disso, ocorre uma distorção das informações necessárias, trazendo os problemas de comunicação para dentro dos processos organizacionais.

Por ser um escritório de design, e estarem imersos no conceito de criação de valor através do próprio design, há uma oportunidade para que mais soluções vindas das teorias do design sejam aplicadas sem limitações.

O Centro de Design da Dinamarca (DDC) realizou uma pesquisa onde foi possível identificar os estágios do uso do design nas organizações. (Figura 1) Tais etapas foram ilustradas em forma de uma escada, a qual sucedem-se umas as outras de acordo com o grau de evolução da empresa.

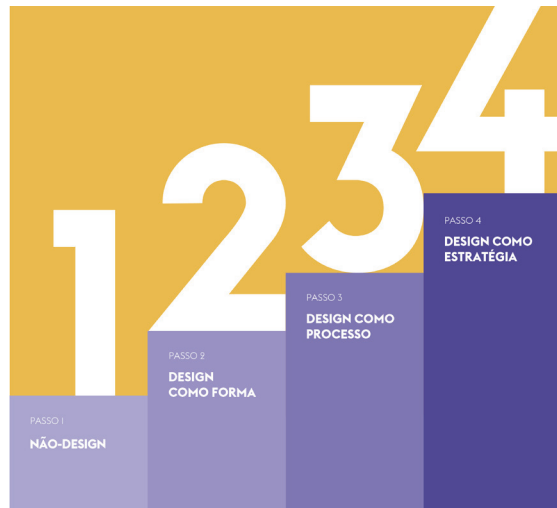
Figura 1 - Escada do Design (*The Design Ladder*)

A Escada do Design

A Escada do Design foi desenvolvida pelo Centro de Design da Dinamarca em 2001 como um modelo comunicativo para ilustrar a variação no uso de design das empresas.

A Escada do Design baseia-se na hipótese de que existe uma ligação positiva entre os seus ganhos, dando maior ênfase aos métodos de concepção nas estágios iniciais do desenvolvimento e dando ao design uma posição mais estratégica na estratégia global de negócios da empresa.

A Escada do Design consiste em quatro etapas:



Fonte: Autora (2017), Traduzido de DDC (2015).

A estrutura fundamenta a ideia de que há uma ligação entre os lucros da empresa que relaciona o design apenas nos estágios iniciais de desenvolvimento e as que utilizam o design também nas suas estratégias. Assim, quanto mais alto o envolvimento da empresa com design, maior o retorno financeiro do seu investimento.

O *Design Ladder* se divide em quatro degraus:

- Passo 1 - Não-design: o design é uma parte irrelevante no processo de desenvolvimento de produtos e é conduzido por profissionais não designers, sua função fica focada apenas em aspectos estéticos;
- Passo 2 - Design como forma: visto apenas como forma física final do produto, a tarefa pode ser realizada por designers profissionais, mas geralmente é tratada por profissionais com outras formações.
- Passo 3 - Design como processo: o design não se qualifica só no resultado, aqui ele é um método integrado desde o começo do processo de desenvolvimento, a solução é impulsionada pelos usuários e pelo problema combinando-se com às várias disciplinas envolvidas.
- Passo 4 - Design como estratégia: se transforma em uma ferramenta de fomento à inovação no ambiente de trabalho. É incorporado a nível global e, portanto, tem no designer papel fundamental às definições

estratégicas da organização.

Sendo assim, a proposta deste projeto é atuar a nível do passo 3, caracterizado pelo design enquanto processo. Visto que a empresa caso, apesar de ser uma escritório de design e utilizar de métodos e ferramentas de design, ainda não trabalha com soluções prioritariamente visuais em seu processo de desenvolvimento de projetos.

Desta forma, temos o design atuando no desempenho dos projetos por meio da gestão visual e criando vínculos nas estratégias tanto de desenvolvimento do projeto quanto da própria comunicação.

Dentre os motivos que competem a demonstração de valor da gestão visual de projetos, a autora encontrou na empresa uma metodologia própria estruturada aliada ao conhecimento compatível com a sua própria formação, facilitando a imersão e empatia. Também por possuir interesse em se aprofundar no tema de trabalho, com o propósito de obter mais conhecimento e por fim ajudar a reforçar a ideia do design como forma de estratégia em resolução de problemas e de coordenação sistemática.

1.4 DELIMITAÇÃO

Este projeto foi delimitado aos temas ligados a gestão de projetos, gestão de design, gerenciamento da comunicação e pensamento visual especialmente no que se referem a modelos, processos e meios para visualização de informações. Dentre esses assuntos buscar-se-á extrair da literatura elementos que auxiliem no desenvolvimento e aplicação de ferramentas visuais para a empresa BRADDA Design.

1.5 ESTRUTURA

O presente trabalho está estruturado conforme serão apresentados os capítulos, seus principais tópicos e suas relações a seguir.

- Capítulo 1 – Introdução: tem como função inserir o leitor no contexto do projeto. Estão contidos nele: contextualização ao tema, objetivos geral e específicos, justificativa, delimitação do trabalho e estrutura;

- Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: refere-se ao embasamento teórico que abrange os temas centrais do trabalho - Conceitos sobre desenvolvimento de projetos, gestão de projetos, gestão de design, gerenciamento da comunicação, pensamento visual e ferramentas visuais - a fim de legitimar o seu desenvolvimento de modo conceitual;

- Capítulo 3 – Metodologia: são apresentadas as classificações de pesquisa, a descrição do estudo de caso, bem como são exibidos os Procedimentos Metodológicos e como se pretende dar prosseguimento ao que já foi desenvolvido;

- Capítulo 4 – Resultados: relatório referente aos resultados preliminares obtidos na primeira fase do PCC e apresentação dos resultados esperados para a segunda fase com cronograma para o segundo semestre.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

A primeiro momento quando nos deparamos diretamente com projetos e processos precisamos deixar claro a diferença entre seus conceitos. O Instituto de Gerenciamento de Projetos ou *Project Management Institute* (PMI) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013). Processo é, em linhas gerais, um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (ROZENFELD et al., 2006)

Embora os dois termos trabalhem lado a lado, possuem sentidos diferentes: processos se caracterizam por serem contínuos, enquanto projetos tem caráter temporal. No entanto, para que seja considerado um projeto, se faz necessário que conste no planejamento preliminar as datas de início e término, bem como seus objetivos e recursos definidos.

Projetos no geral, são frutos de uma necessidade estratégica detectada, eles nascem quando uma organização demanda ações que não podem ser executadas dentro de seus limites operacionais normais. Mendes (2009) identifica que um projeto surge devido a alguma demanda legal, avanço tecnológico, demanda de mercado, requisição do cliente ou até de uma própria necessidade organizacional.

2.1.1 Desenvolvimentos de projeto de design

A realização de projetos em design envolve diversas áreas. No decorrer do desenvolvimento dos projetos, os designers utilizam diferentes métodos e instrumentos visuais que auxiliam no desenvolvimento de ideias. Este processo de desenvolvimento em design normalmente é pautado em algum método de referência.

De acordo com Munari (2002), o método de projeto é uma série de operações, dispostas em ordem lógica, ditadas pela experiência e buscando atingir o melhor resultado com o menor esforço. Acerca do uso de metodologia projetual, Peón (2001) diz que é possível o desenvolvimento

de um projeto sem o uso de uma metodologia, mas isso ocorrerá de forma mais difícil, truncada e cansativa.

O projeto em design é a maneira como são organizados os fatores que concorrem à obtenção de um resultado, pré-desenhando o processo e simulando os efeitos que podem ser produzidos, para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas. Considerando que todos os fatores devem ser pensados previamente, o projeto tem por peculiaridade uma espécie de “engessamento” do processo. Para tanto, é necessária a construção de um processo que dê uma certa flexibilidade ao projeto. É nessa etapa que entra o metaprojeto (FINESTRALI ; REYES 2010).

O metaprojeto nasce da necessidade de existência de uma “plataforma de conhecimentos” (*pack of tools*) que sustente e oriente a atividade projetual em um cenário fluido e dinâmico prefigurado em constante mutação. Metaprojeto, assim, é um suporte à velha metodologia projetual que minimiza (e, muitas vezes, engessa) as possibilidades de ação profissional e planifica as diversas e distintas realidades existentes no mundo contemporâneo. (DE MORAES, 2010, p. 26).

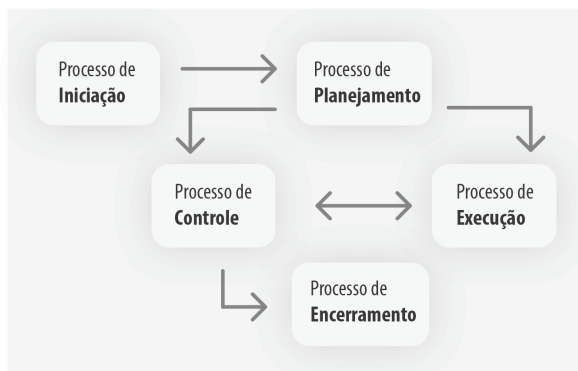
Quando é realizado um projeto do processo - que é o caso desse PCC - estamos próximos do metaprojeto, assim sendo o design do processo de design. Nesse caso, o metaprojeto surge como uma possível referência projetual para os cenários complexos, e como linha guia para uma fase em transição, na qual não mais o produto é colocado em evidência, mas o contexto em que esse produto opera ou que deve operar. (DE MORAES, 2010). Esse contexto vem sendo abordado no âmbito da gestão de projetos, porem o mesmo não se dedica majoritariamente aos processos que criativos que regem o design.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMI, 2013).

Essa gestão é feita com o auxílio da aplicação e integração de processos, que estão divididos em cinco grupos, conforme exhibe a figura 2.

Figura 2 - Processos da Gestão de Projetos



Fonte: Adaptado de PMI (2000) apud Rozenfeld et al. (2006, p. 152.)

Os grupos de processos não são fases dos projetos. Na realidade, todos os grupos de processos poderiam possivelmente ser conduzidos dentro de uma fase (PMI, 2013).

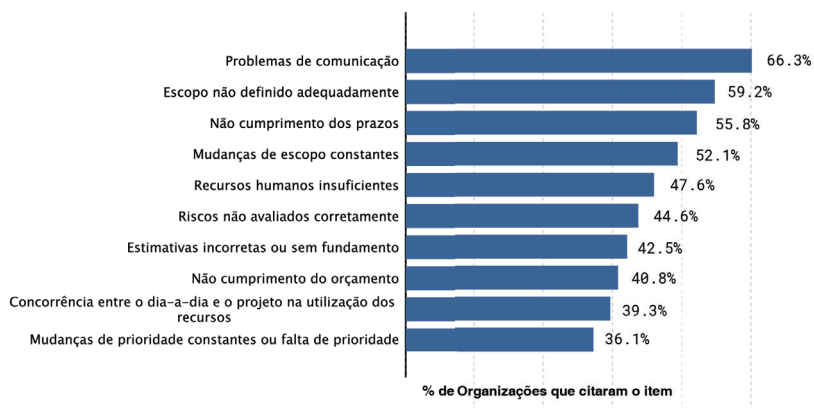
Tais processos não se comportam como um sistema fechado, ao longo do desenvolvimento do projeto eles podem interagir, se sobrepor e também se repetir. No entanto, para que o projeto ocorra plenamente se torna necessário a gestão integrada de várias áreas de conhecimento decorrentes da estrutura do projeto. São considerados áreas de conhecimento: integração do projeto, escopo do projeto, tempo do projeto, custos do projeto, qualidade do projeto, recursos humanos do projeto, comunicações do projeto, riscos do projeto, aquisições do projeto e das partes interessadas do projeto. Essas áreas são detalhadas no *Project Management Body Of Knowledge – PMBOK®*, um guia de práticas de gestão escrito pelo *Project Management Institute – PMI* o qual elenca ao longo dos seus capítulos os conhecimentos de gerenciamento e suas diretrizes.

Todos os fatores que incidem sobre as áreas de conhecimento são importantes para o bom desempenho do projeto. Mas, segundo PMI (2013) a comunicação foi identificada como uma das maiores razões do sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz dentro da equipe do projeto e entre o gerente de projeto, os membros da equipe e

todas as partes interessadas externas é essencial.

O PMSURVEY.ORG é uma pesquisa anual, organizada voluntariamente pelos *Chapters* do PMI de diversos países, e conta com a participação de centenas de organizações no mundo. Na apresentação dos resultados de 2013 (Figura 3) referentes aos problemas mais frequentes em projeto, os problemas em comunicação surgiram liderando o ranking da pesquisa. Com 66,3% a comunicação tem se mostrado como uma constante fonte de problemas nos projetos.¹

Figura 3 - Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: Relatório Mundial PMSURVEY.ORG (2013)

2.2.1 Gerenciamento da Comunicação

Durante todo o desenvolvimento é fundamental para o bom gerenciamento do projeto, compreender e utilizar o processo de comunicação. O gerenciamento da comunicação no projeto visa planejar,

1 PMI Recife, Pernambuco Brasil Chapter - PM SURVEY - Resultados da edição 2013. Disponível em: <<http://www.pmipe.org.br/site/noticia/visualizar/id/27/PM-SURVEY---Resultados-da-edicao-2013->> Acesso em 01 junho 2017.

executar e controlar o fluxo de informações necessárias ao sucesso do mesmo (CHAVES et al. 2010).

Desta forma, estabelecer atividades comunicacionais nos mais variados setores da empresa é primordial para a contínua integração dos gestores e colaboradores. No entanto, devemos nos atentar as formas com que a informação será gerida. Pois, em uma comunicação face a face, a conversa gera grande interação, porém geralmente não há um documento contendo o que foi informado. Nos meios digitais, atualmente grande parte da informação gerada depende do uso da internet para que seja possível o acesso. Este, depende quase que exclusivamente do interesse do próprio indivíduo a buscar o conteúdo quando necessita. Quando que fisicamente, a informação sendo escrita ou ilustrada, pode também ser armazenada para futuras consultas, porém a informação fica a interpretação de cada usuário.

Para que exista uma correta compreensão, sugere-se utilizar uma estratégia proativa de comunicação, o gerente deve estudar qual ou quais meios deverão ser utilizados para a equipe. O planejamento das comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação (PMI, 2013).

Quando a comunicação, precisa ser aplicada como ferramenta no gerenciamento de projetos, o seu processo apresenta desafios específicos e deve ser ajustado às características próprias do ambiente organizacional (CHAVES et al. 2010). Todas as empresas se diferem, e estas por serem dinâmicas, também sofrem mudanças em seus próprios meios de se comunicar. Logo, o processo de comunicação deve se adequar e ser estruturado de acordo com o ambiente organizacional e o com o próprio projeto a ser criado.

Chaves (2010) apresenta uma pesquisa realizada para identificar e medir as variáveis críticas de comunicação durante a execução de um projeto. Desta pesquisa, foram apresentadas seis categorias críticas de comunicação em projetos, exibidas no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias críticas de comunicação

Categoria	Descrição
Precisão	Exatidão das informações recebidas conforme indicado pela frequência de instruções conflitantes, comunicação inadequada e falta de coordenação.
Procedimentos	Existência, uso e eficácia dos procedimentos formais definidos formalizando escopo, métodos etc.
Barreiras	Existência de barreiras (interpessoais, de acesso, de logística e outras) interferindo nas comunicações entre gestores ou outros grupos.
Compreensão	Compreensão das expectativas entre gestores ou outros grupos.
Informações a tempo	Recebimento de informações, como mudanças de cronogramas e características diversas, nos prazos adequados.
Inteireza	Quantidade e qualidade de informações relevantes e necessárias recebidas.

Fonte: Autora (2017) adaptado de Thomas (1998) apud Chaves (2006).

A pesquisa envolveu 582 gerentes, 72 projetos, 8 países e concluiu que o sucesso dos projetos bem sucedidos estava diretamente ligado ao bom exercício da comunicação, tanto interna quanto externa. Desta forma, reafirmando o importante papel que uma boa comunicação desempenha dentro das organizações.

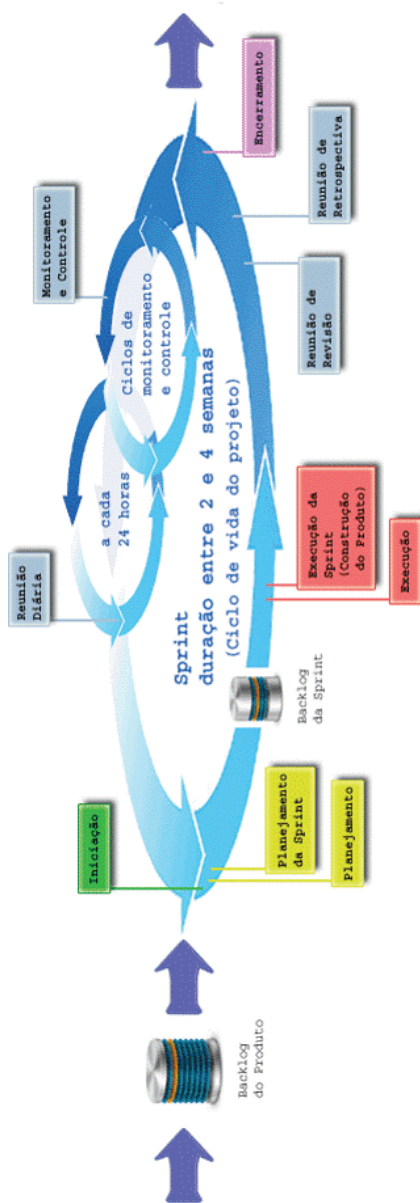
A comunicação em um projeto envolve também a comunicação visual, que pode ser conceituada como a utilização de desenhos, símbolos e gráficos, dada pela facilidade de compreensão e memorização. Terribili Filho (2010) afirma que gerenciar a comunicação é divulgar o que está sendo feito, gerir o que está sendo falado e o que está sendo documentado, constituindo-se assim, em alicerce de uma boa gestão do projeto.

2.2.2 Conceitos Ágeis no Gerenciamento de Projetos

Ao ter o gerenciamento de projetos como pauta, muito se ouve falar sobre o uso do gerenciamento ágil ou o uso do gerenciamento

tradicional. Cada pessoa defende seu ponto de vista acerca do melhor método, no entanto, um projeto é um sistema complexo e deve ser analisado visualizando o que seria melhor a cada fase de sua gestão. Desta forma, o conceito de que um exclui o outro deve ser esquecido.

Cruz (2013) traz o uso do PMBOK® aliado ao *Scrum* (Figura 4), ambos guias de boas práticas de gerenciamento de projetos, como um ponto a ser explorado buscando tirar as vantagens de cada um destes modelos. O *Scrum* sugere ciclos (*Sprints*) iterativos e incrementais, *feedbacks* constantes e processos adaptativos, esse método ágil se alinha a realidade de cada equipe, incentivando a produtividade e aumentando a qualidade e o valor do produto entregue. As *Sprints* podem ser consideradas pequenos projetos com objetivo, meio e fim bem definidos.

Figura 4 - Ciclo de vida *Scrum* + Guia PMBOK®

FábioCruz

Fonte: Fábio Cruz (2013) Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/canalfalagp-ep-13/>> Acesso em 07 junho 2017

A comunicação nos projetos torna-se uma das áreas mais influenciadas pela aplicação do design, visto a esfera que o próprio termo se encontra. O guia PMBOK® traz essa área detalhada, porém apenas sugere o que deveria ser feito, e não como deve ser feito. É neste momento que as ferramentas e técnicas ágeis são envolvidas.

Na abordagem ágil, Cruz (2013) afirma que a comunicação flui e deve correr com muito mais leveza e objetividade entre todos os envolvidos com o projeto, principalmente porque a comunicação está encravada nos conceitos do manifesto ágil. Na ocasião, o *Scrum* contribui com as reuniões diárias (*Daily Meeting*), também com duração fixa, mantendo a comunicação de forma efetiva e objetiva além de manter o contínuo alinhamento da equipe.

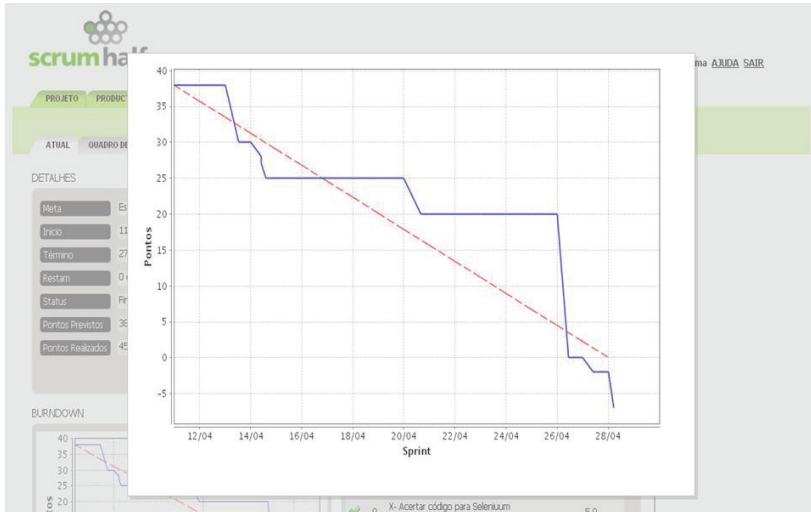
O *Scrum* tem ótimas ferramentas de comunicação que também podem ser utilizadas para se comunicar com as partes interessadas, tais como os artefatos Quadro de Tarefas (Figura 5) e o Gráfico *Burndown* (Figura 6). No entanto, nem sempre essas ferramentas são suficientes para comunicar a todos, e da maneira esperada (CRUZ, 2013).

Figura 5 - Quadro de tarefas Scrum



Fonte: Isoflex (2016) Disponível em: <<http://isoflex.com.br/como-a-gestao-a-vista-pode-motivar-sua-equipe-e-aumentar-a-produtividade/>> Acesso em 07 setembro 2017

Figura 6 - Gráfico Burndown



Fonte: Blog Scrum Half (2012) Disponível em: <<http://blog.myscrumhalf.com/2012/01/burndown-chart-medindo-o-progresso-de-sua-sprint-e-trazendo-indicativos-do-processo-de-trabalho-da-equipe/>> Acesso em 07 setembro 2017

Utilizando-se de sistemas visuais, a personalidade interativa do método ágil faz com que o nível de informação seja homogêneo entre o time do projeto, contribuindo assim fortemente para o gerenciamento das comunicações.

2.3 PENSAMENTO VISUAL

Sibbet (2013) assume que pesquisadores em aprendizado e inteligência cognitiva, sabem agora que seres humanos processam a informação de formas diferentes, e que o pensamento visual é uma parte grande do que fazemos.

É por isso que sei que resolver problemas visualmente é um conceito que crescerá cada vez mais. Afinal, já que enfrentamos problemas globais, precisamos de uma linguagem global. Desenhos simples, alinhados à percepção básica humana, são os elementos que formarão essa linguagem (ROAM, 2012).

Roam (2012), traz o processo do pensamento visual em alguns passos:

- Olhar: processo semipassivo de assimilar informações visuais que nos rodeiam. Olhar é coletar e filtrar.
- Ver: estamos percorrendo a etapa enxergar, passamos a selecionar as informações que merecem uma inspeção mais detalhada. Baseada no reconhecimento de padrões, ver é selecionar e agrupar.
- Imaginar: hora de começar a manipular tais informações. Pode ser o ato de enxergar com os olhos fechados ou o ato de enxergar o que não está visível.
- Mostrar: uma vez encontrado padrões, atribuir-lhes um sentido e encontrar uma forma de manipulá-los para descobrir algo novo, é preciso mostrá-los aos outros. Representar visualmente nossas ideias.

A forma de sintetizar conhecimento através de uma forma visual em projetos, pode ser um diferencial. Logicamente, os designers têm por instinto transformar o pensamento em meios visuais, mas isso não exclui as outras formações de se utilizarem deste meio de pensar. Trabalhar como os designers trabalham virou assunto recorrente entre as organizações. A difusão do *Design Thinking*, fez com que empresas olhassem para as experiências de diferentes formas, dando abertura as ferramentas de linguagem visual, permitindo encontrar soluções inovadoras com esta prática participativa.

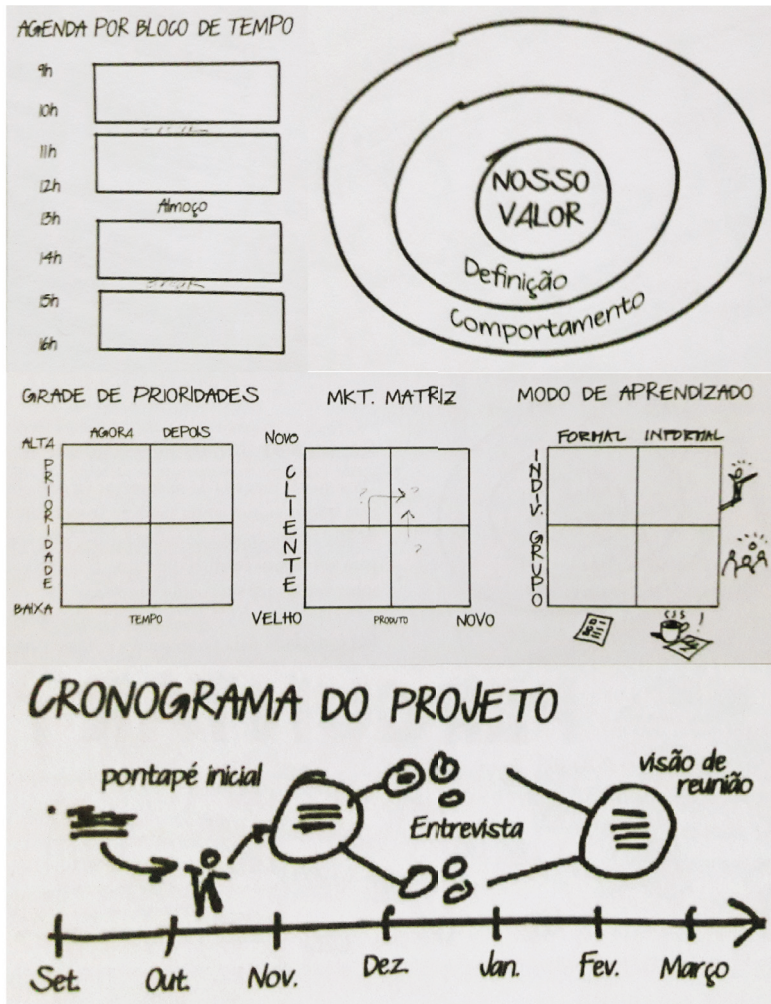
2.3.1 Ferramentas Visuais

Embora não nos demos conta, as ferramentas visuais estão por todos os lados em nosso cotidiano. A primeiro momento podemos pensar que papel e caneta, ou ainda, a parede da caverna, os dedos e algum tipo de tinta, são os primórdios em ferramentas visuais, e de certa forma são. No entanto, o conceito de ferramentas visuais neste trabalho é outro. As ferramentas aqui são projeções físicas e ou virtuais que auxiliam os pensamentos sistêmicos por meio de quadros, gráficos e formas facilitando o rápido entendimento dos projetos.

Temos modelos simples de ferramentas (Figura 7) que estão próximas as rotinas do dia a dia e dão estrutura as informações relevantes que precisamos difundir. Sibbet (2011) apresenta os modelos gráficos que

facilmente encontramos e usamos no dia a dia.

Figura 7 - Modelos simples de ferramentas



Fonte: Sibbet (2013)

Ferramentas mais elaboradas se propagam entre o modo de gerenciar projetos atualmente, a seguir alguns exemplos.

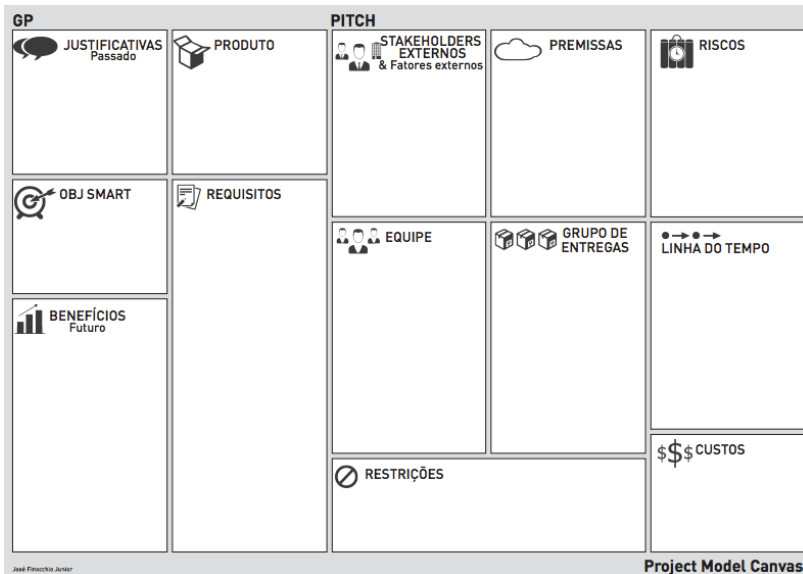
2.3.1.1 Project Model Canvas

A fim de construir um plano de projeto, que se afastasse da linearidade textual, e que fosse efetivo em sua aplicação, Finocchio Júnior (2013), propôs o *Project Model Canvas*, ou PM Canvas (Figura 8). Ele foi baseado no modelo de Osterwalder e Pigneur (2010), comumente conhecido como *Business Model Canvas*, que consiste em um modelo para planejamento de novos negócios baseado em quadros.

Um plano de projeto é, antes de mais nada, uma construção de hipóteses sobre um cenário futuro e desconhecido (FINOCCHIO, 2013). O PM Canvas, tem a intenção de planejar um projeto relacionando os conceitos clássicos com teorias de gerenciamento de projetos. Ele é composto por treze quadros que se dividem em perguntas fundamentais para a concepção do novo projeto:

- Por quê? Justificativa, objetivo, benefícios;
- O quê? Produto, requisitos;
- Quem? Stakeholders externos, equipe;
- Como? Premissas, grupos de entrega, restrições;
- Quando e quanto? Riscos, linha de tempo e custos.

Figura 8 - Project Model Canvas



Fonte: Finocchio Júnior (2013 p.35)

Para realizar o preenchimento deste *canvas*, é sugerido o uso de Post-its®, para restringir a quantidade de texto e focar na concisão das palavras, expondo melhor e rapidamente as ideias propostas.

Trata-se de uma ferramenta para unir as pessoas, definir de forma colaborativa o que precisa ser feito e ajudar a pôr o seu projeto em prática. Ao mesmo tempo, o *canvas* serve como uma matriz lógica que permite derivações e desdobramentos.

2.3.1.2 Gráfico de Gantt

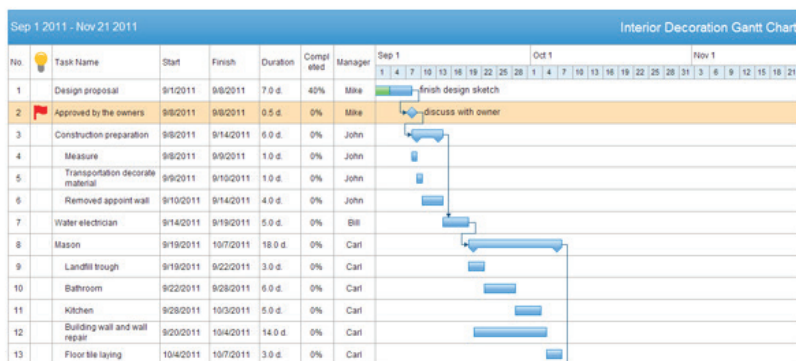
A primeira versão da ferramenta foi desenvolvida pelo engenheiro polonês Karol Adamiecki, em 1890. Contudo, após algumas adaptações que a tornaram mais clara e de fácil compreensão, Henry Gantt a lançou para o mundo em 1903, implementando-a na indústria como forma de

planejar, organizar e controlar a produção.²

Sibbet (2013) conceitua como uma matriz simples que mostra tarefas ao longo do tempo, com pontos de início de fim, às vezes outras informações. É uma ferramenta próxima a uma linha de tempo, onde podem ocorrer marcações de etapas concluídas, sinalização do progresso da equipe, e bem como os atrasos (Figura 9).

São muito utilizados por gerentes de projeto, e como padrão em softwares de gestão, para detalhar e mostrar o progresso do projeto.

Figura 9 - Gráfico de Gantt



Fonte: EdrawSoft

2.3.1.3 Método IDEO

Como exemplo de uma ferramenta mais visual voltada ao processo de desenvolvimento de projetos em design, temos por referência o *IDEO Method Card*.

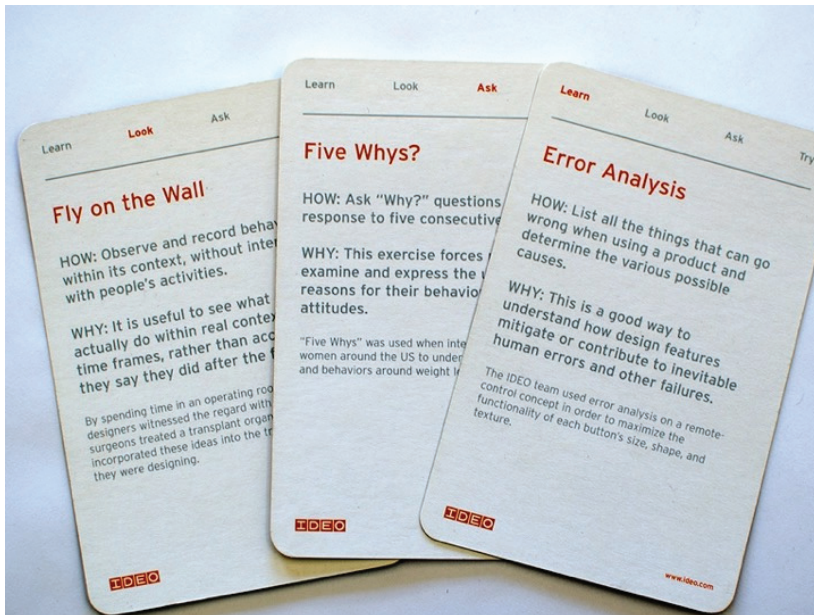
O baralho IDEO Method Card (Figura 10) nos fornece tanto conceitos como imagens para estimular o pensamento. Inclui uma série de

2 Project Builder. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/conhecimentos/a-historia-do-grafico-de-gantt>> Acesso em 2 junho 2017.

ideias ricas para fazer coisas como “bodystorming”, que é a interpretação de papéis e ação física para busca de soluções [...] (SIBBET, 2013).

Cada um dos 51 cartões descreve um método e inclui uma breve história sobre como e quando usá-lo. Não é um guia de “como fazer” - é uma ferramenta de design destinada a explorar novas abordagens e ajudá-lo a desenvolver a sua própria.³

Figura 10 - Cartas IDEO



Fonte: Sprout Labs. Disponível em: < <http://www.sproutlabs.com.au/resources/how-to-make-sure-your-70-20-10-model-is-successful/> > Acesso em: 07 junho 2017.

3 IDEO. Traduzido. Disponível em: < <https://www.ideo.com/post/method-cards> > . Acesso em 2 junho 2017.

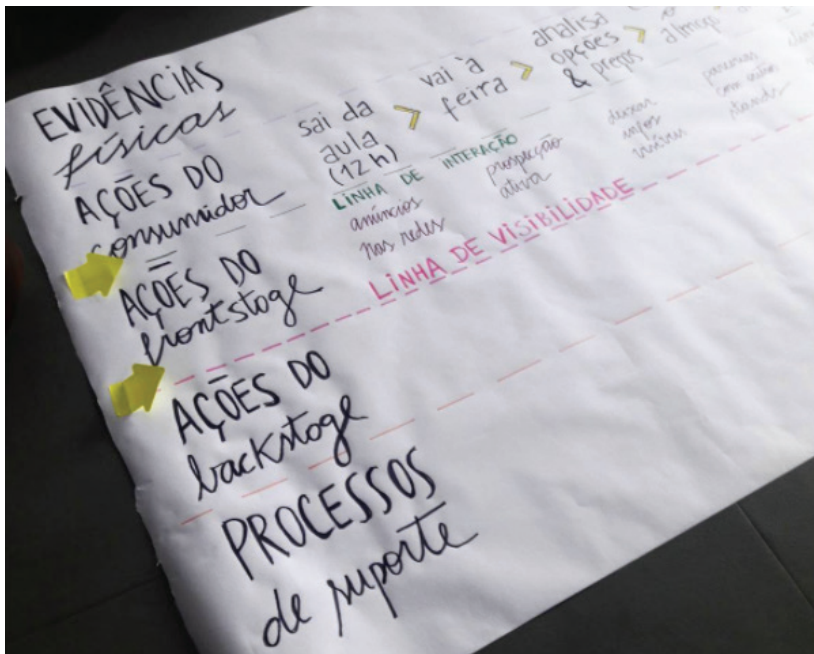
2.3.1.4 *Blueprint*

Esta ferramenta tem grande uso por meio do design de serviços, ou *Service Design*, que na conceituação de Moritz (2005 apud Troian, 2012) propõe resolver problemas na qualidade dos serviços com a utilização dos princípios do design que são utilizados para a melhoria de produtos. Trata-se da área do design que se destina a entender as necessidades e desejos das pessoas e projetar, junto com elas, soluções de serviços. Para que isso aconteça, a ferramenta *Blueprint* é grande aliada para esse planejamento.

É uma matriz que representa visualmente, de forma esquemática e simples, o complexo sistema de interações que caracterizam uma prestação de serviços. Nessa representação, são mapeados os diferentes pontos de contato do serviço, ou seja, os elementos visíveis e/ou físicos com os quais o cliente interage; as ações do cliente e de toda a interação com a empresa, desde as operações visíveis até aquelas que ocorrem na retaguarda. (VIANNA, 2012, p.87)

O *Blueprint* (Figura 11) é também configurado por blocos de informações, e deve ser preenchido de modo colaborativo, no entanto não segue um padrão de formação. O mais comum é ser construído por colunas indicando os principais canais de interação e considerando a forma mais fácil de transmitir tudo que é relevante sobre o serviço e seu cliente.

Figura 11 - Aplicação de *Blueprint*



Fonte: Autora (2017)

3. METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

3.1.1 A Empresa

Os sócio fundadores da BRADDA Design, Bruno Ferreira e Pedro Bertoncini, se conheceram no estágio, e já a partir desse momento começaram a criar seu próprio método de trabalho. Enxergaram a oportunidade fora da companhia que estagiavam e ainda antes de concluírem a graduação, em 2010, abriram seu próprio escritório de design. Nessa trajetória começaram a descobrir o que realmente fazia sentido, trabalhando em métodos e ferramentas que auxiliavam o processo e focando na área que eles simpatizavam.

Figura 12 - Equipe BRADDA Design



Fonte: BRADDA

Com uma metodologia e processos bem definidos, a marca BRADDA nasce em 2013, atuando em Florianópolis como escritório de design especializado em *Branding* (Portfólio ANEXO 1). No momento a empresa está reprogramando sua cartela de serviços, expandindo o produto principal a novas categorias a fim de atingir o propósito do novo posicionamento.

Quanto a sua estrutura organizacional o escritório apresenta sete colaboradores, tendo Pedro à frente dos projetos e Bruno frente às questões financeiras e comerciais. Ambos trabalham como gerentes de projetos junto a mais quatro designers e uma estagiária que coordena o tempo e o cronograma dos projetos. Dessa maneira, por possuírem baixo número de funcionários, e por todos estarem ligados a movimentação na agência, o presente trabalho permeia entre todos os cargos.

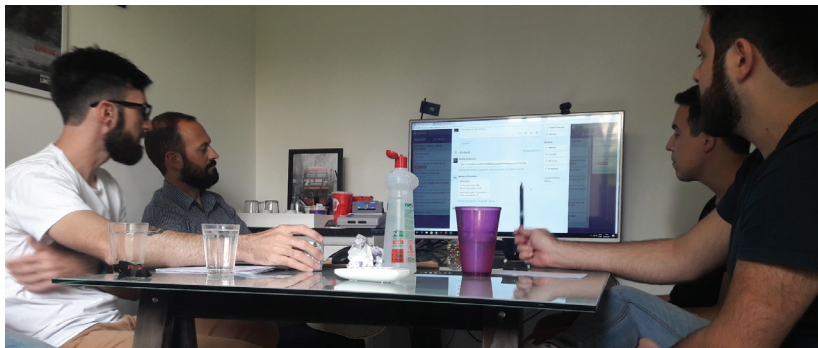
3.1.2 Sobre os projetos

Todo o desenvolvimento dos projetos é controlado por meio de planilhas, que vão desde precificação por horas ao controle das etapas. Apesar disso, para que a equipe tenha uma rápida visualização dos projetos, as informações mais pertinentes são sintetizadas e adicionadas ao Trello⁴.

A demanda dos projetos está próxima a ultrapassar a capacidade da equipe. No entanto o fluxo projetual funciona de forma favorável entre a equipe. Semanalmente às segundas-feiras no período da tarde acontecem as reuniões gerais (Figura 13), onde os gerentes informam todos acerca do andamento dos projetos. Neste momento todos os colaboradores acompanham o raciocínio do gerente com a colaboração do Trello projetado na televisão, o qual dispõe de informações quanto ao cliente, tipo de projeto, processos a serem realizados e horas de projeto.

Figura 13 - Reunião Geral na BRADDA Design

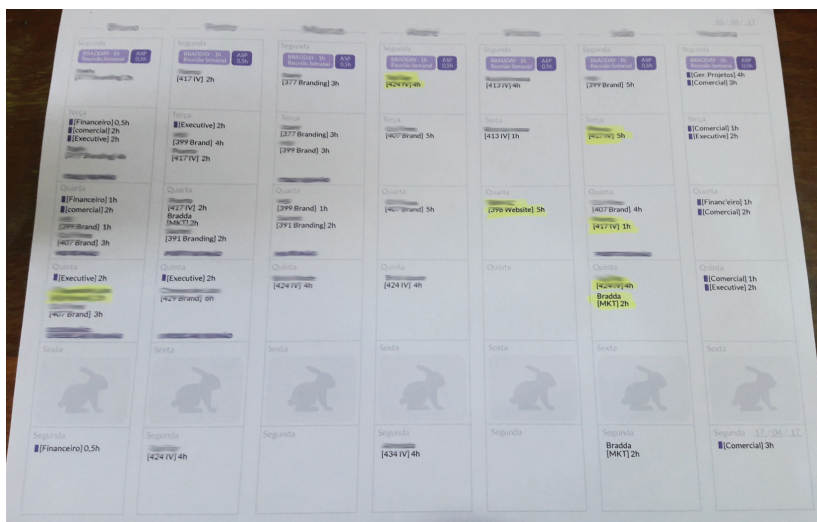
4 Ferramenta online e gratuita de gerenciamento de projetos, com conceito colaborativo. Disponível em < <https://trello.com/> >



Fonte: Autora (2017)

Após o panorama geral, demandam as horas que necessitam para trabalhar nos projetos à estagiária que controla os cronogramas e que por sua vez atualiza a agenda semanal de todos. Sendo assim todo o processo ocorre de forma digital, tendo a exceção da agenda semanal (Figura 14) que é impressa e distribuída aos membros.

Figura 14 - Modelo de agenda semanal impressa



Fonte: Autora (2017)

3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA DE PESQUISA

O método científico engloba basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações guiadas para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados. Primeiramente quanto aos objetivos neste trabalho, utilizou-se a pesquisa exploratória, a qual objetiva uma maior aproximação do assunto em questão.

A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) revisão de literatura; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Possibilitando assim aumentar o conhecimento sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas caso necessário.

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2007), sendo este estudo aqui direcionado à empresa BRADDA Design.

3.2.1 Observação Assistemática

Procurando estar mais próxima e mais incorporada ao ambiente de trabalho, iniciou-se uma observação assistemática da rotina da empresa. Para que então, fosse possível compreender o modo de trabalho, seu fluxo entre os membros e como eles gerenciam seus projetos.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.191).

3.2.2 Levantamento Bibliográfico

Apartir da escolha do tema, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica acerca do mesmo. Essa pesquisa utiliza como base teórica diferentes autores e abordagens. No entanto, vale destacar entre tais publicações os trabalhos e pesquisas sobre o tema gestão visual de projetos do orientador deste trabalho, que possui cerca de 20 publicações na área. Entre essas publicações cabe destacar duas: Teixeira (2015) e Teixeira (2017). A primeira refere-se à uma tese de doutorado que sustenta científica e academicamente o valor e a aplicabilidade do tema, e a segunda, que além de mais didática e comercial, inclui cases práticos e demais conteúdos adicionais que não são encontrados em outras publicações do autor.

3.2.3 Entrevistas Semi-estruturadas

Sendo uma das principais formas de conhecer a origem do problema e tornar a pesquisa exploratória centrada no usuário, foram coordenadas entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas.

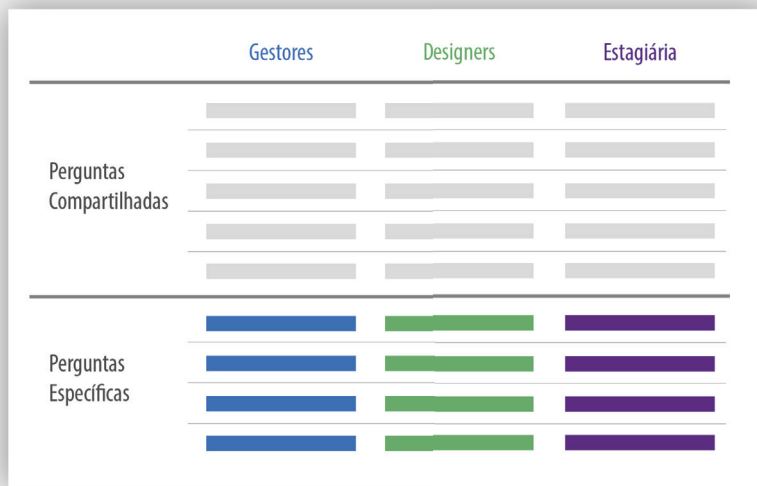
Foi disponibilizado pela empresa horários para que pudessem ser feitas as entrevistas, podendo nesse período de tempo utilizar uma sala de reunião, para que todas as entrevistas fossem contempladas de forma segura, sem interrupções e com o sigilo necessário.

Antes de cada entrevista, foi feito uma conversa informal a fim de deixar o ambiente agradável e estabelecer uma relação de confiança. Neste primeiro momento todos os participantes foram assegurados do caráter confidencial e também receberam o informe que as mesmas seriam gravadas com o intuito de que fosse possível a retomada posterior da ocasião para uma melhor análise dos dados coletados.

Foram construídos três modelos de entrevistas para os cargos de designer, estagiária e gestor. Todos os modelos contavam com dois blocos de conteúdo, sendo o primeiro bloco o de perguntas compartilhadas, definido como um bloco de perguntas comuns a todos os cargos. E um segundo bloco de perguntas específicas, a serem respondidas de acordo com cada cargo na empresa (Figura 15).

O primeiro bloco foi construído com perguntas cujo objetivo era a coleta de informações sobre o processo comunicação entre a equipe, incluindo as ferramentas utilizadas, questões sobre o método e o aprendizado do método.

Figura 15 - Processo de composição da entrevista



Fonte: Autora (2017)

As perguntas específicas para os designers tiveram o enfoque no gerenciamento de projetos, no domínio do método e no processo de desenvolvimento dos projetos. Para a estagiária, também foi criado perguntas específicas, pretendendo compreender sua relação de aprendizado frente ao estágio e ao método utilizado.

No roteiro para os gestores, as perguntas específicas tinham foco na compreensão do gestor quanto ao trabalho feito pela empresa e pelo papel desempenhado pelos contratados, porém após as entrevistas dos demais membros, veio a necessidade de realinhar o roteiro com questionamentos frente as respostas que já tinham sido coletadas. Portanto, o roteiro para a entrevista com os gestores foi refeito com base nas informações adquiridas nas demais entrevistas, e esta foi realizada em um segundo agendamento com a empresa.

3.2.3.1 Registro e Análise das Entrevistas

As entrevistas realizadas foram transcritas com o auxílio das gravações de áudio e passaram por um processo de compilação de respostas (Figura 16).

Figura 16 - Compilação das respostas



Fonte: Autora (2017)

Após reunir as respostas foi utilizado marcações para que os padrões fossem identificados, sendo estes problemas ou pontos positivos a serem trabalhados. A partir desse processo foram expostos alguns tópicos que eram marcados continuamente entre a equipe, realizando-se por fim conclusões com intenção de condensar as diversas respostas.

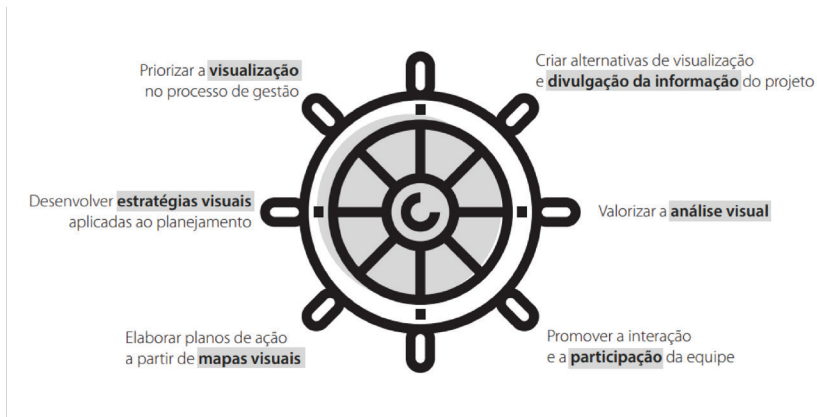
As entrevistas com os gestores seguiram o mesmo processo de compilação. Este processo tinha o intuito de confirmar as informações, procurando disparidades entre as respostas e resultando por fim em linhas de pesquisa para a elaboração das ferramentas.

3.3 MÉTODO PROJETUAL - *LEMMING*

Este estudo tem como base a utilização do *Lemming* (TEIXEIRA, 2017), o qual se caracteriza por ser uma proposta que visa disseminar princípios, processos e ferramentas que preconizam a visualização de informações e o pensamento visual no processo de desenvolvimento de projetos.

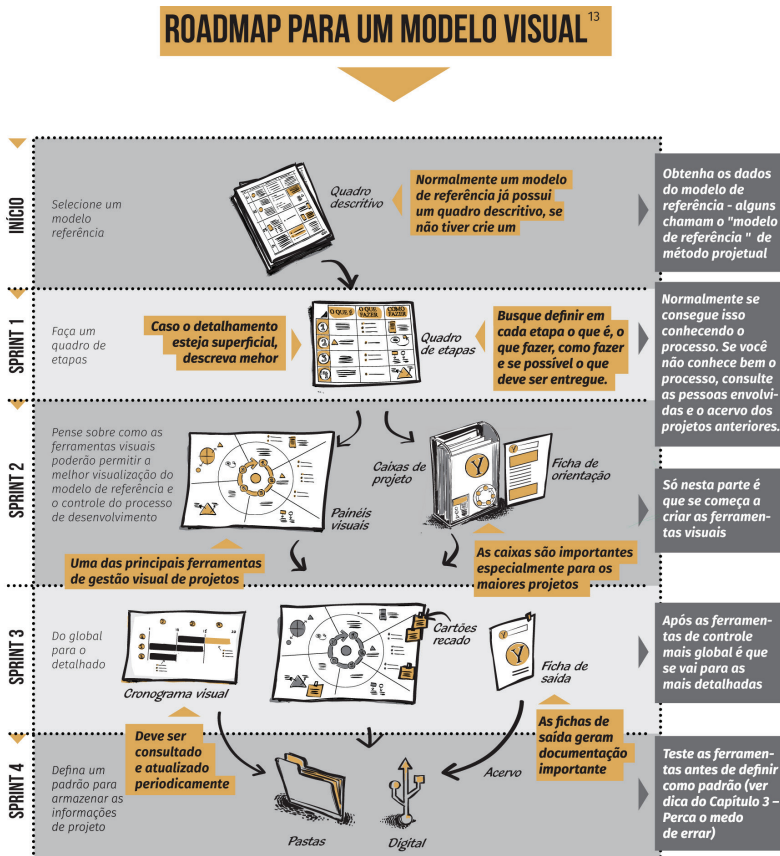
Decidiu-se por essa aplicação pois apesar dos métodos já vistos evidenciarem o valor da comunicação, os processos apresentados por eles para essa atividade são mais textuais do que ilustrativos. O *Lemming* torna os processos mais visuais, simplificando a compreensão e a tomada de decisão, por fim melhorando o processo projetual.

Figura 17 - Premissas *Lemming*



Fonte: Autora (2017)

Para seu desenvolvimento, o *Lemming* (Figura 18) conta com cinco etapas, sendo a primeira uma etapa de inicialização e as demais *sprints* que representam pequenos ciclos de trabalho.

Figura 18 - Fluxo projetual do *Lemming*

Fonte: Teixeira (2017 p. 104)

A etapa de início (Quadro Descritivo), consiste na seleção de um modelo de referência, que já possua uma descrição de etapas de forma detalhada. Na *Sprint 1* (Quadro de Etapas) é elaborado um quadro onde se pretende descrever as etapas em diferentes níveis de complexidade, trazendo ao processo um melhor detalhamento. Busca-se definir o que é a etapa, o que fazer, como fazer e quais entregas saem da mesma. Gradualmente o processo vai ficando mais visual, passando então para a *Sprint 2* (Pensamento Visual) onde é iniciado a análise de possíveis ferramentas visuais que podem ser empregadas no projeto. A *Sprint 3* (Detalhamento de Ferramentas) tem como função se aprofundar nas

ferramentas sugeridas, fazendo com que elas se tornem mais assertivas e específicas. E por fim a *Sprint 4* (Prototipação e Implementação) é a etapa de conclusão onde a ferramenta tomará a forma física final e será implementada a fim de ver a real possibilidade de ser aplicada como padrão.

4. RESULTADOS

4.1. ALINHAMENTO AO ORIENTADOR

A escolha de tema foi feita dia 01 de fevereiro de 2017 junto ao orientador, visto a intenção de uma nova aplicação da proposta *Lemming* proposto por ele, primeiramente em sua tese de doutorado Teixeira (2015) e depois apresentado de forma mais ampla e didática como o nome de *Lemming em: Teixeira (2017)*. Cabe lembrar que o tema também vem sendo divulgado e aprimorado desde 2010 por meio de dezenas de publicações científicas e aplicações práticas em situações acadêmicas e de mercado como esta - alguns desses desdobramentos também são relatados na forma de case em Teixeira (2017).

Aliado a experiência e interesse por parte da autora. Foi convencionado o período de férias até o começo do semestre letivo para a reconhecimento de oportunidade de aplicação. Dentre elas viu-se além do design, possíveis usos no ramo da arquitetura, contabilidade e sistemas gerenciais. Mas foi escolhida a aplicação deste projeto ao setor de design, tanto pela facilidade de acesso, quanto a maior identificação por se tratar de um assunto de domínio da autora.

A proposta de aplicação a empresa BRADDA Design foi selecionada, por ambos conhecerem a empresa e a estruturação dos seus processos de trabalho.

4.2 ACEITE DA EMPRESA

Reconhecida a oportunidade de alinharmos as necessidades da empresa à linha de pesquisa deste projeto, realizou-se o contato com um dos proprietários a fim de apresentar a proposta de trabalho. Na sequência formalizou-se a parceria com uma reunião entre a autora e os proprietários no dia 15 de março de 2017, visando o entendimento das partes interessadas quanto a demanda de atividades coletivas que iriam surgir. Neste evento foi apresentado à empresa um infográfico exemplificando o funcionamento do PCC do Curso de Graduação em Design da UFSC, contendo o fluxo do PCC1 e PCC2. Ao fim desta, foi sugerida pelos proprietários uma segunda reunião, esta com o propósito

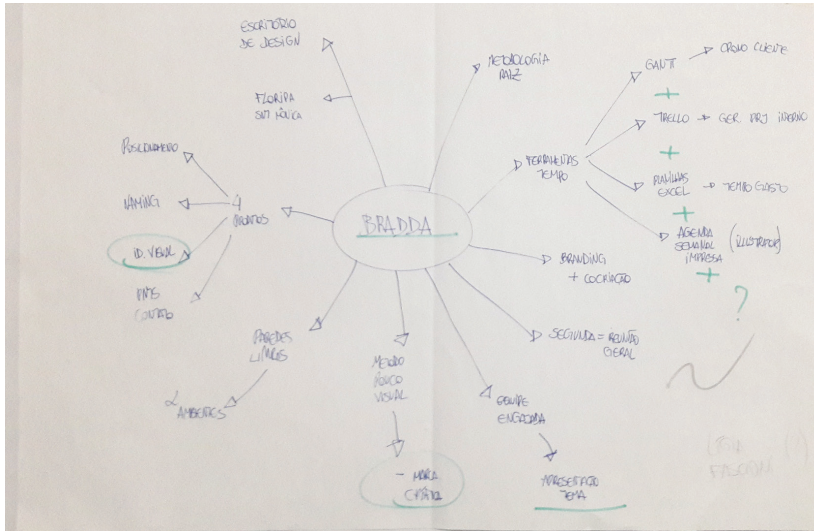
4.3 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Para o início do projeto, foi determinada uma observação assistemática, que permitiu obter um melhor conceito do fluxo de trabalho, e igualmente de como os colaboradores gerenciam seus projetos. A observação iniciou-se durante as reuniões de aceite do projeto, a qual permitiu relatos preliminares a fim de guiar uma melhor percepção na primeira participação em reunião geral.

Após as reuniões, o levantamento bibliográfico foi iniciado, começando a partir das referências do livro e das publicações de Teixeira, foram encontrados os materiais necessários para assimilação dos conceitos básicos e auxílio na ilustração do problema de pesquisa. O foco do levantamento se destinou a gerenciamento de projetos, gestão de design e pensamento visual.

Para o conhecimento das percepções individuais dos colaboradores, todos da empresa participaram nessa etapa da pesquisa, respondendo as entrevistas semi-estruturadas. Após um mapa mental (Figura 20) e uma conversa com o orientador, traçou-se objetivos para a estruturação do roteiro da entrevista, feita com base na análise das situações vivenciadas e relatadas durante os primeiros encontros. Desse modo, realizou-se três modelos de entrevistas, considerando o cargo ocupado pelo colaborador.

Figura 20 - Mapa mental exploratório



Fonte: Autora (2017)

Após a aplicação com os designers e a estagiária, foi feito o registro e a análise das entrevistas. Neste processo foi possível a identificação de padrões, os quais foram as diretrizes para a formulação das perguntas aos gestores. Logo, depois da aplicação do questionário com os gestores, foi também feita a análise das respostas, tendo como destaque o reconhecimento das disparidades entre as respostas, para uma posterior indagação nas próximas etapas da metodologia.

Terminada a execução da metodologia científica, foram seguidas e realizadas as etapas da proposta *Lemming* a fim de atender a primeira parte da construção do projeto (PCC1), a seguir.

4.3.1 *Lemming* - Etapa Início

Primeiramente, para que fosse possível encontrar um modelo referência como a etapa sugere, ocorreram dois processos preliminares. A escolha da empresa, já descrita no item 4.1.2 e após o aceite da mesma, a seleção do modelo com a ajuda das reuniões.

O modelo escolhido se caracteriza por ser a própria metodologia de projeto que o escritório de design utiliza. A metodologia se distribui em etapas definidas por produto, embora algumas delas se repliquem.

Foi solicitado o acesso aos documentos de mapeamento da metodologia, porém tais documentos se encontram defasados de acordo com a metodologia vigente e executada pelo escritório atualmente. No entanto, os gestores disponibilizaram um modelo de orçamento, o qual continha a descrição breve das etapas (Figura 21) bem como seu prazo de trabalho. Embora não fosse um documento detalhado e completo, foi suficiente para que as próximas etapas fossem exercidas.

Figura 21 - Descrição das etapas da metodologia

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	<i>Prazo</i>
[B] Envio Questionário Briefing	1
[C] Respostas Briefing	2
[B / C] Apresentação inicial / Envio DNA	2
[C] Respostas DNA	2
[B / C] Workshop DNA Empresarial	2
Estudo de mercado e Público	5
[B / C] Discussão DNA + Cenário	2
Plataforma de Marca, Manifesto e Slogan	5
[B / C] Apresentação Posicionamento	2
[C] Aprovação Cliente	1
	24
NAMING	<i>Prazo</i>
[B / C] Atividade Inicial Naming	1
Primeira Geração de Ideias	4
[B / C] Workshop Naming	2
Segunda geração de Ideias e Viabilidade	6
[B / C] Apresentação soluções finais	1
	14
IDENTIDADE VISUAL	<i>Prazo</i>
Painéis de referência	2
[B / C] Reunião Referências Gráficas	1
Marca gráfica	12
[B / C] Apresentação Marca Gráfica	1
Universo Visual de Marca	3
[C] Conteúdo Papelaria	1
Papelaria (Cartão)	2
Manual de aplicação de marca	4
	26
DOCUMENTAÇÃO BRANDING	
Universo Verbal	6
Brandbook	10
	16

Fonte: BRADDA Design (2017).

No entanto, foi também percebido que os produtos apresentavam

algumas dificuldades, sugerindo assim uma melhor análise da gama de trabalho do escritório e suas determinadas tarefas cotidianas.

4.3.2 Lemming - Sprint 1

A partir da análise inicial, foi feita a coleta dos dados para o preenchimento do quadro de etapas.

Figura 22 - Sprint 1



Fonte: Teixeira (2017 p. 104)

O intuito deste processo era compreender melhor os fluxos de projeto de todos os produtos oferecidos. Desta forma, foi elaborada uma tabela onde constavam as etapas e suas respectivas indagações:

- O que é: Sugere descrever sucintamente o que aquela etapa representa;
- O que fazer: Sugere descrever o que deverá ser feito nesta etapa para que ela seja concluída;
- Como fazer: De qual forma esta etapa será executada, quais ferramentas podem auxiliar;
- Entrega: Quais produtos devem sair dessa etapa.

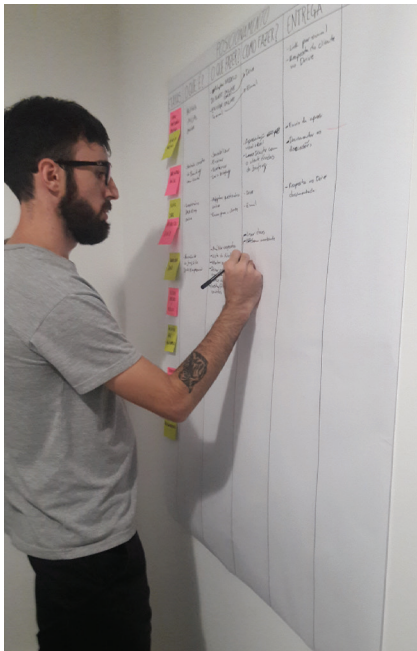
Os colaboradores do escritório tiveram como exercício preencher o quadro com as informações que tinham conhecimento. Esta parte do

processo também foi auxiliada por gravação em áudio, facilitando a análise posterior das respostas, bem como as dúvidas relacionadas as etapas.

Preencheram o quadro de forma virtual os designers e a estagiária, e nesta etapa do projeto já foi possível detectar pequenos desalinhamentos de equipe quanto a metodologia. Partindo desse princípio, os gestores foram convidados a preencher o quadro de etapas de forma física.

Para que o exercício de preenchimento do quadro de etapas fosse reproduzido fisicamente, utilizou-se papel plotter de grande formato como material para base. Foi reproduzida a mesma tabela respondida pelos colaboradores no papel plotter. No exercício os gestores contaram com as etapas descritas em Post-its® onde inicialmente eles deveriam colocá-las em ordem e posteriormente responder as perguntas (O que é; O que fazer; Como fazer; Entregas) com o auxílio de canetas hidrográficas.

Figura 23 - Gestor preenchendo o quadro de etapas



Fonte: Autora (2017)

Na conclusão dessa *Sprint* tínhamos como produto final todas as etapas da metodologia dos produtos Posicionamento, Identidade Visual e *Naming* mapeadas.

Nesta etapa da proposta *Lemming*, o mapeamento das etapas foi analisado junto ao orientador. Utilizando como base os quadros preenchidos fisicamente pelos gestores, fez-se a comparação entre as respostas dadas, procurando encontrar diferenças no fluxo metodológico. As particularidades encontradas foram destacadas com marcadores de cor para que pudessem ser confirmadas com os gestores. Posteriormente, verificou-se as possíveis aplicações que cada etapa poderia receber, caso fosse desenvolvido uma ferramenta visual.

Figura 24 - Análise dos quadros de Posicionamento e Identidade Visual



Fonte: Autora (2017)

Figura 25 - Análise dos quadros de Naming

NAMING				
ETAPAS	O QUE É?	COMO FAZER?	ENTREGA	PS
1. PESQUISA DE NOMES	Definir o nome para o produto/serviço.	- Brainstorming - Listar ideias - Avaliar as ideias	- Lista de nomes	PS: 1. PESQUISA DE NOMES
2. ANÁLISE DE NOMES	Verificar a disponibilidade e a adequação dos nomes.	- Verificar a disponibilidade - Avaliar a adequação	- Lista de nomes	PS: 2. ANÁLISE DE NOMES
3. SELEÇÃO DO NOME	Escolher o nome mais adequado.	- Avaliar as opções - Escolher o nome	- Nome escolhido	PS: 3. SELEÇÃO DO NOME
4. REGISTRO DO NOME	Registrar o nome no órgão competente.	- Preencher o formulário - Anexar a documentação	- Documento de registro	PS: 4. REGISTRO DO NOME
5. LANCAMENTO DO NOME	Divulgar o nome para o público.	- Criar campanhas de marketing - Utilizar mídias sociais	- Nome divulgado	PS: 5. LANCAMENTO DO NOME

3/ CLIENTE

GERENTE & CLIENTE

Fonte: Autora (2017)

Finalizada a análise dos quadros, foi agendado um encontro com os gestores junto ao orientador para validação das etapas, e confirmação das disparidades encontradas. O evento foi realizado com o auxílio dos próprios quadros físicos preenchidos e demais Post-its® e marcadores. Nesse momento, os gestores puderam retificar suas respostas de forma alinhada e contribuir com informações adicionais. Na oportunidade, a *Sprint 2* foi iniciada mas não concluída, portanto optou-se por deixar a validação das sugestões para o segundo semestre, referente ao PCC2.

Figura 26 - Validação do mapeamento de etapas

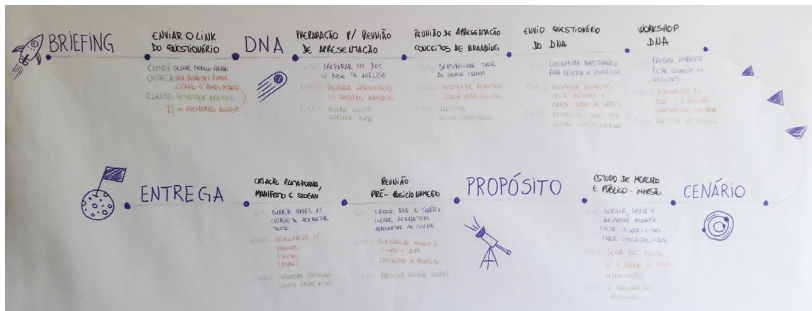
ETAPAS		POSICIONAMENTO			ENTREGA	ETAPAS		POSICIONAMENTO			PS
ETAPAS	O QUE É?	O QUE FAZER?	COMO FAZER?	ENTREGA	ETAPAS	O QUE É?	O QUE FAZER?	COMO FAZER?	ENTREGA	PS	
1. ANÁLISE DE REQUISITOS	Definir o que é necessário para o sistema.	Identificar as necessidades dos usuários.	Realizar entrevistas e workshops.	Documento de requisitos.	2. ANÁLISE DE VIABILIDADE	Verificar se o sistema é viável.	Realizar estudos de viabilidade.	Realizar estudos de viabilidade.	Relatório de viabilidade.	Verificar se o sistema é viável.	
3. PROJETO DE ARQUITETURA	Definir a arquitetura do sistema.	Definir a estrutura do sistema.	Realizar diagramas de arquitetura.	Diagrama de arquitetura.	4. PROJETO DE DETALHE	Definir os detalhes do sistema.	Realizar diagramas de detalhe.	Realizar diagramas de detalhe.	Diagrama de detalhe.	Verificar se o sistema é viável.	
5. DESENVOLVIMENTO	Desenvolver o código do sistema.	Realizar o desenvolvimento do código.	Utilizar ferramentas de desenvolvimento.	Código-fonte.	6. TESTES	Realizar testes do sistema.	Realizar testes de unidade e integração.	Realizar testes de unidade e integração.	Relatório de testes.	Verificar se o sistema é viável.	
7. DEPLOY	Implantar o sistema em produção.	Realizar o deploy do sistema.	Utilizar ferramentas de deploy.	Sistema em produção.	8. MONITORAMENTO	Monitorar o sistema em produção.	Realizar monitoramento contínuo.	Realizar monitoramento contínuo.	Relatório de monitoramento.	Verificar se o sistema é viável.	

Fonte: Acervo da autora (2017)

4.3.3 Lemming - Sprint 2

Segundo a proposta Lemming, esta sprint se dedica ao pensar sobre como tornar mais visual os processos encontrados. Sendo assim, após a validação foi iniciado um estudo do mapeamento, repassando as etapas em forma de jornada a fim de compreender melhor como as fases dos produtos se relacionavam (Figura 27).

Figura 27 - Jornada das etapas - Posicionamento



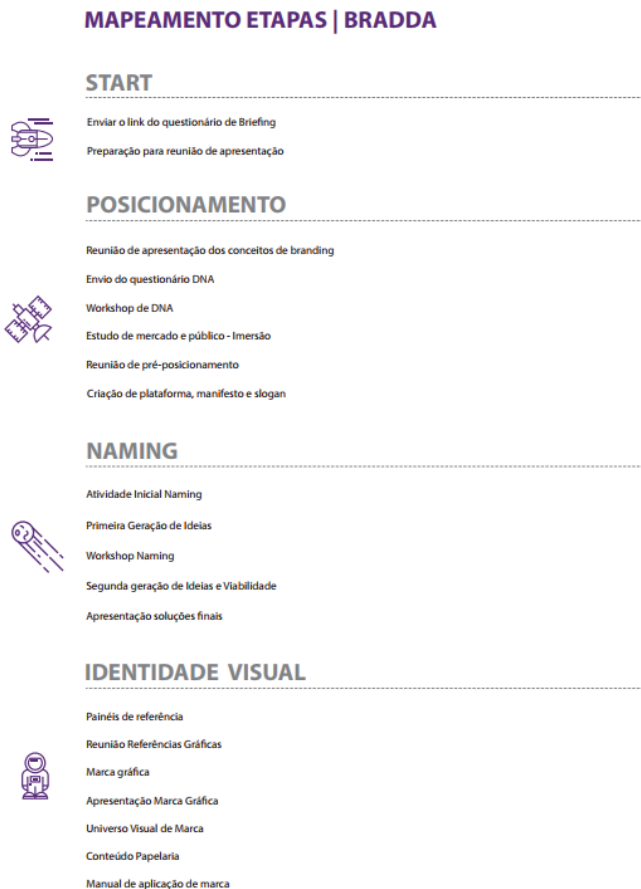
Fonte: Autora (2017)

Finalizada esta análise, foi possível absorver com competência os passos da metodologia de projeto proposta pelo escritório, isto tornou-se essencial para que as necessidades do cotidiano fossem absorvidas. A análise associada às demais informações apuradas, viabilizou o reconhecimento das possíveis fragilidades a serem resolvidas, e por fim, permitiu estabelecer os primeiros requisitos de projeto.

A primeiro *insight* de ferramenta surgiu em uma das conversas com o orientador, buscando inicialmente facilitar o controle e execução dos projetos em andamento. Planejando a ideia em caráter de esboço, foram levantadas e discutidas as viabilidades de aplicação no escritório. Posteriormente o esboço inicial foi feito, com o intuito de melhorar a visualização e consequentemente contribuir para a revisão das etapas estabelecidas.

Diante da condição do escritório, o qual vinha reestruturando seus produtos, foi agendada uma reunião para uma nova validação das etapas da metodologia. Nesta ocasião foi levada aos gestores, além do mapeamento (Figura 28), a ideia da ferramenta para um *feedback* inicial.

Figura 28 - Etapas para validação



Fonte: Autora (2017)

Então, na oportunidade foi possível coletar as novas etapas que compunham a metodologia e também, com o *feedback*, as necessidades que a ideia inicial ainda não atendia, bem como novos requisitos para a criação. Ao final desta reunião, tendo os dados já analisados, chegou-se nas seguintes proposições quanto aos processos que englobam o gerenciamento dos projetos do escritório:

- Ferramenta que atenda os projetos em andamento, dando ao gestor, a equipe e ao cliente uma noção do status, bem como próximas etapas a serem feitas;
- Controle do número de projetos por gerente, fornecendo um panorama rápido da situação dos designers para novos gerenciamentos e/ou atividades;
- Gestão da quantidade de horas por projeto ou horas por etapas, ajudando na compreensão do tempo de execução a ser repassado ao cliente e consequentemente na melhor elaboração da precificação.

Com a conclusão das necessidades, buscou-se nas conceituações da literatura adotada, possíveis formas sob as quais estas ferramentas poderiam ser estruturadas. Sibbet (2013) apresenta padrões gráficos (Figura 29) para serem trabalhados em grupo.

Figura 29 - Padrões gráficos



Fonte: Adaptado de Sibbet (2013)

Dos padrões apresentados, as grades e as mandalas se destacam quando associadas as demais diretrizes do projeto.

A proposta da mandala, poderia ser empregada para a ferramenta

dos projetos em andamentos, proporcionando uma melhor visão do todo. Quando as grades atenderiam os números de projetos por designer e a gestão da qualidade de horas por projeto, sendo modelos ideais para mapeamento de dados numéricos.

Para dar origem aos esboços mais diretivos, foi utilizado alguns processos intrínsecos do design, a fim de contextualizar esta concepção enquanto projeto criativo, alinhando o resultado final à proposta de valor da empresa.

4.3.3.1 Processo criativo

O escritório BRADDA possui em seu manifesto trechos que justificam sua própria abordagem comercial: “Marcas são bandeiras. Qual é a sua?” (Figura 30).

[...] Mas todos aqueles que se organizaram, que hastearam sua bandeira alto o suficiente, conseguiram mostrar ao mundo a motivação por trás de seus clamores; de suas ideias e ideais. Como uma conversa que ganha forma; a ideia vira flâmula. O brado ganha vida. Ordenado em uma só voz, seguindo um mesmo norte, ele vai mais longe. Quebra barreiras. Pois sempre que um propósito esteve inscrito em uma bandeira, pessoas se reuniram em torno desse propósito. A bandeira, hasteada, permite bradar aos quatro ventos seus ideais. Permite que se alcance mais. Que se realizem suas aspirações mais profundas.

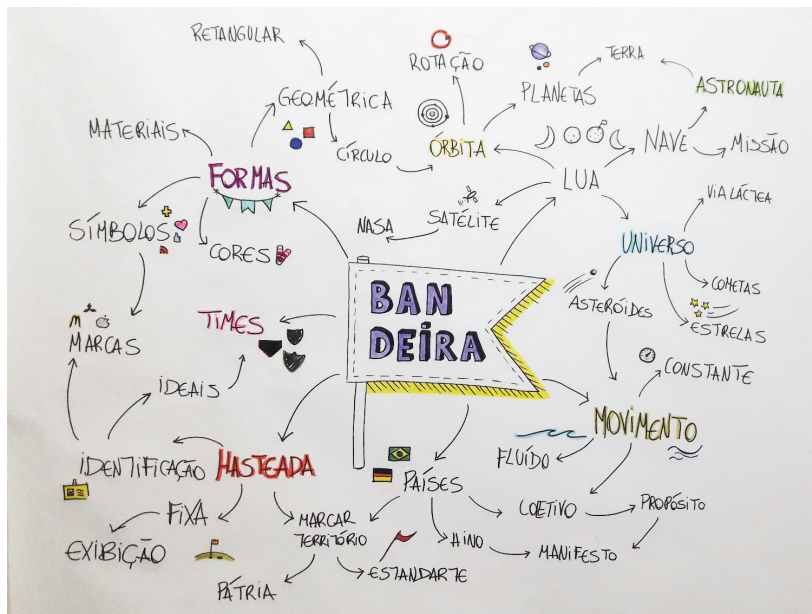
Figura 30 - Bandeira BRADDA



Fonte: BRADDA

Partindo do princípio de manter na concepção deste projeto o atual propósito que o escritório expõe, carregou-se para o mapa mental (Figura 31) o conceito preliminar “bandeira”. Os mapas nos permitem determinar uma estratégia de aquisição e representação do conhecimento. Eles se baseiam nas representações mentais, no encadeamento de conceitos, que resultam numa maneira de estabelecer passos lógicos (TEIXEIRA, 2017).

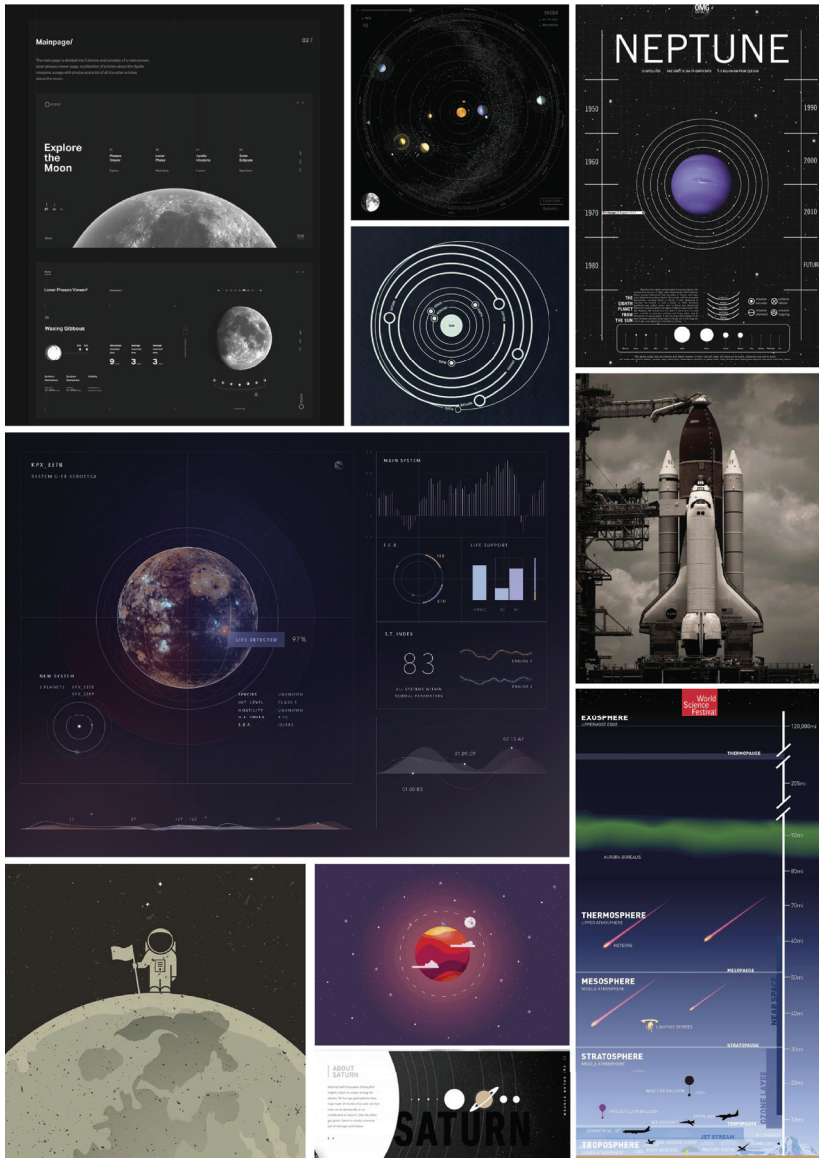
Figura 31 - Mapa mental



Fonte: Autora (2017)

A sequência de pensamentos que melhor representa o manifesto da empresa foi direcionada para o ato de hastear as novas bandeiras. Conectando esse raciocínio com o a chegada do homem a lua, e o ato de plantar a bandeira dos Estados Unidos na superfície da mesma. Os desdobramentos do mapa foram norteados para o conceito “universo” que posteriormente foi traduzido pelo painel semântico (Figura 32), com intenção de criar diretrizes visuais para o início das alternativas.

Figura 32 - Painel semântico

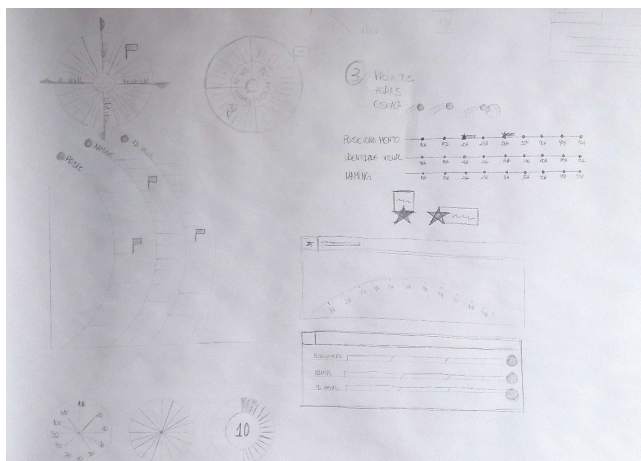


Fonte: Aurora (2017)

O painel procurou agrupar um guia de estilo que abrangesse a tipografia, as cores, e os padrões gráficos a serem utilizados. Estas diretrizes junto às pesquisas sobre ferramentas visuais, já mencionadas no referencial teórico, permitiram a iniciação no processo de criação. Logo, foi definida a parede de aplicação para este projeto, adotada então por uma das paredes da sala de reuniões da empresa. A decisão, leva o fato das reuniões de alinhamento de equipe e com o cliente acontecerem quase em sua totalidade nesta sala. Desse modo, tais condições promovem um maior alinhamento entre os envolvidos, facilitam o entendimento dos objetivos e do valor através do processo, além de propiciar diálogo e a maior participação (TEIXEIRA, 2015).

Após o painel, foi feita uma análise das referências já apresentadas no item 2.4.1 como parte inicial do processo de criação. Considerando tais informações, os esboços esquemáticos surgem com o propósito de colocar no papel as ideias mais sistemáticas e que reflitam as soluções para os problemas detectados anteriormente. Para essa etapa, retomou-se o uso dos papéis para plotter, os quais têm uma maior área útil a reunir as idealizações (Figura 33). Representado pelo meio em que a marca se posiciona e pelo contexto em que as ferramentas seriam inseridas, surge então uma matriz de opções pautada na metáfora gráfica de um universo.

Figura 33 - Esboços



Fonte: Autora (2017)

A partir dos croquis feitos, foi iniciado o processo gráfico com a ajuda de software de edição vetorial, o qual permitiu que as ideias fossem reproduzidas com melhor qualidade e mais detalhes.

4.3.4 Lemming - Sprint 3

O início da criação no software permitiu explorar as formas criadas a mão em mais situações para validar seu uso. Bem como o encaixe entre elas no espaço destinado para visualização.

Para a aplicação da ferramenta, foi estabelecido o espaço entre o trilho da porta de vidro e o final da parede da sala de reuniões (Figura 34), totalizando um espaço útil de 160 cm de largura por 150 cm de altura, sendo está a altura que favorece uma melhor visualização.

Figura 34 - Parede para aplicação



Fonte: Autora (2017)

Em reunião com a empresa caso, foram apresentadas as opções de vidro ou chapa metálica como material de base para a sustentação das ferramentas propostas. Ambas as opções receberiam a plotagem das ferramentas em vinil adesivo, e acompanhariam os marcadores móveis. Estes seriam confeccionados com o sistema de ventosas para o vidro, e em ímãs para utilização no metal. No entanto, a parede escolhida tem como estrutura a técnica DryWall, a qual se constitui basicamente de placas de gesso acartonado e encaixes metálicos, não suportando materiais muito pesados. Por conta dessa particularidade e da nova proposta dos espaços, a empresa optou pela chapa metálica, a qual será também distribuída entre os demais ambientes, facilitando a integração das equipes de projeto. A placa de aço galvanizado tem espessura de 0,95 mm, sendo leve e de fácil instalação. (Figura 35)

Figura 35 - Placa metálica



Fonte: Soluções Industriais

A placa metálica com a plotagem da ferramenta já aplicada receberá uma segunda camada em vinil transparente a fim de possibilitar a fixação de Post-its e permitir anotações de marcadores sem danificar a ferramenta. Para a fixação dos marcadores, estes têm como base uma manta magnética o qual também acompanha plotagem semelhante ao aplicado na placa.

Após estas definições de materiais de base, deu-se andamento aos detalhamentos necessários para criação das soluções que compõem o

dashboard proposto.

4.3.4.1 Solução para Mapeamento de Etapas

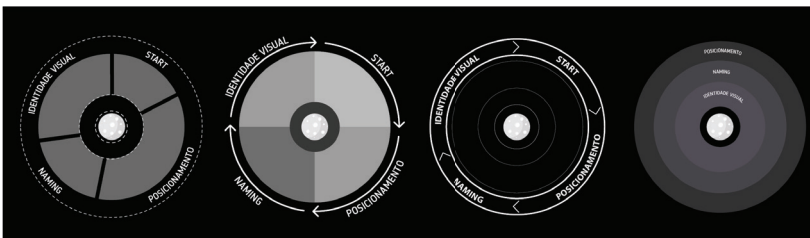
O artefato para o mapeamento das etapas foi o primeiro a ser explorado, por ser mais complexo abrangendo as etapas de todos os produtos da empresa. Também por ser indispensável para que as outras soluções que a acompanham ganhem completude.

Dentre as formas básicas para visualização, o círculo foi escolhido, sendo melhor representado pela mandala, que segundo Sibbet (2013) organiza tudo ao redor de um ponto central, e ilustra unidade da informação.

Se você quer apoiar o pensamento de grupo em um assunto de forma holística, unificada e quer circundar um assunto com um entendimento equilibrado de todos os aspectos, a figura circular da mandala é a escolha perfeita. A palavra "mandala" vem do sânscrito e denomina o mais universal dos arquétipos, que é o círculo. [...] É também o formato mais comum para ilustrar modelos mentais, ver dados financeiros em um gráfico de pizza e mostrar múltiplos fatores em diagramas de radar. (SIBBET, 2013, p.126)

As alternativas foram sendo trabalhadas para encontrar a melhor distribuição das informações referentes as etapas.

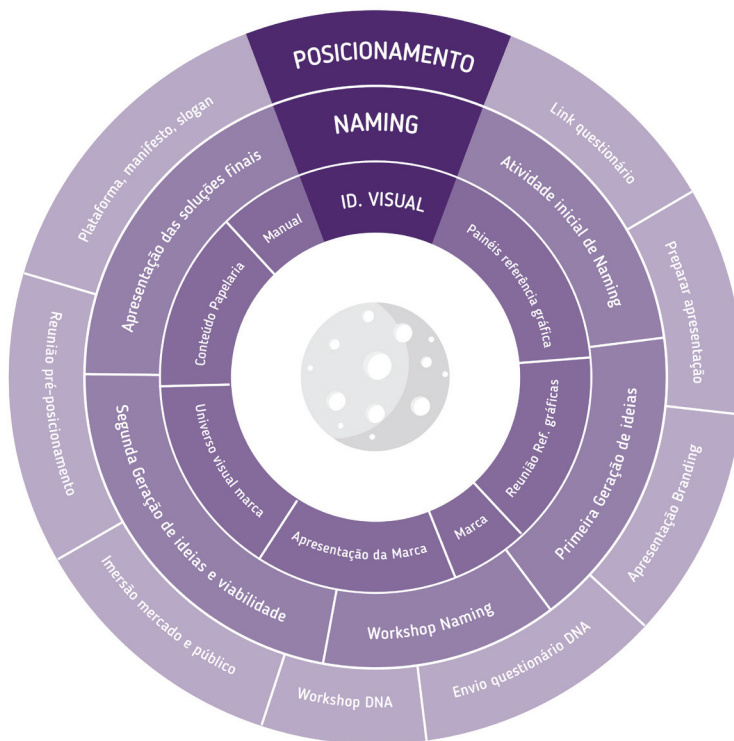
Figura 36 - Alternativas de mapeamento de etapas



Fonte: Autora (2017)

Após o refinamento, obteve-se a forma final mostrada na figura 37, a qual distribui em órbitas os três produtos em questão: Posicionamento, Naming e Identidade Visual.

Figura 37 - Solução para Mapeamento de Etapas



Fonte: Autora (2017)

4.3.4.2 Solução para Controle de Projetos

Foi desenvolvida para rápida identificação de projetos por gerente, funcionando como indicadores para que os mesmos não fiquem sobrecarregados. Tem como forma gráfica as grades simples, favoráveis

ao mapeamento de dados numéricos, que facilitam as combinações deixando claro as categorias formadas por elas.

A partir dos esboços criou-se linhas horizontais que se assemelham aos níveis da atmosfera, fazendo referência a quantidade de projetos por gerente.

Figura 38 - Solução para Controle de Projetos/Gerentes



Fonte: Autora (2017)

4.3.4.3 Solução para Gestão de Horas/Projetos

As horas vendidas para cada projeto sempre demandam muito controle para uma correta precificação dos serviços prestados. No escritório já existe o controle de horas gastas para cada projeto, porém não se estima regularmente quantas horas a mais estão sendo ultrapassadas, para que esta se torne indicador na hora do orçamento. Sendo assim, a proposta para esse artefato (Figura 39) se propõe a apenas prever ou por conseguinte também acompanhar quantas horas cada produto realmente necessita.

Figura 39 - Solução para Gestão de Horas/Projetos



Fonte: Autora (2017)

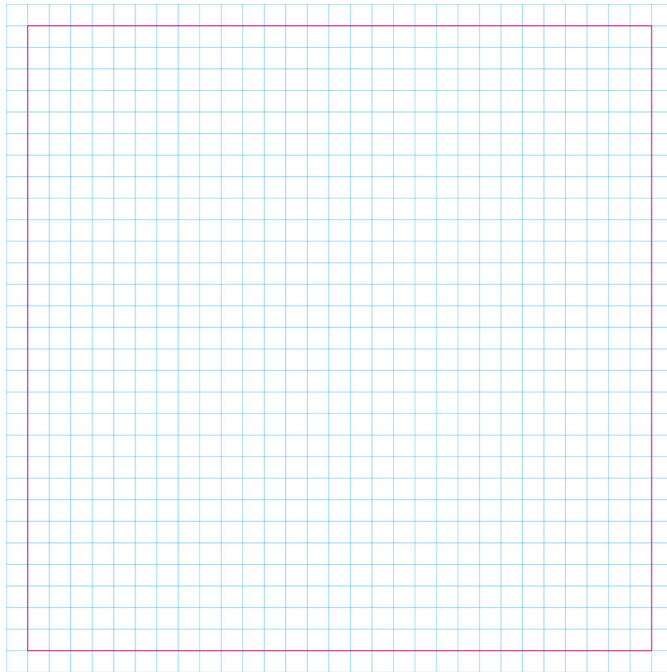
A forma gráfica se assemelha a uma linha do tempo, indicada pelas horas de projetos paralelas as linhas que correspondem os produtos.

4.3.4.4 Composição do *dashboard*

Ainda durante os esboços foi possível perceber a necessidade das soluções estarem condensadas em um único plano. Favorecendo uma visão global e simplificada do processo de gerenciamento de projetos, além do controle de indicadores para a melhora da distribuição e precificação dos mesmos. Desse modo, após a construção de todos os artefatos, iniciou-se o desenvolvimento de um grid para a associação dos mesmos neste presente trabalho chamado de *dashboard*, o qual estabelece relações de alinhamento entre ambas as soluções conceituando-o como um painel de controle para o gerenciamento dos projetos.

O grid foi construído sobre a área estipulada da parede de medidas 150x150 cm, com módulos quadrados de lado 4,8 cm que se repetem e ajudam a dispor o conteúdo. Para o encaixe das ferramentas foi estabelecida a margem de 1 módulo representado pela cor rosa na figura 40.

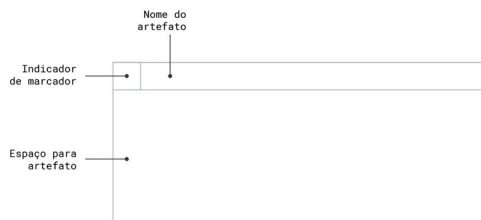
Figura 40 - Grid inicial



Fonte: Autora (2017)

Para encaixe dos artefatos no grid, foram criados blocos de conteúdo proporcionais ao tamanho de cada solução. Estes têm como estrutura padrão a indicação em ícone do marcador a ser utilizado, o nome da proposta e o espaço para a execução do artefato (Figura 41).

Figura 41 - Blocos de conteúdo

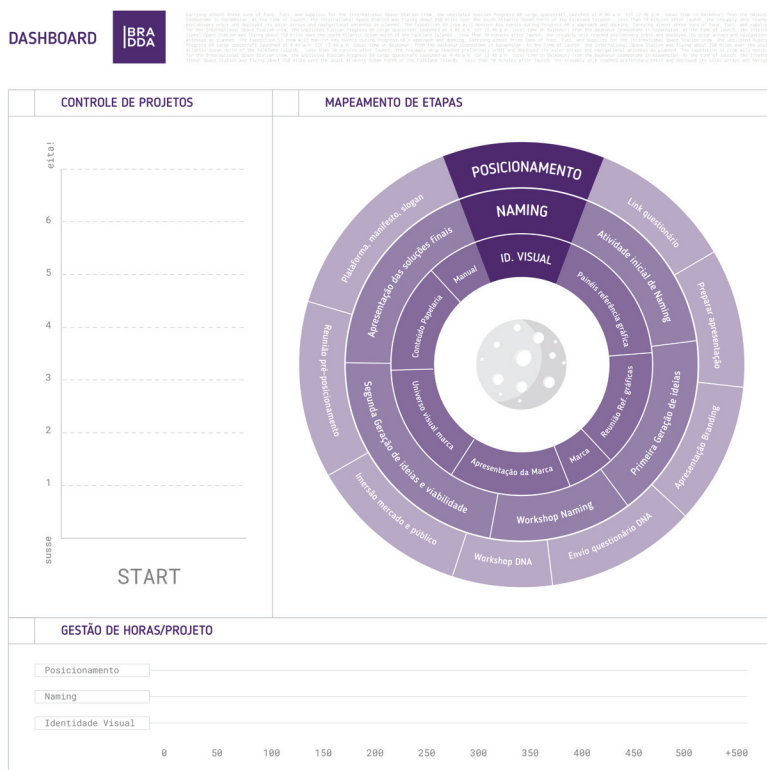


Fonte: Autora (2017)

A estrutura para o protótipo foi finalizada unindo as três soluções anteriormente apresentadas (Figura 42). Para esta criação foram utilizadas as cores presentes e similares a paleta institucional do escritório, tendo o predomínio do roxo e do cinza em suas escala de saturação. Optou-se por um fundo branco a fim de garantir melhor usabilidade bem como, coerência com a estrutura arquitetônica de composição do escritório.

Neste estágio, os marcadores foram planejados com espaço para a anotação dos nomes dos projetos, mas pela implementação inicial do *dashboard* ser prototipado em papel, optou-se por desenvolver tais indicadores com maior detalhamento após os *feedbacks* de uso.

Figura 42 - Protótipo do dashboard finalizado



Fonte: Autora (2017)

4.3.5 Lemming - Sprint 4

Finalizada a criação da ferramenta, partiu-se para a prototipação rápida em impressão digital para conferência das informações e cores. Feita a revisão e ajustes necessários, foi providenciada uma versão plotada em papel com dimensões próximas da versão final, com o intuito de um MVP (Mínimo Produto Viável) na sede da BRADDA. Para que fosse possível identificar melhorias e adequações, a ferramenta confeccionada em papel foi instalada na sala de reuniões e ficou em uso por 7 dias. Neste período, foi utilizada pela equipe nas reuniões e demais acompanhamentos com intenção de verificar a usabilidade das propostas. Para as marcações nas ferramentas foram utilizados post its coloridos que correspondessem aos projetos em cada ferramenta além de demais anotações pertinentes às melhorias a serem feitas.

Figura 43 - Protótipo em uso



Fonte: Autora (2017)

Após esse período buscou-se os feedbacks dos envolvidos para aprimoramento mediante as necessidades encontradas. Com essa experimentação foram detectados alguns pontos de melhorias e sugestões.

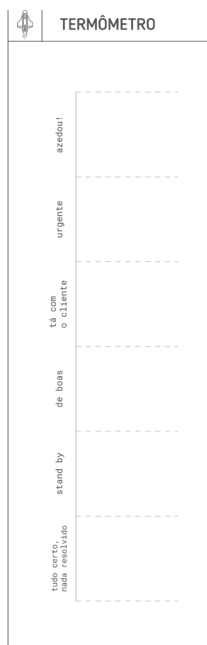
Visto as questões levantadas pela equipe, foram feitas as alterações

4.3.5.2 Melhorias no Controle de projetos

A ferramenta Controle de projetos foi reprojetaada, visando o impacto da urgência dos projetos na alocação dos designers, considerando o fluxo de trabalho interno. Passa então a se comportar como um termômetro, indicando a relevância dos projetos de acordo com a jornada de trabalho semanal.

Para aferição, os níveis em números foram substituídos por níveis de gírias internas que a equipe já costuma categorizar. Tais níveis permeiam a mensuração desde a hibernação do projeto até uma dificuldade ou emergência.

Figura 45 - Solução Termômetro

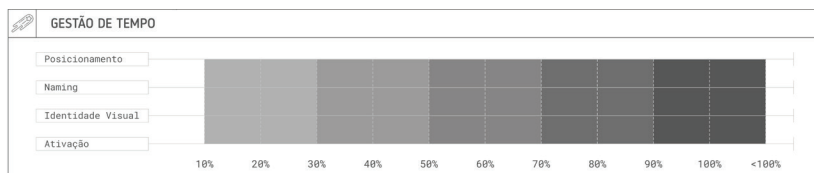


Fonte: Autora (2017)

4.3.5.3 Melhorias na Gestão de Tempo

A ferramenta dedicada as horas por produto teve seus índices substituídos por porcentagens, para uma administração mais eficiente das horas (Figura 46). Assim como a ferramenta de mapeamentos de etapas, esta ferramenta teve o produto Ativação incluído para que também pudesse ser mensurado.

Figura 46 - Solução Gestão de tempo

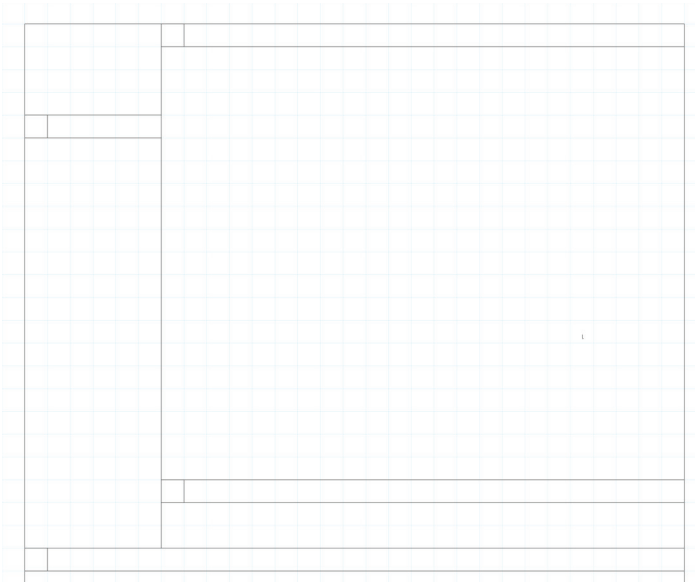


Fonte: Autora (2017)

4.3.5.4 Composição final do *dashboard*

Após a finalização dos ajustes nos artefatos, foi necessária uma reestruturação na disposição dos mesmos, a fim de acomodar as propostas anteriores e a nova área para legenda dos marcadores.

Figura 47 - Grid com os blocos de conteúdo finalizados



Fonte: Autora (2017)

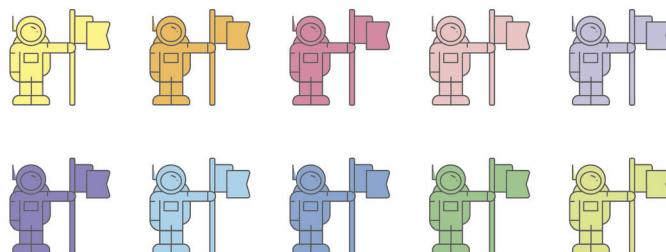
Além da reorganização dos blocos de conteúdo, o *dashboard* teve suas cores reduzidas a uma composição com escalas de cinza para facilitar a identificação dos marcadores, garantindo mais destaque às cores que compõem os mesmos.

Estes marcadores são o que garantem o funcionamento das ferramentas, caracterizados por ícones que correspondem a cada tipo de ferramenta proposta. Todos os marcadores recebem cores diversas para identificação dos projetos, auxiliados pela área de legenda, dedicada à anotação dos nomes dos projetos com as cores correspondentes. A dinâmica dos marcadores segue a premissa de cada projeto ser identificado por uma cor, sendo esta replicada nos três ícones que acompanham cada ferramenta.

Os marcadores seriam os indicadores de efetividade e desempenho no gerenciamento de projetos do escritório. Sendo estes conceituados por Terribili (2010) como instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente (com base na experiência e observação) e com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas estabelecidas.

O Mapeamento de etapas, tem como ícone os astronautas com bandeiras (Figura 48), os quais cumprem a função de identificar os projetos em execução junto a etapa que está sendo desenvolvida, facilitando a rápida identificação durante as reuniões. Os marcadores seguem o conceito do hasteamento de bandeiras proposto como ação comercial do escritório, bem como da chegada do "homem a lua".

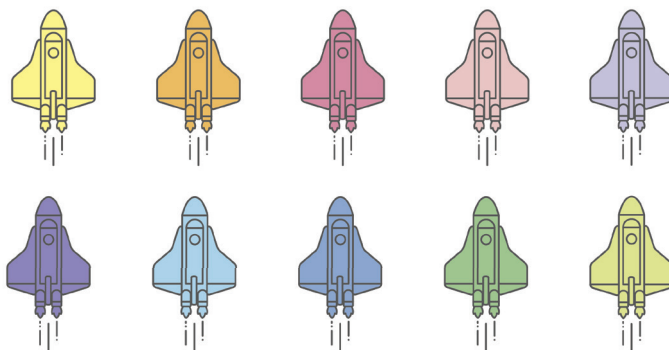
Figura 48 - Marcadores de bandeiras



Fonte: Autora (2017)

Os marcadores magnéticos do controle de projetos são ilustrados por naves (Figura 49) que devem avançar ou retroceder verticalmente entre as linhas tracejadas.

Figura 49 - Marcadores de naves

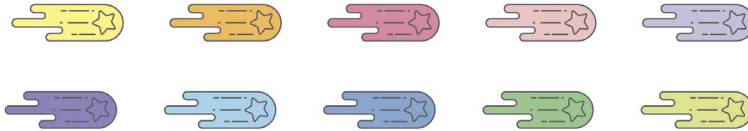


Fonte: Autora (2017)

Para a mensuração da Gestão de tempo por produto, os marcadores são representados por estrelas (Figura 50) que se deslocam horizontalmente

sobre a linha correspondente ao produto, indicando por um angulo reto a porcentagem de horas utilizada para os projetos.

Figura 50 - Marcadores de estrelas



Fonte: Autora (2017)

Estes indicadores operacionais permitem a representação de medidas realizadas periodicamente em projetos, a fim de ver sua evolução e consequentemente eventuais desvios dos planos realizados. Desta forma, ao olhar para o dashboard (Figura 51) têm-se uma rápida visão do panorama do projeto quanto a etapa da sua execução, sua urgência e quanto de horas foram gastas até o momento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira etapa de Projeto de Conclusão de Curso (PCC1) trouxe uma breve apresentação sobre a empresa que está recebendo o projeto caso, relatando suas experiências e dificuldades acerca do gerenciamento de projetos de design. Para a segunda etapa (PCC2) buscou-se o desenvolvimento de ferramentas visuais para que auxiliassem a empresa caso. Uma vez que a solução final foi formalizada pelo painel, a prototipação serviu como primeiro contato para que a equipe identificasse as necessidades cotidianas.

De todo o processo do projeto, a maior realização foi contribuir para que o escritório se voltasse aos seus próprios sistemas e refletisse suas dores bem como elas poderiam ser melhoradas. E por se tratar de um estudo de caso, ter uma empresa e toda sua estrutura envolvida foi a parte mais motivadora e ao mesmo tempo desafiadora do trabalho.

No entanto, pode-se verificar a presente diferença que uma proposta de gestão com maior visualização teve aos envolvidos. A reunião dos dados que conduzem os projetos, foi de extrema importância para o ganho de tempo e rápida análise. O uso de indicadores no gerenciamento dos projetos se torna indispensável para o efetivo acompanhamento dos mesmos, bem como nas tomadas de decisões. As ferramentas propostas, também representaram através dos indicadores uma forma de comunicação guiada, facilitando a gestão de informação necessária a equipe.

Ao final, pode-se concluir que o resultado projetual alcançado foi de grande aproveitamento, podendo ser veiculado para outros escritórios do ramo e áreas, desde que para esta segunda, seja feita o mesmo estudo proposto na primeira parte do projeto.

Tendo a efetividade afirmada no protótipo físico, o único ponto levantado é justamente este equilíbrio entre o analógico versus o digital. Reconhecida esta oportunidade, um dos gestores comentou sobre a capacidade de efeito que estas ferramentas teriam caso fossem adaptadas ao modo digital. Atualmente o digital tem um peso muito significativo entre várias empresas. No entanto, o saldo do estudo de caso foi positivo, propondo uma interação diferenciada, integrando a equipe e fazendo com que se reafirmasse de forma assertiva a qualidade proporcionada através do design à gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Lúcio Edi. **Gerenciamento da comunicação em projetos** / Lúcio Edi Chaves, Fernando Henrique da Silveira Neto, Gerson Pech, Margareth Fabíola dos Santos Carneiro. 2 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DDC - DANISH DESIGN CENTRE (Dinamarca). **The Design Ladder**. 2015. Disponível em: <<http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-foursteps-of-design-use/>>. Acesso em: 01 junho 2017.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

FINESTRALI, M. ; REYES, P. **O metaprojeto como oportunidade de redefinição de problemas de design**. In: 9º congresso brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design, 2010, São Paulo. Disponível em: <http://ddimkt.xpg.uol.com.br/o_metaprojeto_como_oportunidade_de_redefinicao_de_problemas_de_design.pdf> Acesso em 09 junho 2017.

FINOCCHIO JÚNIOR, F.. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no dialogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. Strategic Design Research Journal, v. 3, n. 3, 2010. pp. 89-96. Disponível em:< https://www.academia.edu/2510552/O_design_estrat%C3%A9gico_no_dialogo_entre_cultura_de_projeto_e_cultura_de_empresa> Acesso em 07 junho 2017.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2001

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freita. **A Gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 2004. Tese (doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES, João Ricardo Barroca. **Gerenciamento de projetos** / João Ricardo Barroca Mendes, André de Bittencourt do Valle, Marcantonio Fabra. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MORONI, J. L. S. ; AZEVEDO, J. M. ; AYMONE, J. L. F. ; HOFFMANN, A. T. . **Design Caleidoscópico: uma Metodologia de Ensino para Geração de Ideias Visuais**. Educação Gráfica (UNESP. Bauru), v. 15, p. V.15 nº02 2011, 2011. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/148904>> Acesso em 08 junho 2017.

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

MUNARI, Bruno. **Design e comunicação visual: contribuição para uma metodologia didática**. São Paulo: Martins Fontes, 1997

TEIXEIRA, Júlio Monteiro. **Gestão Visual de Projetos: Uma nova proposta chamada Lemming (no prelo)**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

_____. **Gestão Visual de Projetos: Um modelo que utiliza o design para promover maior visualização ao processo de desenvolvimento de projetos**. 2015. 330 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132982>>. Acesso em: 24 março 2017.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos. Monitoração Contínua**. São Paulo: M.Books, 2010.

TROIAN, Thomas Andres. **Service design como meio de inovação em organizações prestadoras de serviços: caso do Hospital Moinhos de Vento**; 2012. Disponível em: < http://www.crars.org.br/arquivos/artigo_thomas-troian.pdf> Acesso em: 01 junho 2017.

PMI. **Project Management Institute**. Disponível em:<<http://brasil.pmi.org>>. Acesso em: 2 abril 2017.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. Project Management Institute, 5. ed, Saraiva, 2013.

ROAN, Dan. **Desenhando negócios: como desenvolver ideias**

com o pensamento visual e vencer nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROZENFELD, H. et al.. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006. 542 p.

SIBBET, D.. **Reuniões Visuais: como gráficos, lembretes autoadesivos e mapeamento de ideias podem transformar a produtividade de um grupo.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: Inovação em negócios.** Rio de Janeiro: Mjv Press, 2012. 161 p.

WHEELER, Aline. **Design de Identidade da Marca: Guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

YAU, Nathan. **Visualize isto: o guia do Flowing Data para design, visualização e estatística.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

APÊNDICE A – Formulário de aceite parceria empresa e acadêmico de TCC

DESIGN



Curso de Design
Departamento de Expressão Gráfica
Centro de Comunicação e Expressão – CCE
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

FORMULÁRIO DE ACEITE DE PARCERIA EMPRESA E ACADÊMICO DE PCC PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO – PCC

Nome do acadêmico:	DEBORA V. WERUKE	Matrícula:	13201919
E-mail:	DEBORA.WERUKE@GMAIL.COM		
Orientador:	PROF. DR. JULIO MONTEIRO TEIXEIRA		
Nome da empresa:	BRADDA DESIGN		
CNPJ:			
Nome e e-mail do contato da empresa:	PEDRO BERTONCINI PEDRO@BRADDA.COM.BR		
Objeto do estudo:	FERRAMENTA PARA GESTÃO VISUAL DE PROJETOS DE BRANDING.		
<p>A empresa concorda em participar como parceira do Projeto de Conclusão de Curso do acadêmico <u>DEBORA V. WERUKE</u> colaborando com os dados necessários e não sigilosos para a projeção do objeto de estudo.</p> <p>A empresa concorda com a publicação de artigos científicos como desdobramentos deste Projeto de Conclusão de Curso, sem limitação temporal.</p>			
Assinatura do orientador:			
Data e assinatura do contato da empresa:	03/04/17 Pedro H. Bertoncini		

Obs.: Preenchimento obrigatório de todos os campos.

APÊNDICE B – Modelo de Questionário

	GESTORES	DESIGNERS	ESTAGIÁRIA
PERGUNTAS COMPARTILHADAS	Como ocorre o processo de comunicação entre os membros da empresa e os clientes?	Como ocorre o processo de comunicação entre os membros da empresa e os clientes?	Como ocorre o processo de comunicação entre os membros da empresa e os clientes?
	Qual o papel do uso do Gantt para o desenvolvimento de projetos e as suas vantagens e desvantagens?	Qual o papel do uso do Gantt para o desenvolvimento de projetos e as suas vantagens e desvantagens?	Qual o papel do uso do Gantt para o desenvolvimento de projetos e as suas vantagens e desvantagens?
	A co-criação é importante no processo? De que forma ela poderia melhorar?	A co-criação é importante no processo? De que forma ela poderia melhorar?	A co-criação é importante no processo? De que forma ela poderia melhorar?
	Qual a maior dificuldade do cliente no processo de co-criação?	Qual a maior dificuldade do cliente no processo de co-criação?	Qual a maior dificuldade do cliente no processo de co-criação?
	A empresa possui como produtos: posicionamento, naming, identidade visual e pontos de contato. Qual dos produtos você sente maior segurança ao trabalhar?	A empresa possui como produtos: posicionamento, naming, identidade visual e pontos de contato. Qual dos produtos você sente maior segurança ao trabalhar?	A empresa possui como produtos: posicionamento, naming, identidade visual e pontos de contato. Qual dos produtos você sente maior segurança ao trabalhar?
PERGUNTAS ESPECÍFICAS	As etapas do método estão claras a todos e podem ser executadas pelos membros?	Como você aprendeu o método utilizado? Domina ele por completo?	Você consegue compreender as etapas de todo o projeto e como elas se conectam entre si e com o tempo?
	Quais os atuais problemas internos que comprometem o desenvolvimento dos projetos?	Você consegue compreender as etapas de todo o projeto e como elas se conectam entre si e com o tempo?	Como você aprendeu o método utilizado? Domina ele por completo?
	Quando ocorre uma mudança no projeto como a equipe fica informada e alinhada com a nova demanda?	Encontra dificuldades para gerenciar o desenvolvimento de projetos? Por favor, descreva	Encontra dificuldades para gerenciar o cronograma de projetos? Por favor, descreva
	Existe algum modelo de processo do projeto para ser utilizado? Se sim, ele foi desenvolvido pela empresa? Por favor, descreva.	Você poderia relatar um fator específico do desenvolvimento de projeto que nunca conduziu com o planejado?	Você identifica a situação onde as informações importantes fiquem retidas em apenas um membro, dificultando o trabalho do restante da equipe?

ANEXO 1 – Portfólio BRADDA



