

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**FERNANDO STEFANO KOZENIESKI ALVES DE OLIVEIRA**

***BRIEFING E CONTRABRIEFING:*  
CONSTRUÇÃO, REPRESENTAÇÃO E REFLEXÃO DO PROBLEMA DE DESIGN**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

FERNANDO STEFANO KOZENIESKI ALVES DE OLIVEIRA

*BRIEFING E CONTRABRIEFING:*  
CONSTRUÇÃO, REPRESENTAÇÃO E REFLEXÃO DO PROBLEMA DE DESIGN

Dissertação apresentada como requisito necessário à obtenção do Grau de Mestre em Design Estratégico pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

PORTO ALEGRE

2011

O48b Oliveira, Fernando Stefano Kozenieski Alves de  
Briefing e contrabriefing: construção, representação e reflexão  
do problema de design / Fernando Stefano Kozenieski Alves de  
Oliveira. -- 2011.  
132 f. il. ; ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design, São Leopoldo,  
RS, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky.

1. Design. 2. Processo - Projeto. 3. Problema - Design. 4.  
Informação. 5. Briefing. 6. Contrabriefing. I. Título. II. Scaletsky,  
Celso Carnos.

CDU 7.05

FERNANDO STEFANO KOZENIESKI ALVES DE OLIVEIRA

Dissertação do Programa de Pós-graduação em Design Estratégico, sob o título *BRIEFING E CONTRABRIEFING: CONSTRUÇÃO, REPRESENTAÇÃO E REFLEXÃO DO PROBLEMA DE DESIGN*, submetido ao corpo docente da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito necessário para a obtenção do Grau de Mestre em Design Estratégico.

Aprovado por:

---

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

---

Prof. Dr. Carlo Franzato

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza

Porto Alegre, 31 Julho de 2011.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky, por toda sua disponibilidade, paciência, gentileza, incentivo e inteligência dedicada a esse trabalho.

A todos os professores e funcionários da Escola de Design Unisinos por participarem, direta ou indiretamente, dessa etapa importante da minha vida. Guardarei com carinho cada momento que vivi como aluno nessa Escola.

Aos entrevistados dessa pesquisa, sempre disponíveis a acrescentar de forma intensa: Ana Carolina Vilela, Carlo Franzato, Fabrício Tarouco, Giulio Palmitessa e Paula Visoná.

Aos meus queridos colegas, por todo conhecimento adquirido em discussões na sala de aula, ou em qualquer EGASTUM (Encontro Gastronômico da Turma do Mestrado).

Aos meus amigos, por entenderem a minha ausência na maior parte dos eventos programados. Podem ter certeza que valeu a pena.

A todos responsáveis pela Agência Penso, pelo apoio ao entender que o estudo constrói a diferença em um profissional. Em especial ao amigo José Henrique Westphalen.

Em especial aos meus pais, Iara Kozenieski “Bi” e José Claudino Alves de Oliveira, por todo suporte, amor, afeto e credibilidade depositada em mim. Espero um dia dar tanto retorno assim para meus filhos, como tenho de vocês. Vocês são a minha inspiração e meu orgulho. Assim serei.

Da mesma forma, ao meu amor, a minha amiga, minha companheira e incansável incentivadora, Roberta Selister Gomes “Robes”. Sempre atenciosa e disponível para amar. O teu olhar e o teu envolvimento foram o meu combustível para chegar.

A todos, muito obrigado por tudo! Vamos em frente...

*“Se eu desejar que o design seja considerado como um assunto estratégico dentro da empresa, preciso atuar estrategicamente, em coordenação com as outras funções e não somente como um taxista, como fornecedor de serviço e como um artista talentoso.”*

*Peter L. Phillips*

## RESUMO

O design pode ser caracterizado como uma atividade que trabalha com processos que visam à construção de projetos. Ao longo dos tempos, os designers vêm utilizando ferramentas a fim de auxiliar na resolução desses projetos, fornecendo respostas para problemas de design. Dentro de uma perspectiva estratégica, esses processos muitas vezes são representados em uma etapa denominada Metaprojeto, que pretende refletir sobre o problema de design. Nesse contexto, o presente trabalho apresenta a investigação realizada sobre dois momentos da etapa metaprojetual, dentro de um Workshop de design: o *briefing* e o *contrabriefing*. Esse trabalho partiu dos seguintes questionamentos: De que modo o *briefing* é construído em um processo de projeto de design? Como se dá esse processo, e quem são seus atores? Como representar um *briefing*? Assim, a pesquisa tem como objetivo compreender o processo de construção e apresentação do *briefing*, e o *contrabriefing* como o espaço para um eventual reposicionamento do problema, dentro do Workshop de design. Para atender ao objetivo adotou-se o estudo de caso como metodologia de pesquisa. O estudo constitui na articulação entre o referencial teórico e o trabalho de campo. O referencial teórico abordou como itens: *Um novo olhar sobre o design* (Design Estratégico); *Problema de design*; *Informação*; *Briefing*. Os estudos de caso foram construídos por meio da observação de quatro Workshops realizados na Escola de Design Unisinos e seus documentos, além de entrevistas com os coordenadores dos mesmos. Os resultados obtidos permitem avaliar a importância que a construção e apresentação do *briefing* têm sobre o processo de projeto e, principalmente, sobre o resultado projetual. É possível compreender, da mesma maneira, em que tempo e de que modo o *contrabriefing* pode ser apresentado como uma forma de reposicionar o problema de design. Além disso, evidencia-se a articulação entre teorias comunicacionais e o Design Estratégico a fim de abrir um espaço para reflexões sobre o problema de design. Estabelece-se dessa forma, a importância do Metaprojeto como uma etapa construtiva e reflexiva no processo de projeto de design.

**Palavras-chave:** Design Estratégico; Processo de projeto; Problema de design; Informação; *Briefing*; *Contrabriefing*.

## ABSTRACT

We can characterize design as an activity that works with processes aimed at constructing projects. Over time, designers have used tools that help them accomplish such projects, while providing answers to design problems. From a strategic outlook, such processes are oftentimes represented in a stage called Meta-project, meant to ponder about the given design problem. In this context, this paper presents the investigation carried out with respect to two points during the meta-project stage in a design Workshop: the briefing and the counter-briefing. This paper started from the following questions: how is the briefing constructed in a design project process? How does that process take place, and who are its players? How do we represent a briefing? Hence, the purpose of this study is to understand the process of putting together and presenting the briefing and the counter-briefing as the space where the problem may be occasionally repositioned in the design Workshop. To meet our goal, case studies were adopted as research method. The study makes use of both the theoretical reference and field work. The items addressed by the theoretical reference are: A new outlook on design (Strategic Design); Design problem; Information; Briefing. Case studies were put together by means of attending four Workshops held at the Unisinos Design School and going over their papers, in addition to interviews with the Workshop coordinators. The results obtained allow us to assess how important putting together the briefing and presenting it are for the project process and, particularly, for the project results. Likewise, we are able to understand when and how the counter-briefing can be presented as a way to reposition the design problem. Furthermore, we show the interrelation between communication theories and Strategic Design so that we can make room for discussing the design problem. The importance of the Meta-project is thus established as a constructive, pondering stage in the design project process.

**Key words:** Strategic Design; Project process; Design problem; Information; Briefing; Counter-briefing.

## LISTA DE IMAGENS

Figura 01 - Processo Metaprojetual.....	23
Figura 02 - Jogo dos nove pontos .....	27
Figura 03 - Teoria da informação de Claude Shannon.....	33
Figura 04 - Retroalimentação ou <i>feedback</i> .....	34
Figura 05 - Objetivo das premissas .....	68
Figura 06 - Apresentações das macro áreas.....	69
Figura 07 - Apresentação do cronograma .....	74
Figura 08 - Cronograma do WS2.....	76
Figura 09 - Objetivos do WS2.....	77
Figura 10 - <i>Briefing</i> do WS4 .....	80
Figura 11 - Apresentação WS1 .....	81
Figura 12 - Apresentação WS1 .....	82
Figura 13 - Apresentação WS1 .....	82
Figura 14 - Apresentação de referências WS1.....	84
Figura 15 - Apresentação de referências WS1.....	84
Figura 16 - Apresentação de referências WS1.....	85
Figura 17 - <i>Briefing</i> impresso WS2.....	86
Figura 18 - Apresentação do <i>briefing</i> impresso WS2 .....	86
Figura 19 - Apresentação do cronograma WS2 .....	87
Figura 20 - Apresentação dos objetivos WS2 .....	87
Figura 21 - <i>Briefing</i> impresso do WS4.....	88
Figura 22 - Comparação dos cronogramas dos WS1 e WS2.....	91
Figura 23 - A Prótese.....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - O <i>briefing</i> do projeto de design .....	40
Quadro 02 - Principais conteúdos dos tópicos básicos do <i>briefing</i> de design...	42
Quadro 03 - Workshop 1 (WS1) .....	64
Quadro 04 - Workshop 2 (WS2) .....	64
Quadro 05 - Workshop 3 (WS3) .....	65
Quadro 06 - Workshop 4 (WS4) .....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 Específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Um novo olhar sobre o design</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Problema de design</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 Informação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4 Briefing</b> .....	<b>36</b>
2.4.1 O Workshop de projeto de design.....	46
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1 Pesquisa exploratória</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2 Estudo de caso</b> .....	<b>52</b>
3.2.1 Critérios de análise .....	54
3.2.1.1 <i>Delimitação do problema</i> .....	54
3.2.1.2 <i>Construção do briefing</i> .....	55
3.2.1.3 <i>Representação do briefing</i> .....	55
3.2.1.4 <i>Contrabriefing</i> .....	56
3.2.2 Técnicas de coleta .....	56
3.2.2.1 <i>Entrevistas em profundidade</i> .....	57
3.2.2.1.1 <i>Profissionais entrevistados</i> .....	58
3.2.2.2 <i>Observação</i> .....	59
3.2.2.3 <i>Pesquisa documental</i> .....	60
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1 Apresentação dos Workshops</b> .....	<b>62</b>
<b>4.2 Critério 1: Delimitação do problema</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3 Critério 2: Construção do <i>briefing</i></b> .....	<b>73</b>
<b>4.4 Critério 3: Apresentação do <i>briefing</i></b> .....	<b>81</b>
<b>4.5 Critério 4: <i>Contrabriefing</i></b> .....	<b>90</b>
<b>4.6 Discussão da análise dos dados</b> .....	<b>93</b>
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>96</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

O design pode ser considerado como uma atividade que se caracteriza por trabalhar com processos, criando artefatos para suprir determinadas necessidades na sociedade. Diversos autores entendem de forma semelhante o conceito de design. Para Flaviano Celaschi (*apud* MORAES, 2010), o design pode ser considerado verbo e um substantivo. Um verbo quando se identifica o design como uma ação, um processo que está em desenvolvimento. Já o substantivo, pode ser aplicado quando se compreende e enxerga o design como um produto final. Ou seja, o design pode ser tanto um processo – uma ação responsável pela criação de um produto – como o próprio produto.

Hoje, diversos conceitos para design coexistem, e um desses conceitos passou a entender o design como uma atividade que rompe, de certa forma, com a linearidade e a racionalidade do modelo moderno (MORAES, 2010). Conceito esse que não visa somente o desenvolvimento de produtos baseados na necessidade identificada na sociedade, mas procura também compreender de que modo o design pode contribuir para os processos projetuais dentro das organizações.

Nessa dissertação trabalha-se com conceito específico de Design, o conceito de Design Estratégico. Essencial a esse conceito é o rompimento da ideia em que o designer está ligado somente às funções práticas e operacionais. Esse conceito permite que o designer possa fazer parte das ações estratégicas organizacionais, fortalecendo assim o seu papel no processo de projeto dentro do meio em que está inserido.

Katja Tschimmel (2011, p.14), pesquisadora sobre o fenômeno da criatividade como forma de inovação aplicada ao design, entende que existem duas diferentes possibilidades para sistemas criativos: a natureza – como organismo vivo, meio-ambiente – e o indivíduo (ou grupo de pessoas). A pesquisadora entende que a metodologia de trabalho e a forma de entender e resolver os problemas relativos ao design, de um indivíduo, criam uma nova dinâmica no grupo. Essa nova dinâmica criada, influencia diretamente no processo criativo, conseqüentemente no resultado final do projeto. Ou seja, um indivíduo – designer com um pensamento não linear – tem a capacidade de gerar maior interação, e envolvimento, entre os indivíduos de uma organização. Esse maior envolvimento se dá na busca de soluções fora da

rotina dos processos de projeto, culminando num processo de mudança de modelo mental, gerando inovação.

Na apresentação do conceito de Design Estratégico, Celaschi e Deserti (2007), propõem a divisão do processo de projeto em duas etapas: a etapa metaprojetual e a projetual. A etapa metaprojetual se caracteriza por ser um momento de reflexão crítica e reflexão preliminar sobre o próprio projeto. Uma etapa que prima pela constante validação e questionamento sobre o problema, a partir de pesquisas contextuais e pesquisas de tendências. Esses dois tipos de pesquisa serão abordados no capítulo de Design Estratégico.

Através desses dois tipos de pesquisas o designer busca informações e referências para a criação de cenários, que para Moraes (2010) significa “*um espaço para a representação de uma história constituída de vários elementos e atores*” (2010, p.3).

Somente após a análise dessas pesquisas o designer partiria para a etapa projetual, tradicional, entendendo que assim estaria apto e munido de informações para criar. Com base na etapa metaprojetual, pretende-se afastar a visão de que o designer é apenas um solucionador de problemas, e crer que o papel do designer pode estar também no reposicionamento do problema visando a sua mais adequada aplicação, ocupando assim um lugar estratégico nas organizações.

Entende-se que para a construção de algum produto, ou um serviço, se passa por etapas, onde existe um objetivo a ser alcançado, ou seja, um problema a ser resolvido. Segundo Munari (1998), o problema de design serve para a definição dos limites do projeto que conduzem à construção de artefatos. Esses limites podem ser entendidos como indicações de possíveis caminhos. Esses caminhos são escolhas.

Segundo Nigel Cross (1999), o problema de design caracteriza-se por ser mal estruturado, aberto e mal definido. Com isso pode-se afirmar que é necessário o conhecimento do processo, a fim de encontrar soluções de acordo com a problemática do projeto. Essas propriedades do problema, que poderiam ser considerado um aspecto negativo para o processo, representam um espaço onde o designer pode interferir diretamente nas estratégias organizacionais, problematizando os projetos, reposicionando-os caso necessário, responsabilizando-se e propondo técnicas que auxiliam na identificação (*finding*), caracterização

(*setting*) e resolução do problema de design (*solving*), como sugere Flaviano Celaschi (CELASCHI; DESERTI, 2007).

Uma boa construção do problema sugere uma redução das incertezas e definição dos limites para o projeto. Essa redução ocorre na medida em que o projeto progride, e as informações das etapas anteriores acabam servindo de instrumento reflexivo para os próximos passos, como ocorre na etapa metaprojetual.

Para administrar e dar continuidade na busca por soluções, o designer pode se fazer valer de algumas ferramentas e processos que o auxiliam nessa ação. A elaboração e a apresentação de um *briefing* estruturado, que tem o objetivo de captar e validar informações para a melhor compreensão do problema, é um dos meios para formalizar e captar as necessidades ou aspirações que devem ser transpostas no projeto. O *briefing* pode ser considerado uma ferramenta que serve para auxiliar na transmissão e organização da informação em um processo de projeto, visando a fluidez e a integridade da informação na resolução do problema. Segundo Bruce (1999), o *briefing* é um documento, escrito para um projeto de design, desenvolvido em conjunto por pessoas ligadas à necessidade do negócio e ao designer, com o intuito de detalhar as necessidades e orientar o processo de criação.

Phillips (2008) compreende que o *briefing* é um instrumento de gestão. Uma ferramenta que auxilia na reflexão sobre o conceito do problema de design servindo de estímulo para o processo criativo. O autor ressalta que a construção de um bom *briefing* não é garantia de êxito no resultado, pois mudanças podem ocorrer ao longo do processo. Contudo, uma construção bem definida é a certeza que o trabalho estará bem estruturado e terá o seu início de uma forma sólida, contribuindo com a abreviação do tempo de conclusão do projeto.

Mesmo o *briefing* sendo uma parte importante dentro da etapa metaprojetual, é necessário destacar que será tratado aqui como um processo. Esse processo no conceito de Design Estratégico, deve estar preparado para sofrer alterações, devido ao rompimento do pensamento enrijecido. O Metaprojeto busca o redirecionamento das percepções, novos olhares sobre o mesmo contexto do problema. Principalmente por não considerar somente as necessidades primárias num projeto (MOARES, 2010), aborda necessidades derivadas e subjetivas – como a emoção – buscando referências em constante mutação para a problematização do problema.

Esse espaço para o reposicionamento do problema é definido como *contrabriefing*, considerado como uma parte importante do Metaprojeto.

Esta pesquisa parte de algumas questões como: como é construído o briefing? Existem perdas de informações durante esse processo? Quais são os principais atores envolvidos nesse processo? Quais os limites do briefing? Como representá-lo?

Nesse sentido, essa pesquisa tem como objetivo, através de um estudo de caso, observar e analisar de que forma o *briefing* é construído e apresentado, e analisar o *contrabriefing* como um espaço para o reposicionamento do problema, dentro do Workshop de Design, à luz do Design Estratégico.

Esse trabalho pretende contribuir com os profissionais e pesquisadores do Design com algumas respostas, novos questionamentos e possíveis caminhos para a resolução de problemas de design. Questionamentos que motivam os profissionais a buscar novas ferramentas, encontrar novas técnicas e registrá-las, para que outros profissionais possam identificar a forma ideal no tempo certo para o cumprimento dos seus processos de projeto.

Serão abordadas nesse presente trabalho; de que forma a literatura define o *briefing*? O *briefing* é um instrumento ou é um processo identificado? O *contrabriefing* só se faz presente na última etapa do Metaprojeto ou coexiste desde a apresentação do *briefing*?

Buscando responder esses e outros questionamentos, esse trabalho encontra-se organizado em 4 (quatro) capítulos. A introdução apresenta o contexto geral da pesquisa, anuncia os principais conceitos que foram trabalhados e as questões que pretende responder. O primeiro capítulo apresenta o problema investigado nessa pesquisa, abordando o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo capítulo dividido em 4 (quatro) eixos de discussões, é apresentado o referencial teórico que dá suporte para essa pesquisa: *Um novo olhar sobre o design; Problema de design; Informação e Briefing*. No primeiro momento, *Um novo olhar sobre o design*, é apresentado o design e seus diferentes conceitos. Em um segundo momento, *Problema de design*, são abordados conceitos, modos de construção, e reflexões sobre a resolução do problema de design. No terceiro, *Informação*, teorias comunicacionais e suas relações com o design. E, no quarto momento, *Briefing*, além de conceitos e processos de construção e apresentação, é

explorado o *contrabriefing*, como um espaço de reflexão e reposicionamento do problema. O terceiro capítulo apresenta a base metodológica adotada para essa pesquisa. Esse capítulo tem um caráter fundamental para a total compreensão do quarto capítulo, onde estão descritas e ilustradas as análises dos dados coletados. A análise está dividida em 4 (quatro) critérios: *Delimitação do problema*; *Construção do briefing*; *Apresentação do briefing* e *Contrabriefing*. Por fim, as conclusões.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 Geral

O objetivo dessa pesquisa é analisar o processo de construção e a apresentação do *briefing*, e da sua reelaboração por meio do *contrabriefing* – como uma parte da etapa metaprojetual – visto como espaço para um possível reposicionamento do problema, dentro de um Workshop de design, à luz do Design Estratégico. Observa-se que existe uma lacuna teórica em relação aos processos de construção e apresentação do *briefing* (e *contrabriefing*). Esse trabalho visa contribuir para a melhor compreensão dessa questão.

### 1.2 Específicos

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- a) identificar quais são atores envolvidos, e como se dá a construção do *briefing* em um Workshop de design.
- b) identificar de que forma o *contrabriefing* é representado visando o reposicionamento do problema, ou se o *briefing* é retrabalhado durante o processo, visando a construção de um projeto de design.
- c) sugerir formas mais seguras de armazenamento e transmissão da informação no momento da construção e apresentação do *briefing*.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Procurando estabelecer uma relação entre o problema de design e a construção e representação do *briefing*, e da mesma forma compreender de que modo o *contrabriefing* está inserido nos processos de projeto, dentro de um ambiente de Workshop, a fundamentação teórica foi dividida em 4 (quatro) momentos: Um novo olhar sobre o design; Problema de design; Informação e *Briefing*.

No primeiro momento, *Um novo olhar sobre o design*, é contextualizado o design e sua diferença com a área artística, com os pensamentos de Forty (2008). São abordados o tema da gestão do design, com pensamentos de Mozota (2003; 2010). O conceito de Design Estratégico, a partir de uma concepção adotada pela Escola de Design Unisinos, tendo como aportes teóricos fundamentais Celaschi e Deserti (2007), e o Metaprojeto, segundo Moares (2010).

Em um segundo momento, são trabalhadas as questões relativas ao *Problema de design*. Apresenta-se as ideias de Celaschi e Deserti (2007), na procura, caracterização e solução do problema. Apresenta-se também o conceito de Schön (2000), caracterizado como a “prática-reflexiva”, assim como os conceitos de Melo (2005) e Munari (2008). Discute-se algumas características do problema, como a má definição e sua falta de clareza, conforme as ideias de Cross (1999), Straub e Castilho (2010). Da mesma maneira, formas de mudar o modo de pensar o problema, baseado em Tschimmel (2003), são exploradas. Procura-se aqui, encontrar subsídios para compreender o processo de problematização do projeto, visando a construção do *briefing*.

No terceiro momento, *Informação*, apresenta-se algumas das teorias comunicacionais de Shannon e Wiener (GOMES, 2004), fazendo as devidas relações com a construção e representação do *briefing*, assim como o próprio modo de refletir do Design Estratégico.

E no quarto e último momento, procura-se apresentar o conceito de *briefing*, baseados nos pensamentos de Phillips (2008), Mozota (2010), Melo (2005), Bruce (1999), Celaschi e Deserti (2007). Busca-se compreender os processos de construção e apresentação do *briefing*, e a aplicação do *contrabriefing*, como um espaço para reflexão e reposicionamento do problema. Ainda nesse mesmo

momento, apresenta-se alguns conceitos de Workshop, a fim de contextualizar onde essa pesquisa foi aplicada.

## **2.1 Um novo olhar sobre o design**

Da origem do Design em meados do século XIX quando a indústria substituiu processos artesanais de produção, muitas transformações ocorreram. Diversos conceitos de design surgiram. Um desses conceitos passou a ver o design como uma atividade estratégica, onde profissionais começaram a desenvolver seus produtos não somente de acordo com as necessidades identificadas na sociedade, mas procurando entender de que modo o design poderia contribuir para as definições de posicionamento das organizações.

(...) o design torna-se necessário como uma atividade separada da produção assim que um único artífice deixa de ser responsável por todos os estágios da manufatura, da concepção à venda. (FORTY, 2008, p.43)

Segundo Magalhães (1997), a abertura do mercado mundial criou uma competitividade entre os produtores, e esse fato foi o impulsionador para que houvesse discussão sobre a aplicabilidade estratégica do design. Com esse pensamento pode-se acreditar que o design passa por um novo momento, no sentido de que anteriormente suas metas eram restritas ao ato de projetar artefatos, e agora, pensando estrategicamente, o design assume novos desafios indo ao encontro de outros setores presentes na linha produtiva.

O Design Estratégico atua como um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das organizações (dimensão estratégica). (REYES; BORBA, 2007, p. 4)

Segundo Brand (2002, *apud* TEIXEIRA, 2005), ao falar do papel estratégico do design, o designer acaba por considerar contextos culturais e pessoais dos usuários no momento de suas criações. No entender do autor, isso faz com que as

atividades do designer participem cada vez mais de um processo interdisciplinar, e sejam somadas ao trabalho de observadores de tendências culturais.

Conforme Waltson (2000, *apud* TEIXEIRA, 2005), o design é uma atividade que compõe gerenciamento organizacional, à medida que integra desde atividades de pesquisa, passando por desenvolvimento de produto, até a produção. Existem conceitos que se aproximam ao do Design Estratégico, e igualmente entendem que o design pode atuar na intervenção das estratégias da empresa. A Gestão do Design é uma delas. Como entende Teixeira (2005), a Gestão de Design é concebida na empresa pode identificar tendências, acompanhar mudanças tecnológicas ou até mesmo pode buscar novos mercados para uma atuação futura.

Brigitte Mozota (2010), entende que a Gestão do Design passa por uma cultura da organização em ter o design como um programa formal a longo prazo no seu processo de atividades, gerindo e coordenando todos os recursos dispostos em prol dos seus objetivos. A autora complementa dizendo que *“a Gestão do Design é uma ‘gestão de ativos’ que agrega valor, bem como uma ‘gestão de atitudes’ que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa.”* (2010, p.94)

A Gestão do Design está diretamente ligada a reformulação de um modelo de administração taylorista (MOZOTA, 2010) – um modelo hierárquico, que objetiva o aumento da eficiência operacional dos seus trabalhadores através de uma remuneração por produção (TAYLOR, 1966) – para *“um modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos”* (MOZOTA, 2010, p.91). A autora afirma que essa mudança não deve ser tratada como apenas um processo a fim de promoção organizacional efêmera, mas uma mudança que traga um novo comportamento para a organização. Dessa forma, os designers devem assumir esse papel estratégico com consistência, assumindo as responsabilidades inerentes a nova função. Assim, o designer alcançará o respeito dentro da organização, e incorporará maior valor ao seu trabalho.

Dentro dessas novas responsabilidades que devem ser assumidas pelo designer, Blaich e Blaich (1993, *apud* Mozota, 2003), afirmam que é papel do gestor de design a construção de uma rede interdisciplinar de trabalho, contendo informações e ideias para o gerenciamento dos recursos disponíveis. Para Donald E. Paterson (*apud* Mozota, 2003), a Gestão do Design é uma atividade específica do designer. Os autores entendem que:

A única pessoa que é capaz de produzir um brief preciso para a equipe é um gerente de design experiente ou um diretor e sua interpretação diária das diretrizes do design. (MOZOTA, 2003, p.71)<sup>1</sup>

Com o pensamento de fortalecer o papel do designer no processo produtivo, afastando a ideia que o designer é somente ligado as funções estéticas ou funcionais do projeto, e assim assumindo o design como uma atividade estratégica dentro da empresa, Celaschi e Deserti (2007) sugerem uma etapa onde é exaltada a reflexão, como uma característica estratégica, antes do ato de projetar: a etapa Metaprojetual.

Ao analisar a etimologia das palavras que formam Metaprojeto, se pode ter uma ideia mais consistente do entendimento do conceito dessa etapa, e a sua importância para o processo de projeto de design nos tempos atuais. Para Moraes (2010), o prefixo “meta”<sup>2</sup> significa “além”, “posterioridade”, “transcendência”, “reflexão crítica sobre”, ou seja, um olhar a frente do que está sendo proposto em um projeto atual. O autor busca exemplificar, trazendo uma relação com a etimologia das palavras do vocabulário italiano, *progettare* e *metaprogettare*. Segundo ele o prefixo *pro* significa “avante”, e *gettare*, “lançar”. A soma das palavras nos remete algo como “lançar adiante”, “conceber algo”, “antecipar”, “propor”. No momento em que essa mesma palavra *progettare* recebe o prefixo *meta*, o seu sentido muda, propondo algo que vai “além da escolha por simples intuição” (Idem, p.29). O prefixo *meta* significa “refletir”. Refere-se a refletir antes de lançar algo adiante, ou mesmo refletir avaliando riscos, êxitos, possíveis efeitos que essa projeção poderá causar, e, até mesmo suas implicações na sociedade.

Os designers sempre refletiram sobre seus projetos, pensando e eventualmente reposicionando-os de acordo com o problema. A inovação do novo conceito proposto, no entanto, é algo que vai além do ato de projetar. Moraes (2010) entende que na etapa metaprojetual o designer transcende o projeto, buscando assim uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto. Assim se pode afirmar que o Metaprojeto é uma etapa de construções de futuros possíveis e prospecção de cenários existentes. O autor considera os seguintes tópicos em um Metaprojeto: aspectos mercadológicos; de sistema produto/design; ambientais;

---

<sup>1</sup> Livre tradução (“The only person who can make the brief clear to the staff is a senior design

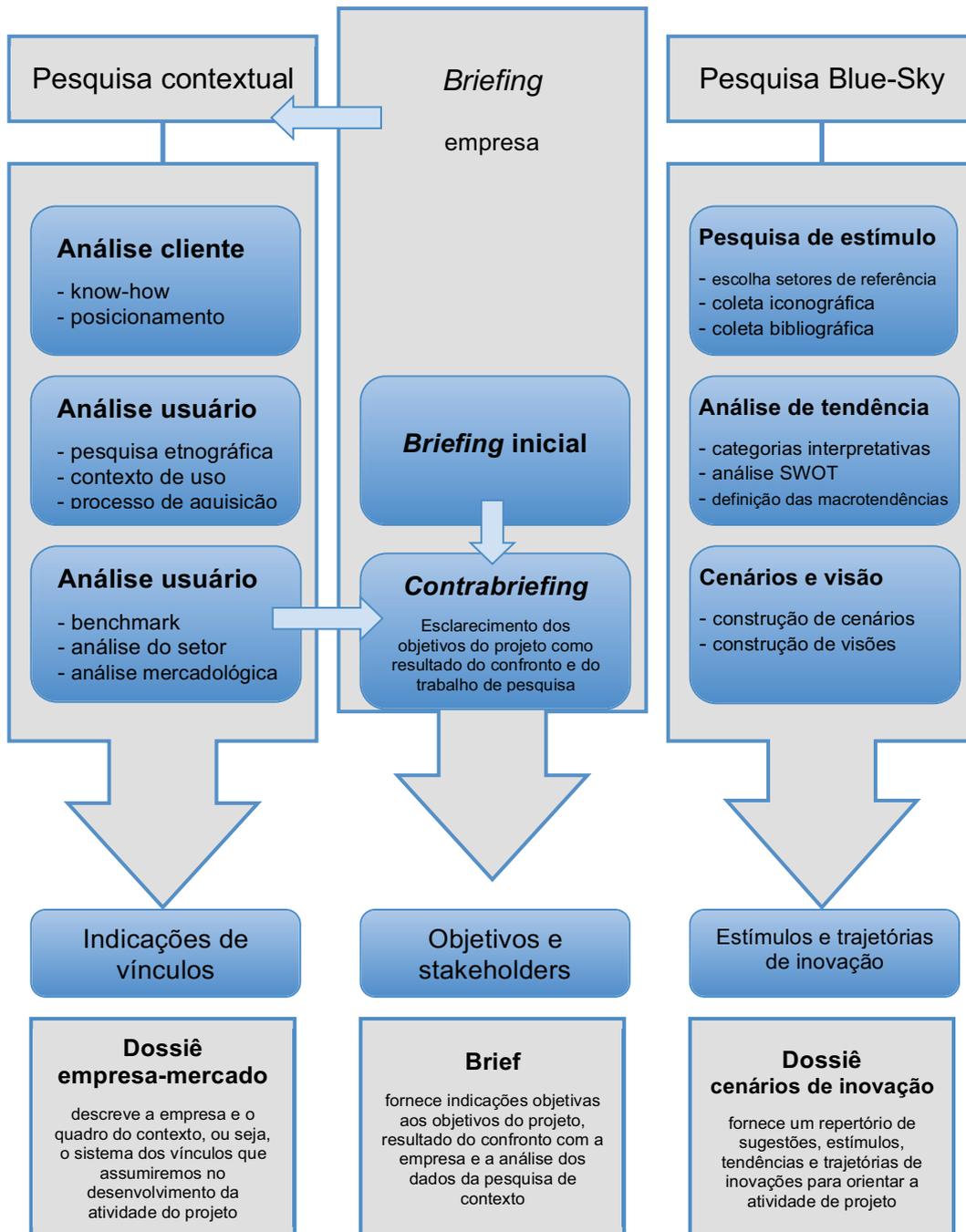
<sup>2</sup> As palavras aqui estão entre aspas para ter um destaque diferente em relação ao texto, dando a ideia de significado, uma explicação sobre.

socioculturais; tipológico-formais; ergonômicos e tecnologia produtiva e materiais. A análise desses tópicos é feita através de pesquisas, críticas e reflexões realizadas com dados previamente recolhidos, como complementa o autor (Idem, p.28).

A etapa metaprojetual, como mostra a *figura 1*, é dividida em dois tipos de pesquisa: pesquisa contextual e pesquisa de tendências. As pesquisas contextuais buscam compreender e analisar o ambiente onde o problema de projeto está inserido. Com informações do mercado – pesquisas de comportamento e concorrência, por exemplo – e análises do público a qual está sendo proposto o projeto, pretende-se dar subsídios factuais ao designer, delimitando assim suas abrangências de atuação. Já as pesquisas de tendência, são pesquisas que não precisam necessariamente estar ligadas diretamente ao contexto do problema, como a pesquisa Blue Sky, por exemplo.

*A pesquisa Blue Sky busca exemplos e estímulos (nos mais variados formatos) a fim de, por transferências através de raciocínios analógicos, obter-se indicativos do que poderão ser cenários para a construção de respostas a um problema de design. (PARODE; SCALETSKY, 2008, p.1)*

Essa etapa reflete a ideia do Design Estratégico, quando fala-se numa busca além das soluções tradicionais para os problemas de design, e assim procura-se uma interação, e uma expansão, para o mercado por intermédio de uma sistemática configurada como Empresa / Design / Sistema / Produto / Consumidor, conforme as ideias de Deserti e Celaschi (2007).



**Figura 01: Processo Metaprojetual**

Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Celaschi e Deserti (2007)

De acordo com essa sistemática, a empresa – no papel do contratante – tem um problema a ser solucionado, um projeto a ser desenvolvido. Com base nessa necessidade, a primeira vista, é proposto um *briefing*<sup>3</sup>, um ponto de partida. O *briefing* nessa etapa é visto como um instrumento fundamental de coleta e organização de informações. A partir dessas informações, se dá o andamento das pesquisas contextuais, que estão objetivadas em um sistema de análises, com o foco no problema de projeto apresentado no *briefing*. Dessa forma possibilita um direcionamento de escolhas ao designer na fase projetual (Deserti, 2006).

Após a realização das pesquisas contextuais e suas análises, o Metaprojeto propõe uma etapa que pode-se chamar de espaço para um possível reposicionamento do problema, o *contrabriefing*. Esse é um momento em que o designer confronta as informações geradas nas pesquisas contextuais, com o problema proposto no *briefing*. Essas informações confrontadas com o problema proposto, permitem ao designer utilizar esse espaço para propor uma nova problematização, ou um ajuste no problema, embasando suas diretrizes nas pesquisas contextuais. Dessa forma, o projeto toma uma nova direção, mais assertiva do que a proposta original.

Tendo em vista a etapa Metaprojetual, o designer pode assumir um papel de articulação entre as organizações e seus consumidores, colocando-se como agente produtor de novos significados, e não só como projetistas de produtos finais. Dessa forma, as organizações têm a possibilidade de estreitar os laços com esses atores, aperfeiçoando os processos de projeto e de novos produtos, agregando valor a toda cadeia de produtos e serviços, desde sua concepção até a sua entrega. Segundo Reyes e Borba,

o elemento gerador dessa competitividade é a inovação vista não somente do ponto de vista do produto mas, acima de tudo, desse produto elaborado a partir de uma cadeia de valor que considera as diferentes etapas, quais sejam, concepção, produção, comunicação distribuição.

A expressão 'sistema-produto' agrega a expansão do conceito ao aliar os serviços e a experiência ao processo de sua utilização. O sistema é potencializado pela visão estratégica que considera variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do design. (2007, p.4)

---

<sup>3</sup> O *briefing* será tratado integralmente no item 2.4, por se tratar do tema central dessa pesquisa.

Pode-se entender que o Design Estratégico oferece novos caminhos, diretrizes criativas e técnicas que visam abrir horizontes em busca de soluções de forma diferenciada em relação aos modelos conhecidos anteriormente. O Design Estratégico busca a ampliação dos processos de design, para atingir um maior reconhecimento, estruturando e valorizando o profissional juntamente com a sua atividade, através de uma rede de inovação, em busca de uma produção de valor na entrega do produto final.

Como abordado anteriormente, o conceito de Metaprojeto tem como um de seus fundamentos a possibilidade de reposicionamento do próprio problema de design, dessa forma se faz necessário entender de que forma o problema é construído e quais suas definições e características. O tema problema de design será aprofundado no próximo item.

## **2.2 Problema de design**

O design, seguidamente foi caracterizado como uma atividade criativa, onde as soluções são geradas por meio de *insights*<sup>4</sup> de seus profissionais. Porém ao mesmo tempo, sempre existiu uma grande dificuldade de gerar soluções que saíssem das formas tradicionais. Assim, os problemas são muitas vezes solucionados de acordo com as necessidades impostas, e suas soluções não superam expectativas, apenas cumprem com seus deveres. (STRAUB; CASTILHO, 2010)

Com o surgimento de novas tecnologias e culturas, o pensamento sobre o problema de design – e suas soluções – foi exigindo mais interação e reflexão dos profissionais envolvidos. A ausência de clareza na definição desse problema de design, uma das características apontadas por autores como Cross (1999), Straub e Castilho (2010) entre outros, é o retrato da complexidade que o designer enfrenta do início à finalização de seus projetos. O designer está inserido em um grande mundo de possibilidades, onde algumas características devem ser tratadas como

---

<sup>4</sup> *Insight* pode ser considerado um “lampejo criativo”, a solução para algo que o designer estava projetando, que supra todas as necessidades levantadas anteriormente.

partes importantes no auxílio de soluções cabíveis para os problemas determinados, segundo Katja Tschimmel. São elas:

(...) características pessoais e os estilos cognitivos do indivíduo, as condições biossociais (estruturas de trabalho, estilos de comunicação, gestão de conflitos, hierarquias) e ambientais (cores e formas do espaço interior, temperatura, luz, ruídos, etc.). (2003, p.3)

Muito se atribui a habilidade do designer – no modo de usar a sua criatividade<sup>5</sup> ou suas ferramentas – em resolver os problemas de design. Tschimmel (2003, p.6) entende que o pensamento criativo tem sua base na análise e no raciocínio lógico devido a uma tradição ocidental. Mesmo mantendo essa tradição, a autora propõe o estabelecimento de novas relações entre artefatos e situações, ou seja, diferentes formas de compreender e resolver os problemas de design. Ela entende que uma *“recombinação do conhecimento disponível”*, tendo uma atitude livre e aberta, com o maior número de informações possíveis – gerando o maior número de escolhas possíveis – são as chaves para a criação de produtos inovadores.

A fim de exemplificar a maneira que as pessoas, na sua generalidade, se comportam frente a um problema aparentemente simples, Tschimmel (2003) utiliza como exemplo o *“jogo dos nove pontos”*<sup>6</sup>. Segundo a autora, o jogo evidencia a tendência natural do ser humano em tentar exemplificar as suas ações, mantendo sempre o mesmo padrão de comportamento.

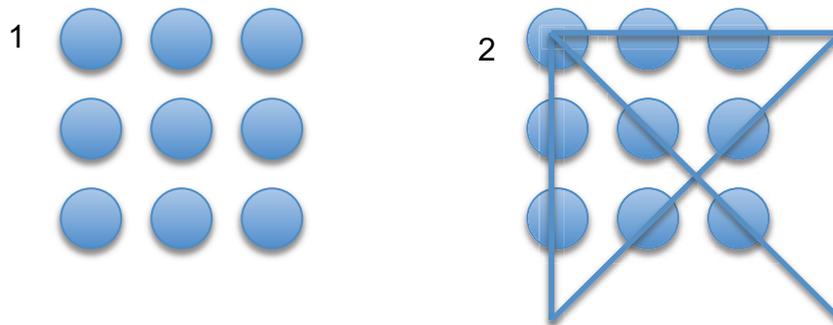
O jogo funciona da seguinte forma: o participante deve unir os nove pontos com somente quatro linhas retas, sem tirar o lápis do papel. Na *figura 02*, o número

---

<sup>5</sup> *“Compreende-se por criatividade a capacidade de um sistema vivo (indivíduo, grupo, organização) produzir novas combinações, dar respostas inesperadas, originais, úteis e satisfatórias, dirigidas a uma determinada comunidade.”* (TSCHIMMEL, 2003, p. 2)

<sup>6</sup> Esse exercício, segundo a autora, é utilizado por diversos pensadores como Edward De Bono. De Bono é um pensador conhecido por sua teoria do *“pensamento lateral”* (1994), desenvolvida nos anos de 1970, a fim de mostrar uma diferente forma de pensamento criativo, que tem como o objetivo a busca pela inovação. *“Pensamento lateral”* é um forma de pensar que procura a não racionalização ou engessamento da maneira de como pode-se resolver um problema. Se trata de um pensamento que busca novas formas de resolução do problema, mesmo que as informações para tal resolução não estejam diretamente ligadas, ou pouco tem a ver, com o próprio problema.

(1) mostra o problema como foi apresentado. E o número (2) apresenta a solução para o problema proposto.



**Figura 02: Jogo dos nove pontos**

Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Tschimmel (2003).

Esse jogo expõe o raciocínio do ser humano. O designer leva à sua atividade características específicas, enquanto um ser analítico. Examina e decompõe o todo em partes para tirar as suas conclusões antecipadamente de qualquer ato (TSCHIMMEL, 2003, p. 5). Mesmo inconscientemente, o profissional acaba levando essa característica para o processo criativo. Tschimmel (2003) acredita que o processo do designer funciona como na natureza, onde primeiro há uma análise para desfragmentação da situação atual, conseqüentemente cria-se um “estado caótico”, e, após uma “primeira síntese” – concepção de uma nova organização das informações – há uma segunda análise, onde ocorre um processo seleção das informações que o designer julga relevante para determinado projeto. Ou seja, como na natureza, o designer desconstrói com a finalidade de criar algo que seja útil as necessidades impostas por um problema.

O problema de design pode ser considerado o questionamento que envolve o projeto, seja na concepção de algo que ainda não existe ou na reformulação de algo que está obsoleto, onde se procura obter ou aprofundar o conhecimento sobre o campo no qual se está inserido. Esses conhecimentos são a base para a solução dessas questões, na busca da redução das incertezas que determinarão o sucesso ou não do projeto.

Segundo Chico Homem de Melo (2005, p. 64), o trabalho do designer é “resolver uma determinada esfera de problemas” gerados pela sociedade. O designer soluciona esses problemas identificando-os, conhecendo-os e propondo intervenções no cotidiano das pessoas cujo objetivo é facilitar suas vidas, complementa. O autor aponta a importância do conhecimento do designer como fator influenciador para o sucesso do projeto. O designer como conhecedor profundo do seu trabalho, tanto da parte histórica do design quanto das ferramentas e técnicas de produção que se enquadram de forma mais adequada para determinado projeto. Ele entende que o problema nasce do “embate entre o problema concreto a ser resolvido e o conhecimento sobre design”, devidamente filtrado e repensado pela ótica particular do profissional habilitado para o projeto (Idem, 2005, p. 64). Conhecer o universo onde o trabalho estará inserido é um ponto de partida fundamental para o início do projeto.

Mike Baxter (1998) afirma que produtos que obtiveram sucesso foram aqueles que, por parte de seus fabricantes, tiveram uma orientação especial em relação ao mercado no qual estariam objetivados. Com pesquisas, de viabilidade técnica e econômica, e até mesmo a capacitação de setores internos da empresa voltados para a venda e suporte aos novos produtos, Baxter (1998) se refere à importância que o problema de design tem nos projetos e o quanto ele pode interferir nos processos de construção dos projetos.

Munari, porém, (1998), aponta que alguns designers, no início de um projeto, buscam encontrar soluções imediatas com intuito de abreviação do tempo do projeto, sem antes mesmo ter conhecimento pleno de seu objetivo, tendo assim a sensação que estão resolvendo o problema. O autor alerta que uma vez definido o problema, pode até parecer simples, mas não basta ter somente uma boa ideia e se dar por concluído o projeto, é necessário ir mais além. Munari sugere que após uma identificação e a definição do problema, o designer faça uma decomposição de seus componentes. Decomposição em seus componentes é uma operação que facilita o encontro “de pequenos problemas isolados que se ocultam nos subproblemas” (MUNARI, 1998, p. 36). Isso significa um desmembramento do problema em mínimas partes, visando encontrar elementos que possam ocasionar futuros problemas na conclusão no projeto.

(...) o designer aprende somente através da busca incessante por soluções, cada movimento levando a uma nova possibilidade e à reavaliação dos dados de entrada, *briefing* ou escopo. (STRAUB; CASTILHO, 2009, p. 16)

Celaschi (CELASCHI; DESERTI, 2007) entende que o processo de projeto não pode ser enxergado somente com o propósito de resolver problemas (*problem solving*), correndo o risco de ficar na superficialidade e não entender a real problemática no qual o projeto está inserido. Celaschi propõe algumas etapas antes de encontrar uma solução aparentemente definitiva. Para melhor entendimento do processo de construção do problema, o autor primeiramente sugere identificar o problema (*problem finding*). Nessa etapa o designer deve buscar subsídios suficientes para uma identificação e possível correção de rumo, caso projeto não esteja de acordo com o *briefing*, ou até mesmo a identificação de uma necessidade anteriormente não apontada. Depois de identificar o problema, Celaschi propõe que o problema seja caracterizado (*problem setting*). Uma etapa onde é observando as peculiaridades complexas do ambiente onde o projeto está inserido. Nessa etapa ocorre o direcionamento para seus devidos caminhos e a procura de uma solução coerente com os objetivos do projeto.

Donald Schön (2000), aborda a resolução do problema através teoria caracterizada como “*prática reflexiva*”. O autor entende que durante o exercício de sua função o designer encontra problemas, e com a sua habilidade ele consegue resolvê-los sem a interrupção do projeto. O designer identifica um problema, no mesmo momento ele já reflete sobre ele e resolve. Esse ato ele chamou de “*reflexão-na-ação*”. O autor entende que a experiência e a vivência do designer no desenvolvimento de projetos é necessária, e por isso ele desenvolve uma habilidade única para a resolução de problemas que ocorrem durante o processo, sem a necessidade de interrompê-lo. Ou seja, o designer seguirá sua produção projetual mesmo que possa ocorrer qualquer mudança dentro do norte estabelecido no começo do processo, usando assim sua habilidade de *refletir-na-ação* para a continuidade do processo. Pode-se afirmar que não existe uma maneira única e exclusiva para a resolução de problemas de design, porém a diferença das soluções escolhidas está na experiência, ou in experiência, do profissional, aponta Dorst (2003).

Essas soluções podem estar ligadas diretamente com as necessidades da sociedade, e cabe ao designer propor e até antecipar esses anseios. “*O problema de design resulta de uma necessidade*” (ARCHER *apud* MUNARI, 1998, p.29). Munari (1998) acredita que no mundo em que vivemos, as pessoas tem necessidade de posse dos bens materiais. Tendo isso em vista, nasce uma oportunidade para o designer projetar algo que satisfaça aqueles anseios identificados nas pessoas, quem sabe antecipar ou até mesmo “inventar falsas necessidades para poder produzir e vender novos produtos” (MUNARI, 1998, p.30). Sem entrarmos na discussão ética sobre o conceito de inventar “falsas necessidades” cabe afirmar que essas necessidades identificadas podem gerar um problema de design, cabendo ao designer saber apontar, constituir e definir esse problema, para depois passar aos processos que conduzam a sua solução.

Um problema pode ter diversas soluções, por isso, a identificação de qual solução se deseja atingir é muito importante. É necessário decidir qual opção se enquadra de forma mais adequada a pergunta inicial do problema.

O problema não se resolve por si só; no entanto, contém já todos os elementos para a sua solução. É necessário conhecê-los e utilizá-los no projeto de solução. (MUNARI, 1998, p.31)

Pode parecer um momento simples ou até mesmo conclusivo, mas se torna um momento-chave para o início do trabalho quando o problema é explicitado, o cenário onde está inserido é apresentado e alguns fatores para a sua resolução são expostos. Segundo Melo (2005), não é uma etapa de respostas, e sim de fazer mais perguntas. O cliente, aqui como um solicitador do projeto, expõe as suas ideias (seu problema) contextualiza o cenário e indica possíveis caminhos. Lembrando que esse cliente está externando suas percepções sobre o problema sob o seu olhar, e muitas vezes, não está baseado em fatos concretos e sim viciados por um olhar imerso no próprio mercado. Porém Melo (2005) afirma que essas percepções devam ser levadas em consideração, desde que o designer seja capaz de “*reequacionar o problema*” com bases nessas informações transmitidas, a fim de compreender que o contato com o cliente e o relato de sua experiência acumulada na área, são fundamentais para a construção e definição desse problema.

Esse entendimento vai ao encontro do que pensa Lawson (LAWSON; DORST, 2009) ao afirmar que o que caracteriza a essência do designer é a habilidade pensar em linhas paralelas que se inter-relacionem, ou seja, conviver por muito tempo com a ambiguidade de pensamentos e informações – as incertezas – a fim de encontrar relações que se adaptem a fim de solucionar o problema proposto.

Straub e Castilho (2010, p.16) colaboram com esse pensamento ao afirmar que “*todos os alvos são móveis*” – referindo-se ao público e suas constantes mudanças – e em algum momento determinado no tempo, problema e solução se agrupam. Quando isso ocorre, e é percebido pelo designer, as informações se complementam, o sentido é formado e surge o *insight*. Na concepção dos autores, o *insight* representa a harmonia entre esses “alvos móveis” e as informações. É um “*reflexo desse insistente descortinar de possibilidades*”. Ou seja, é necessária a observação, geração de ideias – aqui possibilidades – para uma minimização da não assertividade projetual, visando um projeto coerente e condizente com o *briefing* proposto.

Nessa explicação podemos observar o quanto é importante o valor das informações para a construção do problema. Mas algumas perguntas surgem no meio de tantas informações: Como proceder para que essas informações não sejam perdidas e possam ser utilizadas posteriormente em outras etapas no projeto? Como agrupar e organizar essas informações? Como o designer poderá tirar proveito dessas informações, e como saber se elas são ou não pertinentes ao projeto? Assim, é importante buscarmos na área da comunicação alguns conceitos relativos à informação.

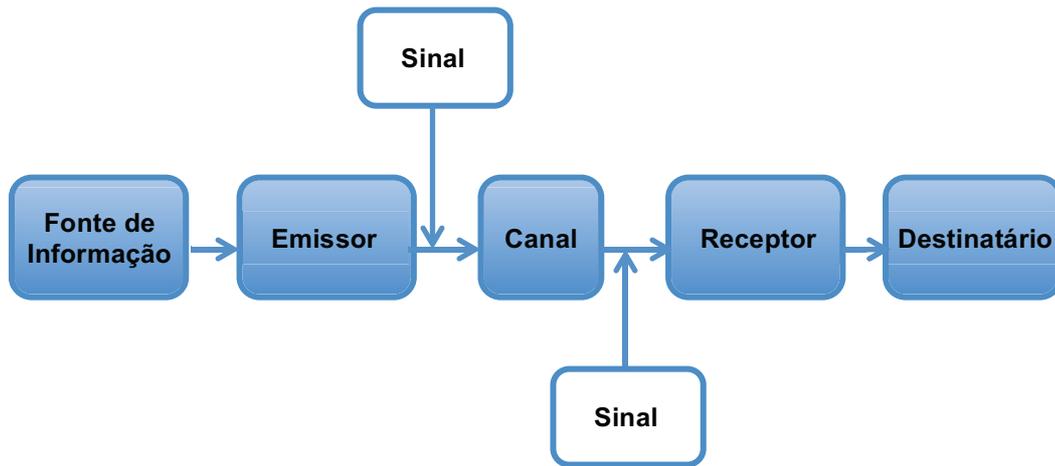
### **2.3 Informação**

A informação se faz presente em todas as etapas dos processos, independentemente da sua natureza. Nos processos de design, a informação é fundamental desde a construção do problema até a transmissão do problema de design. Esses fatores são de alta relevância para o sucesso do projeto. É importante compreender como diversas informações presentes na construção do problema são armazenadas, organizadas e transmitidas. Essas questões tornam-se essenciais

para esse sucesso de qualquer projeto, independente do tipo de metodologia aplicado nele.

Será explorada nesse item, a teoria comunicacional, que foi desenvolvida nos anos 40, e serve de base para o modelo que é utilizado até os dias de hoje para a comunicação entre as pessoas, e por isso se torna importante para esse estudo, já que essa pesquisa tem como um dos objetivos analisar a representação do *briefing* num Workshop. As diferentes definições sobre dados e informações, e suas semelhanças com a lógica do Design Estratégico, principalmente referente ao metaprojeto, serão abordadas da mesma forma.

Em 1948 o matemático Claude Shannon lançou um artigo chamado “Teoria Matemática da Comunicação”, onde foi apresentado pela primeira vez um modelo linear de comunicação. Um modelo simples, porém com uma extrema facilidade para identificar e resolver problemas comunicacionais. Nesse modelo (figura 03) a comunicação parte de um modelo matemático linear, onde a cadeia é constituída por um emissor ou codificador, que transforma a mensagem em sinal, para que possa ser transmitido em algum canal (meio utilizado para o transporte da mensagem), passando por um decodificador ou receptor, que irá reconstituir a mensagem a partir do sinal, chegando até o seu destinatário (GOMES, 2004). Essa teoria desenvolvida por Shannon, até pelo seu histórico ligado à engenharia, tinha o foco totalmente inclinado aos aspectos técnicos, pois o interesse na época era de quantificar a precisão da informação, e, descobrir de que maneira essa informação chegaria ao seu destino. A preocupação era com a qualidade da transmissão em si, vista sob uma ótica mecanicista e linear. Essa forma mecanicista e linear, era vista pela mesma ótica pelos pesquisadores da época (Idem, 2004).



**Figura 03: Teoria da informação de Claude Shannon**

Fonte: Gomes (2004, p. 33)

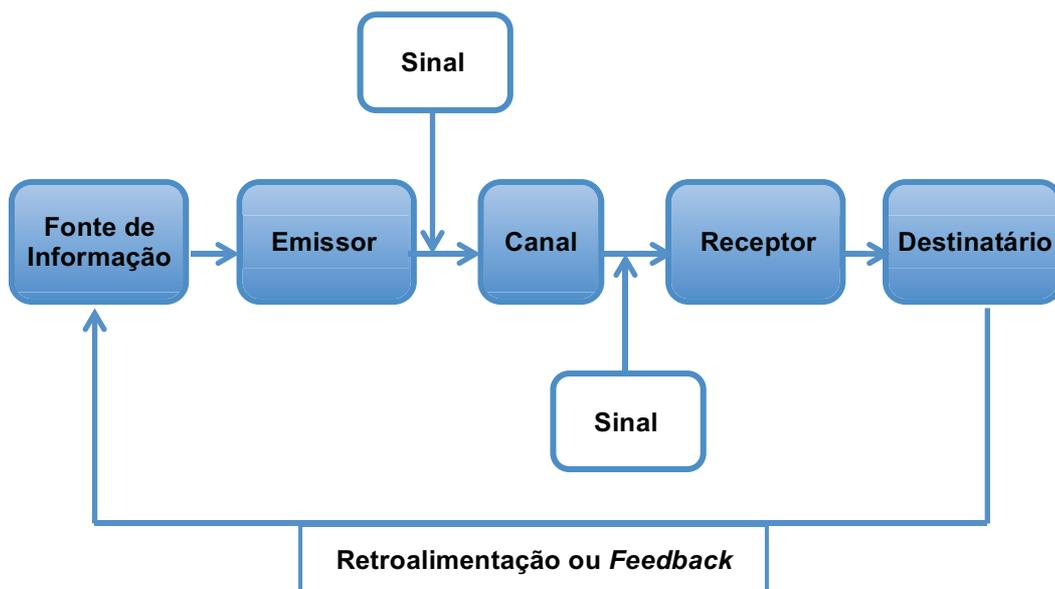
Nessa relação da informação com os processos e seus resultados, é importante compreender os significados recebidos através de uma transmissão de informação, e de que forma essas informações podem influenciar na conduta dos receptores. Da mesma forma é válido visualizar e compreender, se a recepção dessa informação está de acordo com o pensamento inicial apontado pelo emissor em seu objetivo. Ou seja, se os objetivos dessa informação que eu estou querendo passar, são os mesmos que estão sendo recebidos para o meu público-alvo.

A informação, nos dias de hoje, tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição. A informação possui seu valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e tecnologia. (REZENDE e ABREU, 2003, p. 75)

Segundo Oliveira, um dado é *“qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”* (1997, p. 34). Por ter esse aspecto bruto, o dado pode ser deixado de lado não sendo aproveitado em razão do seu aspecto, porém ele pode conter um importante papel na construção de uma informação sólida. Se aproveitado em conjunto com os demais dados, oriundos de uma mesma fonte ou fontes semelhantes, podem abrir caminhos relevantes que levam a construção da

informação, tornando-se decisório para a conclusão das etapas do projeto. A decisão de utilizar esse dado dependerá da capacidade analítica dos seus administradores, no caso os designers, levando sempre em consideração os objetivos que tangenciam e visam a realização completa do processo projetual. Para Stamper (1985), informar é o mesmo que dar forma a um dado, e somar a esse dado um significado de algo que foi ou será transmitido de algum lugar para outro lugar. O autor complementa dizendo que a informação é “um dado trabalhado”, e entende que o mesmo pode auxiliar a uma tomada de decisão.

Usando a mesma base do sistema proposto por Shannon, Norbert Wiener propõe um modelo, chamado Cibernética (figura 04), tendo como característica o sistema de “retroalimentação” ou “feedback”, bem como apontou a sua definição, onde diz que era “a capacidade de poder ajustar a conduta futura, em função do desempenho pretérito” (GOMES, 2004, p.40).



**Figura 04: Retroalimentação ou *feedback***

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em GOMES (2004).

Ou seja, nesse novo modelo, pode-se observar que a linearidade estava perdendo força no processo comunicativo. Entendeu-se que a informação não partiria somente de um ponto objetivando a sua chegada a outro, como no modelo anterior. Pode-se entender que ao alcançar esse destino final, a informação poderia também retornar ao ponto de partida, trazendo informações referentes ao que foi

proposto. Nesse novo modelo além do emissor estar enviando algo a alguém, em um sentido único, o mesmo estaria recebendo informações sobre esse recebimento, uma espécie de validação do que foi emitido. Com essa informação retornando, com ainda mais informações, o emissor poderia avaliar se o canal que foi utilizado estava de acordo com o tipo de mensagem enviada. Esse modelo pode nos remeter à ideia de um círculo, um ciclo, reforçando o pensamento sobre a “retroalimentação” de Wiener.

Observando esse novo modelo proposto pode-se estabelecer uma relação com a lógica do Design Estratégico, principalmente quando se fala na etapa metaprojetual, onde o processo é constantemente revisto, o problema de design está sempre em construção, visando a identificação de possíveis mudanças, ou adequações, no projeto. Pode-se remeter a ideia de reflexão. Refletir sobre o projeto, ou refletir de que forma a informação deve ser repassada. Ou seja, reflexão que pode nos levar a descoberta de novos, ou melhor adequados, canais de comunicação visando o sucesso do projeto. Na mesma linha de raciocínio, Belkin (1978) entende que a informação é tratada como um “evento”, podendo aceitar mudanças ao decorrer do processo, objetivando a resolução de um problema pré-determinado.

Dentro desse novo modelo, Melvin De Fleur, ao fazer uma relação dessa nova proposta com o sistema social, aprimorou-o, enriquecendo o estudo no momento em que situa os emissores e receptores em contextos sociais/culturais, observando que o resultado de uma informação ou a reação a esse estímulo, não precisaria ser necessariamente imposta e previsível, como se espera de um sistema linear. O autor acredita que com essas novas variáveis o resultado poderia ser influenciado (GOMES, 2004). Conclui-se a partir disso, que o designer pode projetar necessidades. Se as informações, ou as reações a essas informações, podem não ser previsíveis de acordo com o estudo apresentado por De Fleur, o designer poderia estar inserido nesses contextos, fisicamente ou através de pesquisas, para entender e projetar cenários para essas possíveis variáveis. Ou seja, mesmo que um problema não esteja bem resolvido, bem estruturado, o designer – baseado em informações contextualizadas – pode propor inovações, criando necessidades antes não identificadas. Dessa forma, essas informações poderão gerar valor e serem retratadas no projeto.

Observa-se que a informação é fundamental para o desmembramento dos problemas, fechamento dos projetos e avanços dos negócios, tendo a informação um “*valor altamente significativo*” para quem as possui (REZENDE e ABREU, 2003). Trata-se da utilização da informação para fins de vantagem competitiva. A informação nesse caso, configura-se uma ferramenta decisória para o desnatamento, ou destaque de determinado setor onde se pretende ter um reconhecimento dos consumidores através dos produtos/serviços oferecidos. Pode-se considerar que o valor da informação será determinado em função de seu impacto nas decisões dos projetos.

Após esta reflexão sobre o conceito de informação, passa-se a verificar como no projeto de design, mais especificadamente no que se refere a construção do problema de design, é possível construí-la e representá-la. No próximo item será abordado o *briefing*, tido pelos designer um instrumento que auxilia na reunião e representação dessas informações.

## **2.4 Briefing**

No design, assim como em outras atividades similares, é utilizada uma ferramenta que serve de auxílio para a solução desse problema operacional de captação e trânsito de informações, o *briefing*. O *briefing* é um instrumento utilizado para agrupar e transmitir informações referentes ao projeto. Seguindo o dito por Stamper, pode-se afirmar que “informar” é o mesmo que “dar forma a uma dado” (1985). “*Diferente do artista, que propõe seu próprio problema, o designer é chamado a resolver problemas externos a si*” (MELO, 2005, p. 64). Dessa forma é necessário estar ciente que a boa construção desse *briefing* pode ser uma das formas mais importantes para auxiliar na resolução do problema.

Quando se busca a tradução para *brief* pode-se encontrar palavras como “*sumário, síntese, declaração resumida, depoimento, resumo dos fatos*”. Já a palavra *briefing* encontra-se como uma “*instrução ou informação essencial*” (MICHAELIS, 2009). Visto essas duas traduções, se pode observar que a transmissão de informação tem presença constante em ambas as definições. Tanto numa, como na outra, a informação é parte fundamental. Na palavra *brief*, pode-se

afirmar que se trata de um verbo no infinitivo, levando a crer que pode se tratar de um documento, ou de algo que poderá ser feito pelo designer num momento inicial, como o ato de extrair algo de algum lugar, “*to brief*”. Pode ser considerado assim como um documento questionador, informador, que resume e apresenta o problema num estágio inicial do processo. Já a palavra *briefing* tratar-se de um verbo em ação, observando a terminação *ing*, onde pode ser analisado como algo que está acontecendo, em movimento, em construção. Ou seja, o *briefing* pode ser considerado um instrumento que acompanha todo o processo e não somente um documento que tem como maior funcionalidade registrar informações na parte inicial do processo.

Ambos os conceitos tem algo em comum e são encontrados com frequência nos livros de design e no próprio mercado de trabalho, ou seja, agrupar informação. O importante para essa investigação é o modo como o *briefing* é utilizado pelos designers e quais são os aspectos relevantes que fazem com que se torne peça fundamental para o desmembramento do problema de design.

O *briefing* sintetiza os objetivos a serem levados em conta para o desenvolvimento do trabalho. Muitas vezes o designer auxilia em sua delimitação.” (ADG, 2004, p. 171)

Segundo Chico Homem de Melo (2005), o *briefing* serve como instrumento para o designer coletar informações necessárias para a realização de um projeto, onde o objetivo é “*compreender o problema do modo mais abrangente possível*” (*idem*, p. 70). A autora Margaret Bruce (1999) aponta que os designers encontram problemas para projetar quando a elaboração do *briefing* não está feita de maneira adequada. Segundo a Associação dos Designers Gráficos do Brasil (ADG, 2004), a falta de um *briefing* completo pode ocasionar em um trabalho não fundamentado e pouco criterioso, gerando assim uma solução de baixa qualidade na sua etapa final. Mozota (2010, p.233) entende o *briefing* como uma referência, e deste modo deve ser visto para os participantes do projeto do início até o seu final.

Segundo Phillips (2008), não é necessário a construção de um *briefing* formal para todos os projetos. Existem projetos que são considerados “*pequenos, rotineiros*

e *rápidos*” para um designer, por exemplo uma alteração em uma peça gráfica. Porém o autor deixa clara a importância do registro dessas informações.

Tenho observado que os *briefings* verbais geralmente tendem a alongar o tempo necessário para a conclusão do projeto, principalmente aqueles de natureza mais complexa. Esses *briefings* não-escritos provocam mal-entendidos, confusões, discussões e confrontações. (2008, p.9)

O autor entende que o *briefing* deve ser escrito a fim de formalizar um registro. É importante a documentação de forma literal para possíveis acréscimos de informações, e assim, constantes reflexões sobre o problema proposto.

Como o *briefing* é uma das etapas iniciais do processo de projeto, é fundamental ter a reunião do maior número de informações, para organizar e planejar os atos de projeção. Por isso o fato registrar esse ato ganha força nos pensamentos de Phillips. Ele ainda complementa dizendo que os *briefings* que são feitos de forma verbal, podem ocasionar mal-entendidos e até mesmo confrontos entre os atores envolvidos no processo.

Phillips (2008) ainda afirma que o *briefing* escrito não limita a criatividade, ao contrário, estimula as ideias para que hajam exatamente as soluções desejadas. Essas ideias e as soluções geradas são atribuições do designer, assim como a apresentação e o convencimento das mesmas para a apresentação ao cliente.

Bruce (1999) em seus estudos, destaca que o designer necessita de uma grande quantidade de informações, tanto sobre a empresa quanto ao seu negócio de atuação, sem deixar de lado as informações sobre as táticas utilizadas, para o desenvolvimento de um bom trabalho. Essas informações, consideradas informações de marketing por Bruce – preço do produto, público alvo, objetivo do produto – servem para a diminuição, ou quem sabe solução, de possíveis problemas que podem surgir ao longo dos processos de projeto.

A agência de comunicação DM9DDB<sup>7</sup> utiliza um tipo de *briefing*, chamado ***briefing criativo***<sup>8</sup>. É um documento onde alguns questionamentos são colocados a

---

<sup>7</sup> Com mais de vinte anos de mercado, a DM9DDB está entre as cinco maiores agências de comunicação em faturamento do Brasil. O foco do seu trabalho é predominantemente publicidade e propaganda, sendo reconhecido mundialmente através de premiações, como o Festival de Publicidade de Cannes, já ganhou em oitenta e nove oportunidades. Itaú, Guaraná Antártica, Brastemp e C&A integram a cartela de clientes da agência.

fim de munir o designer, ou criativo em questão, de informações relevantes que envolvem de alguma forma o processo de projeto. Ressalta-se que esse *briefing* foi desenvolvido em um ambiente de uma agência de comunicação. O importante aqui não é analisar os questionamentos elaborados, mas sim a forma de apresentação e sua facilidade de interpretação por parte do realizador do trabalho. Na primeira parte do documento é destinado um espaço para a escrita de um parágrafo, onde o relator deve apresentar o projeto objetivamente, para um primeiro e rápido entendimento. Só após, começam os questionamentos. As questões abordadas nesse *briefing* são:

- O que está acontecendo que tem a ver com esta história? O contexto atual da marca/produto/concorrência.
- Com quem vamos conversar? (Perfil demográfico/psicográfico: Sexo, idade, classe, região)
- Como as pessoas hoje se relacionam com a marca/categoria/produto?
- Como as pessoas devem pensar /se comportar /agir depois da comunicação?
- Qual é a ideia central, o ponto mais importante que precisamos transmitir para que as pessoas pensem/ se comportem como desejamos (Esta seção tem como objetivo dar direcionamento claro para o trabalho criativo)
- Quais são os benefícios para o consumidor?
- Por que o consumidor vai acreditar nisso?
- Inspirações / sugestões / estímulos
- Considerações executacionais (Existe verba? Existe alguma política, ou exemplo a ser seguido?)

Mozota (2010) apresenta um quadro (quadro 01) onde descreve quais os tópicos que devem estar presente em um *briefing* de design, em seu ponto de vista. Esse quadro transparece um entendimento por parte da autora de que o *briefing* é um instrumento de registro, que orienta o designer para o rumo que o projeto deva seguir. Porém pode-se perceber que a autora, através desse modelo, desenvolveu um roteiro que compreende o designer como um solucionador de problemas, diferentemente das ideias do Design Estratégico onde o designer pode, e preferencialmente deve, estar envolvido em todas as etapas do processo de projeto.

---

<sup>8</sup> O material original, na sua íntegra, pode ser encontrado nos ANEXOS.

**Quadro 01** – O *briefing* do projeto de design  
 Fonte: Adaptado de Mozota (2010, p. 234)

O <i>briefing</i> do projeto de design	
<b>1. O objetivo do projeto de design</b>	O projeto tem o seu principal objetivo lançado nesse tópico. Aqui são indicados desde o investimento pretendido, até que tipo de trabalho será realizado. Podemos concluir que nesse tópico o designer tem a sua familiarização com o projeto.
<b>2. Informações sobre a empresa cliente</b>	A empresa é apresentada nesse item. Suas atividades, seus projetos, suas características e até mesmo o seu ambiente competitivo. Ou seja, um espaço para todos os tipos de pesquisa, tanto internas – aprofundando informações sobre a identidade da empresa e sua estratégias comerciais – quanto externas – avaliando a concorrência juntamente com as oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças que devem ser controladas.
<b>3. Informações sobre o projeto</b>	São informações referentes ao projeto. A autora subdivide essa parte em cinco partes: Dados conceituais; dados técnicos; dados comerciais; dados de marketing e dados financeiros. Essas informações tem como pretensão balizar o projeto, reduzir ao máximo as dúvidas que o designer possa ter, até mesmo referente ao material utilizado e processo de produção pré-estabelecido.
<b>4. Informações sobre a estratégia</b>	É planejado um calendário de ações, onde datas são definidas para cada estágio do projeto. Nessa etapa também pode-se destacar partes específicas da estratégia de apresentação do produto.

Phillips (2008) entende que num *briefing* deve conter informações específicas e estratégicas, mostrando até mesmo quais as metodologias devam ser utilizadas, os recursos necessários e seus devidos prazos. O autor compreende que é necessário mais de uma reunião, pois no primeiro encontro são reunidas algumas informações e por acaso possam vir a faltar outras. O “primeiro encontro” é considerado como um espaço para o alinhamento de ideias sobre a proposta sugerida. Um encontro onde são expostos os objetivos do projeto, assim como suas limitações. Já numa segunda reunião, a equipe pode validar as informações reunidas na primeira reunião e, até mesmo acrescentar outras, caso haja necessidade. Ele acredita que é natural ocorrer mudanças no *briefing* durante o processo de projeto. Salienta ainda que em alguns casos é inevitável, por isso acredita que é necessário a “*unanimidade de pontos essenciais*” logo no começo do processo, pois isso trará a minimização das mudanças projetuais. (2008, p.28). Mesmo que Phillips seja uma referência importante e tenha auxiliado na compreensão do conceito de *briefing*, sua visão é tradicional. Do ponto de vista metaprojetual apresentado anteriormente, busca-se uma construção orgânica do *briefing*, sendo um espaço justamente de questionamentos.

Independente de quantos encontros forem necessários para a construção do *briefing*, e nem de quantos atores estarão envolvidos nesse processo, Peter Phillips acredita que:

é inconcebível que alguém que esteja preocupado com um problema de design simplesmente produza um *briefing* e me encaminhe para execução. Também é inconcebível que alguém escreva um *briefing*, unilateralmente, sem considerar um vasto conhecimento que o parceiro possa ter. (2008, p. 18)

Por assim considerar, o autor alega que esse fato torna importante o envolvimento dos dois lados interessados na criação de um *briefing*: o lado que demanda o projeto e o algum representante da equipe projetista. Pode-se entender que dessa forma minimiza a possibilidade do projeto, ou pelo menos de suas diretrizes, não estar se encaminhado para uma solução com o intuito pessoal, diferente dos reais objetivos do projeto.

Vendo dessa forma, o estabelecimento de alguns tópicos – chamados de *básicos* por Phillips (2008) – se tornam uma prática e contemplam a maioria dos *briefings* de design. Porém o autor afirma que cada *briefing* depende de diversos fatores, como a natureza do projeto, por exemplo. Sendo assim, pode-se acreditar que esse estabelecimento de tópicos não signifique uma padronização, um engessamento do *briefing*, e sim, um ponto de partida para uma reflexão sobre o projeto que será desenvolvido. No *quadro 02* são citados os tópicos e seus conteúdos que devem estar presentes em um *briefing* de design.

**Quadro 02** – Principais conteúdos dos tópicos básicos do *briefing* de design  
 Fonte: Phillips (2008, p. 29)

Tópicos Básicos	Conteúdos
Natureza do projeto e contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo, incluindo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- justificativas</li> <li>- objetivo do projeto</li> <li>- resultados desejáveis</li> <li>- responsabilidade pelo projeto</li> </ul> </li> </ul>
Análise setorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de produtos</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Preços e promoções</li> <li>• Marca</li> <li>• Estudo de tendências</li> <li>• Estratégia da empresa</li> </ul>
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do público-alvo: sexo, faixa-etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, <i>hobbies</i>.</li> <li>• Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo.</li> </ul>
Portfólio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> <li>• Imagem corporativa</li> <li>• Segmentação de mercado</li> </ul>
Objetivos do negócio e estratégias de design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais resultados visados pelo projeto, descrito na linguagem de negócios</li> <li>• Atividades de design, correspondentes aos resultados visados</li> </ul>

Objetivo, prazo e orçamento para o projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição das diversas fases do projeto, especificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo previsto</li> <li>- orçamento</li> <li>- recursos humanos necessários</li> <li>- responsabilidade por aprovação</li> </ul> </li> </ul>
Aprovação, implementação e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do projeto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- preparação dos materiais de apresentação</li> <li>- responsáveis pela apresentação</li> </ul> </li> <li>• Implementação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- providências necessárias para a implementação</li> </ul> </li> <li>• Avaliação <ul style="list-style-type: none"> <li>- critérios para medir o sucesso do projeto</li> </ul> </li> </ul>
Informações de pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências dos negócios</li> <li>• Avanços tecnológicos</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> </ul>
Apêndice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais suplementares <ul style="list-style-type: none"> <li>- catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislações</li> </ul> </li> </ul>

Percebe-se que a maior parte desses tópicos propostos por Phillips (2008) dizem respeito a informações que dão limitações ao ato projetivo. Uma minoria desses tópicos dão subsídios, estímulos, para que o projeto tenha um caráter inovador, ou até mesmo com um certo ineditismo. Esses tópicos para a construção do *briefing* são, até certo ponto, conservadores. Mantém uma linha semelhante aos antigos hábitos projetistas, mais uniformes e tradicionais. No entanto, o tópico “Informações de pesquisa” traz um item denominado “tendência dos negócios”, ou seja, trata-se de um olhar estratégico para algo que está sendo proposto. Assim, pode-se considerar uma busca – uma reflexão – sobre diversas as diversas formas do público-alvo se comportar, ou até mesmo o que estão procurando para o consumo.

Conforme comentado anteriormente, ao tratar de modo estratégico essas informações, alinham-se as ideias de Celaschi e Deserti (2007) onde o *briefing*

exerce um papel fundamental na etapa metaprojetual podendo participar de todas as etapas do projeto. O *briefing* dará todo o suporte necessário para que as etapas metaprojetuais possam ter fluidez necessária para seguir com força para a etapa seguinte, a de projeção.

Segundo Phillips (2008), o *briefing* deve ser construído de forma colaborativa entre os atores envolvidos no projeto, discutindo desde a natureza do projeto até os recursos disponíveis para a realização do mesmo. Com essa afirmação pode-se perceber como esse instrumento pode ser utilizado desde a problematização, onde o foco é identificar perguntas que se relacionem com a proposta do projeto, passando pela identificação de viabilidades técnicas ou econômicas, e até mesmo nas etapas conclusivas, onde a validação e apresentação do trabalho é feita. O interessante é perceber como o *briefing* pode auxiliar em diferentes etapas do projeto, como na caracterização do problema, por exemplo, fluindo pelo processo a fim de auxiliar no abreviamento do tempo de conclusão.

Segundo Slack, Chambers, Johnston e Betts (2007), processo é um conjunto de etapas individuais e predeterminadas, podendo ser divididas em dois arranjos: *arranjo sequencial* e *arranjo simultâneo*. No *arranjo sequencial* compreende-se que cada etapa deve ser concluída para que a próxima possa ser iniciada, tendo assim a continuidade do projeto. Já o *arranjo simultâneo* se assemelha muito ao conceito de Design Estratégico, principalmente na etapa metaprojetual, no momento que aceita que as etapas do projeto possam andar em conjunto, sem precisar do encerramento de uma para o início da outra. Esse arranjo caracteriza-se pelas ações simultâneas entre as partes envolvidas, independentemente se essas pertençam ou não as mesmas esferas dentro do projeto, visando a otimização dos recursos disponíveis para o término do projeto.

Por ter essa característica de estar presente em todo o processo, o *briefing* ganha importância no sentido de ser um indicador de objetivos dentro do projeto. Pode também servir como um indicador das expectativas que o solicitante do projeto esteja esperando. Reunir informações, alinhar pensamentos e até mesmo ser um agente reflexivo mudando o rumo do projeto em prol de um redirecionamento para o sucesso, são atributos que fazem do *briefing* um instrumento versátil e imprescindível. Por conta dessa versatilidade, existe a possibilidade de mudança em um *briefing*. Mozota (2010) entende que é essencial esse “vai e volta”, quando se

refere ao *briefing*, pois segundo ela só assim o designer consegue priorizar e absorver as informações referentes ao projeto, sejam elas de caráter técnico ou contextual.

Pode-se afirmar que *briefing* é um instrumento de organização e transmissão da informação de forma precisa, considerando o tempo, o momento e o custo, de um ponto ao outro no processo de projeto. O *briefing* pode ser considerado também um instrumento de avaliação e acompanhamento do projeto (PHILLIPS, 2008). Desse modo, serve como instrumento de conferência para relatar o andamento do processo, analisando cada etapa, observando assim se está evoluindo satisfatoriamente. Esse pode ser o maior atributo da utilização do *briefing* durante o processo.

A partir do *briefing* serão criados conceitos relacionados ao problema de design, onde se encontrarão questionamentos referentes a possíveis soluções para o projeto. Ao final da etapa metaprojetual, antes de passar para a etapa de projeção, Celaschi e Deserti (2007) disponibilizam a abertura de um espaço para a reflexão pontual sobre o projeto, onde denominam de *contrabriefing*.

Essa revisão que o designer deve fazer durante o processo de projeto, e que alguns autores abordam, como Phillips (2008) e Mozota (2003), é entendido no Design Estratégico como *contrabriefing*. Assim como o *briefing*, o *contrabriefing* à luz do Design Estratégico, é considerado parte da etapa metaprojetual. Dentro do Metaprojeto, o *briefing* está posicionado como se fosse um começo, e o *contrabriefing* como um espaço possível reposicionamento do problema, alinhando e estreitando as relações com as informações que podem ser anexadas ao longo do processo de pesquisas contextuais, refletindo diretamente na conclusão e no êxito do projeto.

Nessa etapa o *briefing* poderá ser revisto, e se necessário proposto novamente, suportando aspectos relevantes, antes não contemplados no projeto. Conforme apresentado anteriormente no capítulo destinado ao Design Estratégico, denominado “um novo olhar sobre o design”, durante a etapa metaprojetual são propostas pesquisas contextuais, onde é apresentado um panorama geral de mercado, passando por viabilidades técnica e econômicas, até os atores envolvidos na aquisição desse novo projeto e suas peculiaridades.

O *contrabriefing* no Metaprojeto exerce um papel de instrumento confrontador entre as informações e o problema. Ou seja, na etapa de *contrabriefing* as informações apresentadas pelas pesquisas contextuais serão confrontadas com o problema de design, exposto no *briefing*, visando estabelecer uma validação entre as mesmas. Esse é um espaço fundamental e está estruturado para esse o reposicionamento ocorra com fundamentação e maior índice de assertividade.

Pode-se observar a importância do *briefing* como uma ferramenta aglutinadora de informações referentes ao problema de design, e o *contrabriefing* como um espaço reflexivo e validativo – dentro da etapa Metaprojetual – do próprio problema.

Existem diversas formas de se projetar, aonde o *briefing* pode ser inserido. Nessa pesquisa, optou-se por observar um espaço peculiar: o Workshop de design, que será discutido a seguir.

#### **2.4.1 O Workshop de projeto de design**

Esse item tem como objetivo apresentar o que é, e de que modo pode funcionar o Workshop de design. O objetivo desse item é contextualizar e esclarecer onde, e de que forma, a metodologia de Estudo de Caso foi aplicada, como será apresentado no Capítulo 3, referente a Metodologia de Pesquisa empregada.

Os Workshops de design, à luz do Design Estratégico, são espaços onde se reúnem determinadas pessoas, por um tempo fixo e pré-estabelecido, a fim de criar soluções para algum tipo de problema de design lançado previamente (CAUTELA; ZURLO, 2006; CAUTELA, 2007; FRANZATO, 2008). A ideia central do Workshop é que os diversos conhecimentos ali reunidos, somados a pressão e o estresse intencional provocado pelo tempo, possam gerar ideias que alcance os objetivos apontados pelo *briefing*. O pensamento sobre o conceito de Workshop de design se assemelha com a ideia de Nonaka e Konno (1998), quanto as suas proposições da criação do espaço “*ba*”. Esse é um espaço conceitual onde o objetivo é o fortalecimento de um ambiente que estimule a geração de conhecimentos através da troca constante entre os participantes.

Uma grande diversidade de pessoas podem fazer parte de um Workshop, independente do seu grau de envolvimento com o projeto a ser desenvolvido. Por exemplo, em um projeto onde o objetivo é criar soluções para uma praça, o Workshop pode contar com a presença de pessoas envolvidas com a Secretaria de Turismo, designers, arquitetos e até mesmo algum profissional ligado a Secretaria de Segurança.

Scaletsky afirma que Workshop é:

[...] um momento de imersão criativa, de lançamentos de ideias que busca, através de técnicas variadas, conduzir a formulação de cenários de projeto, criação de conceitos ou mesmo a proposição das primeiras ideias concretas que respondam ao brief. (SCALETSKY, 2008, p. 1135)

Segundo Franzato (2008), o Workshop pode ser caracterizado por três diferentes fases: *problem setting*, *problem solving* e *visualizing*. O *problem setting* refere-se a caracterização do problema, o seu conhecimento e definição do problema. No segundo momento, *problem solving*, a busca por soluções – entendendo como parte do projeto o “lapidamento” do projeto – ensaios projetuais e discussões entre os responsáveis. A terceira e última etapa: “*visualizing*” – finalização de *concept* e visualização dos resultados. É a última etapa em que o objetivo passa pela criação de *concepts* e finalização dos resultados. Esses resultados se dão através das apresentações ao cliente.

O processo é caracterizado pela presença dos coordenadores e projetistas participantes. É de responsabilidade dos coordenadores o desenvolvimento do problema – ou do contato com a parte solicitante desse problema – a elaboração do *briefing* e sua apresentação ao grande grupo. Os participantes são divididos em grupos, que ficam responsáveis pela organização interna das atividades dos seus integrantes. É função dos coordenadores também a divisão dos grupos de acordo com cada especialidade disponível, a fim de dar equilíbrio as equipes, capacitando-as a dar respostas de forma mais efetiva.

Cautela (2007), entende que em um Workshop existem três grupos de participantes: *projetistas*, *tutores* e *cliente*. Os *projetistas* são aqueles que se responsabilizam pelas atividades de definição dos cenários e das propostas de inovação. Os *tutores* incorporam o papel de auxílio, suporte, um viés de referência e

de “fertilização” criativa. O *cliente* além de seu envolvimento com a construção do problema de design e elaboração do *briefing*, fornece informações de estímulo para o processo de projeção, além de poder estar incluso em determinadas etapas do processo, a fim de validar, ou propor mudanças, conforme os objetivos traçados na construção do problema. Franzato (2008) entende que além desses participantes descritos por Cautela (2007), pode-se incluir ainda: pesquisadores sêniores e juniores, especialistas selecionados, representantes de órgãos, representantes de empresas, estudantes de design e quaisquer outros profissionais que possam contribuir para o enriquecimento do processo, e do resultado final do projeto.

Desde o seu início, com a apresentação do problema de design através de um *briefing*, os participantes são colocados a prova de escolhas. A busca por um incessante reflexão e geração de alternativas advindas de informações das pesquisas, tanto contextuais quanto de estímulos, cria um tensionamento entre os envolvidos. Esse clima de tensão criado no espaço do Workshop é característico do processo criativo do designer, onde há num primeiro momento uma desconstrução para que haja uma nova organização das informações. Segundo Tschimmel (2003), o designer pode julgar a relevância das informações obtidas para a continuidade do processo criativo.

Faz parte do processo, e é visto como uma tarefa habitual, a mediação dos coordenadores com os grupos. Além de todo embasamento e informações entregue nas pesquisas contextuais, os coordenadores tem o papel de esclarecer dúvidas que possam surgir durante o processo, e até mesmo redirecionar o problema de design quando há a percepção de que o mesmo não está de acordo com o proposto inicialmente. Essas mediações, ou assessoramentos, também tem o objetivo de evitar que os grupos de trabalhos proponham projetos semelhantes, ou trabalhem ideias muito próximas, visando assim um melhor aproveitamento do método.

Diversas ferramentas de design auxiliam na criação e apresentação dos projetos dentro do Workshop, mas as características que mais ficam evidentes dentro de todo o processo são a busca por soluções diferenciadas com alto valor agregado e um alto índice de reflexão sobre o problema. Por isso o Workshop foi visto como um instrumento com um rico potencial para receber a aplicação dessa pesquisa, de acordo com o método de Estudo de Caso. A metodologia aplicada será abordada com profundidade no capítulo a seguir.

### 3. METODOLOGIA

Numa primeira etapa realizou-se uma pesquisa exploratória, que procurou auxiliar na identificação de possíveis caminhos que pudessem responder as lacunas teóricas identificadas. Após foram realizados 4 (quatro) estudos de caso, onde foram confrontados os conceitos dos referenciais teóricos.

#### 3.1 Pesquisa exploratória

Com a finalidade de buscar subsídios e responder as questões dessa pesquisa, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, onde profissionais, de Porto Alegre/RS e São Paulo/SP, das áreas de design e comunicação, foram entrevistados. Em São Paulo/SP, foram ouvidos profissionais das empresas DM9DDB e a CO.R Inovação, e, em Porto Alegre/RS, o GAD' Design. Organizações com tamanhos e propósitos distintos, que trabalham o *briefing* como um instrumento de captação e organização da informação visando a realização de projetos.

Entendeu-se que esses profissionais têm expertise suficiente para expor suas ideias de como deve ocorrer o processo de construção do *briefing*, e até mesmo de que forma pode ocorrer um reposicionamento do problema proposto. Assim, compreendendo suas percepções, se pôde estabelecer um cruzamento entre as diferenças e semelhanças de pensamentos em relação ao processo de construção do problema de design, e seu eventual reposicionamento, auxiliando a responder ao problema de pesquisa.

Abaixo estão relacionados os questionamentos que foram abordados visando uma identificação e esclarecimento para o problema de pesquisa.

- Quais as formas que normalmente são utilizadas pelo cliente para expressar suas necessidades? Existe algum instrumento para a captação de informações do cliente?

- Existe algum instrumento, um modelo ou forma específica para a formulação do *briefing*? Qual?
- De onde surgiu a necessidade da utilização de um instrumento, ou seguir um modelo, para a construção do *briefing*?
- Quantos profissionais normalmente devem ser envolvidos na construção do *briefing*?
- Por quem, e de que forma, é realizado o *briefing*?
- De que forma são passadas as informações referentes ao projeto, para as demais pessoas envolvidas no projeto?
- Como avaliar que as informações passadas pelo cliente foram compreendidas para a construção do *briefing*?
- Como avaliar que as informações contidas no *briefing* foram compreendidas de forma correta pelas pessoas envolvidas no projeto?
- Em algumas empresas nota-se, que após a finalização do projeto, ocorre a solicitação de refazer o trabalho – o retrabalho. Esse retrabalho é uma prática? Ou seja, é comum ocorrer retrabalho?
- Qual o motivo que você atribui a isso?
- De que forma a equipe identifica o motivo do retrabalho?
- Como é a aceitação da equipe quando isso ocorre?
- Considerando o retrabalho como algo que já tenha sido feito, e não tenha obtido sucesso, pode ser considerado como algo positivo?

Segundo Piovesan e Temporini (*apud* THEODORSON & THEODORSON, 1995), a pesquisa exploratória pode ser feita através de diversas técnicas. Geralmente é utilizada uma amostragem, permitindo ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa com mais precisão. Esse tipo de pesquisa tem como característica ser realizada sobre um problema que geralmente possui pouco ou nenhum estudo anterior. O objetivo desse tipo de estudo é procurar ideias, hipóteses ou padrões (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse tipo de pesquisa também permite

escolher as técnicas mais adequadas para suas pesquisas e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada. O trabalho exploratório, segundo afirma Gil (1999), visa proporcionar maior conhecimento para o pesquisador, ampliando a visão de um determinado fato. O autor acrescenta que uma pesquisa exploratória busca possibilidades de construir problemas mais precisos e até mesmo sugerir hipóteses que possam ser pesquisadas posteriormente.

Em razão das características citadas, o tema da pesquisa, que anteriormente tinha o propósito de estudar as possíveis falhas e/ou ruídos na comunicação no momento da construção do *briefing*, acabou sendo modificado para algo cujo foco reside no Design Estratégico. Essa modificação ocorreu decorrente de uma lacuna teórica identificada, ou seja, sobre a evolução do *contrabriefing* no espaço metaprojetual destinado justamente ao questionamento do problema de design. Objetiva-se contribuir com o melhor entendimento dos processos a serem estudados e analisados.

Em virtude dessa modificação, através de estudos de caso, foi possível observar e analisar de que forma o *briefing* é construído e apresentado, assim como verificar a existência (ou não) do *contrabriefing*, como um espaço para o reposicionamento do problema, dentro do Workshop de Design, à luz do Design Estratégico. Esse tema busca compreender alguns pontos que ainda não ficam bem claros na literatura atual: de que forma esses processos de construção e apresentação do *briefing* ocorrem? São sempre feitos da mesma forma? Os atores que participam desse processo, podem influenciar na apresentação do projeto final? As formas de apresentação de um *briefing*, podem ter uma influência sobre o desenvolvimento dos trabalhos?

Numa segunda etapa da pesquisa, buscando auxiliar que esses questionamentos sejam respondidos, foi escolhido a metodologia estudo de caso, que consistiu na coleta de dados em 4 (quatro) Workshops.

### 3.2 Estudos de caso

A fim de auxiliar no desenvolvimento e coleta de dados da pesquisa, reforçando a ideia de estar inserido no contexto do Design Estratégico, foram feitos estudos de caso em 4 (quatro) Workshops dentro da Escola de Design Unisinos (EDU). A escolha dessa opção ocorreu devido ao fato dos Workshops realizados dentro da EDU utilizarem um posicionamento frente ao design que serve de pano de fundo para a discussão dessa pesquisa, o Design Estratégico. Mais especificamente, esses Workshops trabalham com uma característica, uma etapa, que é fundamental para a identificação do Design Estratégico, o Metaprojeto, discutida durante no capítulo de fundamentação teórica.

Para responder aos objetivos dessa pesquisa, foi utilizado a metodologia de estudo de caso, com base nas suas três etapas conforme as ideias de Nisbet e Watt (*apud* LÜDKE e ANDRÉ, 1978). As três etapas para o desenvolvimento são: (1) aberta ou exploratória, onde se especificam questões ou pontos críticos, estabeleceu-se contatos iniciais para a pesquisa de campo e com fontes a fim de extrair informações para a pesquisa; (2) coleta de dados, com a base nas características do objetivo do estudo; (3) análise e interpretação dos dados. Nos itens a seguir serão explorados os tópicos citados com o aprofundamento necessário para o entendimento da escolha desse método para essa pesquisa.

O método Estudo de Caso, para Yin (2001), trata de um método qualitativo onde o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco do estudo está em um fenômeno contemporâneo que ocorre dentro de um contexto real. O estudo de caso é um estudo que procura entender o fenômeno na sua profundidade. Yin (2001) apresenta algumas peculiaridades do estudo que se encaixam no porque da escolha dessa metodologia para o presente trabalho. O autor entende que as intervenções na vida real e a sua descrição de contexto são demasiadamente complexas para serem abordadas por pesquisas experimentais, além de ser uma ferramenta indicada quando os questionamentos “como?” e “por quê?” estão sendo aplicados (*Idem*, 2001). A complexidade na identificação, caracterização e solução do problema de design, quando no processo para a construção do *briefing* portanto justifica, assim, a opção do estudo de caso para essa pesquisa.

Para Lüdke e André (1986), um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, baseada no trabalho de campo, comportando algumas características como estar atento aos novos elementos que poderão surgir no decorrer do estudo, entendendo que o conhecimento já adquirido não é algo estagnado, e sim, algo que está em constante processo de construção e reconstrução. Os autores entendem que o método escolhido não é estático, e sim, algo que está num processo evolutivo constante. Os autores afirmam que se trata de um estudo predominantemente investigativo, onde se procura retratar a realidade de forma completa e profunda, mostrando as múltiplas dimensões possíveis do problema, ou da situação, dando ênfase no objetivo de tornar visível o processo como um todo. Ainda segundo Lüdke e André a variedade de fontes de informação utilizadas no estudo de caso, permite aos investigadores cruzar informações, rejeitar ou confirmar hipóteses, além de descobrir novos dados para a pesquisa. Esse tipo de investigação tem uma abordagem interpretativista, onde o ambiente que será fonte direta dos dados da pesquisa é o ambiente natural do entrevistado. Segundo Yin (2001), são seis as características que abordam um estudo de caso interpretativo: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos.

Este método foi escolhido pela sua pertinência com os objetivos do problema de pesquisa. Por não se tratar de algo estagnado, os dados coletados possibilitam diversas interpretações. Essas informações estão em constante alteração, podendo servir de base para tomadas de decisões em tempos distintos. Além do mais, este método é indicado para retratar de forma completa e profunda um determinado contexto, entendendo as mudanças no meio do percurso e respeitando a sua complexidade como um todo.

Para a realização do Estudo de Caso, com base na fundamentação teórica, foram definidos critérios de análise onde procura-se encontrar respostas para os objetivos desse projeto. No próximo item serão abordados tais critérios.

### 3.2.1 Critérios de análise

Foram escolhidos 4 (quatro) critérios de análise nessa pesquisa. Pretende-se com essas escolhas alcançar respostas para os objetivos propostos dentro da delimitação do problema de pesquisa. Ou seja, critérios que auxiliem a entender como é feita a construção e representação do *briefing* dentro de um Workshop de design, e se nos mesmos houve necessidade, ou não, de um *contrabriefing*. Os critérios que serão discorridos a seguir estão em uma ordem de processo de projeto, sendo julgada num pensamento lógico para o entendimento das análises. São eles: *delimitação do problema (de design)*, *construção do briefing*, *representação do briefing* e do *contrabriefing*.

#### 3.2.1.1 Delimitação do problema

O problema de design, e principalmente a sua delimitação, são elementos fundadores para qualquer discussão sobre o *briefing* do projeto. O problema de design e a sua delimitação podem ocorrer de formas distintas. Por exemplo: os coordenadores do Workshop podem ouvir o que o cliente deseja; podem trocar ideias sobre o projeto junto ao cliente, ou até mesmo criar uma necessidade baseado em uma tendência. O importante para o projeto é definir como será a forma de trabalho, e quais são as expectativas por parte do cliente. Com isso é fundamental pontuar de que maneira ocorrerá a aplicação do Workshop e seus prazos. Como já citado no referencial teórico dessa pesquisa, o problema de design tende a ser mal estruturado e aberto (CROSS, 1999), por esse motivo acredita-se ser um tema essencial para o desenvolvimento do *briefing*, impactando diretamente no resultado final do projeto.

Esse critério busca compreender de que modo as informações reunidas junto ao cliente<sup>9</sup> podem servir de subsídio para a problematização de um projeto. Entende-se que necessariamente o cliente não precisa estar com alguma

---

<sup>9</sup> Entende-se por cliente a figura contratante do projeto. Nesses casos específicos, foi quem expôs um problema a ser resolvido.

necessidade específica, mas pode pensar em um projeto para a geração de um valor futuro. Nesse critério observa-se se o problema está, ou não, estruturado, e suas consequências para o resultado final do projeto.

### 3.2.1.2 Construção do briefing

A construção do *briefing* é a etapa que dá, na maior parte das vezes, início a todo o processo de projeto. Pode-se dizer que o *briefing* é uma maneira de formalizar o problema de design. É no *briefing* que está descrito o problema de design e seus objetivos, a fim de auxiliar na materialização das ideias para os projetos dentro do Workshop. Nesse momento é decidido pelos coordenadores que tipo, e quais são as informações que irão auxiliar os participantes na realização de seus projetos.

O objetivo desse critério é identificar de que forma ocorre essa construção; quem são os atores que participam desse processo construtivo; quais as formas de registros utilizadas, e que informações são expressadas no *briefing*.

### 3.2.1.3 Representação do briefing

A representação do *briefing* é a primeira etapa do Workshop que envolve todos os participantes. É a etapa onde o *briefing* é exposto para todos. Ou seja, é o primeiro contato que os participantes do Workshop tem com o problema de design, e nesse momento passam a ter conhecimento dos objetivos do projeto. Nessa etapa são apresentadas as pesquisas contextuais, e demais informações referentes ao projeto a ser desenvolvido. São informações relevantes ao projeto, desde referências citadas pelo cliente, imagens e vídeos, até percepções dos coordenadores do Workshop sobre as aspirações do cliente. Essas percepções se dão através do contato que os mesmos tiveram no momento da busca de informações para a construção do *briefing*.

O objetivo desse critério de análise é identificar de que forma a representação do *briefing* foi feita (quais os instrumentos foram utilizados para essa transmissão de

informação); como essa informação foi compreendida, e de que forma a mesma pode influenciar no resultado final do projeto.

#### 3.2.1.4 *Contrabriefing*

Esse é um espaço dentro da etapa Metaprojetual destinado para análise dos participantes quanto a validade do *briefing* apresentado, principalmente sobre o problema de design, em relação as informações que constam nas pesquisas e demais fontes. Ou seja, nessa etapa o *briefing* é validado, caso contrário existe uma nova proposição de problema para o projeto.

O objetivo desse critério é analisar se existe alguma relação com o problema de design estar mais ou menos fechado, com a formulação de uma nova proposta de problema por meio de um *contrabriefing*.

O objetivo da utilização dessa metodologia, e desses critérios de análise, é captar toda e qualquer movimentação, informação e documentação que possa servir de forma relevante para os objetivos dessa pesquisa. Para auxiliar na busca por esses dados, serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta: *entrevistas em profundidade, observação e pesquisa documental*. As técnicas de coletas que serão utilizadas dentro do estudo de caso, terão seu devido aprofundamento no próximo item.

#### 3.2.2 Técnicas de coleta

As técnicas escolhidas para auxiliar na coleta dos dados são: *entrevistas em profundidade, observação e pesquisa documental*. As mesmas serão percorridas abaixo com o intuito de validar as suas apresentações nessa pesquisa.

### 3.2.2.1 Entrevistas em profundidade

Para Walsham (1995), a entrevista é a técnica de coleta mais importante, independentemente se o pesquisador estiver envolvido ou não no caso. Ele afirma que o grande cuidado que se deve ter com essa ferramenta é a busca pelo equilíbrio de postura dos entrevistadores, tanto na parte da passividade exagerada quanto no direcionamento excessivo para a conclusão do problema. Com a entrevista em profundidade pretendeu-se coletar dados que auxiliem no entendimento da peculiaridade de cada parte do processo, desde a construção do problema, passando pela formulação do *briefing* e sua apresentação, ampliação dos conceitos de *briefing*, até explorar o funcionamento dos Workshops e suas metodologias envolvidas.

Entrevista de profundidade é

uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001, p. 163).

Dessa forma acredita-se que as entrevistas concederam a oportunidade de confrontar os pensamentos práticos dos entrevistados – com todas as suas experiências vivenciais no Workshop – com a revisão bibliográfica.

Foram realizadas entrevistas com 6 (seis) professores da Escola de Design da Unisinos, participantes ativos dos Workshops acompanhados. Esses profissionais assumiram o papel de coordenadores dos Workshops. Além da responsabilidade pela criação do *briefing* e sua apresentação, a maior parte desses profissionais tiveram a incumbência de construir o próprio problema de projeto em conjunto, pelo menos na validação, com o cliente.

### 3.2.2.1.1 Profissionais entrevistados

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2011, nas dependências da Escola de Design Unisinos. A escolha desses profissionais entrevistados levou em consideração as suas ocupações e funções exercidas – de acordo com os objetivos dessa pesquisa – nos Workshops, que serviram como pano de fundo para que a presente pesquisa fosse aplicada, bem como suas disponibilidades e interesse na participação da construção desse conhecimento. Cada entrevista teve uma duração média de 40 (quarenta) minutos, e foram registradas através de áudio e anotações. Ao decorrer da análise dos dados serão utilizadas as abreviações **E1**, **E2**, **E3**, **E4** e **E5** como forma de referência aos entrevistados.

Abaixo estão os questionamentos que serviram como roteiro para as entrevistas. Acredita-se que dessa forma os entrevistados foram cercados por diversos modos, e assim conseguiu-se extrair o maior e mais rico número de dados.

- O que é *briefing* para você?
- Na sua concepção, o que deve conter em um *briefing*?
- Qual é a melhor forma de receber um *briefing*?
- De que forma se pode identificar que existe um problema de design?
- De que forma um *briefing* pode auxiliar na construção, identificação e estruturação do problema?
- Como identificar que um problema está bem construído?
- Qual é o *briefing* para esse Workshop?
- Qual é a forma ideal para apresentação de um *briefing*?
- Dentro de um projeto de design, você considera que é normal haver reposicionamento do problema? Por quê?
- Existe alguma forma de “feedback” do processo de projeto, ou seja, alguma forma de avaliar o trabalho enquanto ocorre o seu processo?

- Houve algum tipo de reposicionamento do problema durante o processo de projeto? Se sim, porque ocorreu isso?
- Você considera o *briefing* um instrumento, ou um processo?

Com esses questionamentos pretendeu-se instigar e propor respostas abertas, para o que a quantidade de informações fossem suficientes para a análise juntamente com o restante dos materiais. As entrevistas em profundidade serviram como uma investigação direta sob o relato dos organizadores dos Workshops em relação aos objetivos dessa pesquisa. Essa obtenção de informações auxiliaram na compreensão de que forma foi construído o problema de design, e quais as percepções que os organizadores tem sobre a construção e apresentação do *briefing*. Novos questionamentos surgiram trazendo informações importantes para a análise interpretativa realizada após a coleta de dados.

#### 3.2.2.2 Observação

A técnica de observação foi aplicada durante os encontros para a construção do *briefing* e a realização do Workshop. Pretendeu-se com essa técnica registrar o momento da apresentação do *briefing*, através anotações textuais, desenhos, fluxogramas e gravações de áudio e vídeo. Buscou-se com isso captar a maior parte das ações que possam contribuir no objeto de estudo dessa pesquisa, com isso minimizar a perda das informações.

Segundo Chalmers (1997), a observação é um método que produz uma base sólida e objetiva da qual o conhecimento pode ser derivado. O autor entende que o resultado da pesquisa não dependerá somente das propriedades físicas dos nossos olhos e muito menos do quadro observado, e sim da formação cultural do pesquisador, seus conhecimentos e expectativas.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. (MARCONI; LAKATOS 2005, p.192)

A observação tem como objetivo ajudar o pesquisador a obter informações sobre os objetivos de pesquisa na qual os indivíduos que participam do evento não tem consciência, mas de alguma forma direcionam o seu comportamento. Ou seja, o pesquisador tem a oportunidade de observar atitudes, no caso desse trabalho, a construção e representação do *briefing*, no momento que elas acontecem, sem nenhum tipo de filtro. O importante é que esse tipo de técnica obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade pesquisada, obtendo assim um sentimento pessoal sobre o objeto estudado.

### 3.2.2.3 Pesquisa documental

Gil (1991) entende que a pesquisa documental se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, e que a diferença entre ambas está na natureza de suas fontes. A pesquisa bibliográfica se utiliza dos pensamentos de diversos autores sobre determinados assuntos, enquanto a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam nenhum tipo de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objeto da pesquisa.

Marconi e Lakatos explicam que

a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está registrada aos documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. (2005, p. 176)

Uma das vantagens da pesquisa documental, segundo Gil (1991), é o seu custo. O autor acredita que em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, esse tipo de pesquisa só depende de disponibilidade de tempo. Esses motivos tornam esse tipo de pesquisa relativamente mais barata em relação a outras pesquisas. Outra vantagem é considerar que os documentos constituem uma fonte de dados ricas e estável.

A análise dos documentos gerados antes e durante o Workshop, tais como o *briefing* e resultados preliminares do projeto, foram utilizados como base de informação para o auxílio as respostas propostas nos objetivos específicos.

Qualquer tipo de registro dos participantes, até documentos referentes as partes contratuais foram analisadas. Documentos que foram relevantes para o andamento do processo, documentos que apresentem ligação com a construção do problema, a construção do *briefing*, o próprio *briefing*, e, trabalhos produzidos através das informações do *briefing*, tiveram seus conteúdos analisados.

Modelos de *briefing* utilizados pelos profissionais que fizeram parte da pesquisa exploratória, tornam-se importantes guias para a construção de um conhecimento sobre o assunto. Esses modelos foram fundamentais para identificar as diferentes formas de aplicação do *briefing*.

Pretendeu-se com o uso desses instrumentos compreender: de que forma esses processos foram estabelecidos; analisar de que maneira as informações para resolução do problema de design foram transmitidas; e de forma os atores envolvidos lidaram com essas informações.

(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). (MINAYO, 2003, p. 74)

Segundo Minayo (2003), a análise dos dados visa descobrir o que está por trás de cada conteúdo que foi explicitado, mesmo que esse conteúdo não esteja claro suficientemente a um primeiro olhar. A análise dos documentos é parte fundamental para se encontrar de onde se originam certos preceitos e convicções, que podem desviar o foco ou tender para uma escolha não adequada de um projeto. No próximo capítulo será apresentado a análise dos dados.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados e analisados em 4 (quatro) critérios distintos, conforme apresentados no capítulo anterior, com a finalidade de responder os objetivos dessa pesquisa e retomar as discussões abordadas anteriormente. Dessa maneira, a análise foi construída através de cruzamentos feitos com os materiais extraídos das entrevistas, observações, documentos dos Workshops realizados e do referencial teórico.

A pesquisa foi realizada em 4 (quatro) Workshops com 2 (dois) temas distintos, de onde foram extraídos subsídios para essa análise. Desses Workshops que serviram de base para essa pesquisa, 3 (três) foram presenciais e 1 (um) foi analisado a posterior através de documentos e entrevistas, devido a incompatibilidade de tempo. Esse Workshop no qual não foi acompanhado presencialmente, foi incluído na pesquisa pelo fato de se tratar da primeira parte de um projeto que foi dividido em duas partes (Workshops). Dessa forma, a sua análise se torna importante para a pesquisa, pois determina um seguimento no processo de projeto.

No item a seguir serão apresentados os Workshops que foram analisados.

### 4.1 Apresentação dos Workshops

Os Workshops analisados partiram de 2 (dois) clientes diferentes, com duas etapas para cada projeto. Os clientes foram a Prefeitura de Carlos Barbosa/RS – identificado como Workshop 1 (**WS1**) e Workshop 2 (**WS2**) – e a *Melissa Academy*<sup>10</sup> – Workshop 3 (**WS3**) e Workshop 4 (**WS4**) – respectivamente.

O **WS1** e **WS2** foram realizados para a Prefeitura de Carlos Barbosa/RS. O objetivo principal desse projeto foi pensar a cidade para daqui há 20 (vinte) anos, baseado em alguns aspectos expostos pelos solicitantes desse trabalho. Esses

---

<sup>10</sup> *Melissa Academy* é um projeto da marca Melissa que visa estimular o interesse e a criatividade dos futuros profissionais em design no mundo. O objetivo é fomentar o desenvolvimento de novas formas de pensar, trabalhar e criar com o plástico, além de desenvolver uma curadoria de design para aproximar o grande público das novidades que estão sendo lançadas na área. (MELISSA, 2011)

aspectos serão apresentados no decorrer dessa pesquisa. Esse projeto teve sua divisão em duas etapas previamente definidas pelos coordenadores. Em um primeiro momento (**WS1**) os participantes deveriam pensar em conceitos para essa cidade. Já num segundo momento (**WS2**), esse conceito poderia ser mais explorado e ganhar mais profundidade. Porém a segunda etapa estava prevista para ser uma continuidade do processo, serviu para uma série de reparos organizacionais devido ao fato das respostas do WS terem sido consideradas não satisfatórias. Sendo assim, o **WS2** teve que ser utilizado para uma geração de resultados, a fim de cumprir as expectativas dos seus coordenadores. Esses 2 (dois) Workshops contaram com a presença de alunos da graduação, dos cursos de Design e Arquitetura, e dos professores que tiveram participação ativa nas pesquisas contextuais.

Nos **WS3** e **WS4** foram realizados para a empresa Grendene, dentro do programa denominado *Melissa Academy*. Os 2 (dois) Workshops tinham objetivos em comum, repensar o calçado de plástico, porém foram divididos em dois momentos distintos, no sentido de dar continuidade ao processo. No primeiro momento (**WS3**), os grupos deveriam desenvolver conceitos que respondessem diretamente ao problema estabelecido, repensar o calçado de plástico. Já no segundo momento (**WS4**), os grupos deveriam entender os conceitos projetados no Workshop anterior, e propor um desenvolvimento de sistemas produto-serviço estruturados. Ou seja, enquanto no primeiro momento o objetivo foi a criação de conceitos, no segundo momento esses conceitos deveriam ser explorados e aprofundados. Participaram desses Workshops alunos da graduação, professores da EDU, funcionários da empresa e profissionais – parceiros da instituição EDU – na apresentação de pesquisas contextuais e de estímulo criativo.

Abaixo segue os quadros síntese que descrevem esses Workshops, explorando os assuntos que tenham relevância para os objetivos dessa pesquisa.

**Quadro 03** – Workshop 1 (WS1)  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

<b>Workshop 1 (WS1)</b>	
<b>Problema de design</b>	Pensar a cidade de Carlos Barbosa para os próximos 20 anos. Elaborar projetos que englobem as diretrizes de desenvolvimento e inovação em Carlos Barbosa no futuro.
<b><i>Briefing</i></b>	<p>Construir subsídios que permitissem projetar o futuro da cidade de Carlos Barbosa, com foco na qualidade de vida e no futuro habitacional.</p> <p>Desenvolver propostas concretas sob a ótica do Design Estratégico com uma visão para os próximos 20 anos.</p>
<b>Representação do <i>briefing</i></b>	O <i>briefing</i> foi representado através de uma apresentação digital, onde estavam descritos o objetivo, suas estratégias e um cronograma com as datas do exercício.
<b><i>Contrabriefing</i></b>	Não houve.

**Quadro 04** – Workshop 2 (WS2)  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

<b>Workshop 2 (WS2)</b>	
<b>Problema de design</b>	Manteve-se o mesmo problema do Workshop anterior.
<b><i>Briefing</i></b>	<p>Projetar a cidade para 2030 com ênfase na qualidade de vida de seus moradores, através de um planejamento que contemplasse o crescimento ordenado, controle demográfico, distribuição territorial equilibrada, acessibilidade e mobilidade, infraestrutura moderna e consciência sustentável.</p> <p>O resultado esperado para esta atividade de Workshop é que cada grupo gerasse uma <i>vision</i> do futuro da cidade, estabelecendo um conceito norteador, que gere valor e criando</p>

	uma imagem que a defina e a diferencie como lugar, estabelecendo a Carlos Barbosa do Futuro (2030) em todos os aspectos de seu funcionamento, listando diretrizes/ações para cada um dos setores que compõe o planejamento urbano: infraestrutura, serviços, legislação, meio ambiente, cultura, turismo e lazer.
<b>Representação do <i>briefing</i></b>	O <i>briefing</i> foi apresentado formalmente através de um documento impresso, onde estavam descritos seus objetivos, resultados a serem entregues, um cronograma detalhado com prazos das entregas, além de um descritivo dos grupos e seus tutores.
<b><i>Contrabriefing</i></b>	Não houve um <i>contrabriefing</i> projetual, porém houve uma mudança na construção do <i>briefing</i> e na sua representação.

**Quadro 05** – Workshop 3 (WS3)  
Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

<b>Workshop 3 (WS3)</b>	
<b>Problema de design</b>	Repensar o objeto calçado de plástico. O tema transversal, que embasou o desenvolvimento dos projetos é “Do ordinário ao extra ordinário.”
<b><i>Briefing</i></b>	<p>Desenvolvimento de <i>concepts</i> de produto, baseados na ideia de repensar o objeto calçado de plástico, levando em consideração algumas questões ligadas a ele. Como por exemplo, mobilidade, design democrático, design de processos e consumo sustentável.</p> <p>O calçado foi apresentado na sua essência de artefato “ordinário”, e repensado enquanto objeto “extraordinário” visando a transgressão dos limites formais, estéticos e comunicacionais relacionados ao mesmo.</p>
<b>Representação do <i>briefing</i></b>	Houve uma apresentação formal em formato digital. Contou com a presença do cliente, que explicou sobre o histórico da empresa e os objetivos que a empresa tinha com exercício.

	Nesse <i>briefing</i> foram apresentados os objetivos do projeto, e um cronograma de ações e entregas.
<b>Contrabriefing</b>	Houve um projeto dentro desse Workshop aonde foi construído um reposicionamento do problema: “A Prótese”, como foi denominado.

**Quadro 06** – Workshop 4 (WS4)  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

<b>Workshop 4 (WS4)</b>	
<b>Problema de design</b>	O tema transversal que embasou o <b>WS3</b> seguiu na mesma direção: “Do ordinário ao extra ordinário.” O objetivo do problema avançou para um desenvolvimento de sistemas produto-serviço (PSS) estruturados.
<b>Briefing</b>	<p>Transformar os projetos da primeira etapa (WS3) em sistemas produto-serviço (PSS) estruturados, coerentemente com as lógicas do design estratégico.</p> <p>Os grupos deveriam concentrar-se particularmente nas dimensões dos serviços e da comunicação do PSS.</p> <p>Pretendeu-se desenvolver essa lógica para cada um dos quatro concepts resultantes do Workshop 1. Assim, buscou-se evidenciar o conceito e o diferencial inovador de cada sistema-produto, relacionado ao projeto individuado por cada equipe.</p>
<b>Representação do <i>briefing</i></b>	Houve uma apresentação formal em formato digital, com uma participação mais ativa do cliente, onde foram explicados os conceitos dos projetos anteriores. Nesse <i>briefing</i> foram apresentados os objetivos do projeto, e um cronograma de ações e entregas.
<b>Contrabriefing</b>	Não houve.

Com base nesses Workshops citados acima, serão feitas as análises a partir dos quatro 4 (quatro) critérios estabelecidos – construção do problema, construção do *briefing*, apresentação do *briefing* e *contrabriefing* – divididos em momentos diferentes.

#### 4.2 Critério 1: Delimitação do problema

A construção do problema pode ocorrer de diversas formas, até mesmo sob a observação atenta do designer sobre uma necessidade identificada na sociedade. Conforme o pensamento de Celaschi, já apresentado, (Celaschi e Deserti, 2007), primeiramente é necessário encontrar possíveis direções (*problem finding*) para onde as ideias possam ser orientadas. Após a identificação de possíveis caminhos, o autor entende que seja necessária a busca por uma caracterização dessas possibilidades (*problem setting*), levando em conta a complexidade do projeto. Essas etapas se tornam essenciais para a solução dos problemas de design.

Nos Workshops analisados as construções dos problemas ocorreram de forma muito semelhantes. Muitas reuniões, trocas de informações, e o estabelecimento de uma relação “cliente *versus* empresa”. Aqui essa expressão “cliente *versus* empresa” tem o propósito de exemplificar a relação que é estabelecida entre as partes envolvidas após o início do processo de projeto, e principalmente o quanto ela pode influenciar na construção de um problema de design. Conforme foi comentado pelos entrevistados, principalmente pelos coordenadores dos projetos, observou-se que a relação entre as partes é fundamental para criação de um vínculo. Mesmo que por um determinado tempo, esse vínculo favorece a compreensão de aspectos que eventualmente não foram identificados como importantes, visando a construção do problema.

Por exemplo, a construção do problema para o **WS1** e **WS2** foi feita através de encontros formais entre a EDU e a Prefeitura de Carlos Barbosa. Segundo **E1**, foi enviado previamente pela Prefeitura de Carlos Barbosa diretrizes principais (a lista completa pode ser vista em anexo) – ações que deveriam ser abordadas no projeto conforme mostra a *figura 05* – a fim de auxiliar nos objetivos que deveriam ser apresentados. Entrevistado **E1** cita:

Por exemplo: infraestrutura, esporte, lazer (...) isso foi bem desenhado, como a questão política, pois tudo que é de responsabilidade do Governo foi solicitado.

Dentre dessas diretrizes citadas estavam:

- Adequação dos imóveis residenciais às exigências ambientais, cisternas.
- Áreas de lazer coletivas (praças, parques)
- Áreas próprias para produção rural
- Captação de água e energia
- Ciência e Tecnologia – Cidade Digital – Integração de Sistemas
- Conservação - uso de biodiversidade
- Definir o local de passagem de fios, água

- Trafegabilidade
- Transporte coletivo
- Vias alternativas

A partir dessas premissas (que posteriormente deverão ser organizadas em grupos temáticos) e do interesse da Prefeitura Municipal de Carlos Barbosa em buscar alternativas para diversas áreas, inicia-se um processo de construção do projeto. Esta etapa inicial tem por finalidade a construção e definição dos cenários e parâmetros que nortearão o projeto, tais como, a necessidade de qualificação de serviços, a sua caracterização física e projeção para os próximos 20 anos.

4

**Figura 05: Objetivo das premissas**

Fonte: Documento da proposta para Carlos Barbosa/RS

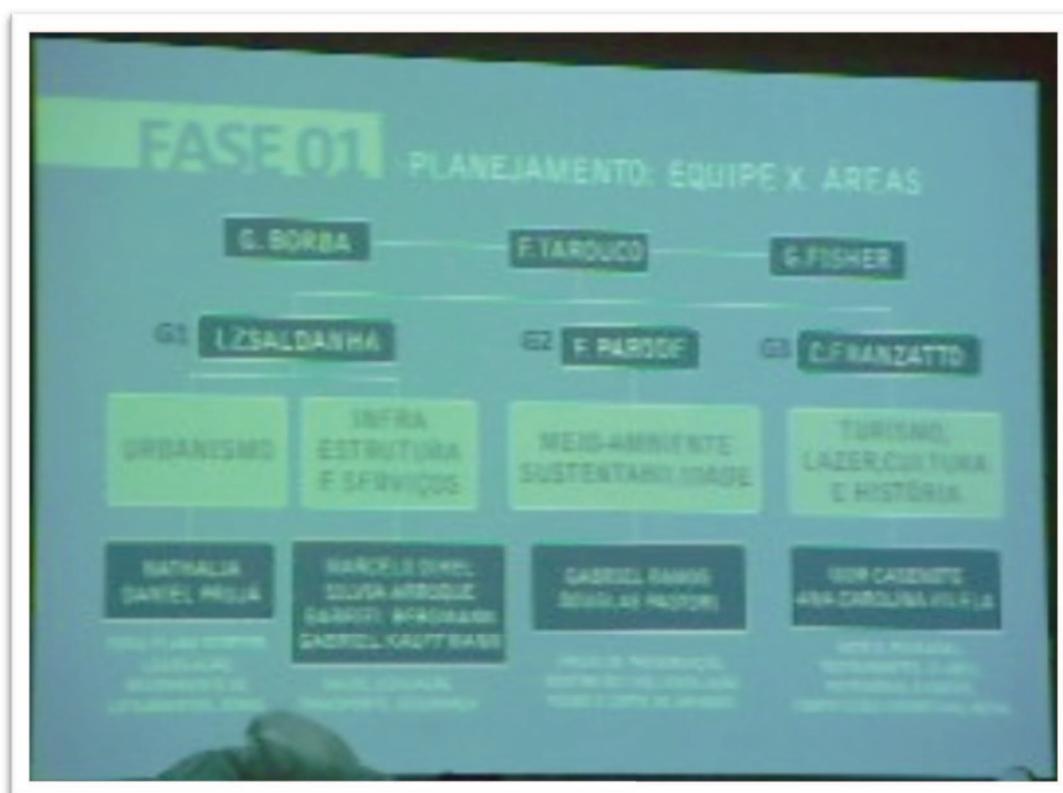
Conforme o relato de **E1**, participante do **WS2** e do grupo de pesquisadores, a Prefeitura de Carlos Barbosa fez uma solicitação em especial, que a preferência era por não taxar a cidade como um lugar “*tradicional*”, pois gostariam de ser vistos como uma cidade “*tecnológica*”. Apesar dessa suposta limitação imposta, **E1** relatou:

Mas nós enquanto profissionais, pesquisadores, não deixamos isso nortear o nosso trabalho, pelo contrário. Buscamos pesquisar, analisar e entender se realmente valeria a pena esquecer todo o legado, toda a história do município, e virar uma cidade tecnológica. (...) Não adianta ser tecnológica se ninguém vai te reconhecer como um território tecnológico.

Segundo **E2**, um dos responsáveis pela coordenação do **WS2**, o objetivo foi de “*buscar dentro do Workshop alguns insights, algumas intuições, para encontrar*

trajetórias de desenvolvimento e inovação para a cidade”. Esse objetivo está inserido em uma pesquisa aplicada, que prevê o desenvolvimento das diretrizes de desenvolvimento e inovação em Carlos Barbosa/RS no futuro.

A partir da solicitação, onde esses aspectos deveriam estar inseridos no contexto do projeto, foram definidas macro áreas e as equipes pesquisadoras. As seguintes macro áreas (figura 06) foram definidas: Urbanismo; Infraestrutura e serviços; Meio-ambiente e sustentabilidade; Turismo, lazer, cultura e história.



**Figura 06: Apresentações das macro áreas**  
Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS1

Essas pesquisas contextualizaram a temática proposta para os **WS1** e **WS2**. A partir dessas pesquisas, baseadas nas macro áreas, foram definidos 4 (quatro) cenários futuros, e a partir disso, estabelecido os objetivos do projeto. Os cenários criados foram: turístico, sustentável, digital e industrial.

**E2**, fazendo-se valer de sua experiência na realização de Workshops, expõe uma fala sobre a delimitação do problema onde diz: “Quanto mais tu fecha o

*problema (de design), em um âmbito acadêmico, mais o aluno pode focar no resultado*". Com essa afirmação entende-se o problema de design, de Workshops realizados em um âmbito acadêmico, caracterizam-se por ter menos restrições. **E2** relata que em Workshops acadêmicos devem em primeiro lugar responder as exigências educacionais, e só depois deve-se procurar resultados. Ao mesmo tempo que essa afirmação posiciona o Workshop como um objetivo acadêmico, pode-se colocar como uma limitação nos resultados projetuais desse Workshop.

No desenvolvimento de um projeto são dispostas diversas barreiras que se interpõem entre um início mal estruturado e mal definido de um problema (CROSS, 1999), com a sua conclusão. Um projetista, designer de produto por exemplo, busca um "*desafio concreto*" para responder, entende **E2**. Dessa forma, como projetista, a tendência é emoldurar o problema de design simultaneamente que elabora a sua solução (DORST; CROSS, 2001), mesmo que o problema possa parecer mal estruturado e mal definido. **E2** concluiu:

Se tu deixas uma temática de um Workshop acadêmico muito aberta, tu deixa o aluno livre para especular. Porém o objetivo é que o aluno pratique. Daí sim, praticando ele especule.

Esse ato de "*especular*", a que se refere **E2**, pode se traduzir num ato instintivo com pouca contextualização e pesquisa sobre a temática. A especulação nesse caso seria uma ímpeto projetual a fim de procurar uma solução – de certa forma rápida – que aparentemente pudesse suprir os objetivos do projeto. Essa ação descrita, está de acordo com os pensamentos de Munari (1998), quando afirma que alguns designers buscam, no início do projeto, encontrar soluções imediatas. Essas soluções tem o objetivo de abreviar o tempo do projeto, mesmo sem antes ter conhecimento suficiente do objetivo que está proposto, tendo assim uma falsa sensação o de ter encaminhado para o fim.

Da mesma forma, esse tipo de comportamento pode-se exemplificar também através do pensamento de Tschimmel (2003), quando afirma que o pensamento humano tende naturalmente a procurar manter o mesmo padrão de comportamento. Por se tratar de uma situação confortável, onde o ser humano já conhece determinados caminhos, acaba não pensando de forma distinta, acarretando em uma série de limitações (projetuais no caso), não gerando inovação.

Inovação é o que procura o cliente dos **WS3** e **WS4**. Carregada de conceitos fortes, os produtos buscam a diferenciação no mercado através de soluções inteligentes, não tradicionais, com forte apelo emocional e simbólico. Ao definir que seriam parceiros da EDU, os representantes da empresa colocaram algumas definições para o início do projeto, que desmembrou-se em 2 (dois) Workshops.

Conforme os relatos do **E5**, o problema foi construído a partir de muita discussão interna na EDU, principalmente com **E4** e outros professores, além de muitas trocas via e-mail com cliente. O conceito – “Do ordinário ao extraordinário” – foi uma proposta sugerida pelos organizadores do Workshop, assim como um cronograma de ações, com datas pré-estabelecidas, devido ao curto espaço de tempo.

Esse problema foi construído baseado em informações prévias das intenções do cliente anunciadas via *e-mail*, e das reuniões anteriores, comenta **E5**, consultora de empresas atuante nas áreas de pesquisa de tendências e desenvolvimento de produto. Pode-se afirmar que o problema existe por causa de uma necessidade, mas nesse caso é diferente, pois o que prevaleceu não foram necessidades funcionais ou práticas. Não se tratava de um interesse projetual, e sim estratégico. Pois as duas instituições tinham interesse em se relacionar. Seria muito válido para a empresa, além de estar recebendo novas possibilidades projetuais, observar o desempenho de futuros profissionais, além de consumidores altamente críticos do próprio produto. E para a EDU, além de uma experiência inovadora de contato com o mercado profissional para os seus alunos, a oportunidade de praticar e expor as resoluções de problemas através das suas metodologias, mais especificamente metodologias usadas no Design Estratégico.

O problema foi construído e emoldurado com a finalidade de alcançar o inédito, que seriam mais raros de ocorrer se o problema surgisse de uma necessidade previamente identificada. Nesse caso o propósito era buscar a inovação. Novamente, observa-se a importância de primeiro encontrar o problema para depois solucioná-lo. O questionamento sobre o problema a resolver é uma das principais implicações do conceito de Design Estratégico. Pode-se, igualmente, relacionar a esse problema de design, as ideias de Tschimmel (2003), quando afirma que estabelecendo novas relações entre os artefatos e situações, o designer descobrirá novas formas de compreender e resolver os problemas de design. Essa

“recombinação do conhecimento disponível” é a porta para a geração de projetos inovadores. E isso foi proposto pelos organizadores desses Workshops.

Sobre limitações no problema, **E4** coloca citações que foram repassadas a eles da seguinte forma: “Queremos re-significar o sapato. Queremos utilizar as bases que já existem. Queremos trabalhar com alunos novos, e não com profissionais.” Segundo **E4**, já partiram para o Workshop com uma delimitação no problema, devido as necessidades propostas pelo cliente. Essas imposições, segundo **E4**, foram reinterpretadas pelos coordenadores. Pode-se a partir dessa fala, fazer a relação entre a reinterpretação dessas imposições, com um momento de caracterização do problema.

Para que o projetista faça essas interpretações, ou mesmo reinterpretações como citadas anteriormente, se faz necessário algum mecanismo que reúna essas informações, a fim de validar com os objetivos de um projeto: o *briefing*. **E2**, um dos professores organizadores dos **WS1** e **WS2**, entende que o *briefing* é o começo de tudo que envolve o processo projetual. Da mesma forma afirma que um *briefing* “não nasce do nada”, é necessário ter um problema. É necessário ter algo a responder.

O *briefing* é inicial, depois tem uma atividade de ‘*problem framing*’, que é um enquadramento ou emolduramento do problema que apresentado inicialmente.

De acordo com os pensamentos de Dorst (2003) e Cross (1999) em seu relato, **E2** cita que existe um problema inicial, descrito de uma forma muito ampla, e é tarefa do projetista emoldurar esse problema. Quando refere-se a emoldurar, significa colocar limites. Exemplifica:

Se não tem limites, é função do projetista encontrar vínculos, dentro dos quais fazer escolhas que sejam pertinentes ao projeto. E se não sabe encontrar esses vínculos, é função do mesmo projetista estabelecer as pesquisas que precisam ser feitas para começar a reunir informações a respeito da temática. Começar a delimitar qual é o seu raio de ação.

Após as relações, definições e relatos, observa-se que o problema de design tem por característica ser aberto, e a sua construção nasce com diversas informações de origens distintas. Tendo em vista a importância – e por isso sua necessidade – de algum mecanismo que aglutine essas informações, será tratado

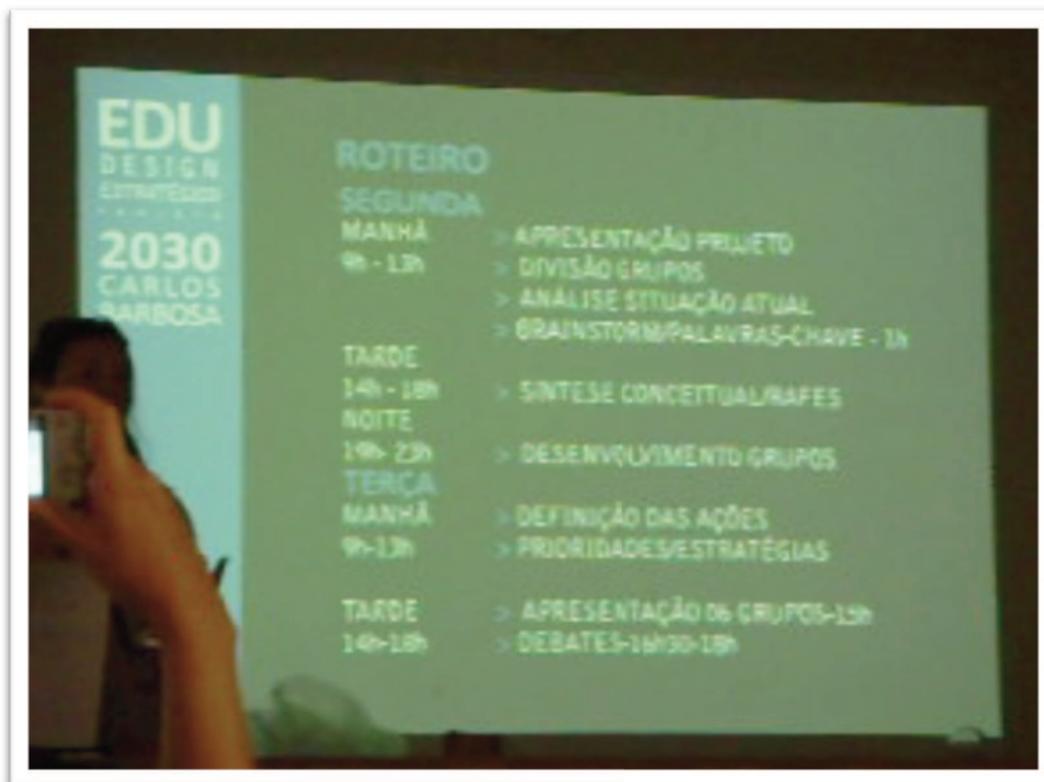
no próximo item o critério que dá continuidade ao processo de construção do problema, a fim de analisar de que forma foi elaborado o *briefing* desse problema de design.

### 4.3 Critério 2: Construção do *briefing*

Conforme visto no capítulo de fundamentação teórica, *briefing* pode ser definido como um instrumento utilizado pelo designer para coletar informações necessárias para a realização de um projeto, onde o objetivo é que o mesmo possa compreender o problema de projeto do modo mais abrangente possível. (MELO, 2005)

O **E2** entende que o *briefing* seja um momento inicial. Um momento da etapa metaprojetual onde há uma contextualização e apresentação dos objetivos do projeto. Pode-se afirmar aqui que o *briefing*, metaforicamente falando, um “*gatilho*” – conforme dito pelo **E2** – que tem como objetivo disparar algo à frente. Ou seja, o *briefing* pode ser entendido como um “*start processual*”. **E3**, professor e um dos coordenadores dos **WS1** e **WS2**, entende que o *briefing* é “*uma explicação da demanda com referências ao contexto, de uma forma mais completa e didática possível*”.

Phillips (2008) entende que o *briefing* tem uma importância estratégica para o processo, pois além de auxiliar na organização das informações, um *briefing* bem construído pode auxiliar na apresentação final do projeto. No **WS1**, o fator tempo foi citado pelos entrevistados como um dos fatores de baixa rentabilidade dos projetos. Porém, conforme ilustra a *figura 07*, no cronograma que foi construído pelos coordenadores não aparece as definições de apresentações intermediárias, onde normalmente os coordenadores conseguem ter uma dimensão do que está sendo projetado pelos grupos, somente a apresentação final.



**Figura 07: Apresentação do cronograma**

Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS1

**E2** afirma que os resultados do **WS1** foram quantitativamente e qualitativamente interessantes, porém aponta diversas razões pelos quais esses resultados não obtiveram um patamar mais elevado de satisfação. Ele entende que o retrato dessa primeira experiência, não foi *“particularmente madura”*. Dentre esses motivos, está o tempo do Workshop (estabelecido em 2 dias), e também o fato dos participantes não estarem totalmente familiarizados com a temática do Workshop. **E2** afirmou que *“o tempo de um Workshop não deve ser pré-determinado, pois depende dos objetivos do projeto”*. O entrevistado acredita que os exercícios poderiam ter sido melhor aproveitados, já que o tempo previsto para a conclusão era de 2 (dois) dias. Explica ainda:

Considero 2 (dois) dias um tempo muito curto para a realização de um projeto consciente. Nesse de Carlos Barbosa foram Workshops relativamente rápidos de 2 (dois) dias. Tanto que nesses Workshops, o objetivo foi procurar inovação e trajetórias de inovação, e não desenvolver projetos formalizados.

A questão tempo também foi levantada pelo entrevistado **E3**, pois ele acredita que se tivessem mais tempo para a realização dos Workshops os projetos poderiam ter melhores resultados – no caso do **WS1** – ou um aprofundamento e um desenvolvimento maior dos projetos – referindo-se ao **WS2**. **E2** acrescenta: “O tempo de um Workshop não deve ter um tempo pré-determinado, pois depende dos objetivos do projeto.” Pode-se observar com esses casos, que conforme o tempo de um Workshop for estabelecido pelos coordenadores, ele deve ser da mesma forma incluído no processo de criação do *briefing*. Segundo Phillips,

o *briefing* deve ser escrito, não verbal. A desculpa que mais tenho ouvido para não se fazer um *briefing* formalizado é a curta duração do projeto. (2008, p.9)

Percebeu-se que foi dada muito ênfase na construção do problema, na contextualização e realização das pesquisas, mas não foi formalizado um *briefing* escrito para o **WS1**. Phillips (2008), entende que o *briefing* deve ser de alguma forma registrado, porém somente a sua formalização não basta. Seu registro ganha validade ao somar a uma explicação, mesmo que breve sobre o tema em questão. O autor entende que um *briefing* bem construído, ou seja, escrito e explicado, pode dar subsídios ao processo criativo, até mesmo abreviando o tempo de conclusão do projeto.

**E2** completa essa ideia:

o *briefing* é uma declaração dos resultados que se pretende obter. É um instrumento ‘start’ da atividade projetual que funciona como um gatilho do projeto, direcionando o projeto em uma determinada direção.

Percebe-se nessa afirmativa que o *briefing* é um começo, e como em todo início de projeto são necessárias informações. Apesar do tempo de duração e da formatação do problema do **WS1**, **E2** justifica que o baixo rendimento desse exercício não se deu pela amplitude do seu objetivo, já que os organizadores estavam procurando uma “*fertilização de ideias*”, e por isso uma maior delimitação do problema não alteraria os resultados. O entrevistado explica melhor:

Utilizamos o Workshop quase como uma atividade de *brainstorming*<sup>11</sup>. Utilizamos o Workshop não só como um processo destinado para a obtenção de resultados projetuais concretos, e sim, fizemos com que pessoas de diversas graduações e especialidades, pensassem os futuros cenários de Carlos Barbosa. O que poderia acontecer?

**E2** aponta que a grande diferença entre o **WS1** e o **WS2** – principalmente quando fala-se em entrega de resultados – foi a etapa metaprojetual, onde o *briefing* se manteve o mesmo. Mas o importante fato que ocorreu diferentemente foi a preparação dos participantes e os objetivos pontuais das datas de entregas parciais, conforme mostra a *figura 08*.

5. CRONOGRAMA			
Dia	Horários	Etapa	Outputs
25	09:00-10:00	Estímulos iniciais	
	10:00-14:00	Trabalho em grupo	
	14:00-15:00	Apresentação intermediária: Conceito	Cartaz do conceito, A3, vertical, PDF (a prancha deve apresentar o conceito, integrando um logo)
	15:00 – 15:15	COFEE BREAK	
	15:15-20:00	Trabalho em grupo	
26	09:00-10:00	Apresentação intermediária: Sistema de ações	Listagem de 40 ações (10 para cada área – infra-estrutura, serviços, cultura e lazer, meio-ambiente)  Sistema das ações mais importantes (Mapa das ações, A3, horizontal, PDF)
	10:00-15:45	Trabalho em grupo	
	15:45 – 16:00	COFFE-BREAK	
	16:00-18:00	Apresentação final: Aplicação em Carlos Barbosa	Visões de Carlos Barbosa 2030 (até 3 pranchas A3, horizontais, PDF com visualizações das ações aplicadas no contexto de Carlos Barbosa,)  Descrição (conforme arquivo do WS Melissa)
	18:00-20:00	Discussão final	Debates

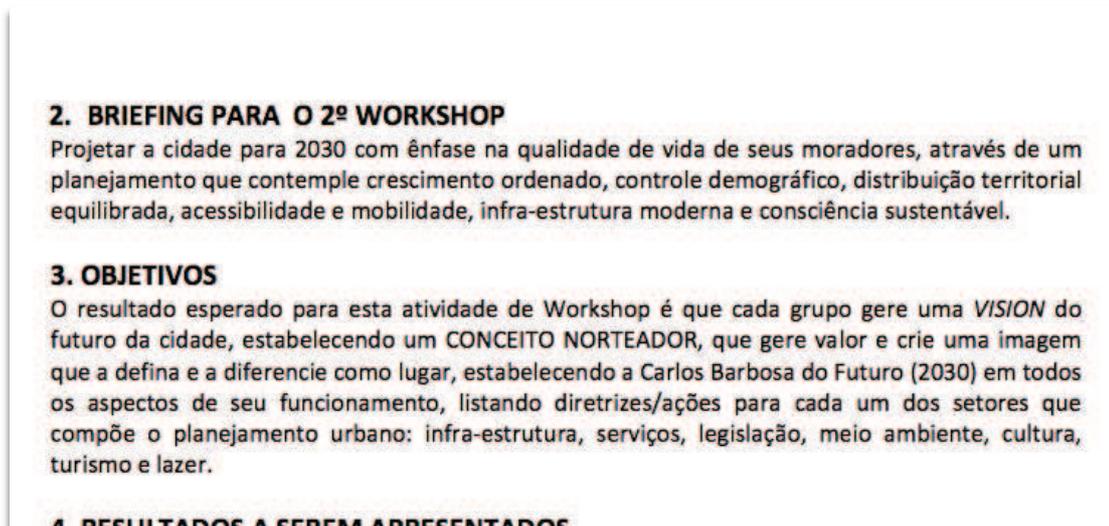
\*Os alunos deverão auto-gerenciar 1 hora de pausa para almoço e intervalo.

**Figura 08: Cronograma do WS2**  
Fonte: *Briefing* do WS2 (em anexo)

**E3**, além coordenador e um dos responsáveis pela elaboração da proposta dos **WS1** e **WS2**, concorda que o estabelecimento de prazos e, principalmente, a apresentação e explicação dos objetivos (figura 09) do **WS2** na etapa metaprojetual, foram fundamentais para que se obtivesse um excelente volume de soluções possíveis. No **WS1**, segundo **E1**, não houve as apresentações intermediárias,

<sup>11</sup> *Brainstorming* é uma técnica utilizada para obtenção do maior número de ideias em um menor espaço de tempo. O objetivo é a geração de quantidade, sem pensar na qualificação da ideia sugerida.

conforme ilustrou anteriormente a *figura 07*, ocasionando um certo distanciamento dos coordenadores, com projetos em desenvolvimento. Relata que durante essas apresentações intermediárias ocorridas no **WS2**, era possível saber para qual rumo os projetos estavam indo, e até mesmo ter *insights* mútuos entre os grupos, agregando ideias para seus projetos. **E1**, que participou como projetista ativo do **WS2**, entende que essas apresentações forçavam os grupos a refletir e ter mais foco no projeto. Devido ao tempo estimado para o término do exercício ser pequeno, segundo a **E1**, essas apresentações serviram de garantia “*desses entregáveis*”.



**Figura 09: Objetivos do WS2**  
Fonte: *Briefing* do WS2 (em anexo)

Com essas informações, é possível traçar uma relação direta ao processo comunicacional moderno de Norbert Wiener (GOMES, 2004), ao relatar essa validação explicativa proposta no **WS2**. O detalhamento e explicação dos objetivos para esse novo trabalho, é uma reflexão sobre os depoimentos dos participantes anteriores, que alegaram o não entendimento de certos prazos e expectativas para o **WS1**. Por não obter tamanha riqueza na quantidade informacional, o **WS1** acabou servindo de reflexão – baseado nas informações geradas dos participantes – para a construção da etapa metaprojetual do **WS2**. Ou seja, baseado nesses fatos, houve uma “*retroalimentação*” informacional.

Isso ocorre quando o emissor (no caso os professores que coordenaram o **WS1**), enviou o sinal (a apresentação do *briefing*) através de um canal (oral e visual com um suporte eletrônico) para um receptor (os participantes do Workshop), e

obteve uma resposta contendo informações (no caso de que não tinha ficado claro os objetivos do **WS1**). Com essa informação recebida de volta, os coordenadores puderam refletir sobre o processo, se organizar, e estudar uma melhor forma de realizar a transmissão dessa informação novamente. Essa reflexão só pôde ser colocada em prática em decorrência do **WS2**.

Tanto a definição do problema como sua representação através do *briefing* estão sempre submetidas ao processo dinâmico do projeto. O rumo, era definido com o avançar desse processo. Assim, um *briefing* deve ser claro e completo, mas ao mesmo tempo flexível. Phillips entende que

Um *briefing* bem elaborado pode ser usado como um ponto de referência comum, para haver convergência de esforços na busca de uma solução criativa. Se surgirem novas informações ou soluções extremamente criativas que não se enquadrem ao *briefing*, este deverá ser revisto. (2008, p.62)

Para **E5**, os *briefings* para os **WS3** e **WS4** tiveram um alto grau de envolvimento dos coordenadores. Muitas trocas de informação, e muitas reuniões para estabelecimento de metas, até o momento da construção. Como foi um projeto que demorou pouco tempo, desde o seu fechamento de contrato até o estabelecimento da temática e o cronograma, os Workshops foram muito bem estruturados. A construção do *briefing* foi feita de maneira formal, em reuniões estruturadas com a presença dos professores coordenadores dos **WS3** e **WS4**, através de discussões e levantamento de informações. Para a **E5**, o *briefing*

serve para muita coisa. Ele serve para pautar um brainstorming que irá buscar imagens de inspiração. Ele pode auxiliar na produção de uma ampla pesquisa de tendências.

Observou-se no **WS3** e **WS4** a facilidade com que os participantes interagiram e se apropriaram dos conceitos da marca. Isso significa que o trabalho de construção e apresentação do *briefing* foi bem elaborado. Percebeu-se, desde o início, uma preocupação na construção do *briefing*. Para **E5**,

o *briefing* é para quem vem de fora, e não entende todas as questões como nós [que estamos dentro do projeto]. Eles [pessoas que participaram do projeto]

precisam de vínculos para começar a fazer as suas buscas, e entender o que podem ser caminhos projetuais. O *briefing* é um primeiro vínculo para a busca de referências, e para a geração de ideias. Ele é uma forma de sintetizar um amplo discurso, e ter esses vínculos, para daí termos um ponto de partida.

**E5** entende que por mais a empresa solicitante do projeto tivesse dificuldade de construir um *briefing* em conjunto, eles estavam muito seguros do que estavam esperando como resultado, e esses “vínculos” estavam muito explicitados. Nesse sentido pode-se fazer a relação do designer como mediador nas redes de trabalho (CELASCHI; DESERTI, 2007; CELASCHI, 2008). Ou seja, o designer aqui passa a ser um intérprete, ou um significador das expectativas do cliente, para a equipe de projeção.

Os coordenadores buscaram subsídios no *briefing*, anteriormente criado para o **WS3**, para realizar a produção do *briefing* para o **WS4**, pois o problema se manteve muito semelhante, o que mudou foram os objetivos no processo.

Phillips entende que

todos os *briefings* devem ser arquivados para consultas futuras, para o caso da empresa realizar o redesign do produto ou desenvolver outros produtos semelhantes. Parte dessas informações contidas nesses *briefings*, pode ser atualizada e reaproveitada, economizando-se tempo e esforço na elaboração dos futuros *briefings*. (2008, p.63)

Enquanto no *briefing* do **WS3** os participantes deveriam se dedicar a criação de conceitos, levando em consideração a premissa estabelecida pelo solicitante, de repensar o calçado de plástico, no **WS4** os participantes deveriam aplicar os conceitos desenvolvidos no **WS3** em sistemas produto-serviço estruturados (*figura 10*). Pode-se fazer uma relação direta com os pensamentos de Meroni (2008), quando entende que sistemas produto-serviço são sistemas complexos e integrados, cujo o objetivo é construir soluções com uma característica de inovação.

### Briefing

O sistema-produto é um conjunto integrado do produto, serviço, comunicação e distribuição com o qual uma empresa se coloca no mercado. É um sistema de interface através do qual a empresa se oferece na sociedade e dá forma a própria estratégia.

Pretende-se desenvolver essa lógica para cada um dos quatro concepts resultantes do Workshop I. Assim, buscar-se-á evidenciar o conceito e o diferencial inovador de cada sistema-produto, relacionado ao projeto individuado por cada equipe.

Em síntese, cada grupo de trabalho deverá desenvolver:

- \_Um sistema-produto evidenciando seus elementos principais, a partir do concept projetado pela equipe;
- \_Evidenciar o diferencial competitivo do sistema-produto e detalhá-lo (ex.:plataforma WEB, ponto de venda, serviços on line...);

### 3. ESTRUTURA DO WORKSHOP

Fase	Dia	Turno	Professores	Atividade
Lançamento	15	T	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Lançamento do tema
Lançamento	18	M	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato Henrique Luzzardi	Lançamento do briefing Brainstorming

**Figura 10: Briefing do WS4**

Fonte: Briefing do WS4 (em anexo)

Observou-se que enquanto a construção do *briefing* nos **WS1** e **WS2** partiram essencialmente dos coordenadores, nos **WS3** e **WS4** houve uma forte indução da empresa. Igualmente, pode-se observar que não se trata de um processo fechado pois os problemas (e o *briefing*) foram alterados ao longo do processo, permitindo que os projetos fossem reorientados minimizando assim a probabilidade de equívocos na interpretação do problema. Quando refere-se a interpretação, introduz-se um ponto fundamental para essa discussão: a apresentação do *briefing*. De que maneira os diversos *briefings* foram representados e de que modo puderam influenciar no resultado final do projeto, será apresentado no item a seguir.

#### 4.4 Critério 3: Apresentação do *briefing*

No **WS1** tanto a apresentação dos objetivos do projeto quanto a apresentação de referências, ocorreu de forma pouco organizada. Observou-se que na apresentação foram transmitidas muitas informações misturadas. Referências, dados e informações sobre a cidade de Carlos Barbosa/RS eram expostas de maneira rápida e unilateral. Foi utilizada uma apresentação digital onde eram colocadas as informações sobre o projeto, de modo que os participantes poderiam ir anotando, mas sempre com a ressalva: “Isso estará disponível para vocês.” As figuras abaixo retratam algumas telas da apresentação do **WS1**. Pode-se perceber que a apresentação está muito direcionada para o entendimento da lógica da proposta feita para o cliente, e pouco se tem relação com o que será o projeto em si no **WS1**. Essa apresentação está muito mais voltada para quem quer entender como se deu o processo de construção do Workshop, do que para quem irá projetar no próprio Workshop.

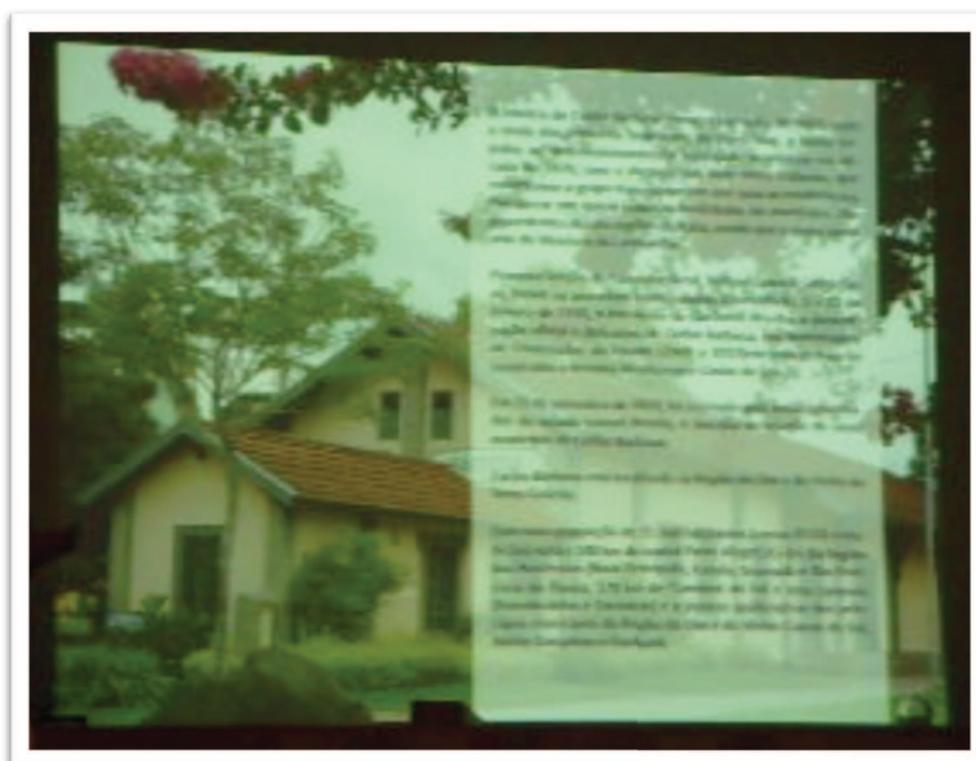


**Figura 11: Apresentação WS1**

Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS1



**Figura 12: Apresentação WS1**  
 Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS1



**Figura 13: Apresentação WS1**  
 Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS1

Segundo **E3**, um dos coordenadores dos Workshops, os grupos se dividiram independentemente em relação ao projetos a serem desenvolvidos. Esse fato não foi detectado durante o exercício do Workshop. Por esse motivo cada grupo ficou com uma área de atuação muito restrita, projetando poucas possibilidades, afirma **E3**. A partir dessas informações relatadas, pode-se afirmar que a apresentação do *briefing*, onde estavam presentes os objetivos, não tiveram um entendimento pleno.

Nos Workshops analisados, o *briefing* vem acompanhado de muitos estímulos projetuais. São projetos, ou ideias, que servem de subsídios para os desbloqueios projetuais dos participantes, auxiliando como uma referência. Conforme Phillips (2008, p.62), “o *briefing* deve ser completo, o mais detalhado possível, com o envolvimento de todos os interessados.” Tendo como referência esse pensamento, as referências de certa forma fazem parte do *briefing*, em muitos casos. Sabe-se que as referências foram utilizadas a fim de provocar possibilidades projetuais, e assim estimulando os participantes. Porém a maneira como foram apresentadas, surtiu como um efeito limitador para os projetos.

Acredita-se que isso possa ser um dos motivos que ocasionou a falta de riqueza projetual apresentado no **WS1**. **E1** afirma que os participantes ficaram muito presos a apresentação, sem conseguir um distanciamento das referências apresentadas.

Do que a gente apresentou como referência, eles (os participantes) retrabalharam aquilo, não buscaram ir além. Todas as referências apresentadas, foram pensadas como projeto para Carlos Barbosa. (...) Os alunos ficaram muito presos nas referências.

Abaixo segue algumas imagens que retratam as referências utilizadas na apresentação do **WS1**. Ressalta-se que as referências utilizadas são bem exemplificadas, e na sua maioria já estão implantadas nas cidades.



**Figura 14: Apresentação de referências WS1**  
 Fonte: Material disponibilizado pelos Coordenadores do WS1



**Figura 15: Apresentação de referências WS1**  
 Fonte: Material disponibilizado pelos Coordenadores do WS1



**Figura 16: Apresentação de referências WS1**

Fonte: Material disponibilizado pelos Coordenadores do WS1

No **WS2** houve, por parte dos organizadores, a entrega de um documento impresso (figura 17). Nesse material estavam descritos todos objetivos e as datas das entregas de forma bem clara, segundo **E1**. Completa afirmando que “*maneiras alternativas que envolvam as pessoas que estão recebendo esse briefing, são válidas*”. Esse tipo de sugestão é envolvente no sentido do participante estar recebendo algo. Mesmo ainda longe da formalização proposta por Philips (2008), é evidente a praticidade de conferir informações em algo impresso. Mas como o mesmo autor entende, que a apresentação escrita não substitui a explicação oral. Essa apresentação foi realizada pelos coordenadores do **WS2**, como ilustram as figuras 18,19 e 20.

## Workshop 02

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARLOS BARBOSA 2030

#### 1. O PROJETO

Para estabelecer as diretrizes do futuro de Carlos Barbosa um grupo de pesquisadores da Unisinos está envolvido desde janeiro. Pesquisas contextuais foram feitas durante os meses de janeiro e fevereiro em que se buscou conhecer a cidade, seu potencial, os hábitos de quem lá vive e trabalha e pontos críticos em seu funcionamento, a fim de entender quais aspectos são mais relevantes na abordagem deste Plano Estratégico.

Também foram feitas pesquisas de estímulos, uma análise sincrônica do que são as tendências em relação ao futuro das sociedades nos meios urbanos, buscando conhecimento e analisando estudos de caso de possibilidades viáveis para este estudo.

Um primeiro Workshop foi feito nos dias 21 e 22 de março de 2011, onde os participantes foram divididos em 6 grupos, sendo 3 com ênfase em tecnologia e 3 com um olhar focado na sustentabilidade. Estes temas foram escolhidos baseados nas pesquisas que apontam o futuro fortemente ligado a estes 2 conceitos. Neste Workshop os grupos não olharam o todo, mas recortes de parte dele, para verificar possibilidades pontuais de aplicações. Dos resultados alcançados foram listados os que na avaliação final, tinham relevância para este projeto.

Figura 17: **Briefing impresso WS2**

Fonte: *Briefing* do WS2 (em anexo)

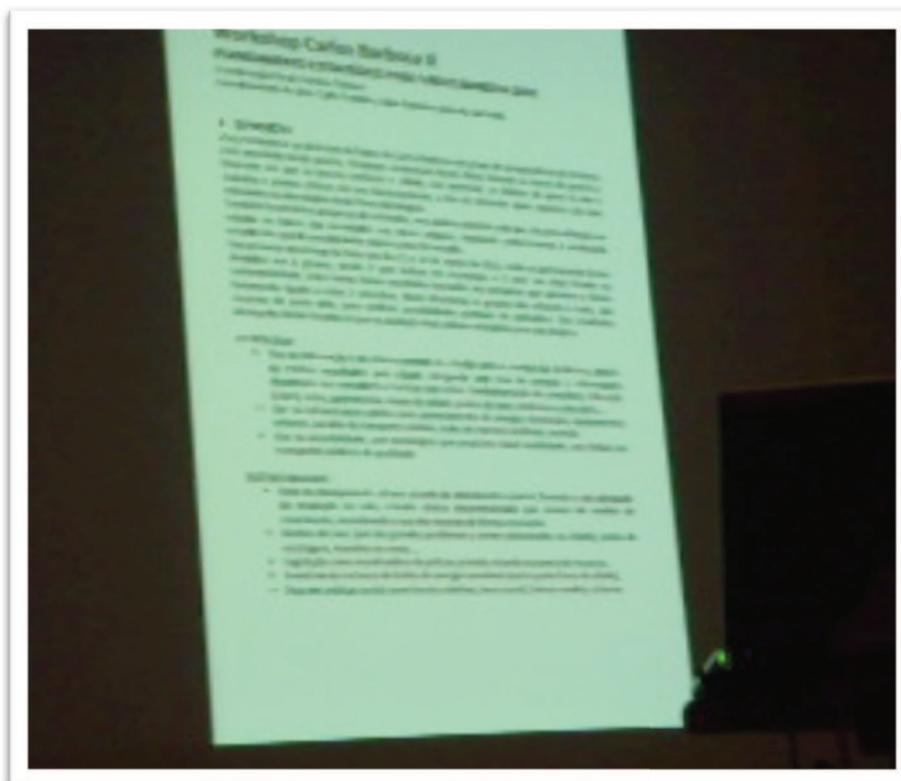
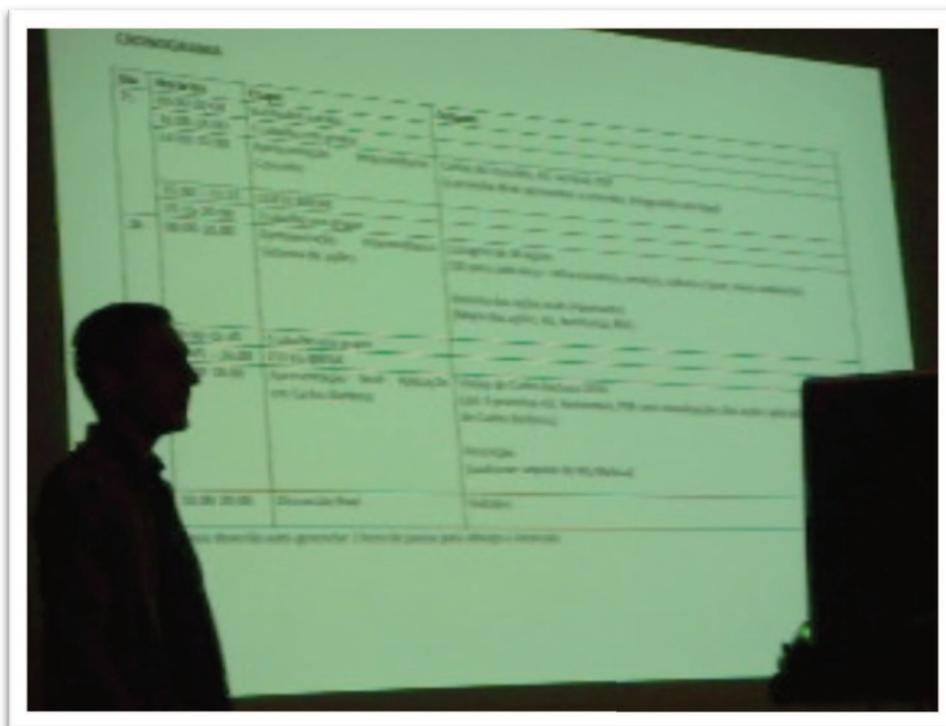
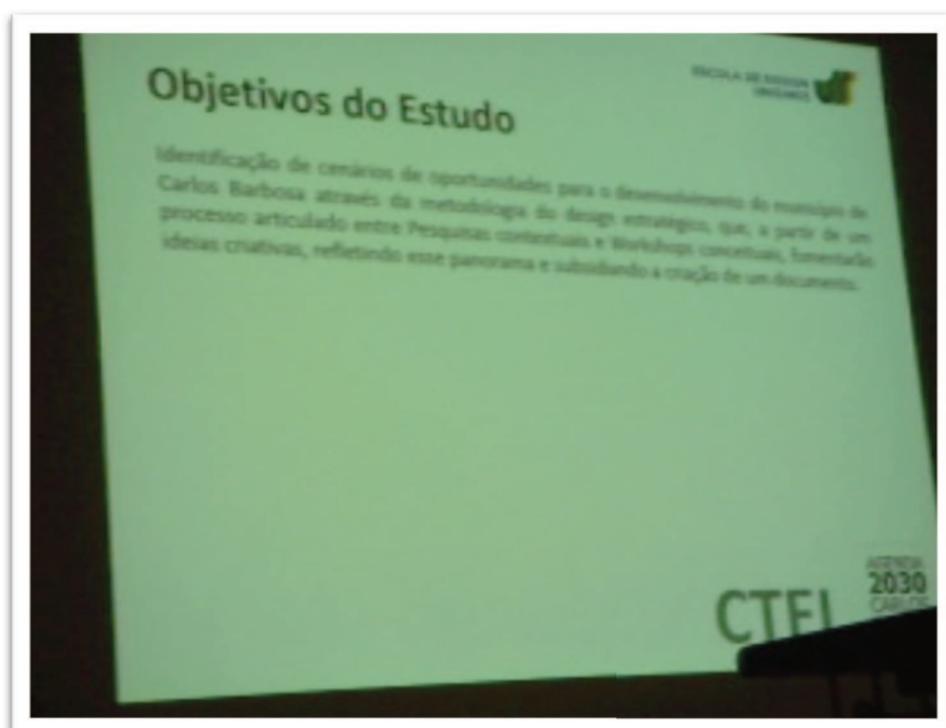


Figura 18: **Apresentação do briefing impresso WS2**

Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS2

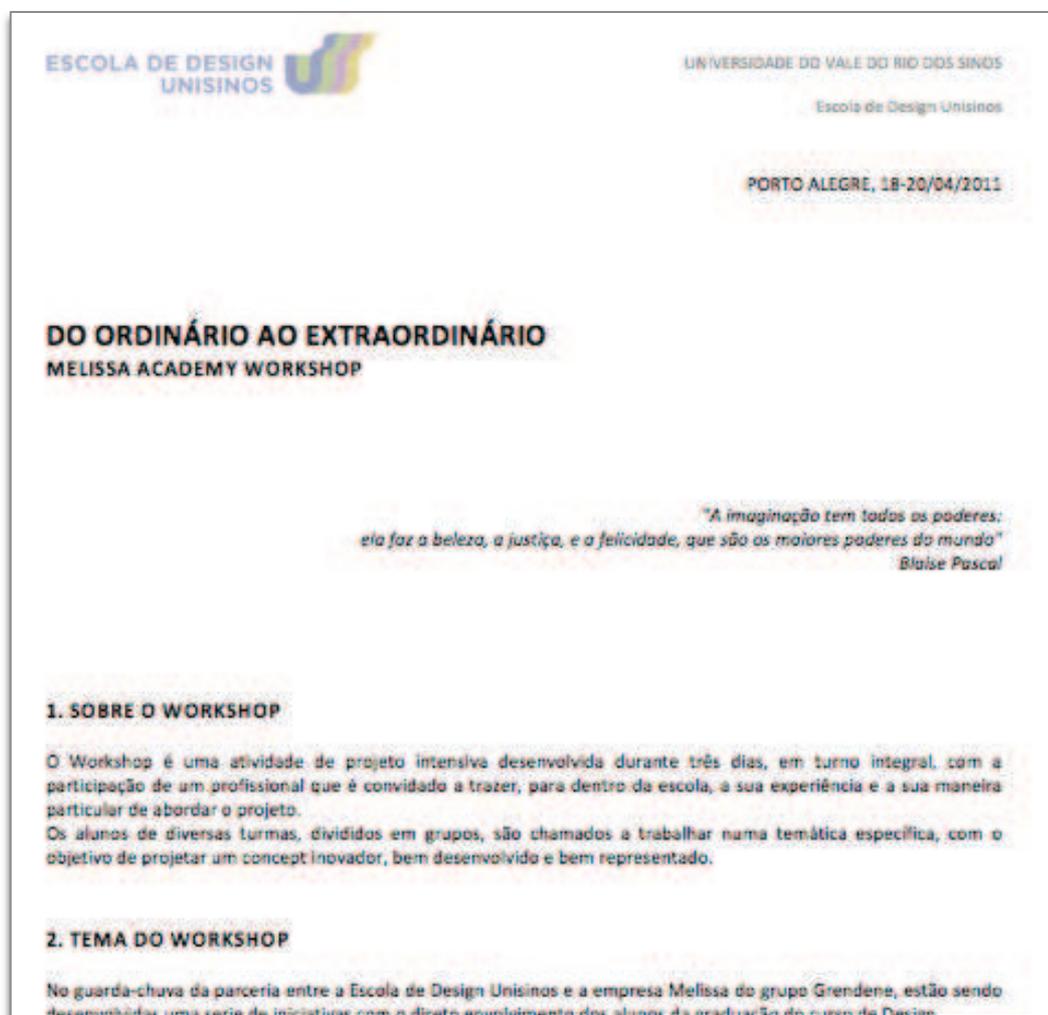


**Figura 19: Apresentação do cronograma WS2**  
Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS2



**Figura 20: Apresentação dos objetivos WS2**  
Fonte: Imagem do autor, feita na apresentação do WS2

Nos **WS3** e **WS4**, o *briefing* foi apresentado de forma digital, porém teve um documento impresso (figura 21) onde o participante poderia acompanhar todas as informações que estavam sendo passadas. Além dos objetivos e do cronograma, **E4** relata que houve diversas apresentações, desde intervenções no âmbito da arte, até palestras de estímulos externos, dando como exemplo a reutilização da sucata como arte. Ou seja, foram realizados diversos eventos a fim de instigar e estimular os participantes a criarem, e principalmente, a entenderem os conceitos que eram os objetivos do projeto. Conceitos que seriam fundamentais para a realização de um trabalho inovador.



**Figura 21: Briefing impresso do WS4**  
Fonte: Briefing do WS4 (em anexo)

Nenhum dos entrevistados acredita que exista uma forma única, ou ideal, para a apresentação do *briefing*. Tudo deve ser avaliado de acordo com o grupo de pessoas que receberão essas informações. Pode-se fazer a relação direta com os modelos de comunicação apresentados na fundamentação teórica, onde um emissor utiliza um determinado canal – como meio de transporte da mensagem – até chegar ao receptor (GOMES, 2004). Esse emissor (coordenador do Workshop) pode utilizar diversos canais (formas de apresentação do *briefing*) para se comunicar. Porém utilizará o canal que julga mais eficiente para transmitir determinada informação. Lembrando que após transmitir essa informação, o emissor tem a possibilidade de validar se essa informação não sofreu ruídos demasiados, e foi entendida de maneira adequada pelos receptores. A emissão de sinais corretos, somados a utilização de canais adequados para emissores distintos, é a certeza de que o projeto terá o seu início de maneira sólida.

Apoiado nessas informações, pode-se afirmar que o *briefing* pode ter apresentações distintas de acordo com cada projeto, porém alguns tópicos devem estar presentes e formalmente descritos. Phillips (2008, p.47) acredita que exista um “conjunto de informações essenciais em qualquer *briefing*”. Dentre essas informações está “a clara definição do objetivo do projeto, com sua natureza e contexto” e “as descrições das fases, incluindo os prazos”. E1 entende, por exemplo, que tópicos como “objetivos” e “resultados”, sejam fundamentais para na apresentação do *briefing*. Justamente esses 2 (dois) tópicos não foram bem expostos no **WS1**, causando problemas de entendimento, por consequência projetuais. Os mesmos itens citados foram ajustados na apresentação do **WS2**, conforme apresentado, auxiliando o entendimento dos participantes. Para exemplificar o que ocorreu no **WS1**, E1 relata o que os alunos expuseram ao final do exercício: “No final (do **WS1**) os alunos relataram que não tinha ficado claro [os objetivos do Workshop]. Isso não ocorreu no 2 [**WS2**]”, afirma.

Salienta-se, que assim como a construção do problema e do *briefing*, a apresentação do *briefing* é uma etapa pouco explorada no processo de projeto, porém pode ter uma importância fundamental na resolução projetual. Esses casos analisados retrataram que a apresentação do *briefing* por escrito, conforme sugere Phillips (2008), auxilia a minimização de dúvidas no processo e consequentemente ajuda a ação projetual, além de conferir ao *briefing* uma função de instrumento

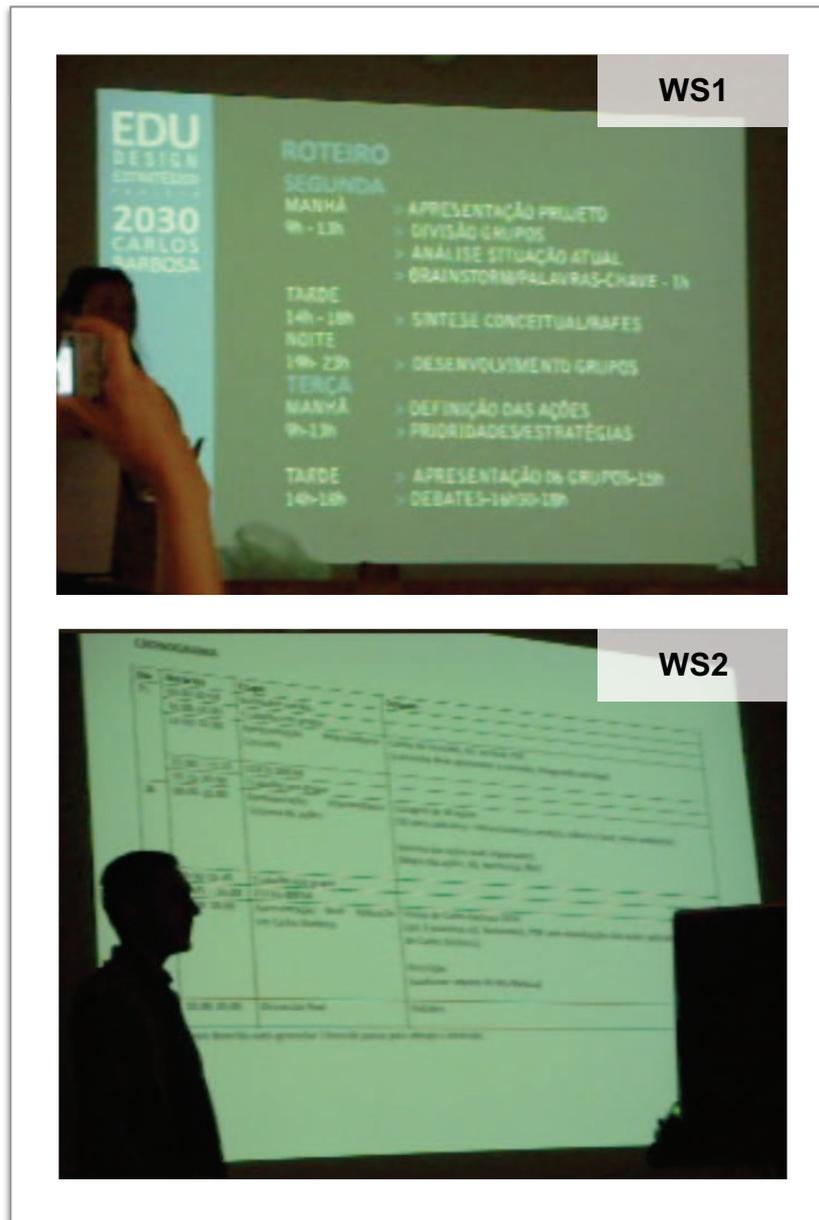
validador dos objetivos do projeto. Tendo o *briefing* essa função validadora, auxilia os designers a refletirem constantemente sobre o projeto de design, promovendo correções de rota de acordo com os objetivos estabelecidos. O *contrabriefing*, esse espaço de reflexão e proposição de mudanças projetuais, será abordado no próximo item.

#### **4.5 Critério 4: *Contrabriefing***

Nos **WS1** e **WS2**, segundo **E3**, não houve nenhum tipo de reposicionamento do problema, e ainda afirma que “*o problema sempre foi o mesmo*”, mas ressalta que houve sim um reposicionamento na metodologia aplicada ao exercício para trabalhar o problema. Isso se for comparado diretamente o **WS1** com o **WS2**. Essa modificação ocorreu pelo fato de não terem atingido os objetivos no **WS1**, e afirma que se tivesse tido a mesma metodologia desde o início, o **WS2** poderia ser utilizado não para “*consertar*”, e sim para “*avançar*”.

Pode-se compreender baseado nos relatos do entrevistado **E3**, que a expressão “*metodologia*” utilizada faz-se referência ao instrumento que serviu de base para apresentação do problema e de contextualização da temática: o *briefing*. Quando o entrevistado **E3** relata que houve modificações na metodologia aplicada no exercício, e cita passo-a-passo o que foi solicitado e de que forma isso foi explicitado, fica evidente que na verdade houve uma reformulação do *briefing*, que visou a todo o momento um melhor entendimento dos coordenadores do projeto e seus reais objetivos, assim como dos participantes do Workshop.

Observa-se na *figura 22*, a diferença dos cronogramas propostos no **WS1** e no **WS2**. Além de modificar a representação dos cronogramas, sendo que a do **WS1** foi apenas digital e a do **WS2** teve um documento impresso, foram acrescentadas informações de novas etapas no processo de projeto.



**Figura 22: Comparação dos cronogramas dos WS1 e WS2**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Phillips (2008), que entende que o *briefing* é um instrumento de gestão. Ou seja, os projetistas devem ter como base projetual o *briefing*, e nele deve conter o maior número de informações que possam servir para diminuição das dúvidas que surgirão. Assim, o *briefing* servirá como um documento para reflexão sobre o processo criativo. Como entende o autor, um *briefing* bem escrito não é garantia de sucesso projetual, pois mudanças podem ocorrer durante o processo, mas uma construção bem definida é a certeza que o projeto estará bem estruturado para iniciar.

De acordo com os pensamentos de Munari (1998), um processo de projeto é constituído de um conjunto de operações dispostas em uma ordem lógica, com o objetivo de alcançar o resultado com o menor esforço possível. O autor entende que esse método não é absoluto e nem definitivo para o designer, podendo ser modificado caso seja encontradas outras formas que melhorem esse processo.

Entendendo o Design Estratégico como um sistema não linear, **E4** afirma que a partir do lançamento do problema por parte da empresa contratante, “os coordenadores lançaram uma série de *contrabriefings* para estruturar o projeto” dos **WS3** e **WS4**. Ou seja, conversas e trocas de informação para construir limitações dentro do processo, a fim de dar subsídios a evolução do *briefing*. O entrevistado entende que o *contrabriefing* pode ser dado a partir do lançamento do *briefing*. A denominação *contrabriefing*, segundo Deserti (CELASCHI; DESERTI, 2007), refere-se a um elemento de projeto posterior ao *briefing* inicial. Pode-se apontar o *contrabriefing* como um resultado do confronto entre trabalho de pesquisas contextuais e os objetivos iniciais do projeto, pois traz consigo um olhar mais aprofundado em relação ao objeto estudado.

**E5** concorda com a ideia dizendo que *contrabriefing* não é necessariamente algo contrário ao *briefing* original. Se trata de “*uma melhor articulação do briefing*”. O entrevistado relata que houve momentos de assessoramento aos projetistas, mais no sentido de instigar (refletir) e dar ideias, do que modificar o rumo dos caminhos projetuais. Exemplifica que

o momento de projeto, em que os alunos começam a projetar, é um momento em que o aluno precisa organizar as suas ideias. Eu acredito que o papel do professor nesse momento seja de instigar, desafiar, mas não direcionar.

Seguindo a linha de observações realizadas e relatos dos entrevistados, foi constatado que dos 5 (cinco) grupos que apresentaram seus projetos, um deles se destacou projetualmente, propondo um novo modo de pensar sobre um produto denominado ordinário: “A Prótese” (figura 23).



**Figura 23: A Prótese**

Fonte: Material disponibilizado pelos Coordenadores do WS3.

Esse projeto, segundo **E5**, “*é um reposicionamento em vários sentidos, um reposicionamento até para a própria empresa*”, referindo-se ao grau de inovação e complexidade que esse projeto alcançou. **E4**, professor com experiência em projetos de produtos, concorda e afirma que a empresa deveria repensar o seu público e a estrutura de produção da empresa, pois estaria naquele momento abrindo a oportunidade para um novo nicho de mercado.

#### **4.6 Discussão da análise dos dados**

As etapas do Workshop (*problem setting, problem solving, visualizing*) foram estruturadas e aplicadas pelos coordenadores dos respectivos projetos. Os coordenadores atuaram ativamente nos Workshops ao longo dos processos, auxiliando na metodologia de design, questionando e aconselhando os participantes, a fim de estimular a construção dos projetos de acordo com seus objetivos. Ficou exposto a todo o momento dentro dos processos, que o grande objetivo dos exercícios era a geração de ideias, de *concepts* projetuais.

Enquanto no **WS1** e **WS2** o problema de design foi desenvolvido numa ação conjunta entre o cliente e os coordenadores, através de aspectos definidos pelo cliente que deveriam estar atendidos no projeto final, no **WS3** e **WS4** o problema de projeto surgiu de uma sugestão vinda da equipe coordenadora. Para isso ocorrer, os coordenadores haviam anteriormente estabelecido uma relação de interesse mútuo, que facilitou a caracterização do problema. De qualquer modo, os Workshops analisados tiveram seus problemas de design bem construídos, o que não impediu que houvesse dificuldades para a construção do *briefing*.

No **WS1**, o *briefing* estava claro somente para uma parte da equipe coordenadora, o que refletiu diretamente nos resultados apresentados, segundo os entrevistados. Devido a esse acontecimento, os coordenadores decidiram modificar a metodologia para o **WS2**. Algumas reuniões internas entre os coordenadores foram necessárias para que os objetivos fossem alinhados, e um novo cronograma, detalhando as entregas intermediárias e finais, fosse desenvolvido. Esse cronograma dentro do *briefing* foi a solução encontrada pelos coordenadores para monitorar o processo, a fim de garantir que os objetivos fossem cumpridos e suas expectativas alcançadas.

Nos **WS3** e **WS4** o *briefing* foi criado através de reuniões, dos coordenadores, que buscavam registrar a contextualização do problema de forma sintética, e expor os objetivos que o projeto deveria obter. Como o **WS3** teve o seu *briefing* bem construído e houve um alinhamento prévio dos objetivos entre os coordenadores, o **WS4** pôde ser utilizado como uma sequência do processo, fazendo-se valer da riqueza dos resultados obtidos no **WS3**. Notou-se que no **WS3**, quando foi construída a contextualização do projeto, através de apresentações de assuntos específicos relacionadas ao objetivo, os participantes interagiram e entenderam a proposta sugerida pelos coordenadores. Essas apresentações tiveram como objetivo, instigar e contribuir com a capacidade criativa dos participantes.

Durante a etapa de apresentação do *briefing* do **WS1** e **WS2**, os participantes mostraram-se passivos, porém responderam positivamente quando foram estimulados com perguntas a respeito de supostas dúvidas contextuais, ou dos objetivos do projeto. Mas na apresentação do **WS1**, observou-se um distanciamento dos organizadores com a explicação do objetivo central do projeto. Explorou-se muito as informações ligadas a construção do Workshop, não explanando de forma

explícita os objetivos que esse exercício deveria atingir. Notou-se que a apresentação teve um tempo de duração muito longo, tornando cansativo esse primeiro contato com a temática.

Percebeu-se que os participantes do **WS1**, na sua maioria, ficaram muito focados na apresentação visual de seus projetos nas entregas finais. Pode-se considerar que uma das influências para esse comportamento, foi a apresentação das referências. Essas referências, conforme ilustradas anteriormente, eram visualmente bem apresentadas e detalhadas, permitindo ser facilmente compreendidas, e por esse motivo podem ter influenciado a apresentação dos projetos. A apresentação de exemplos projetuais pode ter limitado o desenvolvimento dos projetos. Faz diferença uma apresentação bem elaborada dos projetos desenvolvidos, porém isso não pode desvirtuar o foco nos objetivos do projeto.

No **WS2**, a apresentação do *briefing* foi feita de modo mais explicativo, focando nos objetivos traçados pelos coordenadores. A apresentação digital foi realizada com o acompanhamento de um material impresso distribuído para os grupos, fato que não ocorreu no **WS1**.

Nos **WS3** e **WS4**, o *briefing* foi apresentado de forma digital através de apresentações contextuais e dos objetivos. Foi distribuído um material impresso para todos os grupos, contendo os objetivos do projeto e um cronograma detalhado, onde cada participante poderia acompanhar e tirar dúvidas que fossem surgindo.

De acordo com os objetivos dos Workshops, o *contrabriefing* não foi percebido com uma grande relevância, por se tratarem de objetivos com uma limitação pouco restrita. Um caso diferente foi notado no **WS2**, onde foi feito um reposicionamento da metodologia do Workshop. Foi alterada a sistemática de apresentação do *briefing* e exposição dos objetivos, por parte dos coordenadores.

No **WS3**, um dos projetos apresentados reposicionou não só o produto em si, mas também a estrutura da linha de produção e o negócio do cliente. Foi o desenvolvimento de um projeto além do esperado, porém válido pelo exercício de reflexão proposto.

## CONCLUSÕES

O objetivo central dessa pesquisa foi compreender de que forma ocorre o processo de construção e apresentação do *briefing*, e como se comporta o *contrabriefing* – como um espaço de reposicionamento de problema – em um Workshop de design, à luz do Design Estratégico. Essa pesquisa foi construída a partir da observação de 4 (quatro) Workshops que ocorreram na Escola de Design Unisinos no primeiro semestre de 2011.

Os Workshops serviram para compreender os processos projetuais, focado na construção e delimitação do problema de design e sua representação através do *briefing*, e quais as percepções que os profissionais têm quando trabalham com esse exercício. Foram dias imersos em problemáticas com um vasto conteúdo de informações, a fim de fornecer respostas conceituais e projetuais. O que observou-se foi o pleno funcionamento dos processos dentro dos Workshops. Por se tratar de um exercício acadêmico, optou-se por não fazer a análise sobre os resultados dos grupos. Esse tipo de orientação foi tomada devido aos objetivos dessa pesquisa estarem focados nos processos, e não nos projetos.

Os Workshops realizados nessa Escola possuem algumas características muito peculiares, podendo servir como um exercício multitarefa, totalmente maleável. Uma característica latente em todos os profissionais (professores) em que lá estavam coordenando os Workshops, era que o objetivo primário estava focado na educação dos alunos envolvidos no processo. Somente após essa parte estar concluída procurava-se resultados, conforme abordou Carlo Franzato.

Nessa percepção fica evidente que os Workshops quando trabalhados de forma acadêmica, podem acarretar em distorções a realidade projetual. É preciso levar em consideração que muitos desses atores – participantes ativos do Workshop – estão em um processo de formação profissional, e por isso não carregam consigo uma bagagem experiencial e cultural, que dê esse polimento exigido em um projeto de âmbito mercadológico. Novas pesquisas podem ser realizadas tendo como campo de estudo Workshop ou mesmo projetos profissionais.

Percebeu-se que o objetivo comum nos Workshops era gerar projetos visando a inovação. Esse fato foi determinante para que os problemas de design fossem

trabalhados com um pequeno grau de limitação, instigando assim os participantes a refletirem, e alcançarem um grau de inovação superior em relação aos projetos com um maior grau de condicionamento. Em contrapartida, para isso ocorrer, observou-se que os processos deveriam estar muito bem coordenados e ajustados, para que os projetos pudessem atingir o grau de satisfação almejado. Caso contrário ocorreriam riscos de se ter o tempo de resolução projetual adiado, gerando insatisfação com os resultados apresentados.

Algumas atribuições podem ser designadas a esse tipo de exercício, como por exemplo, encontrar soluções práticas para necessidades específicas, ou até criação de determinados conceitos para algo que ainda não existe. O mais importante é entender que não existe um Workshop padronizado, até por se tratarem de processos de projeto. Segundo Carlo Franzato (E2)

existem diversos modelos de Workshop. Deve ser escolhido o modelo que melhor se adapta aos objetivos (resultados que devam ser atingidos), disponibilidade de tempo, recursos humanos e econômicos.

Através das observações, das entrevistas, dos documentos coletados, da compreensão dos gestos e características de cada profissional, buscou-se melhor compreender o papel do *briefing* no processo de projeto e o quanto ele pode ser reposicionado, adaptado e acrescido de informações. Ao pesquisar sobre o assunto, ficou transparente que deve-se evitar de tratar o *briefing* como um instrumento – ou uma etapa – de uma forma linear, pois faz-se parte de um processo criativo, onde rotas podem ser retraçadas e mudanças são possíveis e aceitas.

Pôde-se observar a importância da construção e apresentação do *briefing* nos processos de projeto. É de fundamental importância que a construção do *briefing* seja feita com uma maior quantidade de informações possíveis, pois é função do designer, como projetista, estabelecer uma hierarquia e o padrão de relevância que essas informações terão para o projeto.

Independentemente de como o *briefing* é conceituado, essa pesquisa pôde observar que algumas características fazem parte de qualquer que seja o conceito utilizado. Características como “*algo que inicia*”, ou “*um start projetual*”, apareceram muitas vezes ao decorrer das análises. Entender a importância da relação que o

*briefing* estabelece com o sucesso do projeto em si, foi uma limitação da pesquisa, e deve ser sujeito de futuras investigações.

Ao observar a construção do *briefing*, além da troca de informações sobre o problema de design, notou-se que houve muita discussão em torno de questões como: *O que vamos colocar? Preciso novamente contar essa história? Contextualizo até onde? Mas será texto corrido ou em tópicos?* Com esse tipo de encontro registrado, voltou-se a discussões sobre conceitos de *briefing* explorados na fundamentação teórica, e ficou evidente a dificuldade de se montar esse documento nos contextos dos Workshops analisados. Observou-se a necessidade de compreender melhor o papel do *briefing* em um projeto de design, mesmo que num âmbito acadêmico.

Levando em consideração as inúmeras variáveis projetuais, incluindo-se nelas o gosto pessoal, o *briefing* é uma fonte norteadora para que o processo de projeto transcorra com segurança, e sua apresentação peça fundamental para auxiliar na reflexão sobre o problema. Apesar de Phillips (2008) entender que um *briefing* bem construído não é garantia de sucesso projetual, o mesmo autor atribui ao *briefing* um papel de instrumento de gestão. Dessa forma, o *briefing* se torna estratégico, auxiliando os projetistas em seus desafios projetuais, colocando o designer em uma área de maior destaque e valor, e não mais como uma função basicamente projetista ou decorativa.

Como descrito anteriormente, o Workshop não tem um tempo certo de duração, depende muito dos objetivos do projeto. Como o Workshop, as apresentações de *briefing* seguem a mesma diretriz. Notou-se que nessas apresentações são exploradas desde os objetivos do projeto, até as pesquisas contextuais, com a exposição de algumas referências. Observou-se que essas referências necessitam de um cuidado em especial, pois podem se tornar um engessamento de ideias. Quando essas referências são apresentadas, deve ficar estabelecido que servem apenas de um estímulo projetual, pois essas mesmas imagens podem causar um bloqueio ao invés de estimular os projetistas. Não pode-se pensar que as ideias só servem um única vez, mas é prudente o aviso e a cautela no uso de imagens de projetos referenciais.

As apresentações dos *briefings* em sua maioria foram feitas de forma digital, e observou-se um grande perigo quando informações relevantes ao projeto são

transmitidas dessa forma. Por mais que os participantes estejam acostumados, e totalmente habituados as tecnologias que nos cercam, percebeu-se que a formalidade ainda exerce um grande impacto sobre os projetistas. Mesmo que a apresentação do *briefing* seja feita de forma digital, e depois, a mesma seja disponibilizada para todos os participantes, dificilmente terá o mesmo impacto que um documento impresso, assumindo assim um caráter de um “contrato”. O material é facilmente manipulado e por isso ganha em agilidade na compreensão.

A construção ou uma apresentação do *briefing* mal elaborada, acarretou em um retrabalho do exercício no **WS1**, que teve um diagnóstico criterioso após seu término. Esse diagnóstico culminou em mudanças processuais para o **WS2**. Após essas mudanças o **WS2** seguiu o rumo projetual planejado, e obteve riqueza quantitativa e qualitativa nos projetos de acordo com seus coordenadores.

Já o espaço denominado *contrabriefing*, proposto por Celaschi e Desserti (2007), não foi observado com grande representatividade nos projetos dentro dos Workshops, pois como mencionado anteriormente os coordenadores estavam procurando uma quantidade grande de ideias, sem grandes limitações no problema.

Para realizar essa pesquisa, buscou-se no referencial teórico o máximo de proximidade com o objetivo, relacionar assuntos pouco explorados no design, porém fundamentais para essa discussão, como no caso da *Informação*. Estabeleceu-se relações da *Informação* com o Design Estratégico, onde refletir sobre determinada questão, e confirmar o recebimento de determinada informação, acabam tornando-se peças importantes dentro do processo de projeto, até mesmo em uma caracterização de um problema de design.

Através desses casos analisados, pode-se confirmar a importância da construção do problema de design, visando um processo de projeto, e como suas características – descritas com propriedade por Dorst, Cross, Munari, Desserti e Celaschi – são habitualmente incorporadas ao processo criativo dos designers. Apesar da prática de construção do problema não fazer parte, em alguns casos, das rotinas projetuais dos designers, todos entendem a importância que existe em estabelecer alguns critérios para o início projetual. Certas limitações e informações contextuais, são imprescindíveis para auxiliar na problematização do designer. Consequentemente essas informações serão confrontadas e refletidas ao decorrer do processo de projeto.

Em um momento projetual são colocados a disposição dos projetistas diversos instrumentos. Esses mesmos servem como auxílio, desde a construção do problema, agrupamento e organização das informações, construção de possibilidades, e até buscas de referências projetuais – ligadas ou não ao projeto. É papel do designer – sob o olhar do Design Estratégico – saber interagir, estar ciente e utilizar os instrumentos de forma coerente, a fim de valorizar o seu esforço e sua categoria, perante ao mercado. Esses instrumentos serão colocados a disposição para que haja uma busca intensa por informações relevantes, que auxiliem de maneira prática a resoluções dos problemas de design, e com isso o designer seja um profissional cada vez mais capacitado para atuar nos processos de projeto.

Percebe-se que as etapas que compõem o Design Estratégico – pano de fundo para a aplicação desse exercício – estão muito próximas umas das outras. Ao enxergar esse sistema de uma forma orgânica, pode-se afirmar que as etapas não precisam necessariamente começar ao término da outra. Não existe uma sequência linear, onde pode-se dividir por camadas ou ordem de prioridades, as etapas se complementam e por isso podem ser construídas em conjunto, dando ritmo ao projeto, buscando melhorar através de reflexões os sistemas processuais de projeção. Considera-se aqui o significado da palavra orgânico, tudo aquilo que faz parte de um sistema vivo, podendo ser associado a pessoas e regras (limitações), onde há uma interação entre os atores que fazem parte desse meio. Pode-se considerar orgânico também os processos ligados a esses atores.

Dessa forma, foi importante demonstrar nessa pesquisa, que a informação e o design não podem estar separados. Devido a observação de que um dos maiores problemas diagnosticados nos critérios analisados, foram problemas comunicacionais, dentro dos instrumentos de design utilizados.

A informação no design pode ser um caminho para novas pesquisas e discussões, articulando a relação entre o conhecimento adquirido sobre o design estratégico e seus instrumentos, com as teorias comunicacionais. O designer estratégico pode atuar como um mediador entre essas áreas, ou até mesmo como um *“intérprete”*. O designer precisa estar aberto para novas possibilidades, e atento para as oportunidades criativas de novos instrumentos, na busca da inovação.

Essa pesquisa não encerra a discussão, e sim pretende fornecer uma contribuição que abrisse um horizonte de possibilidades e, mais importante, novas

reflexões sobre os conceitos e aplicações do *briefing* e o *contrabriefing* no design. Objetivou-se apresentar algumas reflexões e colaborar para o preenchimento de uma lacuna teórica visualizada, quando o assunto abordado é *briefing* e *contrabriefing*.

## REFERÊNCIAS

ADG Brasil Associação dos Designers Gráficos. **O valor do design: guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico.** São Paulo: SENAC, 2004.

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos.** São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BELKIN, N. **Information concepts for information science.** Journal of Documentation, v.34, n1, p.55-85, 1978.

BLAICH, R.; BLAICH, J. **Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage.** Nova Iorque: Mc Graw- Hill, 1993.

BRUCE, M; COOPER, R e VASQUES, D. **Effective Design Management for Small Businesses.** Design Studies, Volume 20, No. 3, 1999.

CARDOSO, R. (org.) **O design brasileiro antes do design: aspectos da história gráfica, 1870 - 1960.** São Paulo: Cosac Naify, 2005.

CAUTELA, C. **Strumenti di design management.** Milão: Tipomozza, 2007.

CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive.** Milão: Aracne, 2006.

CELASCHI, F. **Design come mediatore di saperi.** In: GERMAK, Claudio (Org.). L'uomo al centro del progetto. Torino: Allemandi & C., 2008.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e Innovazione – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata.** Milão, Carocci, 2007.

CHALMERS, D., **Facing up to the problem of consciousness.** Em: Shear, J. (Org.). Explaining consciousness – the 'hard problem'. Cambridge: The MIT Press, 1997.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar ideias criativas através do pensamento lateral.** São Paulo: Pioneira, 1994.

DESERTI, A. **Intorno al progetto: appunti di merceologia contemporânea (Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata).** Roma: Carocci, 2006.

DORST, K. **Design research: a revolution-waiting-to-happen**. Design Studies, 2008.

DORST, K.; CROSS, N. **Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution**. Design Studies, v. 22, p. 425–37, 2001.

FLUSSER, V. **Filosofia del Diseño**. Madrid: Editorial Sintesis, 1999.

\_\_\_\_\_. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo, Cosac Naify, 2007.

FRANZATO, C. **Design dei beni culturali nel progetto territoriale: strategie, teorie e pratiche di valorizzazione design driven**. 2008. Tese (Doutorado em Design e tecnologias para a valorização dos bens culturais). -- Politecnico di Milano, Milano, 2008.

GIL, A., **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, I. **Efeito e recepção: A interpretação do processo receptivo em duas tradições de investigação sobre os media**. Rio de Janeiro: E-papers, 2004.

GRUBITS, S.; NORIEGA, J. (org) **Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z - 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWSON, B.; DORST, K. **Design Expertise**. Oxford: Architectural Press, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M., **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

MAGALHÃES, F. C. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, TIB, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, C. **Signofobia**. São Paulo: Rosari, 2005.

MERONI, A. **Strategic design: where we are now? Reflections around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal. Porto Alegre: 1 (1): 34-42 julho- dezembro 2008.

MICHAELIS, D. **Dicionário escolar língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2009.

MINAYO, M. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORAES, D. **Limites do design**. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

\_\_\_\_\_. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

MOZOTA, B. **Design Management: Usign Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

NIEMEYER, C. **Marketing no design gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2002.

NISBET, J.; Watt, J. **Case Study. Readguide 26: Guides ion Education Research**. University of Nottingham School of Education, 1978.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation**. Califórnia Management Review, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

OLIVEIRA, D. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais**. São Paulo: Atlas, 1997.

PARKS, R.; REA, L. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

PHILLIPS, P. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo, Editora Blucher, 2008.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**. Rev. Saúde Pública, São Paulo, v. 29, n. 4, Aug. 1995. <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 10 de junho de 2010.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, R. *apud* THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G.(1995). **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**.

REYES, P.; BORBA, G. **Design Estratégico aplicado ao território**. In: Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 4, Rio de Janeiro, 2007.

REZENDE, D.; ABREU, A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCALETSKY, C. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica: o caso Sander**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2008. p. 1132-1145.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre, Editora Artmed, 2000.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

STAMPER, R. **Information in business and administrative systems**. Londres: Batsford, 1985.

STRAUB, E.; CASTILHO, M. **Como designers conectam experiência, intuição e processo em seus projetos**. Curitiba: Infolio, 2010.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

TEIXEIRA, M. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Florianópolis: UFSC, 2005. 270 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TSCHIMMEL, K. **O Pensamento Criativo em Design. Reflexões acerca da formação do designer**. In Use(r) Design. Congresso Use(r) Design. Lisboa: 2003.

\_\_\_\_\_. **Processos Criativos: A emergência de ideias na perspectiva sistêmica da criatividade**. Porto: ESAD, 2011.

WALSHAM, G. **Interpretive case studies in IS research: nature e method**. European Journal of Information Systems, v. 4, p. 74-81, 1995.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – Modelo do Brief Criativo

### MODELO DE BRIEF CRIATIVO

(0) “O QUE QUE É PRA FAZER/FALAR”? (RESUMO DO BRIEF EM NO MÁXIMO UM PARÁGRAFO)

Incluir o direcionamento da idéia central no texto que explica o que é para fazer/falar.

(1) O QUE ESTÁ ACONTECENDO QUE TEM A VER COM ESTA HISTÓRIA? O CONTEXTO ATUAL DA MARCA/PRODUTO/CONCORRÊNCIA.

- Informações relevantes, referentes ao atual momento da marca e fatos importantes sobre o mercado/produto (esta seção não é para ser preenchida com todos os dados passados pelo cliente, deve-se selecionar apenas as informações cruciais para o entendimento específico do brief)

(2) COM QUEM VAMOS CONVERSAR?

Perfil demográfico/psicográfico:

- sexo, idade, classe, região
- valores, estilo de vida, comportamento de consumo
- quem são essas pessoas? como é o seu dia a dia?
- o que elas curtem muito fazer? o que elas gostariam de fazer mais e não conseguem?

(3) COMO AS PESSOAS HOJE SE RELACIONAM COM A MARCA/CATEGORIA/PRODUTO?

- o que elas pensam sobre esta marca/produto/categoria?
- barreiras (em relação à marca/produto/categoria)
- consumer insights
- o que é interessante sobre a relação dessas pessoas com a marca/categoria/produto?

(4) COMO AS PESSOAS DEVEM PENSAR /SE COMPORTAR /AGIR DEPOIS DA COMUNICAÇÃO?

- que tipo de mudança deve acontecer no comportamento, hábito ou crença das pessoas?
- qual é a ação desejada?
- como queremos ser percebidos depois da comunicação?

(5) QUAL É A IDÉIA CENTRAL, OPONTO MAIS IMPORTANTE QUE PRECISAMOS TRANSMITIR PARA QUE AS PESSOAS PENSEM/ SE COMPORTEM COMO DESEJAMOS (Esta seção tem como objetivo dar direcionamento claro para o trabalho criativo)

- Considerando os pontos acima descritos, qual a mensagem principal a ser transmitida, para o consumidor agir como queremos; qual o insight que expressa o que devemos transmitir.

(6) QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS PARA O CONSUMIDOR?

- que benefícios o consumidor terá (benefícios racional e emocional)?
- ‘que vantagem Maria leva’?
- destacar quando existe algo que é só deste produto/serviço/marca (diferencial competitivo).

(7) POR QUE O CONSUMIDOR VAI ACREDITAR NISSO?

- por que as pessoas vão acreditar nisto (suporte)?

- destacar quando existe algo que é só deste produto/serviço/marca (diferencial competitivo).

#### (8) INSPIRAÇÕES / SUGESTÕES / ESTÍMULOS

- Sugestão de abordagens estratégicas que respondam ao desafio.
- Que idéias, insights, referências, curiosidades podem ajudar a criação no desenvolvimento da idéia criativa?
- Oportunidades de 'aperture': quais são os momentos e lugares mais adequados para falar com as pessoas sobre esse assunto? especificidades do comportamento das pessoas relacionadas à categoria que podem definir quando e como abordar essas pessoas?

#### (9) CONSIDERAÇÕES EXECUCIONAIS

- tom
- qual é a verba a ser considerada?
- quais são as peças/ações obrigatórias e quais as desejáveis?
- existem políticas/guidelines que devem ser seguidas?
- Do's e dont's

#### ANEXOS

Outras informações que podem ser úteis:

- qual a participação de mercado da categoria? existe alguma meta a ser alcançada?
- existem diferenças/prioridades regionais a serem consideradas?
- histórico (só aspectos relevantes)

P R O J E T O

# AGENDA 2030 CARLOS BARBOSA

Uma proposta orientada pelo Design Estratégico

Escola de Design Unisinos

**Fabricio Tarouco**

e: [ftarouco@unisinos.br](mailto:ftarouco@unisinos.br)

**Gustavo Fischer**

e: [gfischer@unisinos.br](mailto:gfischer@unisinos.br)

**Gustavo Borba**

e: [gborba@unisinos.br](mailto:gborba@unisinos.br)

Porto Alegre, 04.Novembro.2010

Av: Luiz Manoel Gonzaga, 744 – Porto Alegre/RS – T.051 3012-1363

## **01. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL**

### **UNISINOS**

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos é uma instituição da ordem dos jesuítas que está entre as maiores universidades privadas do Brasil. Possui cerca de 30 mil estudantes em cursos de graduação e pós-graduação. Aos 41 anos, a UNISINOS preza sua capacidade de ser inovadora. Com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e a mudanças sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais. É espaço plural, múltiplo e aberto, em que a produção e a difusão do saber enaltecem a vida e a liberdade responsável. Em seu quadro de pessoal conta com cerca de 900 professores - dos quais 86% são mestres, doutores e pós-doutores, porcentagem superior à média nacional.

### **A Escola de Design UNISINOS**

Fundada em 2006 a partir de um acordo de parceria e transferência de tecnologia com o POLI.Design de Milão/Itália, é um ambiente para desenvolvimento de competências em design criado na UNISINOS, na perspectiva do design estratégico. Um novo sistema de negócio, com uma oferta única, capaz de provocar mudança cultural no ambiente empresarial e do ambiente sócio-econômico, propondo a inovação através do Design. A transmissão das competências se dá através da formação universitária em nível de graduação e pós-graduação, capacitação empresarial, produção de pesquisas gerando conhecimento, da experimentação contínua e inovação para as indústrias, publicações técnico-científicas e divulgação dos casos e resultados e consultorias integrando universidade-empresa e sistema empreendedor produtivo.

A Escola de Design UNISINOS trabalha estruturada por três atributos básicos:

- Internacionalização

Inserção no contexto mundial do design, trazendo, trocando e disseminando conhecimentos e informações sobre a área, caracterizando-se como uma conexão que integra uma rede internacional de conhecimento.

- Integração Empresa-Universidade-Sociedade

Articulação do meio empresarial e com ele, na perspectiva de a Universidade ser reconhecida como recurso permanente para a vitalidade das empresas;

- Inovação

Pesquisa de projeto – um processo estruturado voltado para produção de valor e criação de vanguarda, tornando factíveis novas ordens geradoras de riqueza e transformações sociais relevantes.

## **02. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

### **O Projeto**

A presente proposta é um movimento que une a Universidade do Vale do Rio dos Sinos e a Prefeitura de Carlos Barbosa para agir em busca de um futuro melhor para a cidade. A Agenda 2030 organiza propostas concretas de interesse da sociedade barbosense, projetando-a para os próximos 20 anos, baseado na busca pela melhora da qualidade de vida.

Esse projeto considera como premissas:

- Adequação dos imóveis residenciais às exigências ambientais, cisternas.
- Áreas de lazer coletivas (praças, parques)
- Áreas próprias para produção rural
- Captação de água e energia
- Ciência e Tecnologia – Cidade Digital – Integração de Sistemas
- Conservação - uso de biodiversidade
- Definir o local de passagem de fios, água
- Densidade demográfica
- Desestímulo para áreas degradadas
- Disciplinar a intervenção nas vias: redes telefônicas, elétrica, publicidade.
- Estabelecer prazo para a implementação de fios ecológicos, para permitir a arborização
- Estabelecer prazo razoável para a implementação de redes subterrâneas
- Estímulo para novas áreas de desenvolvimento
- Evolução da educação
- Expansão do perímetro urbano
- Fluxo migratório
- Habitação
- Infra-estrutura de saneamento necessária
- Localização de empreendimentos produtivos
- Manifestações Culturais - Turismo
- Perimetrais
- Poluição do ar
- Preservação do patrimônio histórico, arquitetônico e paisagístico.
- Quais serão os Serviços de saúde ofertados
- Redução ou isenção para áreas verdes, adequação ambiental das atividades econômicas
- Regramento para novos loteamentos
- Trafegabilidade
- Transporte coletivo
- Vias alternativas

A partir dessas premissas (que posteriormente deverão ser organizadas em grupos temáticos) e do interesse da Prefeitura Municipal de Carlos Barbosa em buscar alternativas para diversas áreas, inicia-se um processo de construção do projeto. Esta etapa inicial tem por finalidade a

construção e definição dos cenários e parâmetros que nortearão o projeto, tais como, a necessidade de qualificação de serviços, a sua caracterização física e projeção para os próximos 20 anos.



Referências Visuais de Carlos Barbosa

## Vista Aérea da Cidade



## Design Territorial

Enquanto a ação dos planos diretores e o urbanismo tradicional centram o foco na organização interna do território, o Design Territorial se ocupa do reconhecimento desses valores internos com a possibilidade de comunicá-los externamente e no potencial de atratividade que o mesmo possa ter, transformando o território em produto. Essa abordagem passa por uma ação que seja capaz de agregar valor e que permita a compreensão e o envolvimento dos mais diversos segmentos sociais a fim de transformar o território em marca coletiva e significativa da cultura local.

Nesse tipo de estratégia, a cidade reforça hábitos sociais que valorizam o território como mercadoria aberta ao consumidor externo, tendo assim, uma perspectiva de mercado gerada, por exemplo, pelo turismo. Assim, a renovação do território cria centralidades como lugares em que o mesmo serve-se do consumo e ao consumo. A partir disso, criam-se imagens-síntese que reforçam o caráter do local afirmando-o e ajudando na sua difusão.

## Contexto

Localiza-se a uma latitude 29°17'51" sul e a uma longitude 51°30'13" oeste, estando a uma altitude de 676 metros. Possui uma área de 208,16 km<sup>2</sup> e sua população estimada em 2009 era de 25.866 habitantes.

A história de Carlos Barbosa começa por volta de 1855, com a vinda dos primeiros imigrantes alemães. Mas, o maior impulso ao desenvolvimento da localidade aconteceu na década de 1870, com a chegada dos imigrantes italianos, que constituíam o grupo mais numeroso que aqui se estabeleceu, fixando-se em quase todas as localidades do município. São procedentes de oito regiões da Itália, sendo que a maior parte veio do Vêneto e da Lombardia.

Primeira Secção do Caminho Geral, Trinta e Cinco e Santa Luiza, foram os primeiros nomes dados à localidade. Em 25 de janeiro de 1910, o intendente de Garibaldi deu-lhe a denominação oficial e

definitiva, de Carlos Barbosa, em homenagem ao então Governador do Estado, Carlos Barbosa Gonçalves, em cuja gestão (1909 a 1913) foi construída a ferrovia Montenegro-Caxias do Sul.

Em 25 de setembro de 1959, foi assinado pelo então governador do estado Leonel Brizola, o decreto de criação do novo município de Carlos Barbosa.

A economia do município baseia-se principalmente no setor industrial onde destaca-se na produção de talheres (Tramontina), calçados, esquadrias de madeira, móveis, leite e derivados, entre outros.

Na agropecuária destaca-se a criação de gado leiteiro e a cultura de batata e milho, entre outras.

As atividades turísticas do município estão fundamentadas na natureza exuberante, característica da região, bem como nos atrativos históricos deixados pelos imigrantes.

Algumas atrações turísticas são: o passeio de Maria Fumaça, cuja estação final é a estação de Carlos Barbosa; as igrejas; os capitéis; os passeios pelo interior do município; as festas tradicionais, entre elas, o Festiqueijo.

Dentre os esportes praticados em Carlos Barbosa destacam-se: o conhecido time de futebol de salão, a Associação Carlos Barbosa de Futsal (ACBF); a rampa de saltos de parapente; a pista de motocross, onde é realizada uma etapa do campeonato brasileiro desse esporte; e as várias equipes de bocha, esporte tradicional da colônia italiana.

É possível buscar ainda mais relatos e compreensões sobre a riqueza cultural que marca Carlos Barbosa dentro da trajetória da imigração no Rio Grande do Sul e o próprio processo de “pensar o território” pode relevar também muitos aspectos novos.

## **Objetivo**

Entendemos como objetivo principal desta proposta a identificação de cenários de oportunidades para o desenvolvimento do município de Carlos Barbosa através da metodologia do design estratégico, que, a partir de um processo articulado entre Pesquisas contextuais e Workshops conceituais, fomentarão idéias criativas, refletindo esse panorama e subsidiando a criação de um documento.

O resultado dos Workshops será a construção do que chamamos de cenários que possam tangibilizar as idéias desenvolvidas de forma a auxiliar à identificação das oportunidades e de possíveis estratégias para a realização do projeto.

O planejamento de cenários na condução da gestão estratégica das cidades afeta a percepção e a amplia, promovendo assim a variedade necessária para ver e perceber o mundo exterior além dos modelos de negócios tradicionais. A função dos cenários é visualizar o futuro desvendando um futuro profundamente desejado, de forma a antecipar mudanças e manter conversações estratégicas contínuas.

Nesse contexto, a análise de cenários segue basicamente os seguintes princípios: partir da plataforma da “visão consensual” existente na organização; reconhecer a incerteza e a complexidade na situação dos negócios; ampliar a visão com a introdução de novos conhecimentos de dentro e de fora da organização; e prover estrutura para visões ambientais aparentemente não-relacionadas.

### 03. O PROCESSO

O desenvolvimento do projeto deve ocorrer em cinco fases distintas e seqüenciais, conforme representação esquemática abaixo.

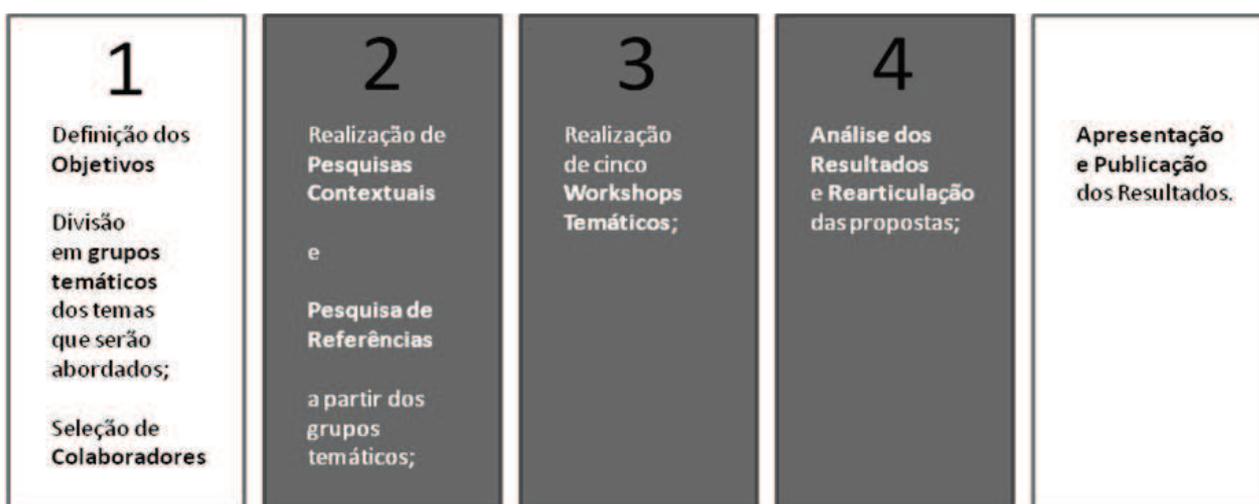
FASE A: Definição do Briefing e divisão em grupos temáticos dos temas que serão abordados;

FASE B: Realização de Pesquisas Contextuais e Pesquisa de Referências a partir dos grupos temáticos;

FASE C: Realização de cinco Workshops Temáticos;

FASE D: Análise dos Resultados e Rearticulação das propostas;

FASE F: Apresentação e Publicação dos Resultados.



### 04. DESCRIÇÃO ESQUEMÁTICA DAS FASES

A **Fase A** tem por finalidade a definição dos objetivos esperados e dos resultados que serão entregues. Para uma organização mais eficiente das próximas fases, se dividirá as premissas levantadas em grupos temáticos. Por exemplo: Saúde, Educação, Urbanismo, etc.

A **Fase B** terá papel fundamental no desenvolvimento deste projeto. É nesta fase onde serão realizadas todas as pesquisas pertinentes ao projeto. Serão dois tipos de pesquisas divididos pelos mesmos grupos temáticos:

- Pesquisas Contextuais: Nessas pesquisas diferentes pesquisadores estudarão o contexto do município de Carlos Barbosa. Ex.: O pesquisador 1 levantará informações sobre os temas do grupo Saúde, o pesquisador 2 buscará dados sobre os temas do grupo Educação, o pesquisador 3 pesquisará os temas do grupo Urbanismo, e assim por diante.

- Pesquisas de Referências: Nessas pesquisas diferentes pesquisadores buscarão referências de estudo de caso realizados fora do contexto de Carlos Barbosa. Serão pesquisados exemplos de projetos internacionais desenvolvidos com êxito. Da mesma forma que nas pesquisas contextuais, a busca por referências será organizada por grupos temáticos.

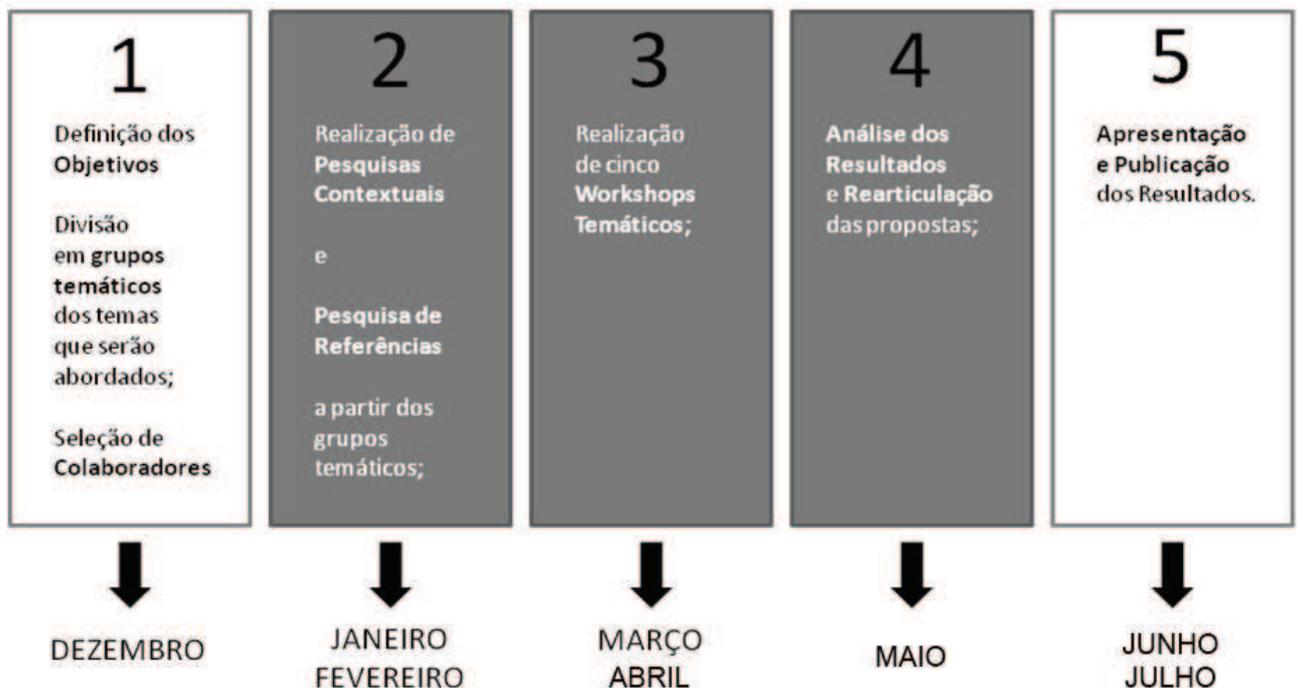
A **Fase C** prevê a realização de cinco Workshops (WS)\*. Cada Workshop focará individualmente em um dos temas estabelecidos pelos grupos temáticos previamente organizados. Os participantes dessas atividades são profissionais da Unisinos, seus alunos e também convidados externos, conforme a particularidade de cada WS, num total aproximado de 20 participantes por atividade.

*\*Os workshops de design (WS), são descritos como uma sessão contínua ou intermitente de projeto, que é orientada à geração de concepts sobre a base de um briefing de projeto, onde a lógica principal é a criação de uma competição entre indivíduos ou grupos de projetistas que trabalham de forma independente ou complementar na geração de novas soluções de oferta. Eles são organizados para gerar ambientes construtivos, sendo uma espécie de laboratórios projetuais onde a atmosfera, os suportes, as interfaces, os layouts, são todos ingredientes essenciais para a geração de idéias e conceitos, sendo capaz de concentrar, intensamente sobre o projeto, equipes de pesquisa e um grande grupo de profissionais convidados.*

A **Fase D** será o momento de analisar os resultados obtidos nos cinco Workshops realizados, avaliando a pertinência das propostas e decidindo o que necessita ser melhorado e aprofundado. Esse retrabalho permitirá ajustes nos materiais produzidos e um aprofundamento no que tenha ficado inacabado. Nessa fase se organizará todos os materiais produzidos preparando-os para a entrega final e uma posterior publicação.

A **Fase E**, por fim, será o momento de apresentar os *concepts* gerados e desenvolver a publicação dos resultados.

## 05. CRONOGRAMA DO PROJETO



**Obs.:** As datas previstas no cronograma estão vinculadas as datas de assinatura do convênio, podendo ser modificadas.

## 06. PRODUTOS DESTA PROPOSTA

Esse processo se encerra com a apresentação e entrega de todos os resultados obtidos ao longo do processo. São eles:

- Relatório com síntese do processo de pesquisa contextual, identificando características territoriais, culturais e econômicas do local;
- Relatório com síntese da pesquisa de referências externas, identificando outras iniciativas de criação de elementos urbanos para transformação de territórios nacionais e internacionais;
- Relatório com descrição de cenários de oportunidades identificados nas atividades de Workshop no formato de um anteprojeto. Estes cenários representam o compartilhamento de uma visão de futuro que permitam tomar decisões estratégicas plausíveis.
- Apresentação dos resultados do Workshop organizados em um único documento;
- O material resultante do projeto será organizado em formato digital e em uma publicação impressa, que resgata informações do local e relata a elaboração do projeto. A publicação será um livro contendo todo o projeto, sendo possível a reprodução e impressão em maior escala pelo cliente.

## **ANEXO C – Briefing para o WS2**

# **Workshop 02**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARLOS BARBOSA 2030**

### **1. O PROJETO**

Para estabelecer as diretrizes do futuro de Carlos Barbosa um grupo de pesquisadores da Unisinos está envolvido desde janeiro. Pesquisas contextuais foram feitas durante os meses de janeiro e fevereiro em que se buscou conhecer a cidade, seu potencial, os hábitos de quem lá vive e trabalha e pontos críticos em seu funcionamento, a fim de entender quais aspectos são mais relevantes na abordagem deste Plano Estratégico.

Também foram feitas pesquisas de estímulos, uma análise sincrônica do que são as tendências em relação ao futuro das sociedades nos meios urbanos, buscando conhecimento e analisando estudos de caso de possibilidades viáveis para este estudo.

Um primeiro Workshop foi feito nos dias 21 e 22 de março de 2011, onde os participantes foram divididos em 6 grupos, sendo 3 com ênfase em tecnologia e 3 com um olhar focado na sustentabilidade. Estes temas foram escolhidos baseados nas pesquisas que apontam o futuro fortemente ligado a estes 2 conceitos. Neste Workshop os grupos não olharam o todo, mas recortes de parte dele, para verificar possibilidades pontuais de aplicações. Dos resultados alcançados foram listados os que na avaliação final, tinham relevância para este projeto.

#### **TECNOLOGIA:**

- Uso na Informação e no relacionamento do cidadão com os serviços da prefeitura, através de Portais espalhados pela cidade, abrigando uma teia de serviços e informações disponíveis aos moradores e turistas tais como: Saúde(marcação de consultas), Educação (EADS), rotas, gastronomia, mapas da cidade, pontos de taxis, telefones e sites úteis,....
- Uso na infraestrutura pública para gerenciamento de energia: iluminação, equipamentos urbanos, paradas de transporte coletivo, redes de internet, telefonia, conexão.

- Uso na acessibilidade, com tecnologias que propiciem maior mobilidade, com ênfase em transportes públicos de qualidade

## SUSTENTABILIDADE

- Foco no planejamento urbano através do zoneamento espacial, fazendo o uso adequado da ocupação no solo, criando células descentralizadas que servem de modelo de crescimento, incentivando o uso dos recursos de forma consciente
- Destino do Lixo, (um dos grandes problemas a serem solucionados na cidade), postos de reciclagem, incentivo ao reuso, ...
- Legislação como incentivadora de práticas privadas visando economia de recursos,
- Investimento na busca de fontes de energia renováveis (outro ponto fraco da cidade),
- Foco em práticas sociais como hortas coletivas, banco social, bairros modelo, ciclovias.

## 2. BRIEFING PARA O 2º WORKSHOP

Projetar a cidade para 2030 com ênfase na qualidade de vida de seus moradores, através de um planejamento que contemple crescimento ordenado, controle demográfico, distribuição territorial equilibrada, acessibilidade e mobilidade, infraestrutura moderna e consciência sustentável.

## 3. OBJETIVOS

O resultado esperado para esta atividade de Workshop é que cada grupo gere uma *VISION* do futuro da cidade, estabelecendo um CONCEITO NORTEADOR, que gere valor e crie uma imagem que a defina e a diferencie como lugar, estabelecendo a Carlos Barbosa do Futuro (2030) em todos os aspectos de seu funcionamento, listando diretrizes/ações para cada um dos setores que compõe o planejamento urbano: infraestrutura, serviços, legislação, meio ambiente, cultura, turismo e lazer.

#### **4. RESULTADOS A SEREM APRESENTADOS**

**Conceito (Cartaz + Payoff)** que defina a nova Carlos Barbosa (ênfatizar seu novo posicionamento).

**Moodboard** que ilustrem o conceito que se quer transmitir.

**Diretrizes** que definam leis e ações nas seguintes áreas:

1. Infraestrutura (energia, saneamento, redes, acessibilidade externa e interna, vias públicas, taxa de ocupação do solo, crescimento da cidade, zoneamento e divisão de áreas...
2. Serviços ( educação, saúde, segurança, transporte
3. Cultura e lazer (turismo, patrimônio, esportes, diversão, gastronomia, hotéis,...)
4. Meio ambiente (práticas de preservação e redução)

**Mapa** que defina a estrutura pensada para a cidade, através de um mapa conceitual do sistema de ações, definindo quais interligações existem entre cada uma das macro áreas, e como se relacionam para formar o pano de fundo da cidade.

## 5. CRONOGRAMA

<b>Dia</b>	<b>Horários</b>	<b>Etapa</b>	<b>Outputs</b>
25	09:00-10:00	Estímulos iniciais	
	10:00-14:00	Trabalho em grupo	
	14:00-15:00	Apresentação intermediária: Conceito	Cartaz do conceito, A3, vertical, PDF (a prancha deve apresentar o conceito, integrando um logo)
	15:00 – 15:15	COFEE BREAK	
	15:15-20:00	Trabalho em grupo	
26	09:00-10:00	Apresentação intermediária: Sistema de ações	Listagem de 20 ações (5 para cada área – infra-estrutura, serviços, cultura e lazer, meio-ambiente) Sistema das ações (Mapa das ações, A3, horizontal, PDF)
	10:00-15:45	Trabalho em grupo	
	15:45 – 16:00	COFFE-BREAK	
	16:00-18:00	Apresentação final: Aplicação em Carlos Barbosa	Visões de Carlos Barbosa 2030 (até 3 pranchas A3, horizontais, PDF com visualizações das ações aplicadas no contexto de Carlos Barbosa,) Descrição (com título, nomes dos participantes, palavras chaves, resumo de máximo 1.000 caracteres, espaços incluídos)
	18:00-20:00	Discussão final	Debates

\*Os alunos deverão auto-gerenciar 1 hora de pausa para almoço e intervalo.

## **ANEXO D – Briefing impresso para o WS3**

### **O projeto Melissa Academy**

Melissa Academy é o mais novo projeto da marca que visa estimular o interesse e a criatividade dos futuros profissionais em design no mundo. O objetivo é fomentar o desenvolvimento de novas formas de pensar, trabalhar e criar com o plástico, além de desenvolver uma curadoria de design para aproximar o grande público das novidades que estão sendo lançadas na área.

Edson Matsuo, gerente do departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos da Grendene, foi o criador do projeto, que teve como primeira parceira a renomada Escola Superior de Arte e Design de Genebra (Haute Ecole D'art Et Design), a Head Genève. “O tema principal não era projetar um sapato, e sim um *walking object* e um *body accessory*. Foi uma experiência fantástica, 24 alunos, de várias nacionalidades, dos cursos de design de moda e jóias que produziram excelentes interpretações para o que lhes foi proposto;” afirmou Edson Matsuo que, ao lado de Fernando Mascaro, consultor de design sustentável da Melissa e dos professores da instituição, ministrou workshops e aulas para os participantes.

Ao final do curso, os estudantes criam modelos super contemporâneos e muito espirituosos a partir de matrizes já existentes. Os três modelos finalistas do “desafio/concurso” aparecem numa edição limitada, na coleção de Inverno 2011 da Melissa, e serão vendidos a partir de abril, na Galeria Melissa e na loja virtual da marca.

Para a edição de Inverno 2011 do Fashion Rio, o diretor da Head Genève, Bertrand Maréchal virá acompanhado de suas alunas: Julie Simon, Marine Stampfli, Morgane Ribeyrolles para o lançamento do Projeto Melissa Academy em coquetel no Pier Mauá com exposição das Melissas de suas pupilas e mesa redonda com o tema Academia Colaborativa.

O debate marca o lançamento do projeto Melissa Academy no Brasil, anuncia as futuras instituições de ensino parceiras, como a Unisinos e o Senai. Estarão presentes: Edson Matsuo, Fernando Mascaro, Paulo Borges, diretor criativo do Fashion Rio e do SPFW; Prof. Dr. Rodolfo Capeto, diretor da Esdi – Escola Superior de Desenho Industrial do Rio de Janeiro – próxima instituição a receber o projeto Melissa Academy. Além das professoras: Dra. Paula Visoná, coordenadora do Curso de Design da UNISINOS, e Dra. Fabiana Luna, coordenadora de estratégia e mercado do SENAI – CETIQT. Os participantes serão mediados por Erika Palomino, consultora e jornalista de moda.

### **DIAGNÓSTICO**

## **Estruturas das partes do projeto**

A presente proposta é um convênio de parceria entre a Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS e a Empresa Grendene S/A de Farroupilha para participar ao projeto mundial Melissa Academy.

Este documento foi construído a partir da solicitação da empresa Grendene S/A para o interesse na construção de parcerias que fortaleçam a melhor formação ética, cultural, educacional, científica e social das comunidades onde a empresa está inserida.

Por meio de um processo de inovação orientada pelo Design, pretendem-se realizar um projeto de desenvolvimento de produto e sistema-produto em parceria com a empresa Grendene S/A e um grupo selecionado de alunos da Escola de Design UNISINOS chamado de: “Melissa Academy – *Do ordinário ao extraordinário*”, dividido segundo um cronograma de ações e responsabilidades, ao longo de seis meses (ver parágrafo 4.2 e 4.3) realizado de acordo por ambas as partes envolvidas no projeto.

## **Objetivos definidos pela empresa**

- Aproximação das lógicas do design e *modus operandi*;
- Procura de estímulos para agregar criatividade e inovação à atividade projetual da empresa;
- Aplicação das noções derivadas no desenvolvimento de novos cenários, *visions* e concepts de produtos;
- Aproximar-se a uma abordagem contemporânea do Design que tenha como resultado o processo;
- Geração de caminhos colaborativos entre empresa e Universidade;
- Atualização de colaboradores da empresa através da metodologia oferecida pela Escola de Design UNISINOS.

## **Briefing**

O design vem se tornando um elemento fundamental no valor agregado dos produtos. A aproximação à cultura do design através do conhecimento de estudos de casos e exercitação projetual é a forma correta de entender o seu potencial e viabilizar a sua aplicação.

**Através o processo apresentado ate agora, e com a abordagem aqui colocada, pretende-se desenvolver novos *concepts* de produtos e seus sistemas-produtos**

(ver parágrafo 2.3) **para o mercado de moda, interpretando os seguintes conceitos norteadores:**

- Mobilidade;
- Design democrático;
- Design de processo;
- Consumo sustentável.

Tabela de síntese das atividades realizadas no WS de *Concept Design*

Cronograma base WS Concept		13hs/14hs	14hs/15hs	15hs/19hs	19:30HS/21:00HS	21HS/22HS
<b>Dia 01/10_02</b>	Apresentação briefing 30 min. Participação EDSON + FERNANDO MASCARO	Divisão das equipes de trabalho 30 min.	Introdução à atividade de observação Participante: 15 min Apresentação do protocolo de observação e mapeamento dos pontos de observação: 45 min. RESPONSÁVEL: ANA BENDER	OBSERVAÇÃO: GRUPOS PDSV E RUJAS Análise dos dados recolhidos no campo, organização de PERSONAS E TARGET RESPONSÁVEL: ANA BENDER EDSON E FERNANDO	Análise dos dados recolhidos no campo, organização de PERSONAS E TARGET RESPONSÁVEL: ANA BENDER	CRUZAMENTO INFORMAÇÕES TARGETS EDSON E FERNANDO
	13hs/14hs	14hs/15hs	15hs/17hs	17hs/17:30	17:30 hs/22:30 hs	
<b>Dia 02/17_02</b>	Apresentação de estímulos pesquisa Blue Sky RESPONSÁVEL: CELSO SCALETSKY	Apresentação de estímulos MUNDO ARTE GLOBAL (reutilização/projeção: ordinário ao extraordinário)	BrainStorm Mapas Cenários (Cruzamento dos dados e construção de cenários de projeção)	Intervalo	Projeção equipes + assessoramento	
	13hs às 14hs	*14hs às 14:30 hs **14:30hs às 17hs	17hs às 17:30hs	17:30hs às 20:30 hs	20:30 hs às 21:30 hs	21:30 hs às 22:00 hs
<b>Dia 03/18_02</b>	Apresentação Parcial Projetos equipes PROFESSORES EDSON E FERNANDO	*Apresentação materiais e emoção (Roberto Falter) **Projeção equipes + assessoramento	Intervalo	Projeção equipes + assessoramento	Apresentação final Projetos equipes PROFESSORES	Análise dos resultados PROFESSORES EDSON + FERNANDO

## **ANEXO E – Briefing impresso para o WS4**

### **DO ORDINÁRIO AO EXTRAORDINÁRIO MELISSA ACADEMY WORKSHOP**

*"A imaginação tem todos os poderes:  
ela faz a beleza, a justiça, e a felicidade, que são os maiores poderes do mundo"*  
Blaise Pascal

#### **1. SOBRE O WORKSHOP**

O Workshop é uma atividade de projeto intensiva desenvolvida durante três dias, em turno integral, com a participação de um profissional que é convidado a trazer, para dentro da escola, a sua experiência e a sua maneira particular de abordar o projeto.

Os alunos de diversas turmas, divididos em grupos, são chamados a trabalhar numa temática específica, com o objetivo de projetar um *concept* inovador, bem desenvolvido e bem representado.

#### **2. TEMA DO WORKSHOP**

No guarda-chuva da parceria entre a Escola de Design Unisinos e a empresa Melissa do grupo Grendene, estão sendo desenvolvidas uma série de iniciativas com o direto envolvimento dos alunos da graduação do curso de Design.

Ainda em fevereiro foi desenvolvido um primeiro workshop que teve como objetivo o desenvolvimento de concepts de produto, baseados na ideia de repensar o objeto calçado. O tema transversal, portanto, que embasou o desenvolvimento dos projetos é DO ORDINÁRIO AO EXTRA ORDINÁRIO. Essa será a temática reacional também do Workshop II, a se realizar em Abril.

O calçado foi apresentado na sua essência de artefato “ordinário”, e repensado enquanto objeto “extraordinário” visando a transgressão dos limites formais, estéticos e comunicacionais relacionados ao mesmo.

Os resultados deste workshop foram cinco projetos de produtos, e os percursos projetuais dos mesmos serão apresentados no início do Workshop II.

O segundo Workshop, visa dar continuidade a esta experiência, transformando os projetos da primeira etapa em sistemas produto-serviço (PSS) estruturados, coerentemente com as lógicas do design estratégico.

Os grupos de alunos deverão concentrar-se particularmente nas dimensões dos serviços e da comunicação do PSS

## **Briefing**

O sistema-produto é um conjunto integrado do produto, serviço, comunicação e distribuição com o qual uma empresa se coloca no mercado. É um sistema de interface através do qual a empresa se oferece na sociedade e dá forma a própria estratégia.

Pretende-se desenvolver essa lógica para cada um dos quatro concepts resultantes do Workshop I. Assim, buscar-se-á evidenciar o conceito e o diferencial inovador de cada sistema-produto, relacionado ao projeto individuado por cada equipe.

**Em síntese, cada grupo de trabalho deverá desenvolver:**

**\_Um sistema-produto evidenciando seus elementos principais, a partir do *concept* projetado pela equipe;**

**\_Evidenciar o diferencial competitivo do sistema-produto e detalhá-lo (ex.:plataforma WEB, ponto de venda, serviços on line...);**

### 3. ESTRUTURA DO WORKSHOP

Fase	Dia	Turno	Professores	Atividade
Lançamento	15	T	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Lançamento do tema
Lançamento	18	M	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato Henrique Luzzardi Lucia Gea	Lançamento do briefing Brainstorming
Problem setting	18	T	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Trabalho por grupo para individualizar caminhos projetuais
		N	-	
	19	M	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Apresentações intermediárias (10:00 horas)
Problem solving		T	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Trabalho por grupo para elaborar a articulação do PSS e o detalhamento das suas características de serviço e de comunicação
		19	N	
Visualizing	20	M	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato	Representação do PSS Preparação da apresentação final
Fechamento	20	T	Karine Freire Guilherme Caon Paula Visoná Carlo Franzato Henrique Luzzardi Lucia Gea	Apresentações finais (14:00 horas)

### 4. PROFESSORES MINISTRANTES

**Karine Freire**  
**Guilherme Caon**  
**Paula Visoná**  
**Carlo Franzato**

### 5. RESULTADOS ESPERADOS

Em um cd deverão ser gravados os seguintes arquivos:

- **Nome Projeto - Apresentação.pdf** (Apresentação do projeto de 10 minutos);
- **Nome Projeto - Prancha.pdf** (Prancha A3 de síntese do projeto e do seu cenário);
- **Nome Projeto - Imagem.jpg** (Imagem do objeto projetado em alta qualidade, 1920x1440 pixel, horizontal);
- **Nome Projeto - Descrição.doc** (Descrição do projeto conforme arquivo disponibilizado).