

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Gustavo Vitelo Andrighetto

**ELICITAÇÃO DE REQUISITOS DE PROJETO EM
DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre
2017

GUSTAVO VITELO ANDRIGHETTO

Elicitação de requisitos de projeto em design de comunicação visual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden

Porto Alegre
2017

CIP - Catalogação na Publicação

Vitelo Andrighetto, Gustavo

Elicitação de Requisitos de Projeto em Design de Comunicação Visual / Gustavo Vitelo Andrighetto. -- 2017.

160 f.

Orientador: Júlio Carlos de Souza van der Linden.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Design. 2. Comunicação visual. 3. Metodologia. 4. Requisitos de projeto. 5. Designer e cliente. I. de Souza van der Linden, Júlio Carlos, orient. II. Título.

Gustavo Vitelo Andrighetto

**ELICITAÇÃO DE REQUISITOS DE PROJETO
EM DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

Esta Dissertação/Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre/Doutor em Design, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre,

Prof. Dr. Régio Pierre da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Banca Examinadora:

Orientador: **Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden**

Departamento de Design e Expressão Gráfica,

Prof^a. Dr^a. Fabiane Wolff

Universidade do Vale dos Sinos – Examinador Externo

Prof. Dr. Maurício Moreira Silva e Bernardes

Departamento de Design e Expressão Gráfica, DEG – Examinador Interno

Prof^a. Dr^a. Priscila Zavadil Pereira

Departamento de Design e Expressão Gráfica, DEG – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Julio Carlos de Souza van der Linden, que durante os últimos dois anos, sempre de bom humor me conduziu e “nor-teou” na execução deste mestrado. A minha família pelo amor e apoio em todos os momentos, possibilitando a execução de todos os objetivos planejados. A minha namorada, pelo companheirismo e por todos momentos compartilhados. Aos colegas de grupo de pesquisa, pelas diversas trocas de conhecimento que tivemos. Aos componentes de minha banca, Prof^a. Dra. Fabiane Wolff, Prof^a. Dra. Priscila Zavadil, e ao Prof. Dr. Maurício Moreira Silva e Bernardes por compartilharem seu tempo e conhecimentos através da atenção dada a este trabalho. Aos designers participantes desta pesquisa, por disponibilizarem o seu valioso tempo. Agradeço também aos meus sócios do escritório 303 Design Squadron, pela compreensão e apoio nos momentos de minha ausência. E a todos os meus colegas e ex-colegas de trabalho pelas conversas que inspiraram a jornada até a presente pesquisa.

RESUMO

ANDRIGHETTO, G. V. **Elicitação de requisitos de projeto em design de comunicação visual**. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

A investigação de requisitos de projeto é uma atividade essencial da prática do design, associada a configuração do problema de projeto. Contudo, a técnica para esta atividade é muitas vezes desafiadora para os designers que possuem uma orientação para a resolução de problemas ao invés da configuração dos mesmos. Identificar todos os requisitos durante o estágio inicial de um projeto, seria o cenário ideal de trabalho para um designer. É amplamente aceito que a natureza do processo de design ocorre através da co-evolução do problema-solução, o que indica a existência da redefinição de requisitos durante o curso de um projeto. Entretanto, requisitos constantemente redefinidos em um projeto podem ser prejudiciais tanto na perspectiva do designer quanto do seu cliente, pois afetam na gestão do projeto e desgastam relação entre os envolvidos. Com o objetivo de compreender melhor este fenômeno e as suas causas, esta pesquisa, portanto, investigou como os designers de comunicação visual lidam com os requisitos de projeto, e com as suas respectivas mudanças durante o curso de um processo. O método utilizado foi baseado no protocolo de Haug (2015), que investigou o mesmo tema, mas com designers de produto. Nove entrevistas foram realizadas com diferentes designers, que tiveram áudio digitalmente gravado, e posteriormente foram transcritas e analisadas. Como resultado, foi constatada a aplicabilidade do protocolo de Haug (2015) em design de comunicação visual, a descoberta de relações entre as categorias de mudanças de requisitos, e o desenvolvimento de duas ferramentas para auxiliarem o designer a compreender o seu processo de trabalho, e como adotar uma estratégia adequada para desempenhar o seu processo de trabalho de acordo com o seu próprio perfil e o do seu cliente.

Palavras-chave: Design. Comunicação Visual. Metodologia. Requisitos de projeto. Designer e cliente.

ABSTRACT

ANDRIGHETTO, G. V. **Elicitation of project requirements in visual communication design**. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

The investigation of project requirements is an essential task in design activity, also associated with problem setting. However this technique is often challenging for designers, which are problem solving oriented instead of problem setting. The identification of all project requirements at the beginning of a project would be the ideal scenario for a designer. Nevertheless design activity is more like the evolution of problem-solution, pointing that project requirements are redefined during a design process. Requirements redefinitions during a design process, can be harmful for both designer and his client, because it affects their project management and also their relationship. Aiming to better understand this phenomena and its causes, this research investigated how visual communication designers work performing the elicitation of project requirements and deal with requirement redefinition during their projects. The method used was based on Haug's (2015) protocol, who investigated the same subject, but with product designers. Nine designers were interviewed with the audio digitally recorder, and afterwards all interviews were transcribed and analyzed. As a result, it was found that Haug's (2015) protocol was applicable to visual communication design, a connection between the categories of changing project requirements was drawn, and tools were developed to help designers decide for a process strategy between the different client and their own profiles.

Palavras-chave: Design. Visual communication. Methodology. Project requirements. Designer and client.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Processo de Design.....	30
Figura 2 - Processo de Design de Comunicação Visual de Munari	31
Figura 3 - Padrões de requisitos emergentes	46
Figura 4 - Requisitos emergentes e revogados	47
Figura 5 - Framework de Haug (2015)	50
Figura 6 – Inter-relação entre os fatores na elicitação dos requisitos de projeto.....	51
Figura 7 - Desenho da pesquisa.....	54
Figura 8 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente ainda não considerou	87
Figura 9 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar	88
Figura 10 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado	89
Figura 11 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever	90
Figura 12 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir	91
Figura 13 - Relações da categoria: Aspectos ocultados pelo cliente	92
Figura 14 - Relações da categoria: Descoberta de falsos requisitos	93
Figura 15 - Relações da categoria: Descoberta de requisitos internos.....	95
Figura 16 - Relações da categoria: Descoberta de requisitos externos.....	96
Figura 17 - Relações da categoria: Mudança de preferências do cliente	97
Figura 18 - Relações da categoria: Descobertas de possibilidades não consideradas previamente	98
Figura 19 - Relações entre as categorias de Haug (2015)	99
Figura 20 – Modelo de processo que emerge da pesquisa e da literatura.	108
Figura 21 - Tipos de relação entre designer e cliente	110
Figura 22 – Matriz de diretrizes para o processo	116
Figura 23 - <i>Canvas</i> para revisão de projeto	118

LISTA DE ABREVIATURAS

ADG	Associação dos Designers Gráficos
APDESIGN	Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul
NASA	National Aeronautics and Space Administration
RIBA	Royal Institute of British Architects
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
PGDesign	Pós-Graduação em Design – UFRGS
MEI	Micro Empreendedor Individual

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 OS PROBLEMAS DE DESIGN	17
2.2 OS PROBLEMAS DOS DESIGNERS	23
2.3 DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL.....	25
2.4 OS PROCESSOS DE DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL.....	29
2.5 O BRIEFING DO DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL.....	32
2.6 BARREIRAS E CAPACITADORES NO PROCESSO DE DESIGN	35
2.6.1 A expertise do designer	36
2.6.2 Tipos de relações entre o designer e cliente	40
2.6.3 Comunicação no projeto de design	42
2.6.4 Mudanças de requisitos no projeto de design	44
2.6.5 Considerações	50
3 METODOLOGIA	53
3.1 INTRODUÇÃO	53
3.2 OBJETIVOS, TAREFAS E MÉTODOS	53
3.3 O PROTOCOLO DE HAUG (2015) E O DELINEAMENTO DA PESQUISA..	55
3.4 ADAPTAÇÕES DO PROTOCOLO ORIGINAL E PROCESSOS DE ANÁLISE	56
3.5 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA.....	57
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	60
4.2 MUDANÇAS DE REQUISITOS	63
4.2.1 Aspectos que o cliente ainda não considerou	63
4.2.2 Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar	65
4.2.3 Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado	66
4.2.4 Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever	67
4.2.5 Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir	69
4.2.6 Aspectos ocultados pelo cliente	72
4.2.7 Descoberta de falsos requisitos	73
4.2.8 Descoberta de requisitos internos	75

4.2.9	Descoberta de requisitos externos.....	78
4.2.10	Descoberta de possibilidades não consideradas previamente ...	80
4.2.11	Mudança de preferências do cliente	81
4.3	RELAÇÕES ENTRE AS CATEGORIAS DE HAUG (2015).....	84
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS DE REQUISITOS.....	99
5	PROCESSOS E FERRAMENTAS QUE EMERGEM DO DISCURSO	103
5.1	MODELO DE PROCESSO	103
5.2	TIPOS DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES.....	109
5.3	MATRIZ DE DIRETRIZES PARA O PROCESSO	113
5.4	CANVAS PARA REVISÃO DE PROJETO	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE B – Aspectos que o cliente ainda não considerou	132
	APÊNDICE C – Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar	133
	APÊNDICE D – Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado	134
	APÊNDICE E – Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever	135
	APÊNDICE F – Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir	136
	APÊNDICE G – Aspectos ocultados pelo cliente.....	137
	APÊNDICE H – Descoberta de falsos requisitos	138
	APÊNDICE I – Descoberta de requisitos internos	139
	APÊNDICE J – Descoberta de requisitos externos	141
	APÊNDICE L – Descoberta de possibilidades não consideradas previamente.....	142
	APÊNDICE M – Mudança de preferências do cliente.....	142
	APÊNDICE N – Relações entre as categorias de Haug (2015)	144
	ANEXO A – Protocolo original de Haug (2015)	159

1. INTRODUÇÃO

Os processos e métodos de design são estudados há mais de sessenta anos, por pesquisadores tentando compreender e estruturar o desenvolvimento de artefatos em diferentes áreas, como de produto, gráfico ou organizacional (BAYAZIT, 2004; CROSS, 2007). O interesse visa a compreensão e descrição das estruturas e padrões comportamentais, pois muito do conhecimento do designer é derivado a sua própria experiência (ARCHER, 1979; BUCHANAN, 1992; CROSS, 2007).

Embora muitas teorias tenham se desenvolvido, a dificuldade de aplicação destes métodos se deve ao seu próprio desenvolvimento, do conhecimento tácito dos pesquisadores (GALLE, 2008). Os processos de design como o conhecemos nos tempos atuais, não resultaram de um planejamento meticuloso, mas são respostas para as mudanças nos contextos social e cultural no qual o design é praticado (LAWSON, 2005). Compreender a natureza, a estrutura dos problemas e os métodos de design são um importante passo para a ampliação do conhecimento teórico da área (DORST, 2003).

Entre as diversas áreas a qual uma metodologia de design pode ser aplicada, há o design comunicação visual. De acordo com Munari (2009), esta área refere-se a praticamente tudo que é visível aos olhos, configurado de maneira intencional, contendo uma informação prática e outra estética, visando que a totalidade de sua informação seja percebida com o significado pretendido. Complementando este pensamento, Frascara (2004) sugere que esta atividade está relacionada a interpretação, organização e apresentação visual de todos os tipos de mensagens produzidas pelo homem.

No que se refere a comunicação corporativa, o design de comunicação visual pode ser implementado estrategicamente em uma empresa, colaborando para a percepção desejada de sua imagem por todos os *stakeholders* (MOZOTA, 2011). No entanto, o desenvolvimento de conhecimento compartilhado entre os atores envolvidos em um processo, é uma importante característica para o sucesso de um projeto de design (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008). Pesquisas demonstram a dificuldade de os empresários compreenderem os processos de design e

valorizarem a atividade (LEITNER, 2013; MOREIRA; BERNARDES, 2015). Por outro lado, o designer é percebido como pouco habilidoso no diálogo com os empresários (MCCORMACK, 2005).

A comunicação entre o designer e seu cliente emerge como uma importante questão neste processo. As diferentes disciplinas de origem dos atores de um mesmo projeto, é muitas vezes uma barreira na criação de conhecimento compartilhado gerando consequências negativas no processo e no desenvolvimento da solução final de um projeto. (VALKENBURG, 2000; DONG, 2005). Esse fenômeno pode ser melhor compreendido através do conceito de “*Object World*”, de Bucciarelli (1988) que descreve sobre a influência das habilidades, experiências, métodos, técnicas e teorias da disciplina de origem dos atores de projeto, e como elas incidem sobre a sua percepção de um artefato. Unificar este conjunto de visões tende a ser uma ação favorável no desenvolvimento de projetos de design (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008).

Criar conhecimento compartilhado em projetos de design significa ir além de conversas face-a-face, estando associado também a disciplinas de gestão, o que produz efetividade e qualidade ao projeto (KLEINSMANN, VALKENBURG, 2008). Por outro lado, a maior parte da comunicação entre o designer e o cliente, se dá através da comunicação falada, o que implica em tradução da linguagem verbal para a visual, sendo parte integrante e vital do projeto (TOMES, OATES, ARMSTRONG, 1998). O *storytelling* é uma abordagem favorável para a descrição de conceitos e a geração do conhecimento compartilhado entre os atores de projeto (LLOYD, 2000), no entanto há uma dificuldade para os designers gerenciarem o fluxo de troca de informações no processo de design, o que pode causar uma variedade de problemas no artefato final (ECKERT, CLARKSON, STACEY, 2001). Organizações melhor estruturadas conseguem desenvolver processos colaborativos que facilitam a comunicação entre os atores de projeto, contribuindo para a obtenção de resultados favoráveis (CHIU, 2015).

Os projetos de design geralmente iniciam com uma motivação do cliente no desenvolvimento de um artefato, e o descrevem através de um *briefing* de projeto, que é apresentado ao designer (PHILLIPS, 2008; PEDGLE, 2009). A situação ideal para um designer seria receber uma descrição detalhada sobre os objetivos do projeto e sobre as características do artefato a ser desenvolvido, entretanto, é característico desta atividade que novos requisitos emergem durante as fases mais

avançadas. (MCCDONEL, LLOYD, 2014). Esta descrição corrobora com que Dorst e Cross (2001) chamam de co-evolução do problema-solução no processo de design. No entanto, esta co-evolução representa novas abordagens para o problema de design, e podem configurar mudanças de requisitos em projetos. De acordo com Haug (2015), estas mudanças ocorrem pelo desconhecimento do designer das suas causas. O excesso de mudanças de requisitos pode gerar um processo ineficiente para o designer, configurando um cenário indesejado de projeto, e até mesmo a sua descrença sobre o próprio processo (LEITNER, 2013).

Requisitos de projeto conhecidos favorecem a gestão dos processos de desenvolvimento de artefatos, possibilitando para o designer um caminho mais preciso para a satisfação das necessidades do cliente (HAUG, 2015). É durante o processo de design, que os problemas passam a ser conhecidos ou desconhecidos. Se forem conhecidos, serão validados ou rejeitados durante o processo. Se forem desconhecidos, algumas questões deverão emergir durante o processo, para que possam ser validados ou rejeitados, abrindo novas possibilidades de caminhos desconhecidos inicialmente, configurando um processo complexo e desafiador para o designer (HAUG, 2015).

Poucas pesquisas que exploram as relações entre o designer e o cliente são na área do design de comunicação visual, sendo mais usual encontrar resultados voltados para a arquitetura, engenharia, ou design de produto (LUCK, MCDONELL, 2005; MCDONELL, LLOYD, 2014; HAUGH, 2015). As diferentes disciplinas do design possuem uma base comum, mas cada área possui as suas próprias prioridades, e maneiras de lidar com as tarefas. (ECKERT, STACEY, EARL, 2013). Portanto o protocolo de Haug (2015) foi a estrutura essencial da metodologia utilizada nesta pesquisa, que se propõe a compreender: como os designers de comunicação visual trabalham na fase de elicitación dos requisitos de projeto?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a elicitación dos requisitos de projeto em design de comunicação visual do *briefing* à criação do conceito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a aplicabilidade do protocolo de Haug (2015) na análise de mudanças de requisitos de projeto em design de comunicação visual;
- b) Identificar pontos de mudanças de requisitos no processo de design de comunicação visual;
- c) Elaborar ferramentas que auxiliem o designer na gestão do processo de elicitação e mudança de requisitos.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo limita-se a uma análise qualitativa dos métodos e processos de trabalho realizada com nove designers de comunicação visual. Todos os entrevistados eram profissionais em exercício da atividade no momento da pesquisa, e com formação acadêmica em design visual, design gráfico e design de produto. As entrevistas foram realizadas na região de Porto Alegre/RS, e correspondem a uma amostra de entrevistados com um perfil de jovens profissionais na área. Estas características configuram o específico contexto da realização desta pesquisa, e, portanto, esta análise não pretende generalizar os resultados, apesar da possibilidade e outros contextos.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica, relacionada ao estudo do problema e da estrutura dos problemas de design; aos processos, métodos e *briefing* em design de comunicação visual; e as barreiras e capacitadores em projetos de design. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. No quarto capítulo são apresentados os resultados das entrevistas com os designers, e a discussão destes resultados. No quinto capítulo, são apresentadas as

ferramentas que emergiram do processo de análise do conteúdo coletado, e que tem como objetivo auxiliar os designers na adoção de estratégias para os seus processos de acordo com o perfil dos seus clientes. E por fim, o sexto capítulo retoma as principais informações contidas nesta pesquisa com uma conclusão sobre o processo de desenvolvimento desta pesquisa e os seus resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o referencial teórico desta pesquisa, relacionando os seguintes aspectos: os problemas de design; a estrutura do problema de design; o processo de design de comunicação visual; o *briefing* de projeto; as barreiras e capacitadores na comunicação entre os atores de projetos e as mudanças de requisitos de projeto. Ao final do capítulo todos os aspectos abordados na fundamentação teórica são relacionados e demonstrados através de uma figura.

2.1 OS PROBLEMAS DE DESIGN

Os estudos sobre os métodos e processos de design tiveram início em 1920 com o movimento artístico De Stijl envolvendo pesquisadores da área que estavam concentrados em métodos para estruturar o desenvolvimento de produtos para a sociedade. Desde então um caminho foi aberto por outros inúmeros pesquisadores, seguido pela escola Bauhaus, onde foram formalizados modelos educacionais e metodológicos sobre a prática do design (BAYAZIT, 2004; CROSS, 2007). Após o seu fechamento pelo regime nazista, os professores da Bauhaus migraram em sua maioria para a antiga União Soviética e para Chicago nos Estados Unidos mas somente na década de 1950, com a fundação escola de Ulm, que a pesquisa em design recebeu maior atenção e com o estudo e aplicação de metodologias racionalistas na resolução de problemas (SCHNEIDER, 2009).

A lógica racionalista acompanhava o momento em que a ciência se desenvolvia, que iniciava os estudos em inteligência artificial (AI), e influenciando os pesquisadores a buscarem um reconhecimento do design como uma disciplina formal e estruturada, como a administração, sendo descrito por Alexander (1964) como a busca pela “consciência projetual” ou a perda na “inocência intuitiva” (ARCHER, 1965 *apud* CROSS, 2007). Eventos importantes da época como a *Design Methods Conference*, realizada em Londres em 1962, marcam o início do que é chamado a primeira geração de pesquisadores, marcada pela publicação das obras de Asimow (1962), Alexander (1964), Archer (1965) e Jones (1970) (CROSS, 2001^a; BAYAZIT, 2004). O uso da lógica racional possuía motivação no sucesso da

aplicação dos métodos militares e da NASA, muito bem empregados na indústria civil e no comércio, e geravam lucro para as empresas (RITTEL, WEBER, 1973).

O auge do período da lógica racional veio com a publicação da obra de Herbert Simon “As Ciências do Artificial (1969), que apresenta ideias sobre estruturação dos problemas, estudando os “*ill-defined problems*”, traduzido literalmente para problemas mal definidos, os quais passaria a chamar de “*ill-structured problems*”, ou problemas mal estruturados, e os “*well-structured problems*”, ou problemas bem definidos. Na obra de Simon (1973) os “*well-structured problems*” foram descritos pela definição de critério para testar a proposição de uma solução, e uma maneira mecânica para a sua aplicação. Segundo Simon (1973), existe ao menos um espaço de problema que pode ser enquadrado como o espaço inicial, e o objetivo; outros estados, podem ser alcançados e considerados na tentativa de solucionar um problema. As mudanças de estado podem ser representadas no espaço do problema, como as transições dos estados dados até os estados atingidos por eles. Mesmo os movimentos, corretos ou não, podem ser representados, ou seja, todas as transições podem ser representadas. Todo o conhecimento adquirido pelo designer pode ser representado em um ou mais espaços do problema (SIMON, 1973).

Em obras posteriores, como a terceira edição de “As Ciências do Artificial” (1996) Simon descreveu que um problema de design requer novas informações durante o curso de projeto, novos enquadramentos, e não pode ser considerado somente como um “*well-structured problem*”. Isso se deve ao fato de que um problema de design não pode ser resolvido apenas com uma quantidade razoável de operações, e o levou a pressuposição de que para a resolução de “*well structured problems*” o designer depende da disponibilidade destas informações. No entanto, o reconhecimento destas informações é o que mais tarde foi descrito por Dorst (2003) através da estrutura do problema de design, e da capacidade intrínseca do designer em reconhecer o ambiente a sua volta para identificar oportunidades de projeto. Por outro lado, os “*ill-structured problems*” compõem a maioria dos problemas cotidianos e da prática profissional. São questões imprevisíveis que emergem, e não necessariamente ensinadas em sala de aula, possuindo soluções não previsíveis ou convergentes, o que indica a necessidade de conhecimentos de outras disciplinas para o desenvolvimento de uma solução (JONASSEN, 2000). Os “*ill-structured problems*” podem ser caracterizados de acordo com Jonassen (2000) como um

conjunto de elementos que são desconhecidos ou não-conhecidos em nenhum grau de confiança; possuem múltiplas soluções, caminhos possíveis e critérios de avaliação, portanto não há certeza de quantos conceitos, regras e princípios são necessários para o desenvolvimento de uma solução; frequentemente demandam que os aprendizes façam julgamentos e expressem suas opiniões pessoais e crenças sobre o problema, o que torna os “*ill-structured problems*”, ou atividades interpessoais únicas.

Embora o trabalho de Simon (1969) tenha sido largamente debatido após o seu lançamento por outros pesquisadores, a ideia de que uma barreira entre os “*well-structured problem*” e “*ill-structured problems*” não seja tão rígida, gerando um novo *framework* para a definição de problemas, não foi proposto. O paradigma apresentado por Simon (1996) perdura até os dias de hoje, podendo ser percebido na lógica racional de projeto orientada para a solução, amplamente difundida na linguagem comum das discussões em design (DORST, 2006).

Na prática, pouco da lógica racional de resolução de problemas serviu ou teve sucesso em sua aplicação, abriu as portas para novos debates. Paralelamente, o final dos anos 1960 viu diversas revoluções sociais e culturais emergirem nas ruas e universidades no ocidente, questionando e rejeitando os valores e métodos das gerações anteriores (CROSS, 2001a). Estas metodologias, também percebidas como simplistas demais, não resolviam os processos dos problemas cada vez mais complexos do mundo real. O interesse na configuração do problema e nos artefatos reduziram, passando a haver maior interesse nas necessidades e interações humanas (BAYAZIT, 2004).

A pesquisa em design sempre possuiu certa distinção da ciência clássica, que valida os resultados através da observação, enquanto para o design, os resultados das operações são em sua maioria divergentes (CROSS, 2001a). Em outras palavras, esta diferença é elucidada no trecho da obra de Alexander (1964, p. 130) que argumenta que “os cientistas tentam explicar as estruturas existentes, enquanto os designers tentam moldar os componentes das novas estruturas”. Já para Simon (1969), esta diferença está no foco das diferentes disciplinas, declarando que as ciências naturais estão preocupadas com as coisas do jeito como elas são, enquanto o design está preocupado em como as coisas podem ser.

Muitos pesquisadores consideram o design como uma área de conhecimento distinto e que é derivado de um modo de ação semelhante a linguagem, intrínseco

ao ser humano, (ARCHER, 1979; BUCHANAN, 2001; CROSS, 2001a; LAWSON, 2005). Outros autores sugerem que o design pode ser compreendido como uma disciplina de orientação e que tangencia as outras áreas, como as de prática social e comunicativa (Meier, C. Design Theorie, p.12 *apud* SCHNEIDER, B. 2009), sendo a atividade projetual e criativa uma capacidade humana tal como a articulação através da linguagem (LAWSON, 2005).

Encontrar uma definição precisa para o design não é o foco desta pesquisa, e pode ser uma discussão inconsistente, tendenciosa e co-relacionada aos contextos individuais, delimitando a amplitude de sentido e sendo passível de questionamentos (GALLE, 2008). No entanto, algumas tentativas de definição na literatura, podem auxiliar na compreensão do que se entende como design. Um destes exemplos é a definição de Simon (1996, p. 111) “*everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones*”, e que para Galle (2008) gera uma conotação maior para o ato de planejar, do que as atividades relacionadas para a efetiva mudança de estado. As distintas áreas de origem dos autores conferem para as definições de design perspectivas diferentes sobre a atividade. Estas diferenças podem ser observadas nos trechos de Visser e Galle, sendo a primeira, uma autora com origem na área de psicologia cognitiva (Visser, W. 1983 *apud* GALLE, 2008) e sugere o design como “*Symbolic Information Processing*”, enfatizando os aspectos simbólicos do design, enquanto Galle (2008), autor com origem na arquitetura descreve o design como “*A designers production of representations according to an idea, so as to enable a maker to produce an artefact that the designer will recognise as being in accordance with his idea*”, e relaciona o design com a representação de ideias acordantes a um determinado propósito. Esta visão de Galle (2008) indica o design como uma atividade de predição, em que a produção do artefato deve corresponder com a descrição dos objetivos e propósitos anunciados anteriormente. O design nesse caso, trata de realizar a materialização de um valor futuro, igual ou maior do que as referências anunciadas na predição, que é anterior no processo.

O conjunto de ideias sobre o design ser uma atividade de construção de futuro, e não se tratar apenas de uma computação lógica de evidências, emergiu no início da década de 1970, período ficou marcado pelos pesquisadores da considerada Segunda Geração. Ao contrário da lógica racionalista, esta nova abordagem apresentava uma visão cognitiva aos processos de design (Rittel, 1972

apud Bayazit, 2004). A obra de Rittel e Webber (1973) é considerada o marco histórico desta virada, apresentando o conceito dos chamados *wicked problems*.

Na visão de Rittel e Webber (1973), os *wicked problems* são problemas de origem social, que por sua vez não possuem uma solução definitiva, mas sim momentânea, pois estão em constante transformação. Diferente de problemas matemáticos ou químicos, nos quais o objetivo e as tarefas possuem uma missão clara e definida, os problemas sociais não podem ser de certa forma “domados”. Para que este conceito fosse compreendido, os pesquisadores classificaram os *wicked problems* com dez princípios básicos. O primeiro deles é de que não existe uma formulação definitiva para um *wicked problem*, pois não possuem uma regra que determine o término do problema em questão.

As soluções para os *wicked problems* não podem ser verdadeiras ou falsas, mas sim avaliadas como boas ou ruins. Outro aspecto deste tipo de problema é que eles não podem ser testados de uma forma imediata, pois não há a possibilidade de verificar rapidamente os efeitos de uma solução proposta. Para cada solução de um *wicked problem* uma operação real é necessária, pois não é possível testá-la sem que as suas consequências tenham afetado o ambiente inferido. Os *wicked problems* não possuem uma inumerável quantidade de soluções possíveis, nem mesmo descrever quantas operações podem ser incorporadas no planejamento, e da mesma forma, cada um destes problemas é essencialmente único, pois não existe a possibilidade de repetição do contexto o qual estão inseridos. No entanto, os *wicked problems* são percebidos sempre como consequência de outros contextos anteriores, sendo sempre sintoma de um outro problema. A existência de discrepâncias que representam os *wicked problems* podem ser explicadas de diversas maneiras. A escolha da maneira de explicá-los, determina a natureza da resolução do problema. A última característica deste conceito de problema, diz respeito ao fato de que o planejamento de uma solução exclui o direito de erro de um indivíduo (RITTEL; WEBBER, 1973).

O trabalho de Rittel e Webber (1973) demonstrou a complexidade dos problemas abordados na área, contribuindo para novas perspectivas para os pesquisadores. O rigor do método passou a ser substituído por conceitos mais subjetivos como a “satisfação” e “solução apropriada” para os problemas, pois até mesmo a própria definição de problemas passou a ser discutida (CROSS, 2007). Este trabalho abriu novos precedentes para outras pesquisas igualmente

importantes, como a de Donald Schön (1983), apresentando o conceito de “reflexão-na-ação” na obra *The Reflective Practitioner*. Nela, Schön (1983) traz uma abordagem construtivista, inspirada em modelos das ciências sociais e artísticas, focando na capacidade do indivíduo em aprender e se desenvolver durante um processo (DORST, DIJKHOUIS, 1995). Para o autor, os problemas de design são essencialmente únicos e pouco do conhecimento obtido em experiências anteriores pode ser aplicado nos cursos de ação rumo a solução do novo problema, sugerindo que o indivíduo embarca em um processo reflexivo durante as suas operações (SCHÖN, 1983; CROSS, 2001a). Este comportamento reflexivo está associado à formulação do problema de design, que segundo Schön (1983) ocorre com a nomeação dos aspectos relevantes para o projeto (*naming*), para definição de um contexto (*framing*) de atuação e exploração das soluções do problema. Uma característica deste enquadramento (*framing*) inicial, de acordo com Schön (1983), é que ele raramente ocorre de forma a considerar as evoluções tanto do problema quanto da solução. Ou seja, o enquadramento ocorre várias vezes durante o curso de um processo.

As diferentes teorias apontadas por Simon (1969), Rittel e Webber (1973) e Schön (1983), demonstram a complexidade que o estudo na área tomou. Schön (1983) desenvolveu críticas duras a obra de Simon, alegando que havia tentado gerar uma teoria prescritiva, com métodos únicos e baseada apenas na lógica, estatística e administração para a otimização de soluções de design. Outros pesquisadores da área continuam relacionando e discutindo ambas as obras, como é o caso de Soo Meng (2008), que constrói um raciocínio sugerindo que as críticas apontadas por Schön são exageradas. O autor relaciona evidências das primeiras obras de Simon (*Administrative Behavior*, 1948), em seu período considerado positivista, no qual o autor indicava a impossibilidade do cérebro humano computar todas as possíveis soluções e cenários para a solução de um problema. Soo Meng (2008) ressalta sobre o aprimoramento da obra de Simon em suas futuras edições (1972 e 1996), demonstrando a evolução do autor com os novos contextos de menor preocupação com formulações rígidas das estruturas dos problemas de design.

O desenvolvimento de métodos para o design passou então para um novo contexto de abordagens e conceituação, quando Cross (2001a) descreve em seu artigo *Design as Discipline*. Para chegar neste conceito, Cross (2001a) descreve sobre as três diferentes abordagens e visões nas quais o design foi praticado e

estudado: o **design científico**, relacionado a aplicação do conhecimento científico com processos de design sejam eles intuitivos ou não, aplicados no desenvolvimento em bens de consumo; o **design como ciência**, relacionado a aplicação no método científico no desenvolvimento de projetos de design, o que não é visto como uma abordagem apropriada para a área devido a divergência da própria epistemologia entre ciência e design, sendo o primeiro relacionado a como as coisas são, e o segundo a como as coisas podem ser; e como **ciência do design**, que refere-se ao estudo do design através de processos metodológicos científicos.

Para Cross (2001a), o design possui a sua própria maneira de ser, como uma abordagem que une o diálogo entre áreas distintas, como por exemplo a engenharia e a música, através das atividades criativas em comum. Esta forma própria de ser, é o que Cross (2001a) chama de *Design as Discipline*, como uma abordagem derivada da própria reflexão da prática e pesquisa em design.

2.2 OS PROBLEMAS DOS DESIGNERS

É amplamente aceito que os problemas sociais e tecnológicos existentes podem ser estudados, e ter os seus estados atuais evoluídos através de uma abordagem de design associada a uma disciplina específica (SCHNEIDER, 2009). No entanto, esta declaração ainda deixa uma visão muito abstrata do que se trata o problema de design, e qual a atuação do designer neste contexto. Uma descrição que fornece exemplos da vida cotidiana desta amplitude é apresentada por Munari (2002), que descreve algumas aplicações possíveis das metodologias de design para o desenvolvimento de artefatos como: mobiliário, vestuário, campismo, instrumentos de medida, jogos e brinquedos didáticos, museus e exposições, jardins, em projetos para idosos, dobradiças, junções e ligações, paginação, sinalização, cinema e televisão, impressos, tapeçarias, mosaicos, lojas, malas, grafismos na arquitetura, embalagens, iluminação atividade editorial, estantes. Apesar de sugerir uma extensa lista, esta definição pode ainda sim ser imprecisa e limitada sobre a abrangência dos problemas de design.

O que está por trás da configuração de todos estes artefatos do mundo cotidiano, são uma série de conjuntos materiais e simbólicos agrupados de forma

organizada a fim de suprir as necessidades de usuários, seja através de uma perspectiva mercadológica, social, ou de ambas. (SCHNEIDER, 2009; MUNARI, 2002). Este processo de configuração é o que para Dorst (2003) está associado a estrutura do problema de design. Para Dorst (2003) reconhecer a estrutura dos problemas é de importante valia, quando se estuda o design de acordo o uso de métodos para uma área específica. Por exemplo, em alguns problemas de design, existem premissas e características, como requisitos e objetivos, e que devem ser alcançados. Enquanto outros tipos de problema necessitam da identificação e interpretação de aspectos simbólicos e subjetivos para a sua configuração. Estas diferenças compõem o que Dorst (2003) denominou de estrutura do problema de design, e sugeriu três classes: os **problemas determinados**, possuem requisitos inalteráveis, em que o papel do designer será encontrar essas informações; os **problemas sub-determinados**, que correspondem a maioria dos problemas de design, os quais o designer terá a possibilidade de interpretar o problema para a geração de alternativas adequadas, as quais somente poderá julgar durante o próprio processo; e os **problemas não-determinados**, que referem-se aos problemas em que o designer poderá interpretar livremente e de acordo com o seu gosto, estilo e habilidades.

Na visão de Dorst (2003) um problema de design pode possuir mais de uma classificação, pois estas estruturas não são necessariamente excludentes. Ou seja, um problema de design pode possuir requisitos objetivos (determinados), mas também espaço para as configurações subjetivas (sub-determinadas ou não-determinadas). Outra questão é que o problema de design não pode ser totalmente especificado em seu estado inicial, o que juntamente com as partes sub-determinadas e/ou não-determinadas, permitirá ao designer a tomada de decisões durante o processo, e neste ponto, o seu conhecimento tácito é fundamental para determinar os cursos e o fim do projeto. Apesar da complexidade da formulação de um problema de design, algum espaço de trabalho deve ser selecionado e definido, pois não há uma como se chegar em uma resposta objetiva para uma pergunta que esteja indefinida (GOEL, 1994). Portanto, a definição de um problema de design, bem como o desenvolvimento da solução, pode adquirir uma continuidade indeterminada, e há então a necessidade do reconhecimento de critérios para o estabelecimento de resultados satisfatórios para ambas as situações. Em termos práticos isto estaria relacionado ao reconhecimento pelo designer ou do seu cliente,

da satisfação das necessidades de projeto, ou motivações relacionadas a critérios objetivos como o fim do prazo de desenvolvimento, como fator externo ao designer, mas determinante para o fim de um processo. Estas ações, contudo, devem ser apoiadas nas intenções do demandante do projeto (LAWSON, 2005).

A própria definição do problema de design foi reinterpretada em outro estudo de Dorst e Cross (2001). Os pesquisadores perceberam que o problema de design perde relevância quanto à fixação em uma delimitação e enquadramento inicial. Segundo os autores, os processos de design se parecem mais com uma questão de desenvolvimento e refinamento, tanto do problema quanto das ideias rumo a uma solução. Essas constantes análises e avaliações do próprio problema e do processo, são o que Dorst e Cross (2001) chamaram “a co-evolução do problema e solução”. Isto abre um pressuposto que questiona até a própria existência e definição para os “problemas de design” durante um processo (DORST, 2006), e que também é apontado por Hatchuel (2002), que descreve o design como método para a resolução de problemas, mas não deve ser reduzido apenas a tal. Portanto, o problema de design não necessariamente é uma resposta objetiva do mundo real, mas pelo contrário, sendo percebido atualmente como um conjunto de informações agrupados pelo designer, que irão compor um problema parcialmente criado por ele próprio (DORST, 2006).

2.3 DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL

Design é uma disciplina que não produz apenas realidades materiais, mas especialmente preenche funções comunicativas (BURDEK, 2010). Tudo o que vemos é comunicação visual, e está na estrutura do ambiente artificial (FUENTES, 2006), sejam expressões da vida do homem ou da própria natureza, o que caracteriza algumas distinções entre ambos (MUNARI, 2009).

Os elementos da natureza compõem o que Munari (2009, p. 65) chama de comunicação casual, pois é o que informa sobre as suas características “como uma nuvem, com a intenção de nos advertir um temporal”. Mas não são informações projetadas para que as interpretamos de uma determinada forma. Enquanto que a comunicação intencional, projetada pelo homem para uma determinada finalidade, deve ser percebida pela sua totalidade de seu significado (MUNARI, 2009). De

forma complementar, Bürdek (2010) sugere que esta diferença pode ser compreendida pela ideia de que elementos da natureza falam para nós, enquanto desenvolvemos o ambiente artificial de forma que ele fale por nós. Para o design de comunicação visual, o foco está na comunicação visual intencional, que é classificada por Munari (2009) como:

- Informação prática: como um desenho técnico;
- Informação estética: como uma mensagem informando as linhas de uma forma.

Toda mensagem visual possui uma informação transportada de um emissor para um receptor através de um suporte, formado por um conjunto de elementos como a textura, forma, estrutura, módulo e movimento (MUNARI, 2009). A totalidade deste conjunto é o que irá transportar as informações em um agrupamento de simbologias, as quais os seus significados representarão uma mensagem para um intérprete (SCHNEIDER, 2010). Estas relações são aprofundadas no estudo da semiótica, que estabelece relações entre os signos, o objeto, e o intérprete (BÜRDECK, 2010).

No design de comunicação visual, uma mensagem deve ser construída considerando os fatores situacionais, sociais e culturais do receptor (BÜRDECK, 2010). Nesta viagem do emissor ao receptor, o conteúdo emitido deve transpassar por ruídos em seu trajeto, para que chegue ao receptor com a maior integridade possível, e a fim de que seja reconhecido e provoque os efeitos desejados (MUNARI, 2009).

Para Frascara (2004), o design de comunicação visual é a atividade que concebe, programa, projeta e realiza comunicações visuais passíveis de serem produzidas industrialmente, com a intenção de comunicar uma mensagem para um público específico. Sendo assim, o design de comunicação visual é algo que se precisa fazer, com ordem e configuração, para que algo seja visto primeiro, através de formas e linguagens visuais (NEWARK, 2009). No que se refere a uma empresa, há um composto de elementos da sua aparência, e que constituem a sua imagem corporativa (FRANZATO, 2010).

O papel do design nas empresas tem como objetivo desenvolver estratégias de design em relação à estratégia da empresa, bem como coordenar estas funções

com o *marketing* e comunicação. No âmbito do design visual, isto estaria associado a gestão da percepção da marca nos sistemas visuais da empresa como em seus produtos, prédios, papéis e espaços comerciais (MOZOTA, 2011).

As organizações utilizam o conhecimento de design de comunicação visual para melhorarem as suas posições de *marketing* no mercado e a vantagem competitiva para os seus negócios. Para Best (2006) o projeto de design terá maior sucesso quando há uma interface entre os objetivos da organização, as necessidades do usuário, e o cliente da organização. Cabe ressaltar que o *marketing* se ocupa da identificação de oportunidades, antecipa a satisfação de necessidades e desejos dos clientes e criar diferenciação, agregando valor, aumentando a vantagem competitiva e a receita da empresa. Enquanto que o design se destina para geração de valor através da inovação, da funcionalidade melhorada, diferenciação visual, reforço de marca, e geração de experiências positivas para o consumidor. Portanto, além de atuar nos níveis operacional e tático, o design pode desempenhar funções no nível estratégico das organizações, gerando vantagens para aquelas que o utilizam de forma colaborativa e integrada com os demais setores (BEST, 2006).

No entanto, em muitos lugares o design de comunicação visual ainda é percebido como elemento periférico ao sucesso da empresa (RUSCHEL, BERNARDES, 2015). Em situações de mudanças substanciais nas empresas, como a troca de executivos da gestão, fusão ou reestruturação com outras organizações, é que um ambiente favorável ao design visual se desenvolve para que ele assuma níveis estratégicos (MOZOTA, 2011).

Por vezes pode parecer complexo para o público compreender o que é esta atividade, para profissionais de outras áreas ou para o cidadão comum, e até mesmo para o próprio designer. Por ser uma atividade a qual o resultado do processo geralmente recebe maior visibilidade do que o próprio processo, essas confusões tendem a estimular o público a perceber o designer de comunicação visual como designer gráfico. Embora a percepção seja de certa forma coerente, é também reducionista quanto ao seu papel, sendo o termo designer gráfico mais conhecido e utilizado pelo mercado (FRASCARA, 2004). Como alternativa a esta situação, Frascara (2004) defende que seria mais adequado utilizarmos o termo designer de comunicação visual, que revela em sua estrutura: a indicação de uma profissão (design), um objetivo (comunicação) e um meio (visual).

Como resultado dos processos de design de comunicação visual, temos o design gráfico, que pode ser entendido como o artefato que irá comunicar uma mensagem (FRASCARA, 2004). Há séculos o design gráfico possui diversas finalidades na sociedade ocidental, tais como informar e classificar organizações, sinalizar caminhos, manualizar sistemas, declarar preços e ofertas, ou registrar ritos e cultos religiosos (NEWARK, 2009). Por um longo período da história ocidental, o design gráfico foi praticado sob um ponto de vista do artesão, no qual suas habilidades, técnicas e repertório cultural limitavam a configuração da mensagem a ser comunicada, sem considerar os requisitos do público destinado. Em contraponto, o designer atual busca em seu repertório cultural e habilidades técnicas, as melhores práticas e linguagens para que o seu artefato comunique da maneira mais efetiva para o público intencionado. Estas diferentes abordagens demandam níveis de controle distintos sobre a gestão do processo a ser realizado (FRASCARA, 2004).

Muito já se debateu sobre as interfaces entre arte e design, áreas que em determinadas situações possuem uma linha muito tênue para a sua distinção. De acordo com Fuentes (2006), a arte pode ser compreendida como:

[...] uma atividade autônoma influenciada, como todas as nossas atividades, pelas condições materiais da existência, porém, como modo de conhecimento, é sua própria realidade e seu próprio fim. (FUENTES, 2006, p. 23)

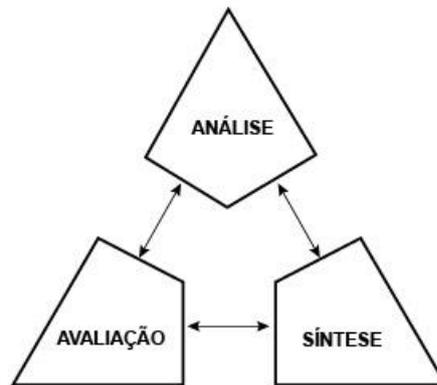
Enquanto que o design gráfico pode ser entendido como um veículo da informação, pois está associado com um objetivo a ser comunicado, através de instrumentos tecnológicos, o qual será trafegada esta informação. A distinção que é amplamente aceita, indica que o design gráfico é demandado em detrimento de um objetivo de comunicação específico, ou seja, o problema é externo ao designer, enquanto que na arte o problema localiza-se internamente para o artista (FUENTES, 2006). Outra abordagem, pode ser vista na citação de Newark (2009) colocando que o design gráfico é “a justaposição de palavra e imagem” para configurar mensagens através de uma anatomia, fazendo a escolha de letras (tipos), fotografias, arranjando blocos de texto, *grids*, definição de hierarquias, fotografias ou ilustrações, bem como os sistemas publicação desta informação, impresso ou digital (NEWARK, 2009).

Sob o ponto-de-vista institucional, a ADG (2008) coloca que o design gráfico é a atividade responsável pela associação entre a imagem de uma organização e a sua estratégia, podendo ser desdobrado em uma série de artefatos específicos como a identidade corporativa, publicações institucionais, design editorial, de embalagem, material promocional, design de ambientes e mídia eletrônica.

2.4 OS PROCESSOS DE DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL

Como já apontado no capítulo anterior, a abordagem baseada na lógica racional sofreu uma mudança de paradigma durante os anos 1970, migrando de uma perspectiva das ciências naturais para as ciências sociais (BÜRDECK, 2010). Desde então, os processos de design passaram a ser estudados também por uma abordagem cognitiva, e podem ser entendidos como o conjunto de ações desempenhadas pelo designer em detrimento do desenvolvimento de um artefato. Isso indica que há processos comuns a todas as áreas criativas, e de acordo com Lawson (2005) podem ser percebidos em três modelos de processos de design: de Bruce Archer (1979), da RIBA, e de Markus e Maver (1972 *apud* Lawson 2005, p. 37). Nestes três modelos, o processo geral de design consiste em: programação, recolhimento de dados, análises e sínteses, desenvolvimento e comunicação. Esta ordem, contudo, não parece ocorrer de forma linear ou sequencial, mas sim com iterações e inter-relacionadas umas com as outras (ARCHER, 1979; LAWSON, 2005). Um modelo representativo de como o processo de design tende a ocorrer é apresentado por Lawson (2005) em que cada etapa do processo influencia e se correlaciona com a outra, se parecendo como uma forma de negociação entre as informações. Este modelo é apresentado na Figura 1:

Figura 1 - O Processo de Design

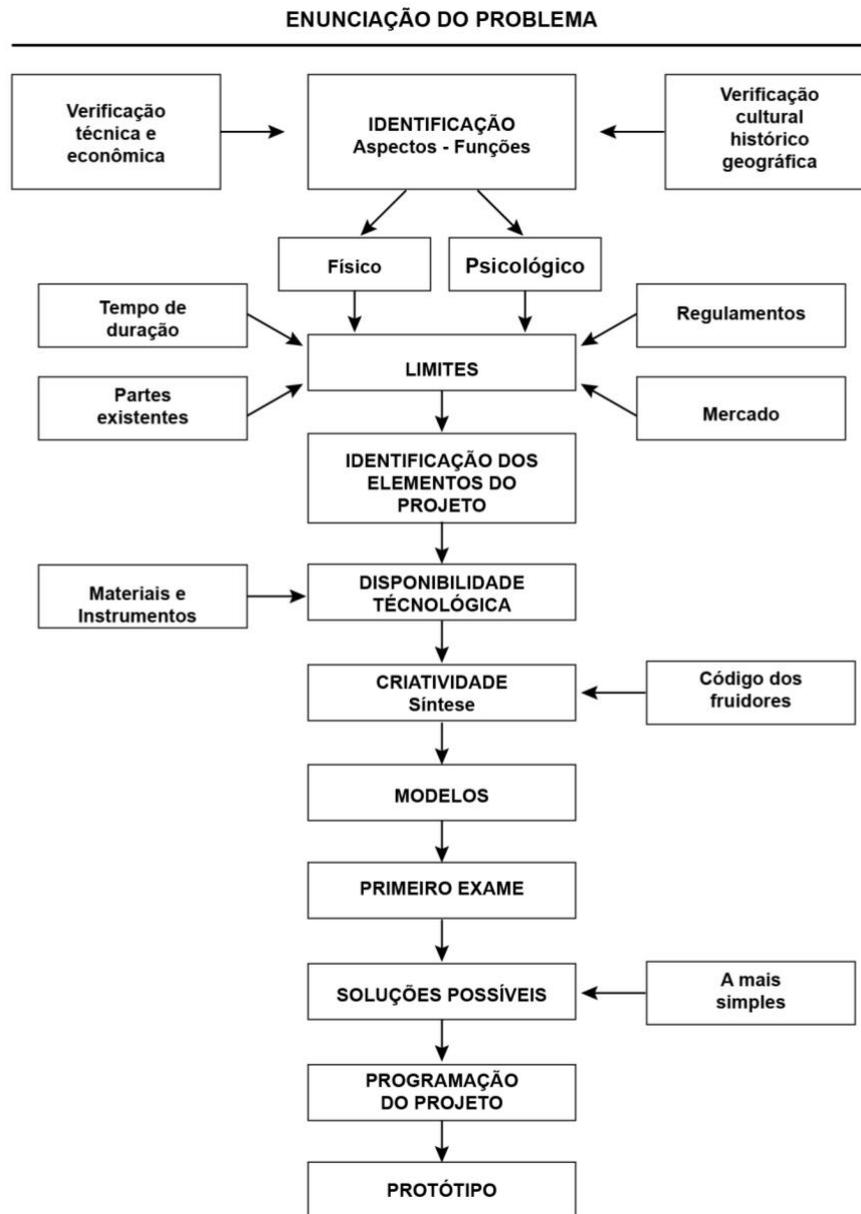


FONTE: Lawson (2005, p. 40)

A descrição dos processos de design oferece um panorama sobre as ações relacionadas ao modo de agir e pensar do designer. No entanto, outros modelos próprios do design de comunicação visual foram propostos, como o modelo de Frascara (2004), o qual alerta para possíveis problemas na aplicação de métodos rígidos, que geralmente são orientados à economia e eficiência do tempo destinado ao projeto. Esta ênfase segundo o autor, pode gerar consequências negativas para o resultado desejado, indicando um modelo próprio de processos de design, Frascara (2004) reforça a dificuldade de reconhecimento de um problema de projeto em sua totalidade em primeira instância. Segundo este modelo, o designer de comunicação visual deve considerar as seguintes etapas em seus projetos: 1) solicitação do projeto – apresentação de um problema; 2) coleta de informações; 3) segunda definição do problema de projeto – *contrabriefing*; 4) definição dos objetivos; 5) terceira definição do problema – especificações de produção, definição de *briefing*; 6) desenvolvimento da proposta de projeto – forma, conteúdo, mídias, tecnologia; 7) implementação; 8) avaliação dos resultados.

No modelo proposto por Frascara (2004), a constante análise do problema de projeto é contemplada, além do reconhecimento da sua evolução do problema-solução no andamento do projeto. Outro autor amplamente utilizado na educação de designers na área, Bruno Munari, sugere um modelo com uma abordagem linear em sua obra *Design e Comunicação Visual* (2009), não demonstrando iterações no processo. Na visão de Munari (2009) o processo envolve a programação, recolhimento de dados, análises e sínteses, desenvolvimento e comunicação, e fatores relacionados à gestão de projetos, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Processo de Design de Comunicação Visual de Munari



Fonte: adaptado de MUNARI, 2009.

A descrição da prática dos processos de design de comunicação visual também pode ser vista no Guia ADG (2008), principal instituição sobre design gráfico e visual no Brasil, que demonstra as atividades de análise, síntese e avaliação em seu modelo de processo, e conta com as seguintes etapas: 1) o problema e a cultura do design; 2) o contato cliente e designer; 3) *briefing* geral; 4) *briefing* com descritivo de custos e prazos; 5) elaboração da proposta e contrato de trabalho; 6) levantamento de dados; 7) conceituação do projeto; 8) elaboração da proposta preliminar de projeto; 9) apresentação da proposta ao cliente; 10) avaliação

da proposta; 11) ajustes realizados na proposta; 12) desenvolvimento do projeto – gerenciamento, diálogo com outros profissionais, protótipos, avaliação, revisão final e produção; 13) pré-produção; 14) implantação e distribuição. Após a conclusão – avaliar o uso e a perspectiva de novos projetos, balanço do processo, documentação e divulgação do projeto. Uma característica do Guia ADG (2008) é a sua forma descritiva das etapas, mas que carece de um modelo visual com a indicação da relação entre as etapas propostas.

É possível identificar na literatura dos processos de design a sua amplitude descrita pelos autores, desde as ações e modos cognitivos até as etapas projetuais. Essa abrangência pode ser percebida nos modelos indicados por Archer (1979) e Lawson (2005) que abordam as ações e processos cognitivos, passando pelo acompanhamento e registro da co-evolução do problema, descritos por Frascara (2004), a modelos de abordagem sequencial de etapas de projeto, sugeridos por Munari (2009) e pelo Guia da ADG (2008).

2.5 O BRIEFING DO DESIGN DE COMUNICAÇÃO VISUAL

Uma demanda de projeto de design de comunicação visual geralmente tem sua origem com um cliente, mesmo que outras motivações ocorram, mas com menor frequência (LAWSON, 2005; MUNARI, 2009). No início de um projeto, uma determinada quantidade de informações deve ser capturada pelo designer como pré-requisitos para o seu desenvolvimento (MUNARI, 2009), que é o processo denominado como *briefing*. Este processo deve possibilitar o designer a obtenção do maior número de informações possíveis, bem como a formalização e registro dos mesmos, para as futuras verificações no andamento do projeto (PHILLIPS, 2008).

De acordo com Munari (2009), as principais preocupações de um designer durante um projeto, devem estar relacionadas ao enunciado do problema e identificação dos aspectos e das funções desejados, aos limites do projeto e qual a disponibilidade tecnológica para a sua realização. Estas características podem ser entendidas como as restrições de projeto, e que guiam as fases de criatividade e consequentemente de geração de modelos e protótipos.

Outro modelo de *briefing* de projeto é apontado por Frascara (2004), mas que possui uma preocupação maior com a descrição dos aspectos simbólicos de um

projeto e na materialização do design de comunicação visual como mensagem. Para Frascara (2004), em um *briefing*, devem ser respondidas questões como qual o propósito da mensagem e qual o seu conteúdo?; quais são as mensagens implícitas e a sua relativa importância?; quem está emitindo e quem deve receber esta mensagem?; qual a verba disponível para a configuração deste projeto?; quais as mídias serão utilizadas?; em qual contexto a mensagem será veiculada?; Frascara (2004) ainda sugere que podem haver outras perguntas adicionais a estas, mas que a partir deste modelo já é possível planejar a mensagem a nível de forma, código, linguagem, propósito, narrativa e mídia, bem como aspectos tecnológicos logísticos e financeiros do projeto.

Os modelos de Munari (2009) e Frascara (2004) possuem uma orientação maior para a configuração do artefato em si, no entanto, informações relacionadas a gestão do projeto não são apresentadas. Um modelo complementar que pode auxiliar o designer na condução de projeto, é descrito por Phillips (2008), apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Modelo de *briefing* de Phillips

Tópicos básicos	Conteúdos
Natureza do projeto	Justificativa, objetivo do projeto, resultados desejáveis, responsabilidades do projeto;
Análise Setorial	Lista de produtos, concorrentes, preços e promoções, marca, estudo de tendências, estratégia da empresa;
Público-alvo	Características do público-alvo: sexo, faixa etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, <i>hobbies</i> ; diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo;
Portfólio da empresa	Marca, imagem corporativa, segmentação de mercado;
Objetivo do negócio e estratégia de design	Principais resultados visados pelo projeto, descritos na linguagem dos negócios; atividades de design, correspondentes aos resultados visados
Objetivo, prazo e orçamento do projeto	Tempo previsto, orçamento, recursos humanos necessários, responsabilidades para aprovação;
Aprovação, implementação e avaliação	Preparação dos materiais de apresentação, responsáveis pelas aprovações, implementação, providências necessárias para a implementação, avaliação, critérios para medir o sucesso do projeto;
Informações de pesquisa	Tendências dos negócios, avanços tecnológicos, lançamento de novos produtos;
Apêndice	Catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislações.

Fonte: adaptado de PHILLIPS, 2008.

Embora os três modelos de *briefings* previamente descritos sejam sugeridos por autores referência em suas áreas, um modelo completo que agrupe as questões relacionadas ao conteúdo e forma das mensagens, e formalize as necessidades administrativas e de gestão do projeto não é sugerido de forma integrada por eles. No entanto, outro modelo e que explora com maior profundidade as questões estratégicas é proposto por Best (2006), e por isso o seu uso está relacionado a projetos estratégicos de design, e é descrito na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de Briefing de Best

Elementos	Conteúdos
Introdução	Informações de <i>background</i> sobre o projeto e a oportunidade identificada;
Empresa	Informações sobre a organização, os valores da marca, métodos de operação estabelecidos, e seus clientes atuais;
Público-alvo	Características do público-alvo;
Concorrentes	Elaborar uma revisão sobre os concorrentes e dos seus atributos únicos de venda de seus produtos/serviços;
Posicionamento	Informações sobre a estratégia proposta e do plano de ação;
O desafio de design	Informações sobre os objetivos do projeto, escopo de trabalho, resultados esperados e especificações;
Métricas de sucesso	Um esboço de como o sucesso do projeto será medido;
Plano de desenvolvimento	Um esboço das fases de projeto, e marcos importantes de projeto;
Custos	Uma lista gastos com produção, despesas e taxas;

Fonte: adaptado de BEST (2006, p.92)

Um item apresentado por Best (2006) que pode colaborar em favor do designer, refere-se as métricas de sucesso do projeto, e que podem ser previamente acordadas entre as partes. Estas métricas podem ser também chamadas de indicadores de desempenho de projeto, como apontadas por Takahama e Wolff (2016), para medir os atributos do processo e resultados de um projeto de design. A prática destes indicadores favorece a empresa de design a controlar seus processos internos, bem como comunicar ao cliente a influência do projeto de design nos resultados da sua empresa. O que é de grande valia, principalmente aos elementos

do projeto de design que se configuram como as partes do problema sub-determinadas ou não-determinadas descritas por Dorst (2003).

2.6 BARREIRAS E CAPACITADORES NO PROCESSO DE DESIGN

Organizações são construídas socialmente e sua escala pode variar conforme a natureza dos projetos que são ofertados (BERGER & LUCKMANN, 1966). Projetos de construção de prédios são conduzidos por grandes equipes de especialistas e que podem até se comunicar informalmente no ambiente interno, mas formalmente com os atores de fora do processo. Em escritórios de arquitetura, por exemplo, a equipe de projeto pode estar desempenhando suas tarefas, enquanto outro integrante se dedica exclusivamente ao relacionamento com os clientes. Por outro lado, em organizações menores, comuns no caso de designers de comunicação visual, esses profissionais atuam em pequenas empresas ou individualmente, e desempenham de diferentes tarefas que incluem desde a área comercial, até o acompanhamento de produção (ECKERT, STACEY, EARL, 2013).

Designers gráficos e de moda, geralmente não planejam as suas atividades, mas seguem processos habituais os quais repetem frequentemente (ECKERT *et al*, 2013). Outras pesquisas perceberam que designers praticando o *DesignArt*, campo que tem como objetivo desafiar pré-suposições e críticas a sociedade através da elaboração de artefatos, possuem o seu próprio processo, geralmente único e que tende a se adaptar conforme o cliente, o projeto e as especificidades de cada situação (COLES, 2007; LEITNER, 2015).

Facilitar a comunicação e o conhecimento compartilhado entre os atores de projeto tende a ocorrer em empresas melhor estruturadas, as quais conseguem desempenhar processos colaborativos mais eficientes (CHIU, 2015). Se trouxermos esta constatação para a área do design, poderemos perceber que problemas na comunicação entre o designer e seu cliente podem gerar o desalinhamento entre o conceito desejado e a materialização do artefato (CORNISH *et al*, 2015).

Compreender quais são as barreiras e os capacitadores em projetos de design é fundamental para que se obtenha o conhecimento compartilhado por todos os atores de projeto. De acordo com Kleinsmann e Valkenburg (2008), estas barreiras e capacitadores podem ocorrer em três diferentes níveis: o dos atores de

projeto, e como eles desempenham uma tarefa; o de projeto em si, relacionado a organização e ao planejamento, monitoramento e orçamento; e o nível da empresa, associado a maneira como desenvolve os seus produtos e aplica os seus recursos (KLEINSMANN, VALKENBURG, 2008).

Os três níveis relacionados ao desenvolvimento de conhecimento compartilhado descritos por Kleinsmann e Valkenburg (2008) também se relacionam com a atuação do designer nas organizações. Para Moreira e Bernardes (2015) as barreiras que o designer enfrenta para posicionar o design de forma estratégica estão associadas a fatores como: a comunicação, o conhecimento, processos, projeto, recursos humanos e estratégia da empresa. O envolvimento estratégico com a empresa, é o que podemos relacionar com o nível de envolvimento do design com os objetivos da organização e o grau de conhecimento específico sobre o cliente, que a equipe de design terá para o projeto, como descrevem Bruce e Docherty (1993). Portanto, exploraremos neste capítulo quais as características que envolvem o conhecimento e atuação dos designers, e como elas influenciam no seu o seu desempenho dos processos de design, o relacionamento com os seus clientes, e as mudanças de requisitos de projeto.

2.6.1 A *expertise* do designer

O conhecimento do designer e como ele o gerencia são fatores importantes na relação com o seu cliente, pois direcionam a maneira como as ideias são comunicadas durante um processo (LEITNER, 2013). Pesquisas indicam que a *expertise* do designer influencia como o designer conduz o processo de design, e a obtenção de resultados positivos é favorável quando o designer consegue manifestar o seu conhecimento mesmo quando as empresas de seus clientes não possuem uma estratégia de design definida (BRUCE, DOCHERTY, 1993).

A maneira como o designer aborda uma situação problemática nos processos de design, possui relação com a sua própria experiência projetual e a capacidade de compreender o que realmente são estes problemas (DORST, 2003). Esta característica é conhecida como a *expertise* do designer. Esta característica é conhecida como a *expertise* do designer, descrita por Dreyfus (2005) através da

classificação de cinco diferentes níveis de *expertise*, relacionados com a capacidade do designer em reconhecer a natureza e a complexidade de um problema de design.

Para Dreyfus (2005) a primeira destas categorias refere-se ao designer novato, que tende a considerar os aspectos objetivos de uma referida situação, e geralmente segue as regras impostas por outros atores mais experientes envolvidos no projeto. O nível iniciante é o segundo desta classificação, e ocorre quando o profissional começa a dar importâncias aos aspectos situacionais, e começa a desenvolver a sensibilidade de perceber exceções às regras de uma situação de projeto. O terceiro nível é associado ao profissional que identifica e seleciona os aspectos mais importantes de uma situação, busca oportunidades, passa a desenvolver tolerância ao risco, e atua em um processo de tentativa e erro que tem como consequência o surgimento de reflexão e aprendizado sobre o seu processo. O profissional proficiente refere-se ao quarto nível, é aquele que imediatamente é capaz de reconhecer as questões mais relevantes e um problema, e rapidamente determina um plano de ação. E o quinto e mais elevado nível, o *expert*, é aquele que tende a responder a situações específicas de maneira intuitiva, e desempenha as ações adequadas imediatamente, de uma forma que a resolução do problema e o raciocínio convergem em uma mesma ação.

O modelo de aquisição de habilidades descrito por Dreyfus (2005), possui relação com as abordagens teóricas sobre o problema de design e as características de resolução, sendo possível identificar a lógica racional em profissionais novatos e iniciantes, e práticas de maior reflexão naqueles dos níveis mais avançados (SCHÖN, 1983; SIMON, 1996; DORST, 2003). Entretanto, uma outra abordagem diverge do modelo de aprendizado pela sequência fixa de estágios de Dreyfus (2005), e considera a aprendizagem na prática profissional de acordo com as habilidades e preferências do indivíduo. Este modelo foi descrito por Adams et al (2001), e descreve seis grupos de características pessoas do profissional.

O primeiro grupo descrito por Adams et al. (2011) refere-se a “tomada de decisões baseada em evidências”, que utiliza a lógica, racionalidade e orientação a solução do problema. O segundo grupo, “tradução organizada”, está associado ao profissional que atua na geração de múltiplas ideias, organização, tentativa e erro, coleta de dados e avaliação. A “síntese pessoal” é relacionada às experiências individuais e valorização do próprio repertório do profissional, possui motivação pelo desenvolvimento pessoal e pelas metas de projeto, e possui necessidade de criar

marcos de projeto que determinem claramente as fases das atividades. O quarto grupo, denominado “progressão intencional”, é inspirado pela situação de um amplo contexto, valoriza a evolução do projeto para além do escopo de tempo determinado, pensa além da criação da melhor solução, contempla um cenário futuro repleto de necessidades e interconexões. A “exploração criativa” é associada ao grupo de profissionais que é marcada pela abertura e descoberta a tolerância ao risco em um projeto, possui vontade de pensar em novas possibilidades além do que já é esperado, atua adequando os seus cursos de ação com as oportunidades que emergem do processo, e também é marcado pelo reconhecimento e valorização da opinião de terceiros. O sexto grupo desta classificação, refere-se a “liberdade”, que são os profissionais que se interessam pela abertura dos caminhos em um processo, possuem habilidade para lidar com a ambiguidade, e são orientados pelo desenvolvimento de significado em seu processo de criação.

De acordo com Adams et al (2011), os seis grupos das características profissionais são marcados pela característica de estarem classificadas em ordem crescente em relação à compreensão da sua atividade. Esta constatação é acompanhada pelas características profissionais intrínsecas a outras atividades da vida de um indivíduo, sendo resultado do seu estilo de vida, história, cultura, visão crítica, e que não estão em um estado fixo em sua vida. Como resultado, o profissional acaba atuando de forma seletiva e adaptativa no tipo de problema que deseja atuar, o que está relacionado com a sua atitude (ADAMS ET AL, 2011; MICHLEWSKI 2008).

Outra classificação que descreve as características do designer, é relacionada a natureza das suas atitudes, realizada por Michlewsky (2008) e que revela as características que constituem o processo de criação de um produto ou serviço, pela perspectiva do indivíduo. Estas atitudes são classificadas em cinco categorias diferentes. A primeira a “Consolidação de Significados Multidimensionais”, é associada ao agrupamento de múltiplos objetivos de uma forma integrada dentro de uma organização. O segundo grupo denominado de “Criação e Materialização” é relacionado a orientação de criar e trazer a vida, e é marcada pela orientação do designer em materializar ideias em artefatos, bem como visualizar os frutos dos pensamentos. A terceira categoria, “Adoção de Descontinuidade e Abertura”, é associada ao designer motivado ao engajamento em processos com maior abertura e menores restrições, o qual possa explorar e

improvisar, com uma tendência a aceitar maior risco e uma temporária perda de controle de uma situação. Envolver a “Estética Polisensorial”, está associado a quarta categoria descrita por Michleswky (2008), e revela a tendência de o designer enxergar o seu trabalho além da forma ou do resultado estético encontrado, pensando em um amplo contexto de inserção, atua baseado em múltiplas fontes de estímulo para o seu trabalho. A quinta categoria, é relacionada a “Adoção de Empatia Pessoal e Comercial”, na qual o designer dirige sua atenção ao diálogo entre as demandas comerciais e os objetivos individuais dos usuários do resultado do projeto, e possui a capacidade de visualizar oportunidades em um determinado contexto e trazê-las para um ambiente de oportunidade de negócios.

Michlewsky (2008) em sua pesquisa relata que os designers possuem a característica de focar em soluções futuras e considerarem a realidade e a cultura como algo flexível, preferindo trabalhar em busca de asserção do que baseado em evidências. A conexão do designer com o seu trabalho se dá pela emoção, mas também com racionalidade, pela estética, e espera que esta triangulação seja coerentemente consolidada. No entanto, contam com poucos níveis de determinação em seu trabalho, e agem de forma a desenvolver formas originais do e que desafiem o *status quo* (DORST, 2003; MICHLEWSKY; 2008). Além destas características, Michlewsky (2008) ainda descreve que os designers podem proporcionar estímulos e apoiar mudanças nas organizações, graças a suas atitudes positivas em relação aos cenários de mudanças.

A relação entre as três visões sobre a expertise do designer, elucidam as características que moldam as atitudes e o seu modo de ser em relação a prática profissional. Este conjunto de características possibilita identificar que os designers consideram diferentes abordagens em relação a um problema de design proposto, e que a tarefa de elicitação dos requisitos pode ser mais favorável a um determinado perfil do que a outros.

O período de incerteza no início de projeto de design pode representar preocupação para os clientes, enquanto para o designer, isso pode ser visto como entusiasmo pela oportunidade de descobrir alternativas ainda não imaginadas. Essa preocupação é acentuada principalmente quando o *briefing* do cliente é vago, deixando o designer com uma ampla gama de oportunidades para explorar. Para o cliente, geralmente há uma expectativa nas primeiras reuniões em visualizar uma materialização das ideias em direção ao resultado do projeto (LEITNER, 2013).

Em processos de design com *briefings* vagos, o cliente tende a ir moldando o processo orientado para a solução do projeto. Pode haver a criação de uma ideia pelo cliente, nem sempre verbalizada, que se encontra dentro do campo de alternativas esperadas por ele, a qual ele irá considerar coerente com o *briefing*. Enquanto que para o designer, isto pode representar oportunidades a serem exploradas. Explorar caminhos não imaginados pelo cliente, é uma oportunidade para o designer surpreendê-lo com os resultados do seu processo. Mesmo em *briefings* limitados, estudos sobre desvios do conceito proposto, podem favorecer o fator surpresa, demonstrando pró-atividade, exploração e capacidade do designer perante o projeto (LEITNER, 2013).

O foco no resultado do projeto muitas vezes atrapalha o processo de criação, gerando desvio de foco, afetando a confiança e a compreensão do designer em suas atividades. O caminho percorrido para chegar em um resultado muitas vezes é mal articulado e comunicado, e por ser derivado da falta de intimidade com o processo e a reflexão na sua estruturação. Estas características percebidas por Leitner (2013) corroboram com as descrições feitas por Cross (2006), que indicam a tendência de o designer agir focado na solução para profissionais mais jovens, e processos como a co-evolução do problema-solução para profissionais mais experientes.

2.6.2 Tipos de relações entre o designer e cliente

É preciso compreender que um cliente quando busca um designer, possui um problema o qual deseja resolver. Para o designer, este problema pode ser visto sob uma perspectiva relacionada ao processo e ao artefato, mas para o cliente geralmente o envolvimento pode ser mais pragmático do que isso, e pode estar relacionado apenas aos lucros de sua empresa (MOZOTA, 2011).

Um projeto de design pode representar para uma empresa a sua fonte de sustentabilidade financeira. Apesar desta constatação de Mozota (2011) ser coerente, as relações entre os designers e os clientes, possuem diferentes características e níveis de envolvimento e que vão constituir os elementos para este resultado. De acordo com Bruce, Docherty (1993) há três formatos distintos para estas relações. O primeiro deles é a “Familiar”, na qual a relação de longo prazo é

consequência de resultados positivos tanto para o designer quanto para o cliente. Experiências de longo prazo tendem a ser mais comuns em países onde o design se estabeleceu a mais tempo, enquanto em lugares onde a cultura de design é mais recente, as relações entre o designer e o cliente tendem a possuir um ciclo menor de duração. Geralmente os relacionamentos de longo prazo resultam em artefatos de maior sucesso, beneficiando ambas as partes e favorecendo o prolongamento do vínculo. As relações de contato único, baixa compreensão dos processos de design ou desinteresse pelos mesmos foram percebidas, e não estimularam a continuidade dos vínculos. Esta situação foi percebida mesmo em empresas que obtiveram sucesso nos frutos desta relação.

O segundo tipo, é o que chamam de “Braço Longo”, e está associada a uma relação com maior aleatoriedade e multiplicidade de fornecedores de design, sem que haja o reconhecimento de um que seja o principal. Nesta categoria de relação, o sucesso dos artefatos pode acontecer de forma caótica, onde foram constatados muito interlocutores no processo, como a o longo percurso que uma informação corre em empresas com muitos departamentos. O fato de uma organização possuir um núcleo interno de design e fornecedores externos, também pode aumentar a complexidade das relações (BRUCE, DOCHERTY, 1993).

As relações de “Contato Único” estão associadas a uma frequência muito baixa da relação de uma organização com fornecedores de design. Esta categoria ocorre quando o cliente não consegue compreender o processo de design e os seus resultados para a sua empresa, e acaba por não encontrar estímulo para renovar o contato. Por outro lado, Bruce e Docherty (1993) mencionam que este tipo de relação também pode ocorrer em empresas com baixa demanda por novos produtos, sendo o artefato desenvolvido em decorrência de um único contato, suficiente para uma organização por um longo período.

Relações de longo prazo com o cliente podem possuir origem em contratos de pequenos projetos prestados pelas empresas de design, sejam eles emergenciais ou pontuais. Geralmente estes problemas de menor complexidade são a porta de entrada para relações duradouras entre empresas de design e seus clientes. O comprometimento e o sucesso destes pequenos projetos permitem que o parceiro de design seja percebido como apto a realizar projetos futuros de maior complexidade. O que pode não acontecer nas empresas com a cultura da troca

frequente do seu parceiro de parceiros de design, e conseqüentemente não explorando toda a capacidade de seus fornecedores (BRUCE; DOCHERTY, 1993).

As relações de longo prazo permitem que o cliente consiga transmitir ao designer os objetivos da empresa, maior compreensão do seu contexto, da personalidade da empresa. Isto pode desencadear atitudes proativas do designer na resolução de problemas, bem como a possibilidade assumir um papel estratégico na organização. Designers externos à empresa podem fazer um cruzamento de conhecimentos adquiridos em diferentes experiências, enriquecendo o ambiente da empresa com mais conhecimento em design; bem como não estar tão limitados às restrições da empresa (BRUCE; DOCHERTY, 1993).

Para o designer, as relações de longo prazo podem significar segurança, desenvolvimento de conhecimento tácito e assumir papéis estratégicos. Por outro lado, os diferentes contextos, a ausência de uma linguagem comum entre as partes, falta de respeito, confiança, ou vontade de ser aconselhado por alguém de fora da sua área podem impedir que esta relação se estabeleça. Muitas vezes os clientes não querem que outras empresas se tornem muito dependentes de seus negócios (BRUCE; DOCHERTY, 1993).

2.6.3 Comunicação no projeto de design

Projetos de design demandam a comunicação entre atores com origem em diferentes disciplinas, como parte do processo de reconhecimento dos requisitos projeto e dos objetivos propostos pelo cliente. Problemas na comunicação entre o designer e o cliente podem gerar expectativas para os resultados, os quais os requisitos de projeto se mantiveram implícitos ou não declarados no discurso dos atores (CORNISH *et al*, 2015).

Em reuniões com os clientes, a maneira de registrar as informações levantadas pode ocorrer de forma flexível entre os atores, adequando-se aos objetivos e fluxo da própria reunião. Isso pode trazer benefícios através de impressões pessoais como a empatia, proximidade e adaptabilidade entre as partes. Por outro lado, confusões e registros incompletos, ou fora do padrão desejado pelo designer podem ocorrer, principalmente quando os atores não possuem muita

experiência nos processos, ou as pessoas não conseguem acompanhar o ritmo da reunião (ECKERT; STACEY; EARL, 2013).

A falta de contato direto com um ator que irá aprovar o projeto, como na presença de intermediadores no processo, pode prejudicar o envolvimento e compreensão do designer sobre os objetivos do projeto, o que irá se transferir para o desenvolvimento do artefato futuramente. Esta distância no contato com os atores decisivos no processo de design, não possibilita ao designer realizar uma série de leituras de emoções, entonação verbal e linguagem corporal, para desempenhar o seu conhecimento tácito como ferramenta de levantamento de dados para o projeto (ECKERT; STACEY; EARL, 2013).

O envolvimento desde as fases iniciais de projeto, possibilita ao designer melhor direcionamento criativo e adequado a proposta conceitual (BRUCE, DOCHERTY, 1993). Para que isso aconteça, alguns fatores são apontados Bruce e Docherty (1993) como fundamentais para o bom desempenho da relação designer-cliente, como: fornecer soluções de design apropriadas para o problema do cliente; empatia no relacionamento; respeito e confiança mútua entre os atores envolvidos; compreensão da linguagem do outro (transferência de conhecimento).

As características descritas por Bruce & Docherty (1993), favorecem o designer para a elicitación dos requisitos de projeto, principalmente quando um cliente possui dificuldade em expressar suas ideias. Neste caso o designer deve estimular e facilitar o processo, alcançando clareza através de um relacionamento empático.

A evolução dos requisitos de projeto e como eles são conduzidos, possui relação na maneira como a ideia é compartilhada entre os atores de projeto. Alguns fatores são associados aos problemas de comunicação, conforme descritos por Kleinsmann e Valkenburg (2008), e estariam associados a falta de habilidade do designer em transmitir o seu conhecimento, aplicar a sua experiência, ter empatia com os demais atores, usar uma linguagem acessível, a habilidade em perceber qual conhecimento deve ser compartilhado, e utilizar diferentes métodos de comunicação das ideias. Para Lloyd (2000) uma maneira de auxiliar na comunicação entre os atores, seria o uso do *storytelling*, técnica de narrativa e compartilhamento de histórias, aproximando diferentes *object worlds* ou descritos por Bucciarelli (1988), em uma informação de projeto compartilhada entre todos os atores.

Kleinsmann e Valkenburg (2008) apontam que além dos atores, existem fatores nos níveis de projeto e da organização que afetam a comunicação e o desenvolvimento de conhecimento compartilhado. O nível de projeto está relacionado ao processamento da informação, qualidade da documentação do projeto, rigor ao planejamento, controle de qualidade, divisão de tarefas, níveis de liberdade dentro da tarefa de design, controle de orçamento e de mudanças no design proposto. Enquanto que no nível da empresa ou organização, os problemas de comunicação estariam associados aos recursos disponíveis, configuração das equipes de design, alocação de tarefas e responsabilidades e disponibilidade de recursos humanos especializados. Estes três níveis apresentados por Kleinsmann e Valkenburg (2008), sugerem que os problemas de comunicação em processos de design não estão associados somente a conversas face-a-face entre os atores, mas a gestão de projetos e a cultura organizacional das empresas. A criação de conhecimento compartilhado evita que os requisitos de projeto sejam modificados durante o seu andamento, favorecendo as partes envolvidas.

2.6.4 Mudanças de requisitos no projeto de design

Esta subseção trata da apresentação da teoria apresentada por Anders Haug em seu artigo *Emergence Patterns for Client Design Requirements*, publicado em 2015 na revista *Design Studies*. Esta pesquisa foi baseada no procedimento metodológico utilizado por Haug (2015), descrito em detalhes no Capítulo 3.

De acordo com Haug (2015) um requisito de projeto trata-se de uma informação relevante que descreve uma característica de um artefato (tal como a cor, textura, acabamentos...) ou os objetivos do projeto a ser produzido. Inicialmente em um projeto, os requisitos só podem possuir dois estados básicos: conhecidos ou desconhecidos.

Um requisito de projeto pode ser desconhecido, quando se refere a uma informação que ambos o designer quanto seu cliente não a possuem. Em outras palavras, um requisito desconhecido ainda não é um requisito para o projeto, e nos serve como uma base teórica para a compreensão dos estados dos requisitos de projeto. Por exemplo, a falta de informações no início do projeto pode ser transformada após o andamento do processo, em requisitos emergentes os quais

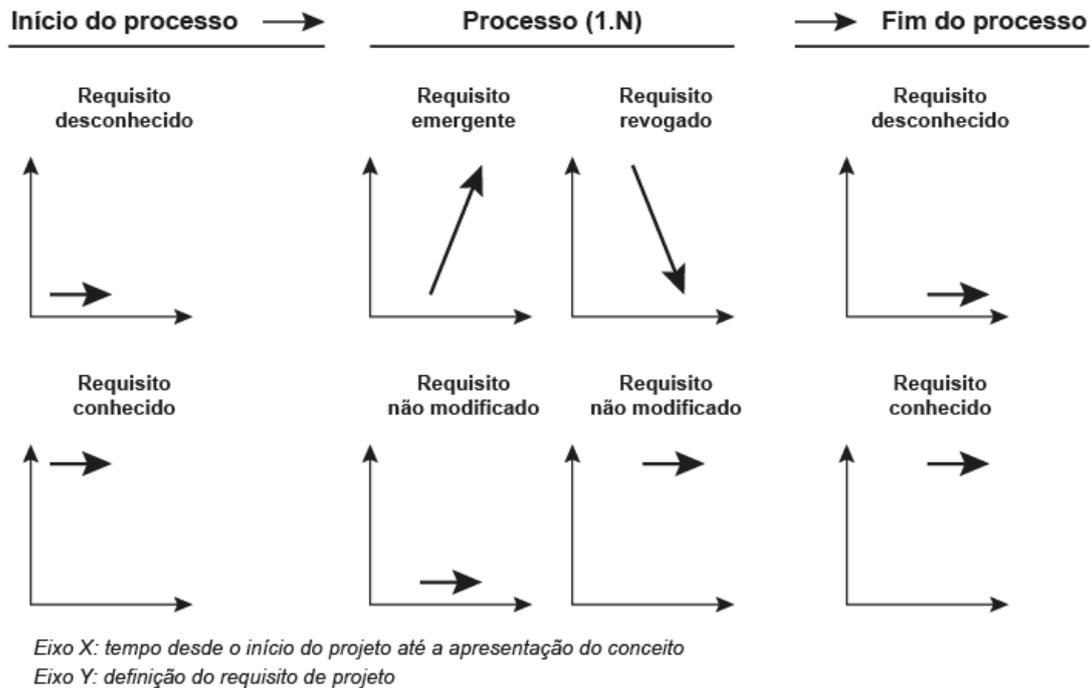
serão descobertos ou desenvolvidos. De forma oposta, os requisitos conhecidos, são as informações as quais o cliente apresentou ao designer no início de um projeto, e pode mais ou menos definido, variando o espaço de problema no qual o designer terá a possibilidade de trabalhar (HAUG, 2015). Em outras palavras, podemos associar os requisitos desconhecidos e conhecidos com o os graus de determinação do problema de design, como apontado por Dorst (2003).

Durante o desenvolvimento de um projeto, os requisitos, contudo, podem ser modificados. O que significa que os requisitos de projeto podem ser revogados ou emergentes em um processo. Os “requisitos emergentes” referem-se a mudança de estado de um requisito desconhecido para um conhecido. Os “requisitos revogados” são as mudanças de estado de um requisito conhecido para um desconhecido.

Quando uma proposta conceitual e visual é apresentada ao final de um processo, os requisitos de projeto podem ou terem sido modificados ou mantidos iguais, o que nos levaria as condições tais como “requisitos desconhecidos”, para os que foram revogados ou que não emergiram, ou “requisitos conhecidos”, para os que se mantiveram ou emergiram ao longo do processo (HAUG, 2015). Os estados iniciais de requisitos de projeto, as duas configurações de mudanças básicas, e os dois tipos de estados são demonstrados na Figura 3. A coluna 1 “Início do Processo” demonstra os dois estados iniciais de um requisito de projeto: desconhecido e conhecido. A coluna dois “Processo”, demonstra os dois mecanismos básicos de mudança de requisitos, e o seu estado, seja de mudança ou não. Na linha superior são demonstrados os “requisitos emergentes” e os “requisitos revogados”, enquanto a linha inferior demonstra os requisitos que não foram modificados durante o processo.

Um projeto só pode obter êxito com uma certa combinação de requisitos em seus estados iniciais, durante e ao final do processo. Por exemplo, um processo que inicia com “requisitos desconhecidos”, só pode obter resultados satisfatórios se requisitos emergirem no curso do projeto (HAUG, 2015).

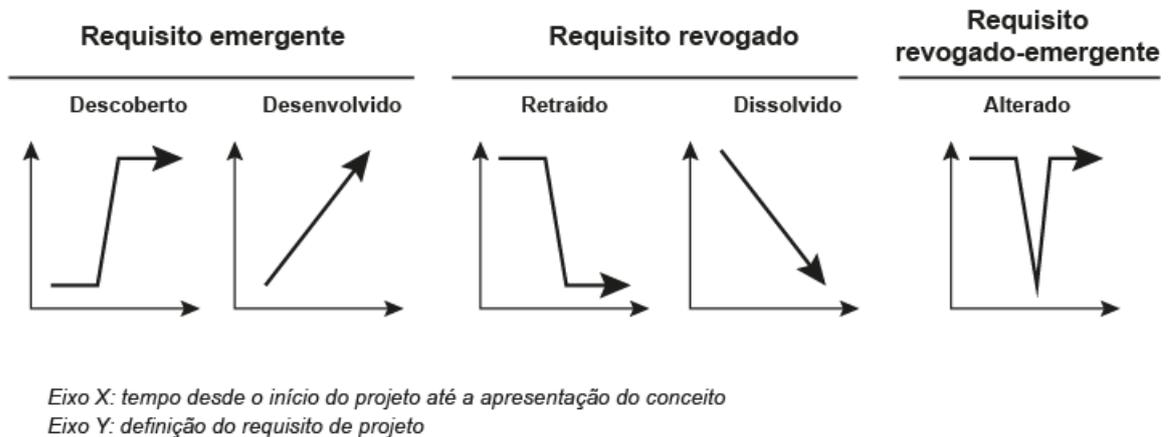
Figura 3 - Padrões de requisitos emergentes



Fonte: adaptado de HAUG (2015).

Para os requisitos emergentes e revogados, existem cinco diferentes variantes. Os “requisitos emergentes” podem ser descobertos ou desenvolvidos, configurando situações de projeto e esforços distintos entre os atores. Enquanto os requisitos redefinidos podem ser retraídos ou dissolvidos. Para ambas as situações, há uma ideia de que os requisitos em questão podem ser validados ou não de forma gradual ou repentina. Já a quinta variante, se refere aos requisitos revogados-emergentes, na qual o cliente modifica um requisito pré-existente no projeto. A diferença entre “requisitos emergentes”, “requisitos revogados” e “requisitos revogados-emergentes” (ou alterados), está na simultaneidade em que ocorrem a revogação e a manifestação do novo requisito de projeto. Os “requisitos redefinidos” são relacionados a mudanças de estado de um “requisito conhecido” por um outro “requisito conhecido”. O problema destas três categorias de mudanças de requisitos, é que a “redefinição de requisitos” pode contradizer decisões que já foram tomadas no projeto, e isso pode implicar no retrabalho de etapas previamente desenvolvidas (HAUG, 2015). Estas mudanças de estados são demonstradas na Figura 4.

Figura 4 - Requisitos emergentes e revogados



Fonte: adaptado de HAUG (2015).

Além de apresentar os diferentes estados dos requisitos de projeto, Haug (2015) também descreve as causas pelas quais as mudanças de requisitos ocorrem nos projetos em design. De acordo com Haug (2015), existem seis causas pelas quais os requisitos de projeto podem ser desconhecidos. A primeira delas descreve os “aspectos que o cliente ainda não considerou”, e é relacionada a um foco preliminar demasiado do cliente no que na sua visão são os aspectos principais do problema de design a ser resolvido, em relação aos menores aspectos do projeto.

A segunda causa está associada aos “aspectos que o cliente não considerou importante comunicar”, relacionado ao que o cliente erroneamente presumiu que um requisito não era importante ou fosse evidente demais para ser declarado ao designer. Os “aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado” é relacionado ao cliente acreditar que declarou determinada requisito, mas que de fato não o forneceu ao designer, o qual compreendeu erroneamente o que o cliente quis dizer (HAUG, 2015).

O cliente também pode possuir dificuldade de descrever um requisito, seja pela ausência de vocabulário, ou que as ferramentas para realizar tal tarefa são em parte tácitas (implícitas ou subentendidas). Por exemplo, o cliente pode não conseguir desenhar para explicar a sua ideia, impedindo o designer de compreendê-la, e por esse motivo esta característica foi classificada como “aspectos que o cliente não conseguiu descrever”. A quinta causa identificada por Haug (2015) diz respeito aos “aspectos que o cliente não foi capaz de decidir”, e está relacionada ao fato do

cliente não ter compreendido o contexto do requisito no qual os seus requisitos de projeto estão, e não adquirir confiança no designer como o tomador de decisões para resolver impasses no projeto.

A sexta causa está associada aos “aspectos escondidos pelo cliente”, associados tanto para os requisitos desconhecidos quanto para os parcialmente desconhecidos. Esta causa pode ser associada ao cliente que erroneamente apresenta um requisito como sendo menos restritivo do que realmente é, e somente ao longo do curso do projeto, o designer terá a capacidade de compreender o real grau de determinação do requisito. Outra situação que descreve este tipo de causa de mudança de requisito, é o cliente deixar uma impressão para o designer de que o requisito não é o assunto do projeto e, portanto, não o investiga. Ou então o cliente omite um requisito na expectativa de que o designer desenvolva uma alternativa que seja superior a solução fruto do seu requisito, caso o tivesse declarado. Geralmente ocorre quando o cliente desconfia da capacidade do designer para o desenvolvimento do projeto, ou quando o cliente não se sente confortável para conversar sobre um determinado assunto, e com as terminologias necessárias para a exata compreensão do requisito e não quer parecer ignorante (HAUG, 2015).

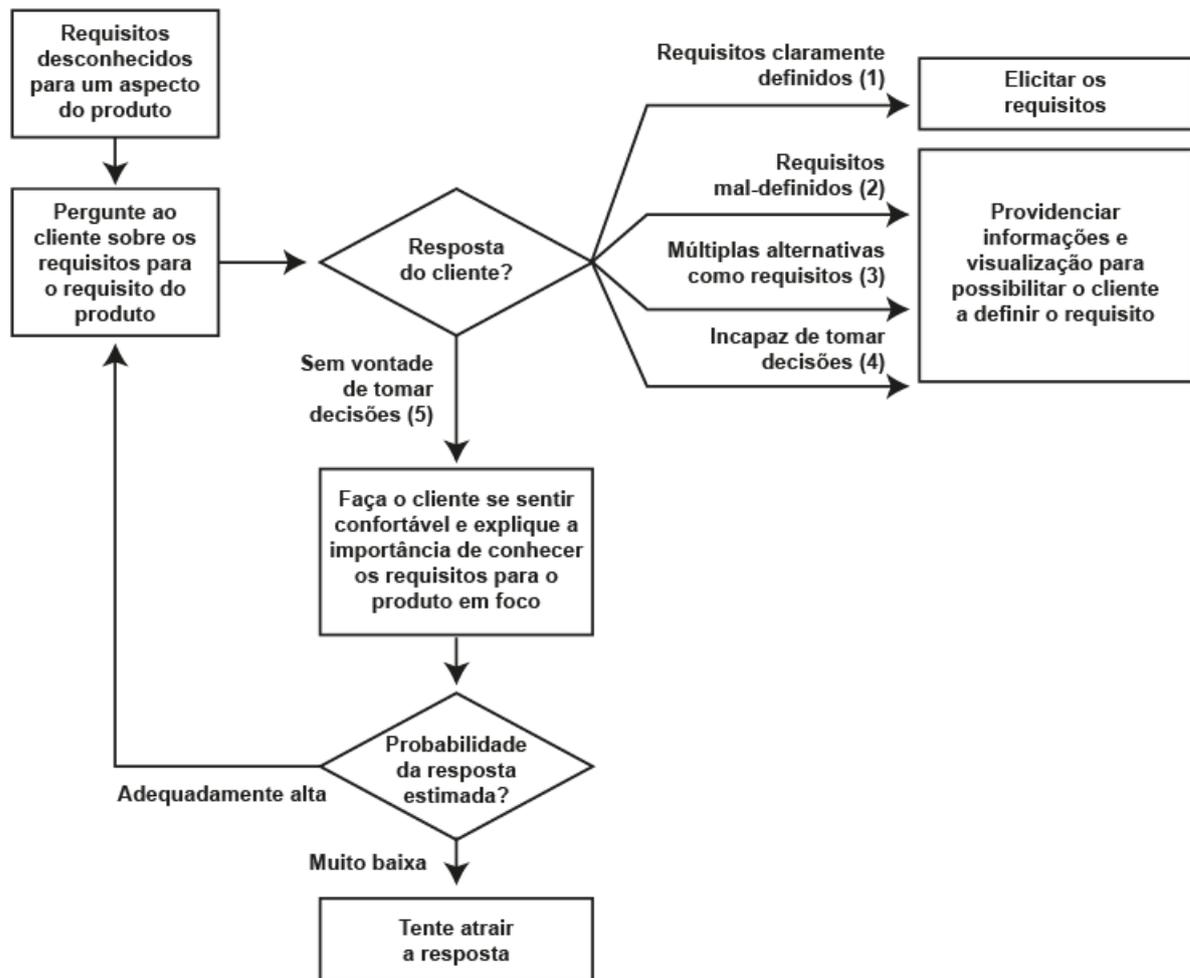
Em relação aos requisitos emergentes, Haug (2015) identificou cinco causas para que elas ocorram em um projeto de design. A primeira delas é a “descoberta de falsos requisitos”, onde o designer acredita que algo seja um requisito para o projeto, mas posteriormente descobre que não é. Isso pode ocorrer quando o designer não compreende o que seu cliente quer dizer como requisito de projeto, ou o cliente acidentalmente providencia informações incorretas. A segunda causa é associada a “descoberta de requisitos internos” do cliente, e ocorre quando os requisitos previamente fornecidos geram consequências negativas no projeto, como baixa qualidade no artefato final ou levar a custos excessivos de produção. As questões relacionadas ao macro ambiente do projeto são consideradas “descobertas de requisitos externos”, são associadas ao macro ambiente, tais como as preferências do consumidor não consideradas inicialmente, fatores legais, ou a indisponibilidade de acessar uma tecnologia. A “descoberta de possibilidades não consideradas previamente”, é associada aos requisitos do cliente que impedem o designer de seguir em um caminho produtivo. Comumente associado ao cliente não estar disposto a novas ideias, ou que o requisito é muito restritivo para gerar resultados bons resultados. É característica desta categoria, que o designer proponha uma

alternativa que contradiga o *briefing* do cliente. A quinta causa de mudança de requisitos é a mudança das preferências do cliente, que está relacionado com visualização e materialização dos requisitos de projeto, que permitem elaboração de novas percepções sobre o requisito (HAUG, 2015).

Como forma de evitar a redefinição de requisitos nos projetos de design de produto, Haug (2015) apresenta um *framework* para auxiliar o designer na compreensão das informações fornecidas pelo seu cliente, ilustrado na Figura 5. O *framework* inicia no diálogo entre o designer e seu cliente, com a identificação dos requisitos, sejam eles conhecidos ou desconhecidos. A resposta do cliente só pode direcionar o designer a dois tipos de condição: “requisitos definidos” ou então “requisitos desconhecidos”. Os “requisitos definidos” devem ser elicitados, de forma que a sua compreensão seja evidente para ambas as partes interessadas, situação (1) do *framework*. Por outro lado, os requisitos mal definidos, ou a existência de múltiplos requisitos, ou a incapacidade do cliente em tomar decisões, levam o designer a necessidade de maior precisão da informação. De acordo com Haug (2015) esta situação pode ser transformada para um cenário desejado pelo designer, através do fornecimento de imagens e ideias que ajudem o cliente a visualizar a informação que ele não está conseguindo transmitir. Estas três situações são representadas pelos numerais (2), (3) e (4) no *framework* da Figura 5.

O designer pode enfrentar ainda mais dificuldade para a aquisição de informações de seu cliente, quando o mesmo não possui interesse ou reconhece a importância de prover os requisitos para o projeto. Esta situação representada pelo numeral (5) no Figura 5, exige do designer o esforço de esclarecimento para o cliente da importância dessas informações, e quais as consequências que ocorrerão no projeto, caso elas não sejam fornecidas. Não fornecer requisitos definidos para o projeto tende a aumentar os riscos e custos que ambas as partes envolvidas podem estar submetidas. Independente da postura do cliente, o designer deve atrair estas respostas, para que possa desempenhar o seu processo produtivo e eficaz.

Figura 5 - Framework de Haug (2015)



Fonte: adaptado de HAUG (2015).

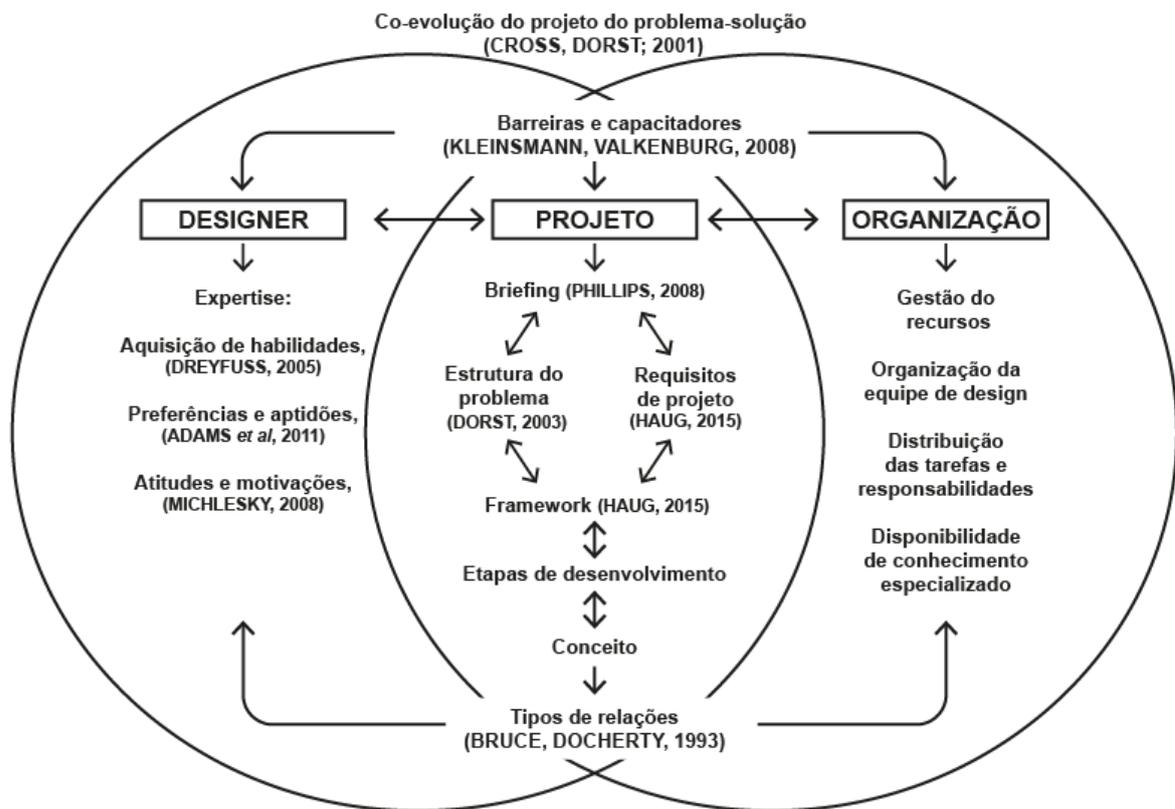
2.6.5 Considerações

Como forma de reunir em uma demonstração as relações entre a base teórica desta pesquisa, uma figura ao final desta seção é apresentada. O ponto de partida das relações encontradas é marcado pelos três diferentes níveis que envolvem a criação de conhecimento compartilhado em um projeto de design, descritos por Kleinsmann e Valkenburg (2008): o dos atores, do projeto e da organização.

Embora Kleinsmann e Valkenburg (2008) denominem “nível dos atores”, para relacionar a teoria desta pesquisa, uma sugestão de substituição é feita: de “atores” para “designers”. Ainda assim, as considerações a cerca dos três níveis descritos por Kleinsmann e Valkenburg são mantidas. Esta alteração foi realizada pelo foco desta pesquisa ser em como o designer trabalha, e portanto, trazê-lo para o centro

desta discussão, enquanto que o cliente pode ser representado pela coluna da “organização”, no caso sugerida como a contratante de um projeto. Ainda assim, deve-se considerar que esta relação do designer com os demais níveis descritos por Kleinsmann e Valkenburg (2008) varia conforme o nível e atuação do designer, seja ela operacional, tática ou estratégica. A Figura 6 demonstra de forma visual a relação entre os elementos teóricos de base desta pesquisa.

Figura 6 – Inter-relação entre os fatores na elicitação dos requisitos de projeto



O nível do “Designer” está relacionado a sua *expertise*, como classificado por Dreyfus (2005) através do modelo de aquisição de habilidades, suas preferências e estilos de atuação descritos por Adams *et al* (2011), e atitudes e motivações analisadas por Michlewsky (2008). Estas características podem indicar a capacidade de o designer responder aos estímulos do mundo a sua volta.

O nível de “Projeto” surge com a soma de interesses entre o designer e uma organização, iniciando o processo com o *briefing* (PHILIPPS, 2008), onde o designer irá compreender a estrutura do problema (DORST, 2003). Através do levantamento

dos requisitos de projeto, o designer deverá obter o máximo de requisitos conhecidos, tarefa que pode ser melhor desempenhada com o uso do *framework* de Haug (2015), para a aquisição e compreensão da informação desejada.

Kleinsmann e Valkenburg (2008) apontam características como a cultura de design no nível da “Organização”, afetando as estratégias de relacionamento das empresas com os designers, e como fazem a gestão dos seus recursos internos como equipes, distribuição das tarefas e a disponibilidade do conhecimento especializado para determinada situação. A interseção destes três níveis corresponde ao projeto, o qual será um processo de relação entre o designer e o seu cliente, que terá um resultado, afetando na relação entre as partes, positiva ou negativamente, conforme descrito por Bruce e Docherty (1993). Em uma esfera maior, que contempla todas estas relações, é o que podemos relacionar com a “co-evolução do problema-solução” de Dorst e Cross (2001).

3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o procedimento metodológico de condução desta pesquisa. O procedimento metodológico foi uma replicação adaptada do estudo conduzido por Haug (2015) que em sua pesquisa investigou a elicitación dos requisitos de projeto com designers de produto. Em suas considerações finais, Haug (2015) sugeriu a replicação do seu protocolo em outras áreas do design, para verificar se as mudanças de requisitos ocorrem de forma semelhante. Especificamente, Haug (2015) sugeriu:

1. Verificar se este mesmo protocolo aplicado aos designers de outras áreas identifica resultados semelhantes, quanto as mudanças de estados de requisitos no projeto de design;
2. Verificar se o *framework* desenvolvido, aplicado aos designers de outras áreas proporciona uma redução de recursos e esforços despendidos na geração de conceitos que podem não estar associados às necessidades do cliente;

Esta pesquisa, portanto, foi baseada na primeira sugestão de trabalho futuros indicados por Haug (2015), mas no campo de design de comunicação visual. O método de entrevistas e análise do seu conteúdo utilizado por Haug (2015), permite a exploração deste tema de pesquisa. Esta abordagem qualitativa de pesquisa com entrevistas, também é descrita por Flick (2003) e Gibbs (2008), como forma de explorar a natureza dos fenômenos.

3.2 OBJETIVOS, TAREFAS E MÉTODOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são retomados e associados com as atividades-chave para que fossem alcançados, conforme demonstrado na Tabela 3.

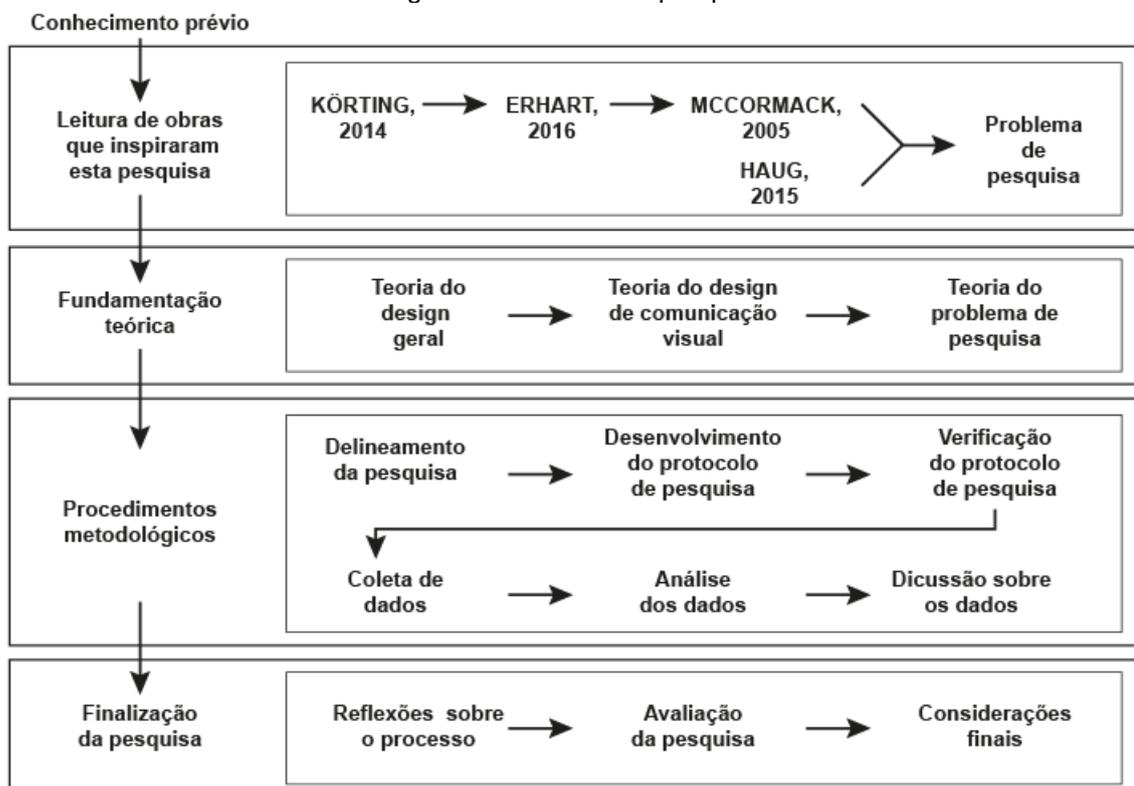
Tabela 3 - Objetivos, tarefas e métodos

Objetivo	Tarefa	Método
Verificar a aplicabilidade do protocolo de Haug (2015) na análise de mudanças de requisitos de projeto em design de comunicação visual.	Coleta de dados.	Entrevista semi-estruturada com usuários utilizando o protocolo de Haug (2015) adaptado para o design de comunicação visual.
Identificar pontos de mudanças de requisitos no processo de design de comunicação visual	Análise dos dados coletados.	Transcrição, filtro por paráfrases, e análise conforme sugere Gibbs (2008)
Elaborar ferramentas que auxiliem o designer na gestão do processo de elicitación e mudança de requisitos	Tratamento dos dados.	Análise do material coletado.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da descrição dos objetivos, tarefas e métodos desta pesquisa, um desenho demonstrativo do seu processo foi desenvolvido para a elucidação de suas etapas, demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Desenho da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa foi dividida em cinco etapas, tendo sendo a primeira delas a de leitura de obras relacionadas ao grupo de pesquisa LDCI, e de autores externos à universidade, como McCormack (2005) e Haug (2015). A leitura do artigo de Haug (2015), publicado pela revista *Design Studies*, possibilitou ao autor a convergência de suas preferências de investigação sobre os métodos e processos de trabalho dos designers, com um modelo de protocolo de pesquisa que já tenha sido aplicado como base.

3.3 O PROTOCOLO DE HAUG (2015) E O DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como já mencionado, esta pesquisa possuiu um delineamento baseado no protocolo de Haug (2015), mantendo algumas das características originais, e outras adaptadas à área do design de comunicação visual, que serão descritas a seguir. O estudo de Haug foi conduzido em quatro etapas: (1) análise dos projetos de maior destaque dos designers; (2) realização de entrevistas semi-estruturadas; (3) transcrição seletiva das entrevistas; (4) análise das entrevistas. O foco das entrevistas foi nos processos de trabalho dos designers e na sua *expertise* para lidar com os problemas de comunicação com seus clientes durante os projetos. Entre as características que se mantiveram alinhadas a pesquisa original, está o caráter qualitativo, exploratório, e de entrevistas semi-estruturadas descritos por Gibbs (2008).

A entrevista semi-estruturada permite ao pesquisador seguir um roteiro de perguntas, mas não limitando o entrevistado à formulação inicial, gerando possibilidades para que outras informações imprevistas e relevante venham à tona. Haug (2015) justificou sua escolha por realizar entrevistas como método, pela possibilidade de explorar com maior riqueza e detalhes os anos de experiências dos sujeitos entrevistados, acessando a memória daquelas que seriam as suas experiências mais marcantes. O método de também é sugerido por Gibbs (2008) e Flick (2013) como um recurso para exploração de diferentes visões sobre um determinado tema. O resultado permitiu que Haug (2015) identificasse algumas semelhanças no discurso dos sujeitos entrevistados, e chegar a algumas considerações como os padrões de emergência nos processos de elicitação dos requisitos de projeto e na comunicação entre o designer e seu cliente.

O protocolo de original de Haug (2015) encontra-se no Anexo A para visualização completa. O modelo foi estruturado em cinco blocos de perguntas:

- Informações de base e de formação profissional;
- Frequência e consequência dos requisitos de projeto emergentes durante os processos, que não foram identificados previamente; e requisitos iniciais que foram redefinidos após o projeto ter iniciado em direção às propostas do conceito;
- Reconhecimento de requisitos pré-definidos pelo cliente, e mecanismos de mudança de requisitos durante o projeto;
- Causas dos requisitos de projeto, e dos requisitos modificados durante o projeto;
- Maneiras de lidar com os requisitos desconhecidos e como prevenir a redefinição de conhecidos requisitos no projeto;

As entrevistas realizadas por Haug (2015) tiveram duração de sessenta a noventa minutos e foram digitalmente gravadas. Além disso, anotações foram realizadas pelo pesquisador durante a entrevista, a fim de registrar impressões não capturadas pelas gravações. Todos os entrevistados eram designers industriais *freelancers* que trabalharam dentro de escritórios de design de um a quatro funcionários, e estavam envolvidos em projetos de design iniciados pelos clientes, em sua totalidade ligados a indústria de produção de bens de consumo como móveis domiciliares, calçados, tecidos, brinquedos e produto médicos.

3.4 ADAPTAÇÕES DO PROTOCOLO ORIGINAL E PROCESSOS DE ANÁLISE

O primeiro aspecto a ser considerado é a tradução do idioma inglês para o português. Dois tradutores participaram da tradução do protocolo, ponderando a pertinência semântica, idiomática e conceitual de cada item. Em relação ao questionário, as modificações das perguntas ficaram a cerca do campo de interesse da pesquisa. Enquanto Haug (2015) refere-se a design de produto, nesta pesquisa nos referimos à design de comunicação visual. O protocolo completo está no Anexo A, e o protocolo traduzido e adaptado pelo autor no Apêndice A. Um exemplo da

adaptação das perguntas pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Comparativo de adaptação do protocolo

	Inglês	Português
Pergunta exemplo	At the beginning of a design project and when presenting a design proposal, requirements for a certain product aspect, such as colour, maximum weight or shape, may either be unknown or known:	No início de um projeto de design, e quando uma proposta de design é apresentada, requisitos para alguns aspectos do projeto, como a cor, estilo de letra, forma, textura, podem ser desconhecidos ou conhecidos:
	3a) Have you experienced these states? If so, how?	3a) Você já vivenciou uma situação destas? Se sim, como foi?

Fonte: elaborado pelo autor.

Da mesma forma que Haug (2015), as entrevistas foram gravadas digitalmente, mas diferentemente, nesta pesquisa foram posteriormente transcritas pelo pesquisador. O processo de transcrição sugere Gibbs (2008), possibilita maior clareza e agilidade na revisão do material coletado, assim como a leitura e pesquisa de palavras de forma ágil. Contudo, o método de transcrição possui dois vieses: o prolongado tempo para que a atividade seja realizada, e o processo de interpretação das informações durante a mudança de meio, do texto falado para o texto escrito. Levando em consideração estes aspectos, o processo foi realizado com a máxima cautela para manter a maior fidelidade possível ao discurso dos entrevistados.

A análise foi baseada na codificação de categorias, possibilitando o agrupamento de ocorrências e dados semelhantes, exemplificando a mesma ideia, conforme descreve Gibbs (2008). A primeira etapa foi a de verificação ocorrências dos padrões de mudanças de requisitos, nas onze (11) categorias *a priori* definidas no modelo teórico de Haug (2015).

3.5 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA

Esta pesquisa foi realizada com designers com graduação em design visual, e design gráfico, com atuação profissional na área, sendo este um pré-requisito para a inclusão dos candidatos na lista de entrevistados. Diferentemente de outros estudos na área, com designers de formação em outras áreas, como arquitetura, publicidade e propaganda, artes visuais, ou autodidatas, este critério foi adotado para que as

considerações e análises ficassem acerca do campo de design. O número de entrevistados nesta pesquisa foi o mesmo de Haug (2015): dez sujeitos. No entanto, uma das gravações foi perdida no processo de gravação. Isto ocorreu devido ao *plug in* instalado junto ao software de vídeo conferência, utilizado na única entrevista realizada a distância. A instalação deste *plug in* modificou a entrada de áudio do computador utilizado, e ocasionou a perda da gravação da entrevista seguinte, realizada presencialmente. A pesquisa teve, portanto, nove sujeitos entrevistados, pois não houve tempo hábil para realizar uma nova entrevista e totalizar o mesmo número de entrevistados por Haug (2015).

Os diferentes níveis de *expertise* de Dreyfus (2005), foram considerados na escolha dos candidatos, para que a amplitude de experiências possibilitasse diferentes visões sobre as mesmas questões dos processos de design visual. No entanto, a classificação de Dreyfus (2005) não estabelece um critério quantitativo quanto a classificação por anos de experiência do sujeito, para que este seja enquadrado em um dos níveis.

Os sujeitos entrevistados nesta pesquisa também deveriam atender ao seguinte requisito: atuar tanto na fase de *briefing* e relacionamento com o cliente, como na fase criativa do projeto. Dessa forma seria possível obter os relatos de sujeitos que participaram da investigação dos requisitos, no desenvolvimento da solução visual, e na apresentação de volta para o cliente. Uma característica de pequenas e médias empresas de design, é que os empreendedores desempenham tanto o atendimento ao cliente, como atuam na direção criativa da empresa. É importante ressaltar que apesar de o critério de seleção indicar empresas ou microempresários individuais, foi entrevistado exclusivamente um profissional de design de cada organização selecionada. O porte da empresa de design não foi um critério de inclusão ou exclusão na pesquisa.

A localização geográfica foi um ponto de referência para a seleção destes profissionais, tendo como base a cidade de Porto Alegre, cidade que abriga um grande contingente de profissionais atuantes na área de interesse para a realização desta pesquisa. Os sujeitos entrevistados foram selecionados a partir do conhecimento, reconhecimento e relevância dos mesmos pelo pesquisador e por indicação de pares. O anonimato dos entrevistados, de suas empresas e de seus clientes foi preservado, para que não houvesse o comprometimento com pessoas ou

empresas, restrições ou omissão de informações de suas experiências de trabalho, mantendo o foco do relato da experiência em si.

As entrevistas tiveram duração entre quarenta (40) a noventa (90) minutos, e totalizaram quinhentos e sessenta (560) minutos de material gravado. O processo de transcrição seguiu as sugestões de Gibbs (2008), e confirmando a teoria, a duração aproximada da realização da tarefa foi de seis (6) vezes o tempo de cada entrevista, totalizando aproximadamente três mil trezentos e sessenta (3360) minutos, ou cinquenta e seis (56) horas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados e a análise do material coletado.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Todos os entrevistados nesta pesquisa possuem graduação em design visual, embora as universidades apresentem diferentes títulos para o curso. Especificamente, os entrevistados foram: um graduado em design pela UNISINOS; dois em design visual pela ESPM; dois em design visual pela UFRGS; dois em design gráfico e um em design de produto pela UNIRITTER; um em design pela ULBRA. Destes apenas dois declararam ter realizado cursos de pós-graduação: um (1) da UFRGS, em branding pela ESPM; um da Ulbra, com especialização em design gráfico pela UNISINOS. O entrevistado graduado em design de produto pela UNIRITTER foi incluído na pesquisa, devido ao reconhecimento de sua atuação profissional na área do design, pois atua tanto no desenvolvimento de produtos como na área do design visual.

O objetivo da seleção dos entrevistados era de contemplar diferentes níveis de *expertise* como descrito por Dreyfus (2005), almejando realizar entrevistas com profissionais com mais de vinte anos de experiência conforme realizou Haug (2015). No entanto, houve dificuldade para encontrar designers na região selecionada, com mais de quinze anos de experiência profissional. Isso pode ter sido em decorrência da lista de candidatos à entrevista, que se deu por conveniência e dependeu do acesso do pesquisador aos entrevistados. Outro motivo para que o perfil dos entrevistados tivesse um perfil mais jovem, pode ser pelo surgimento de cursos de graduação em design na região, que é recente. O curso mais antigo do estado do Rio Grande do Sul, o da Universidade Federal de Santa Maria, iniciou em 1987, e na região metropolitana de Porto Alegre, pela ULBRA em 1988 (GRID-ULBRA, 2017; MOURA, BERTONI, SILVEIRA, 2014). Dada esta razão, associado ao critério inclusão de graduados na área, o designer mais experiente entrevistado nesta pesquisa possuía quatorze anos de experiência e o mais jovem com dois anos de prática, nas datas das entrevistas. Na Tabela 5, os diferentes perfis são apresentados.

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados

Sujeito	Idade	Formação	Experiência (em anos)	Projetos em foco atualmente	Projetos em foco no passado	Cargo	N° de funcionários	Perfil dos clientes
A	29	Design UNISINOS	Início: - Graduação: 8	Projetos de identidade visual	Identidade visual e sinalização	Freelancer	0	Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas.
B	32	Design Visual UFRGS	Início: 13 Graduação: 2	Branding	Webdesign, design gráfico geral	Sócio-designer	0	Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas.
C	25	Design Visual ESPM	Início: 7 Graduação: 3	Projetos de identidade visual e design gráfico geral	Identidade visual e design gráfico geral	Freelancer	0	Micro-pequenos empreendedores, de 30-45 anos com experiência, que querem abrir o próprio negócio e jovens empreendedores.
D	34	Design Gráfico ULBRA, Pós-graduação em Design com ênfase em ID. Visual na UNISINOS, outros cursos nos campo da arte e ilustração, e dois anos de arquitetura	Começou a atuar como designer com 20 anos, como freelancer.	Fixo: branding e comunicação De um aplicativo. Pequenos projetos de marca e layout. Projetos de ilustração. À 8 meses trabalhando com seu próprio estúdio.	Área da comunicação, direção de arte e ilustração.	Freelancer	0	Agências de publicidade, Empresas de tecnologia. Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas.
E	30	Design Visual ESPM 2008	Graduação: 10	Branding, identidade visual	PDV, adaptação de campanhas	Sócia-Designer	3	Negócios locais, funerária, restaurantes, indústria de repelentes, empreendedores.
F	26	Design Gráfico UNIRITTER	Graduação: 7 anos	Comunicação e design gráfico, identidade visual, ilustração, embalagem	Comunicação e design gráfico, identidade visual, ilustração, embalagem	Sócio - Designer	1	Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas, ou como parte de um projeto maior colaborando na equipe.
G	26	Design Visual UFRGS - MBA Branding ESPM	Início: 6 Graduação: 2	Identidade Visual - Branding	Design Gráfico Geral	Sócio-Designer	0	Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas.
H	27	Design de Produto Uniritter	Início: 7 Graduação:	Projetos de inovação, design de produto, branding, e design gráfico	Identidade visual e design gráfico gera	Sócio-Designer	10	De pequenas empresas a grandes empresas.
I	40	Design Gráfico UNIRITTER Cursos de Embalagem, especialização em desig de superfície	Início: 6 Graduação: 4	Embalagem e identidade visual	Embalagem e identidade visual	Sócio-Designer	2	Profissionais autônomos, micro e pequenas empresas.

Fonte: elaborado pelo o autor

Na pesquisa de Haug (2015), os entrevistados declararam o seu tempo de experiência profissional a partir da conclusão de seus cursos de graduação. De forma diferente, nesta pesquisa os entrevistados declararam sua experiência profissional também partir da conclusão da graduação, mas consideraram outro período maior, que foi relativo ao início das suas atividades em estágio ou com empregos formais e informais antes mesmo da conclusão da graduação. O entrevistado B por exemplo, possui treze anos de experiência desde o início de suas atividades, mas apenas dois anos desde a conclusão da sua graduação. No entanto, é relevante para esta pesquisa, a análise toda a experiência acumulada dos entrevistados, desde o período de sua atuação informal ou estágio, até a obtenção de conhecimento formal na graduação, pois compõem os seus processos de aprendizagem, processos e hábitos de trabalho, presentes de forma unificada no discurso de cada um.

Este contexto de inserção dos profissionais no mercado de trabalho antes de adquirirem conhecimento formal sobre os métodos e processos na graduação, e a falta de experiência, são percebidos em trechos das entrevistas onde os designers declaram processos de trabalho encontrando maior dificuldade na investigação dos requisitos, na argumentação da coerência entre *briefing* e conceito, e como manter a liderança de projeto em relação ao cliente.

Uma das causas de o relato das experiências não considerar somente a experiência do entrevistado após a sua graduação, é a não regulamentação da profissão de designer no Brasil. Esta característica possibilita que qualquer indivíduo exerça a profissão sem que tenha obtido um treinamento formal reconhecido. Esta característica percebida nesta pesquisa, também é um pequeno retrato cultural-social da realidade do estudante e profissional brasileiro, e difere dos designers entrevistados por Haug (2015), localizados na Dinamarca.

Do total de nove entrevistados, cinco são designers independentes ou *freelancer*, e quatro possuem empresas com quadro de funcionários, sendo a maior destas empresas possuindo dez funcionários. Dos entrevistados, apenas dois relataram trabalhar com grandes empresas de atuação nacional, sendo que um presta serviços de design e ilustração para agências de publicidade, como forma de seus projetos atingirem com projetos de circulação nacional.

4.2 MUDANÇAS DE REQUISITOS

A primeira etapa de análise dessa pesquisa foi verificar se as mudanças de requisitos ocorrem no design de comunicação visual de forma semelhante ao design de produto, como pesquisado por Haug (2015). As entrevistas completas realizadas nesta pesquisa podem ser encontradas estão ao cuidado do PGDesign, e podem ser acessadas através de autorização prévia do pesquisador. A tabela de análise das mudanças de requisitos no Apêndice B. Nesta seção, serão demonstrados os relatos e trechos mais relevantes de cada categoria, e que sem enquadraram nas categorias de mudanças de requisitos de Haug (2015).

Da mesma forma que nos resultados encontrados por Haug (2015), todas as onze (11) categorias de mudanças de requisitos foram descritas pelos designers. Este aspecto demonstrou a primeira similaridade entre os resultados de ambas as pesquisas. O segundo aspecto é que nenhum designer foi capaz de descrever pelo menos uma situação para todas as categorias, mas todas elas foram descritas pela totalidade dos casos relatados.

4.2.1 Aspectos que o cliente ainda não considerou

Esta categoria teve seis trechos relevantes descritos por quatro designers. Esta categoria, está associada com paráfrases: (a) o designer não investiga informações suficientes a respeito da empresa do cliente antes de projetar; (b) o cliente desconhece os requisitos pra a comunicação de uma empresa; (c) o designer valida os requisitos com o cliente, mas o cliente apresenta novos requisitos no curso do projeto; (d) o cliente declara um objetivo com o projeto, mas toma decisões durante o processo que se contradizem; (e) o cliente traz novos requisitos durante o processo os quais contradizem a ideia em desenvolvimento; (f) a pesquisa preliminar elaborada pelo designer gera um diagnóstico mais preciso da ideia do cliente, que é ainda vaga, modificando o escopo inicial recebido.

O comportamento de orientação a solução, conforme descritos por Thomas e Carrol (1979), Lawson (1981) e Cross (2001b), aparecem nesta categoria através da paráfrase (a) onde o designer atua diretamente na materialização da ideia. É possível perceber que o designer se dá por satisfeito com uma determinada

quantidade de informações fornecidas pelo cliente, e age em direção à solução do problema. No entanto, a característica que determina a redefinição de requisitos, se dá pelo motivo de que as definições de requisitos não foram suficientemente investigadas e acordadas entre os atores, pois um espaço permaneceu aberto, permitindo que o cliente manifestasse desacordo da solução somente na visualização da ideia. Isso pode ser percebido no trecho relatado pelo Entrevistado B:

O cliente não sabe o que quer (...) e o designer acha que está projetando em cima do que o cliente quer (...) e quando você projetar algo que vai fazer cliente visualizar a sua empresa (...) e então ele vai dizer, “mas o meu negócio não é assim” (...). (ENTREVISTADO B, 2017)

De forma oposta, a paráfrase (f) sugere que em design de comunicação visual, o designer também atua de forma a elaborar um *frame*, como descrito por Schön (1983) a cerca do problema proposto, em oposição a tendência da orientação à solução, demonstrando maturidade e evolução na *expertise* do designer. Neste contexto há uma ênfase e pró-atividade do designer na configuração do problema, agindo de forma reflexiva e não como um solucionador de problemas, se permitindo a progressão intencional do projeto como descrito por Adams et al. (2011), como um aspecto positivo para o projeto, em uma fase segura com pouco esforço na materialização da ideia. Isso pode ser percebido no relato do Entrevistado H, descrito abaixo:

Em projetos de *branding* (...) quando realizo a pesquisa, identifico o que está acontecendo, quais são as tendências, falo com cliente (...)e tem muito disso, o cliente tem apenas alguma ideia do que precisa, mas nessa etapa acaba modificando muita coisa (...) então pode ser que tenha que redefinir algo antes de dar segmento. (ENTREVISTADO H, 2017)

Esta categoria de mudanças de requisitos é marcada pelas seguintes características, conforme descritas pelos entrevistados: investigação dos requisitos insuficiente, permitindo o surgimento de novos requisitos; o desconhecimento do cliente dos processos de design; contradições do cliente; realização de pesquisa preliminar para identificar aspectos que o cliente ainda não considerou. Esta última

situação, também descrita na paráfrase (f), é vista como uma modificação de requisitos positiva para o projeto.

4.2.2 Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar

Cinco trechos relevantes descritos por quatro designers foram encontrados nesta categoria. As paráfrases associadas a este tipo de mudança de requisitos foram: (a) o cliente não considera importante comunicar uma característica do seu serviço e o designer não o investiga suficientemente para descobri-la; (b) no final de um processo o cliente apresenta uma referência visual de sua preferência, e solicita novas possibilidades a partir da materialização da ideia; (c) o cliente não considera importante revelar o seu histórico como empresário e não descreve o seu desgosto pela solução desenvolvida; (d) o cliente responsável pelo projeto não comunica sobre as preferências de outros tomadores de decisão da empresa; (e) o cliente e o designer não obtêm êxito no processo quando o cliente não informa todos os seus requisitos.

Uma situação que ilustra este tipo de mudança de requisito foi de o cliente não informar ao designer uma imagem de referência que possuía, enquanto o designer já estava trabalhando na solução do projeto. Esta referência visual foi apresentada para o designer somente quando ele também estava apresentando a solução proposta para o projeto. Esta situação pode ser percebida na passagem do Entrevistado C:

(...) então a cliente disse que gostou de um selo que eu apresentei na segunda opção. Ela disse tinha uma referência de um dente que ela achou na internet (...) e ela manifestou que poderíamos utilizar a terceira opção que eu tinha feito (...) mas como esse dente da imagem que ela gostou estava incompleto, eu tive que completar o desenho (...) mas eu fiz um “*Frankstein*” da marca. (ENTREVISTADO C, 2017)

Esta situação indica que o designer, além de ter retrabalho baseado em requisitos apresentados na fase de visualização da solução, não ficou satisfeito com o tipo de solução desenvolvida. Esta imposição da solução, corrobora com os resultados da pesquisa de Leitner (2013), onde o designer não consegue apresentar uma solução que convença o seu cliente, e que acaba tendo o seu processo

moldado pelo cliente no desenvolvimento de uma solução. Este tipo de situação pode indicar uma atuação do designer como solucionador de problemas, sendo submetido a preferências do cliente que contradizem ou desarticulam o raciocínio da construção da solução em seu processo inicial.

Outro tipo de situação crítica deste tipo de mudança de requisitos são as preferências de outros atores envolvidos no processo, mas que não foram manifestadas previamente. Isto foi descrito pelo Entrevistado H em uma situação de redesign de uma identidade visual, em que um dos sócios da empresa e tomador de decisão, foi o encarregado pelo desenvolvimento do projeto vigente, e não estava plenamente de acordo com o novo projeto. No entanto, o cliente responsável pelo projeto não informou o designer como a marca anterior havia sido desenvolvida e quem foi o responsável, e nem o designer teve interesse em realizar esta pergunta. O material de apresentação da nova identidade visual foi enviado por *e-mail*, não houve reunião presencial, e foi analisado apenas pelo cliente. Isso pode indicar falta de didatismo na apresentação do designer a respeito da construção e dos atributos da nova marca.

4.2.3 Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado

Esta categoria teve cinco trechos selecionados, descritos por três entrevistados. As paráfrases que emergiram dos discursos foram: (a) com o desenvolvimento da solução visual, o cliente percebe informações que não forneceu; (b) o designer capta informações incorretas pela dificuldade do cliente se expressar, que imagina ter fornecido a informação correta; (c) o cliente desconhece o processo do designer e não sabe quais informações deve fornecer; (d) o designer não tem total consciência do seu processo e aceita receber informações imprecisas do cliente como requisitos de projeto; (e) o cliente solicita o material e informa apenas a ideia geral, e pensa ter providenciado informações suficientes para a solução.

Nesta categoria é possível perceber que os clientes podem desconhecer as necessidades de informação que o designer precisa para desenvolver uma solução de projeto. Este fenômeno aparece também em outras paráfrases tais como (c), (d), (e). Em contrapartida, esta responsabilidade cabe também ao designer, que deve estar preparado para extrair informações cliente com pouca ou nenhuma experiência

em processos de design. Um exemplo desta situação foi descrito pelo Entrevistado A o qual revelou: “(...) isso acaba acontecendo porque você desenvolve uma solução visual e o cliente consegue enxergar as coisas, a ponto de perceber questões importantes e que esqueceu de comentar antes”. Esta situação, relacionada a paráfrase a), demonstra que o cliente também possui uma orientação para solução e não necessariamente para a definição do problema.

A falta de experiência do cliente com processos de design também é relatada na paráfrase (b), na qual o designer atua no desenvolvimento de uma solução baseado em requisitos que acredita ter compreendido pelo cliente, sendo que este, acredita ter passado as informações corretas. Esta característica se relaciona também com a categoria “aspectos que o cliente não foi capaz de descrever”, apresentada na seção seguinte.

4.2.4 Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever

Esta categoria teve sete relatos selecionados, descritos por quatro entrevistados, sendo que um deles relatou três situações. As paráfrases encontradas foram: (a) o cliente não sabe descrever as características e definições estratégicas da sua empresa; (b) o cliente não reconhece valor no projeto de design, não participa ativamente do processo, e o designer não consegue extrair os requisitos; (c) o cliente sabe que precisa do projeto, mas não consegue descrever como ele deve ser; (d) o cliente revoga um requisito, mas não sabe descrever as suas preferências, exigindo do designer habilidade e novas abordagens para a obtenção de informações; (e) o designer desenvolve protótipos rápidos para que o cliente visualize um caminho criativo que o agrada.

Algumas situações referentes à incapacidade de o cliente descrever os requisitos, referem-se ao desconhecimento do próprio negócio. Esta característica foi associada à falta de conhecimento estratégico sobre a própria empresa do cliente, e as características simbólicas da sua empresa, descrito pelo Entrevistado C:

Como no caso do trabalho para as advogadas, elas tinham reconhecido uma necessidade, mas não tinham um direcionamento visual. (ENTREVISTADO C, 2017)

O que acontece nesses casos, é o cliente reconhecer uma necessidade de demanda, geralmente reativa ao mercado, e procura um designer para desenvolver o seu projeto. O que pode acontecer em projetos deste tipo, é o designer não conseguir extrair as informações necessárias, e apresentar soluções através de um processo tentativa e erro, considerado de baixa produtividade. Neste caso, a necessidade de visualização da solução é intrínseca para a avaliação. Isto é percebido no relato do Entrevistado I:

E eu comecei a fazer desenhos rápidos para tentar entender, pois eu não conseguia mais ter uma conversa com o cliente, ele não me falava o que precisava. Então eu tinha que fazer opções... E aí fica quase aquela coisa escolar, de você fazer muita coisa... Tentativa e erro. Mas como fui eu que fiz, eu peguei aquilo, fui trocando mensagens rápidas com o cliente, para tentar resolver aquilo em pouco tempo, para que essa situação “gradual” fosse uma curva bem rápida, não se alargasse. (ENTREVISTADO I, 2017)

Este trecho foi associado com a paráfrase (e) que está associada ao processo de ideação e *sketching* como técnica para a rápida visualização de alternativas, e o cliente pudesse tomar uma decisão no projeto. Contudo, é possível que mesmo com esta prática de visualização, o cliente não se sinta à vontade ou capacitado para a declaração de requisitos, como é o caso da paráfrase (b), que está associada ao perfil de cliente que não possui vontade para descrever os requisitos, ou participar do projeto.

Haug (2015) identificou esta situação em sua pesquisa, e propõe no seu *framework* que o designer explique para o cliente a importância de sua participação no projeto, como forma de obtenção dos requisitos. Segundo o autor, esta característica também pode estar associada ao cliente ocultar requisitos para o projeto. Embora o autor faça esta observação, pouco sobre ela é descrita no seu *framework* além da criação de uma atmosfera de envolvimento entre os atores.

Essa sugestão pode ser melhor compreendida através da adoção de empatia com o cliente, descrita por Michlewski (2008) como uma atitude positiva para o designer adotar, para a obtenção de informação. Em um trecho da entrevista do Designer B, é relatado que uma de suas primeiras atitudes com um cliente novo, é desenvolver uma amizade o mais rápido possível. Segundo o entrevistado, isso o auxilia na compreensão do contexto do seu cliente, a fim de deixá-lo confortável, e favorece um diálogo com maior liberdade para obter mais informações, como

descreve: “ser amigo do cliente é importante, se eu não o conheço, na primeira reunião já busco uma forma de virar seu amigo”. Apesar de relatar este comportamento, o entrevistado não forneceu um exemplo que ilustrasse a sua atitude. Outra situação em que o cliente não soube descrever os requisitos ou desaprovou a solução desenvolvida, é relatada pelo Entrevistado I:

(...) aquela típica resposta do cliente “não gostei!”. Eu acho que para resolver isso tem que conversar com o cliente, tentar entender o que ele não gostou. Mas daí vai da nossa biblioteca pessoal do nosso estudo, sabe? Não gostou do quê? Eu pergunto. Eu acho que não existe o mais bonito e o mais feio. Eu acho que daí tem que ser um pouco mais acadêmico... Mas não é acadêmico o que eu quero dizer... Ser mais científico, ou, mais objetivo e menos subjetivo. Então não gostou do quê? Eu acho que tem que buscar o que é o problema. (ENTREVISTADO I, 2017)

Os aspectos subjetivos que compõem uma solução de projeto são descritos nesta passagem do Entrevistado I como uma situação de divergência entre os atores, mas com a incapacidade do cliente em manifestar a sua preferência. Como alternativa, o entrevistado sugere a adoção de uma postura científica pelo designer, ou seja, embasar as suas escolhas em conhecimentos descritos na literatura da área. Isto possibilita o designer justificar a coerência da sua solução com o *briefing* do projeto.

4.2.5 Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir

Esta categoria teve o menor número de relatos encontrados nas entrevistas, sendo identificado apenas uma vez pelo Entrevistado C. A passagem descreve uma situação em que o cliente apresenta uma série de requisitos para o projeto, demonstrando incerteza sobre quais elementos teriam maior relevância, como relatado pelo Designer C:

E ele queria uma marca que tivesse um personagem, que estivesse dentro de um selo, que tivesse uma bandeira do estado do Rio Grande do Sul, que tivesse as cores deste estado além da bandeira, que as fontes fossem azul marinho, e que tivesse uma cuia. (...) Eu tentei fazer as coisas que o cliente me pediu, tentei criar outras. E aí eu apresentava e o cliente ficava na dúvida “era isso, mas não ficou como eu queria...”. Eu fiz sem mentira nenhuma, umas cento e poucas versões diferentes, às vezes variando uma coisa ou outra.

Mas tudo trabalhando com as coisas que ele havia me pedido.
(ENTREVISTADO C, 2017)

Nesta passagem é possível perceber que tanto o cliente não foi capaz de decidir quais requisitos seriam os mais relevantes para o projeto, quando o designer também não conseguiu direcionar o seu cliente para a síntese. Da mesma forma, o designer agiu diretamente no desenvolvimento da solução para o problema, em um processo de tentativa e erro, através de uma combinação e mistura dos diversos requisitos fornecidos pelo cliente.

A característica descrita por Dreyfus (2005) relacionada aos perfis iniciais do modelo de aquisição de habilidades como o novato e o iniciante avançado, caracterizados respectivamente da seguinte forma: tomada de decisão baseada em evidências; tradução organizada e geração de múltiplas alternativas, organização, tentativa-e-erro, coleta de dados e avaliação. A designer que vivenciou esta situação era a entrevistada com menor tempo de experiência profissional entre os entrevistados. Esta incapacidade está relacionada a própria estrutura do problema de design descrita por Dorst (2003). Pode-se dizer que múltiplas alternativas de requisitos estão associadas a um alto grau de sub-determinação do problema.

Embora esta categoria tenha sido associada somente à uma paráfrase, outros relatos das entrevistas descrevem atitudes de designers que podem ser associadas a dificuldades do cliente em decidir os requisitos de projeto. Os entrevistados mencionaram que mesmo em situações de múltiplos requisitos ou, requisitos continuamente revogados, não encerram reuniões com seus clientes sem encontrar novos direcionamentos para o projeto. As perguntas (3e) e (3f) do protocolo ofereceram oportunidades de investigação destas situações, e podem ser percebidas na declaração do Entrevistado H:

Revogar sem substituí-lo eu não me lembro, pois somos muito questionadores em relação ao cliente. Não podemos deixar lacunas abertas nos projetos em termos de requisito. Por isso, quando há alguma dúvida fazemos uma série de perguntas até validar algo no qual todas as partes estejam de acordo. É muito importante conhecer quem são as pessoas envolvidas no processo de design. Isso permite que você consiga extrair as informações com maior facilidade e que tenham maior qualidade também. (Entrevistado H, 2017)

E também no relato do Entrevistado G, que mencionou sua experiência de não conseguir definir requisitos para o projeto que satisfizessem o cliente, e o projeto foi cancelado:

Acho que isso aconteceu nesse projeto de *naming*, que o cliente revogou tanto requisitos quanto cancelou todo o projeto. Só que a cliente não conseguia dizer o que ela queria, tanto que depois ela escolheu sozinha o nome da empresa, por conta, e quando fui ver era completamente diferente dos requisitos que nós tínhamos no projeto. Mas isso de revogar e não dar uma diretriz, eu não sei, por que questiono o cliente, e se ele não dá essa diretriz eu tento definir alguma coisa que seja um caminho novo, para tentar dar uma direção. Não fica assim, sem uma direção. (Entrevistado G, 2017)

Entrevistado G revela um processo de tentativa e erro, com a exploração de requisitos através da materialização da ideia, mas todos revogados. Embora o designer revele que sempre busque uma definição de requisitos com cliente, não conseguiu chegar na desejada precisão de requisitos com o seu cliente, a ponto de o projeto ser cancelado. Este foi um processo que provavelmente trouxe frustrações para ambas as partes envolvidas. Apesar deste exemplo demonstrar um processo com o resultado indesejado, situações semelhantes a esta desencadeiam na reflexão dos processos por parte dos designers, e dos pontos que devem melhorar para os futuros projetos. Isso foi demonstrado no trecho do entrevistado F:

Eu acho que volta a aquela questão de o por que o cliente quer tirar? Também acho que depende do perfil do projeto, alguns nós temos mais contato e outros não. Algo que devemos nos preocupar também é em falar do nosso método atual, focar em como trabalhamos hoje. Mas eu acho que hoje temos mais liberdade de questionar com o cliente o porquê das suas decisões. (Entrevistado F, 2017)

Neste exemplo, é aparente a demonstração de evolução e aquisição de confiança pelo designer em relação ao seu processo de trabalho, pois é evidenciada a pró-atividade na configuração do problema do cliente. A atividade de investigação dos requisitos de projeto, é um processo de transformação do mistério em heurística, como sugere Martin (2010), e de transformação de problemas não-determinados e sub-determinados em problemas determinados, conforme descreve Dorst (2003). Este processo tende a evoluir positivamente conforme o designer adquire experiência, e age de forma reflexiva no processo de investigação, seja

como no modelo de aquisição de habilidade de Dreyfus (2005), quanto no enquadramento das situações (*framing*) e definição do problema, de Schön (1983).

4.2.6 Aspectos ocultados pelo cliente

Foi possível identificar quatro trechos associados a esta categoria, relatados por quatro designers. A análise do conteúdo permitiu a identificação de três paráfrases: (a) atores decisivos no projeto interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo; (b) o projeto inicia com os requisitos pouco definidos; e que se tornam cada vez mais restritivos de forma gradual, impedindo o designer de gerar soluções que considera satisfatórias; (c) conforme o designer desenvolve intimidade com o cliente, consegue compreender melhor os seus objetivos com o projeto. A paráfrase (a) foi associada a dois trechos extraídos das entrevistas, relatados por dois designers.

A interferência de atores decisivos nos projetos, tais como CEOs e diretores de empresas, e que não tenham participado do processo, foi relatada como um aspecto negativo na avaliação dos designers. Isso deve ao fato de terem mencionado novos requisitos após a aprovação pelo setor da responsável pelo projeto na empresa, como relatou o Entrevistado E. De forma semelhante, o Entrevistado H mencionou um projeto em que o setor de *marketing* do cliente estava de acordo com a solução proposta, mas o CEO da empresa quando visualizou o resultado do processo, ficou surpreso:

Teve um projeto de embalagem que fizemos e foi bem legal, que apresentamos para o setor de *marketing* da empresa que gostou do que foi proposto, mas no dia seguinte recebemos a ligação do CEO da empresa dizendo que o material tinha que ser mais feio. Ele disse “olha o meu site, olha a minha comunicação, tem que deixar mais feio isso aí, se não vai ficar muito distante...”. Bom o que posso dizer é que este CEO não participou da reunião de apresentação. (ENTREVISTADO H, 2017)

Neste caso citado pelo Entrevistado H, trata-se de uma grande empresa que possui múltiplos fornecedores de design, os quais lidam com um departamento interno que atua parcialmente na aprovação, mas que depende da aprovação final pela alta diretoria. Este caso demonstra que ocorreu uma divergência entre os

materiais de comunicação existentes da empresa, e aqueles que estavam sendo propostos pelo escritório de design do Entrevistado H. É possível extrair do relato do Entrevistado H que não houve um consenso entre os setores internos da empresa do cliente, e o compartilhamento de informações a respeito dos requisitos do projeto a serem passados para o fornecedor de design (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008).

Outro aspecto que emergiu através das entrevistas, foi o relato do Entrevistado I, e identificado pela paráfrase (c), sobre a descoberta do real objetivo do cliente em relação ao projeto de design. Segundo o entrevistado, isto permite que o designer descubra se o cliente deseja arriscar mais, ser mais ousado com o projeto, ou se deseja apenas dar uma vazão para um estoque parado. De acordo com o entrevistado, a medida que o designer evolui no desenvolvimento da proximidade com o cliente, pode descobrir estes objetivos, e que nem sempre são mencionados no início de um projeto. Este aspecto pode ser relacionado com a característica do cliente não mencionar os seus requisitos de projeto, por esperar que o designer desenvolva uma solução através de sua própria pesquisa, cujo resultado seja superior ao que ocorreria caso o cliente os tivesse mencionado.

O Entrevistado I, com experiência no setor de embalagens, menciona que estas características possuem relação com a capacidade de investimento financeiro do cliente no projeto. Se compreendidos pelo designer de forma antecipada, podem diminuir nas alterações de requisitos de acordo com a evolução do processo.

4.2.7 Descoberta de falsos requisitos

Nesta categoria foram identificados cinco relatos por quatro designers. Entre as paráfrases que emergiram: (a) o cliente pode não ter consciência da sua real necessidade; (b) o designer testa os requisitos do cliente e faz um *contra-briefing* que é validado com o cliente do cliente; (c) O cliente informa o designer um requisito por impulso, mal investigado, e designer por sua vez realiza pesquisa e revoga o requisito; (d) o designer acredita que o cliente está de acordo com os requisitos de projeto, mas de fato não está; (e) o designer se depara com muitas informações fornecidas pelo cliente, e descobre falsos requisitos através de pesquisa preliminar.

Esta classificação de mudança de requisitos possui associação com atividade de pesquisa realizadas pelo designer, devido a percepção de requisitos do cliente que são incoerentes ou superficiais. O Entrevistado E fornece um exemplo deste tipo de situação:

Eu acho que esse cliente do repelente é bem impetuoso, do nada ele decide e diz “a minha esposa quer ver laranja”... E de repente ele definiu um requisito. Então eu tive que ir no supermercado, fotografar a gôndola, mostrar o padrão cromático dos concorrentes e argumentar que os concorrentes mais fortes do mercado eram laranjas. Em outro supermercado tinham 18 frentes de cada um desses dois maiores concorrentes. E o nosso cliente iria entrar com apenas 2 frentes na gôndola do supermercado. Então eu perguntei para ele “tem certeza de que você quer laranja?”. Pois iria ficar igual aos concorrentes, sem diferenciação nenhuma. (ENTREVISTADO E, 2017)

O ocorrido no caso citado pelo entrevistado, sugere que o cliente desconhece os aspectos simbólicos das cores descritos na teoria e das possibilidades estratégicas para o seu uso, e, portanto, confiou na avaliação designer. Ainda assim, outros casos exigem outro tipo de pesquisa, e foram associadas às paráfrases (a), (b) e (d), que dizem respeito ao cliente pode não reconhecer a sua real necessidade no projeto de design. Nessas situações, a declaração de requisitos é tratada como um problema aparente, e que passa a ser reconfigurado (*framing*), como descreve Schön (1983) através de uma pesquisa preliminar de validação dos requisitos do projeto. Com este processo, um delineamento de maior precisão pode ser estabelecido, de forma que os requisitos para o projeto tenham também a perspectiva do designer. Esta situação pode ser observada no trecho da entrevista com o Designer I:

Teve o projeto do azeite, que eu lhe mostrei anteriormente, aquele cliente sabia exatamente o que ele queria. Este cliente queria um azeite português, os ornamentos portugueses, aquela coisa do azulejo, e isso e aquilo... Era muita informação. E o que nós começamos a fazer? A gente começou a detalhar aquilo, mostrar de onde que vinham os ornamentos... E aqueles ornamentos que ele via, os portugueses, talvez não fossem ornamentos realmente portugueses, da onde que vinha a cultura portuguesa... Então eu acho que a nossa investigação, o nosso entendimento de design e de arte, nós conseguimos mostrar que sabemos mais do que o cliente. (ENTREVISTADO I, 2017)

Outro aspecto que emerge dessa citação o Entrevistado I, é o diálogo que ele exerce com seu cliente em forma de argumentação sobre os requisitos. O designer demonstra para o cliente, que os requisitos fornecidos podem ter sido mal investigados e inadequados para o projeto, justificado através das suas investigações e de conhecimento cultural em relação ao assunto do projeto. Considerando os aspectos da bagagem cultural do cliente, mas também do designer, o Entrevistado B fornece um exemplo referente a paráfrase (a), que demonstra a diferença entre o que o cliente deseja, e o que ele realmente precisa:

Nós vamos levar em consideração as preferências de símbolo e gosto pessoal do cliente? Vamos. Mas tem que estar alinhado com as reais necessidades do projeto, que é o negócio dele. Mas o cliente diz “é a minha marca, o meu nome”. Bom, ok, isso vai ser levado em consideração, mas como já aconteceu, nós temos um remédio para isto, que é validar com o cliente do cliente. Antes de validar com ele, nós informamos que validamos com o público da marca dele, e que achou muito legal. E aí o cliente diz assim “é evidente que ele tem que gostar”. Mas você já tem argumentos a favor do conceito desenvolvido. (ENTREVISTADO B, 2017)

Nesta passagem, as preferências do cliente em relação ao projeto, mesmo que inadequadas na visão do designer, podem ser associadas ao que Bucciarelli (1988) chamou de “*object world*”, que se refere as crenças, o conhecimento e os interesses dos atores envolvido no projeto. Em resposta a uma situação de divergência entre “*object world*” e a real necessidade, o Designer B aplica a validação dos requisitos e dos resultados do seu projeto com o cliente do seu cliente, podendo justificar os requisitos que não estão de acordo com a real necessidade do cliente.

4.2.8 Descoberta de requisitos internos

Esta categoria teve dez trechos selecionados descritos por cinco entrevistados. As paráfrases geradas foram: (a) a empresa se reposiciona estrategicamente durante um processo, sem que o designer saiba; (b) uma alteração societária na empresa do cliente o impede de utilizar parte dos seus serviços, que os modifica como requisitos de projeto de forma gradual, para então passar para o designer; (c) cliente cancela o projeto; (d) requisitos supostamente determinados

são modificados por atores decisivos no projeto, que interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.

A paráfrase (a) está associada a uma mudança estratégica no posicionamento do negócio do cliente. O Entrevistado B forneceu este exemplo, de mudança, embora não tenha sido com base em um caso real. Apesar disso, citou que este tipo de mudança ocorre quando o cliente não possui um plano de negócios claro para a sua empresa. Este cenário fica evidente no relato do Entrevistado E, onde um novo integrante na equipe do cliente, manifesta uma alteração em um requisito estratégico da empresa, durante uma reunião de apresentação do conceito visual desenvolvido. Neste caso, além da redefinição do requisito estratégico, houve o envolvimento de um novo ator, que não participou das etapas preliminares do processo, e forneceu requisitos divergentes daqueles previamente acordados.

A descoberta de requisitos internos do cliente também está associada a incapacidade de o cliente decidir aspectos no projeto de design. Segundo o Entrevistado E, o seu cliente estava passando por uma fase de transformação na sua empresa, e desenvolvendo o projeto de design paralelamente. Isso o incapacitou de tomar decisões que levassem o projeto adiante. O entrevistado ainda citou um projeto de desenvolvimento de identidade visual no qual durante a apresentação do conceito os clientes trouxeram uma redefinição do nome da empresa. Outro tipo de situação relatada foi a de uma mudança na estrutura societária de uma empresa, como descreve o Entrevistado C:

A cliente se separou da sócia, então ela não poderia mais utilizar algumas partes do conteúdo, ela tinha que mudar e acrescentar outras informações. Mas ao invés de passar um conteúdo novo, ela pegou os textos antigos e aos poucos foi alterando o material. (ENTREVISTADO C, 2017)

Este tipo de mudança de requisitos internos, provocou mudanças que impediram o cliente utilizar uma parte dos serviços oferecidos pela empresa, ao mesmo tempo que o designer editava o material de comunicação. As mudanças foram realizadas de forma gradual, e somente após a visualização do *layout* pronto, o cliente alterava novamente o material.

Mudanças de requisitos durante um processo também foram descritas quando o cliente percebe que necessita modificar outros aspectos da comunicação da sua marca, que estão fora do escopo de projeto. Este tipo de requisito interno mal

investigado, também está associado aos “aspectos que o cliente ainda não considerou”. Um exemplo desta situação aparece no relato do Entrevistado H:

Agora eu estou com uma cliente, que me contratou para fazer um projeto de embalagem, e agora em pleno desenvolvimento, a cliente decidiu alterar a marca. Então ela falou assim “será que a gente pode pegar o logo e dar uma mexida nele?”. Eu falei, “olha, para isso nós vamos ter que fazer um projeto de identidade visual de novo, do zero, ver o que você tem e talvez alterar tudo, o que é um projeto totalmente novo.”. Eu falei que teríamos que parar o projeto de embalagem, fazer o projeto de identidade visual para ver como vai ser, para depois retomar a embalagem. (ENTREVISTADO H, 2017)

Esta situação demonstra o desconhecimento do cliente em relação aos processos de design de comunicação visual, e conseqüentemente, a desvalorização da atividade. Isto porque o cliente solicita um projeto de grandeza e características específicas, que não estão vinculados ao escopo do projeto que foi acordado entre as partes. No entanto, o designer manifestou para o seu cliente que se tratava de um novo projeto, e quais as conseqüências de realiza-lo, como interromper o projeto de embalagem, para que o outro pudesse ser iniciado.

De forma diferente das outras situações, as limitações financeiras do cliente em relação a produção do material desenvolvido apareceram no relato do Entrevistado I. O designer descreve que os clientes podem solicitar os requisitos no início de um projeto, sem ter ainda uma ideia dos custos de desenvolvimento dos materiais, percebendo apenas no final do processo esta questão. Segundo relatou, o designer disse ter que fazer adaptações nos materiais que havia desenvolvido para que pudessem ser fabricados em processos de menor custo, envolvendo materiais e acabamentos considerados mais simples.

O Entrevistado I ainda apontou para um tipo de alteração de requisitos internos, vinculados ao orçamento de produção, quando há um cliente intermediário no processo, ou o designer é o fornecedor terceirizado em uma relação de negócios. Segundo o Entrevistado I, ele desenvolveu um artefato de apresentação de portfólio para o cliente, baseado em um *briefing* que direcionava para o uso de materiais de qualidade e que transmitissem sofisticação. Apesar de corresponder aos requisitos do projeto, tanto o cliente final e quanto o intermediário consentiram de que o custo de produção seria elevado demais, e solicitaram ao designer alterações de requisitos de forma a atender a expectativa de investimento de produção. No entanto

segundo o entrevistado, isso ocorreu pelo fato de não ter contato direto com o cliente final, e a informação sobre os limites do custo de produção não foram consideradas pelos clientes na formulação do *briefing*. Esta situação está relacionada ao que Dankl (2013) descreve sobre as características dos *briefings* elaborados por atores alheios ao conhecimento de design, e que nem sempre são capazes de traduzir as suas ideias em descrições coerentes e cognoscíveis, além de desprezar informações essenciais. Para Dankl (2013), isto, reforça a tendência de os *briefings* do cliente focarem na descrição da solução do problema, ao invés de informar sobre oportunidades envolvidas no projeto.

4.2.9 Descoberta de requisitos externos

Um total de seis relatos foram extraídos das entrevistas, descritos por cinco designers diferentes. Destes trechos emergiram as paráfrases: (a) outros custos paralelos ao projeto de design induzem o cliente a reduzir o investimento planejado; (b) o cliente não conhece ou não se preocupa em passar informações de natureza determinada para o designer, que também não pesquisa para descobri-los; (c) o designer e o cliente descobrem um requisito de natureza determinada no final do projeto; (d) o cliente e o designer não investigam informações suficiente sobre as preferências do público da empresa; (e) uma necessidade externa impede que as decisões estratégicas sigam até a fase final de projeto, e acarreta no retorno às fases iniciais.

As características observadas nas mudanças de requisito desta categoria estão associadas a problemas de natureza determinada, como as normas técnicas para projetos de embalagens e sinalização, que são externos ao cliente e ao designer. O desconhecimento da legislação e das obrigatoriedades para projetos destas naturezas, está relacionado a falta de experiência dos atores a área do projeto. Este tipo de mudança de requisito pode ser solucionado através de pesquisa prévia por ambos os atores de projeto. Um exemplo dessa situação é demonstrado na passagem do Entrevistado E:

Eu pergunto sempre quando é embalagem, quais são as exigências de informações obrigatórias do setor de atuação do cliente. E eles

sempre passam pela metade, faltando exigências. (ENTREVISTADO E, 2017)

Este trecho, demonstra que mesmo o cliente não tendo conhecimento das obrigatoriedades para a embalagem que quer colocar no mercado, o designer não tomou uma atitude pró-ativa para evitar que estes requisitos fossem descobertos posteriormente como modificação de requisito. Outro aspecto observado são os fatores externos ao projeto, de natureza determinada e relacionados a capacidade financeira de investimento do cliente no projeto. Embora Haug (2015) tenha classificado os requisitos mal investigados que levem a elevados custos produção para o cliente como de mudança de requisitos internos, também pode ser associado as questões relacionadas ao ambiente externo a empresa e ao projeto. No caso de projetos de sinalização, foi relatado pelo Entrevistado A a mudança de requisitos de projeto derivadas de restrições financeiras provenientes de outros gastos do cliente não-previstos com áreas que envolviam uma obra de construção civil. De acordo com o Entrevistado A isso impedira o cliente de investir a sua verba inicial destinada ao projeto de sinalização, que reportou a necessidade de modificar os materiais e processos de produção que já haviam sido selecionados.

Outro tipo de modificação de requisitos externos foi relatado pela indisponibilidade no estoque do fornecedor embalagens de vidro, mas que já havia sido previamente selecionada por um cliente. Segundo o Entrevistado I, isto acarretou em modificações no rótulo que ele já havia proposto, embora não tenha impactado no conceito geral do projeto. O designer revelou que este tipo de alteração é frequente nos seus projetos, pois acredita que alguns clientes solicitam requisitos para o projeto que são de difícil acesso no mercado, ou que estão fora de estoque nos fornecedores. Em alguns casos, relatou o Entrevistado I, o projeto depende de muitos requisitos externos para sua finalização, e conforme estes são modificados, adaptações na parte gráfica e visual do projeto são necessárias.

Configura também mudança de requisito externa ao projeto, o relato do Entrevistado G, que embasou com o seu cliente o posicionamento e a linguagem visual da marca para atender as características de um público específico, mas que não foi possível locar o imóvel desejado, e os clientes do projeto decidiram por modificar a estratégia do projeto devido a novas oportunidades encontradas em um novo imóvel outro bairro da mesma cidade. Esta alteração de requisitos exigiu

modificações radicais nas proposições iniciais do designer para o posicionamento da marca e linguagem visual.

Requisitos de natureza sub-determinada também estão associados aos requisitos externos, como por exemplo as preferências do público-alvo de uma empresa. Foi relatado pelo Entrevistado F que as cores selecionadas para o rótulo da embalagem do produto do seu cliente não eram adequadas para o projeto, pois o público-alvo teria uma visão distorcida de que a marca seria apoiadora de um determinado time de futebol. Esta solicitação do cliente se transformou na revogação da proposta apresentada, mas que posteriormente foi aprovada com a modificação na paleta cromática do produto final.

4.2.10 Descoberta de possibilidades não consideradas previamente

Esta categoria, juntamente com a de “Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir” foram as únicas com apenas um relato encontrado nas entrevistas com os designers. A paráfrase que emergiu desta situação foi: (a) o designer propõe uma alternativa contrária ao requisito, mas é bem recebida e aprovada pelo cliente.

O exemplo identificado refere-se a um projeto realizado pelo Entrevistado E, o qual o requisito para a marca era que ela tivesse um nome curto, mas a alternativa apresentada pela designer foi um nome extenso. Apesar da diferença entre o requisito e a solução, a proposta foi aceita e aprovada pelo cliente.

O fato de apenas um relato ter sido encontrado com esta característica de mudanças de requisitos, pode estar associado a uma preocupação dos designers não contradizerem as definições acordadas no *briefing* de projeto, e que é uma atividade que pode ser considerada arriscada. Em contrapartida, nas entrevistas e especialmente na categoria já associada à esta, os aspectos que o cliente não foi capaz de decidir, foram relatadas situações em que os designers atuam de forma a definir requisitos com o seu cliente, em que ambas as partes entrem em um acordo. Ou seja, se um requisito aparenta ser muito restritivo, é possível que o designer tenha duas atitudes distintas na sua fase de criação: ou atua no desenvolvimento de alternativas considerando estas restrições, ou identifica falta de prolificidade dos requisitos durante a reunião de *briefing*, e busca novas oportunidades. O que

aparenta ocorrer nestes casos, é a precaução dos designers não contradizerem o briefing e colocar em risco o seu esforço e resultado.

Seguir pelo caminho de *briefing* restritivos demais para que se chegue em uma solução ideal para o projeto tende a ocorrer com designer com menor experiência profissional. Em contrapartida, os designers mais experientes demonstraram maior capacidade de reformulação do *briefing* diante de situações que preveem que sejam restritivas demais para o desenvolvimento de uma solução ideal para o projeto. Esta característica observada possui relação com o modelo da literatura a cerca da *expertise* do designer, como descrevem Dreyfus (2005), Adams et al. (2011) e Michlweski (2008).

4.2.11 Mudança de preferências do cliente

Esta categoria da mesma forma que os requisitos internos do cliente, foram as duas que tiveram maior ocorrência encontradas nas entrevistas. No total foram onze trechos selecionados, descritos por cinco designers, que formaram quatro paráfrases: (a) a materialização da ideia possibilita ao cliente considerar novas possibilidades; (b) Novos requisitos emergem de acordo com a visualização da solução pelo cliente, consequência de requisitos pouco definidos; (c) o envolvimento do cliente com pouca experiência no processo o possibilita enxergar novas possibilidades; (d) os requisitos são modificados a tal ponto que o projeto é cancelado e reiniciado; (e) o cliente gradualmente modifica a sua preferência através da materialização da ideia.

A paráfrase (a) teve maior ocorrência nos trechos selecionados, aparecendo em sete casos. Esta característica está associada a materialização da ideia, ou seja, aquilo que Dorst e Cross (2001) chamam de “a solução do problema de design”. Assim como na teoria descrita por estes autores, em design de comunicação visual ocorre a evolução da solução de acordo com as avaliações da sua materialização. Esta característica é perceptível no trecho selecionado do Entrevistado A:

Porque inicialmente você tem um *briefing*, e com o tempo o cliente vai vendo “ah isso aqui não fica legal, eu quero de tal jeito...” Aí o jeito que o cliente passa não é aquele inicial que ele tinha no *briefing* dele. (ENTREVISTADO A, 2017)

Esta citação, além de demonstrar a mudança de preferências do cliente, também está relacionada aos aspectos que ele não conseguiu descrever ou decidir, e que de alguma forma não foram comunicados para o designer. A situação previamente relatada sugere que o *briefing* possuía distância daquilo que o cliente de fato desejava para o projeto, e que também foi descrito pelo o Entrevistado B:

(...) você vai projetar alguma coisa e o cliente vai enxergar o próprio negócio ali refletido em uma identidade, e vai dizer “ah, mas o meu negócio não é assim”. (ENTREVISTADO B, 2017)

Esta situação fica ainda mais problemática quando o cliente possui diversos requisitos para o projeto, e não consegue juntamente com o designer, elencar quais devem ser as prioridades a serem consideradas na solução final. Sem conseguir extrair esta definição do seu cliente, o designer pode realizar um processo permeado de dúvidas, e não desenvolver uma única solução, mas ao invés disto, gerar múltiplas soluções menos consistentes. Esta característica fica aparente na descrição do Designer B, que diz que “Se você apresentar três opções para o cliente, ele vai escolher uma quarta opção”. Isso porque a materialização da solução vai permitir ao cliente enxergar todos os aspectos relacionados às outras categorias de mudança de requisitos. Outra passagem que demonstrou um processo problemático e com requisitos indefinidos, foi relatado pelo Entrevistado C:

No final, o que guiou a alternativa final foi a mistura de vários conceitos. Isso é o que mais acontece: trocar a fonte, a cor, testa um pouquinho assim, mais assim... Mas depois de eles verem o material que desenvolvi. (ENTREVISTADO C, 2017)

Esta citação indica um processo de tentativa e erro do designer, havendo baixo nível de definição dos requisitos, onde a solução final foi obtida pela mistura de elementos gráficos pertencentes as soluções. O que se torna aparente desta citação é que o designer não realizou um processo de *briefing* que o direcionasse para um caminho de projeto com maior precisão em direção a solução. Embora não esteja evidente nesta passagem, outro trecho da sua entrevista revela um pouco mais sobre o seu processo de elicitação dos requisitos:

(...) essa primeira reunião, mando por *email* para eles as referências. Eles me respondem com as suas preferências (...) agendo uma

reunião para apresentar. E é aí que eles vão ver a solução, e talvez a maioria que reconhecia a importância de ter a marca, mas não sabia o que queria, como funcionava, é que eles vão se dar conta de todo o processo, o que envolveu, e a partir disso eles começam a ter outras ideias. (ENTREVISTADO C, 2017)

Esta passagem demonstra que o designer atuou de forma distante do seu cliente, pois não houve um diálogo presencial principalmente na verificação dos requisitos de projeto. Ou seja, o designer pode não ter coletado informações específicas do seu cliente em relação às imagens de referência que foram selecionadas, e permitiu que uma parte do problema para ser interpretada somente na materialização da solução. Além disso, é possível que o designer não tenha explicado o seu processo de trabalho de forma clara para o cliente, e admitiu espaços na definição do problema, na condução das atividades e interpretação dos resultados com alto grau de sub-determinação e que ficaram a cargo do cliente. Embora não tenha sido especificado pelo designer como foi a sua reunião inicial, de apresentação do processo, a etapa intermediária foi realizada à distância através de uma ferramenta digital como meio de comunicação. Isso indica que o designer em parte do seu processo, poderia ter utilizado uma ferramenta que trouxesse maior precisão para a sua análise dos requisitos.

O trabalho à distância é uma prática que foi descrita pelo Entrevistado F, como um processo o qual almeja evoluir para que tenha menos compromissos relacionados a reuniões com seus clientes, e mais tempo para a fase criativa de seus projetos. O designer indica que investe em recursos tecnológicos para a realização de *briefings* que podem ser realizados à distância. Ainda que esteja destinando esforços para a migração para uma plataforma tecnológica para a realização de *briefings*, o designer relatou uma situação de evolução de projeto o qual a característica visual desenvolvida sofreu alterações até ser eliminada da solução. Não é aparente em seu discurso a definição dos requisitos para o projeto, mas a forma como a solução evoluiu, tendo o consentimento do cliente em parte do processo. Isto pode ser percebido no relato:

(...) teve um projeto de embalagem que o cliente estava fazendo uma série de alterações em cima de um elemento gráfico, e cada vez que ele alterava estava matando mais este elemento. A tipografia “O” era um elemento gráfico de destaque na embalagem. E o “O” tinha uma faca de corte na embalagem. Em primeiro eles pediram para retirar a faca do “O”. Então para resolver esta questão nós colocamos uma

cor neste mesmo espaço (...) e o cliente foi alterando até modificar muito o “O”, até que nos demos conta de que eles não queriam de fato era o “O” na embalagem. (...) Mas eu acho que no começo eles até estavam acreditando que o “O” poderia funcionar. (ENTREVISTADO F, 2017)

O cliente esteve de acordo com parte da solução encontrada, solicitando modificações até revogar o elemento gráfico. O relato do Entrevistado F sugere mais um processo entre os exemplos encontrados, que foi desempenhado através de tentativa e erro.

A evolução do processo de design de comunicação visual, aparenta ter semelhanças com o modelo de aquisição de habilidade de Dreyfus (2005). Embora não seja da natureza do perfil do designer a configuração do problema, mas sim uma orientação pela solução (CROSS, 2001), os designers mais experientes demonstraram configurar o problema inicial de forma mais detalhada, tendo maior controle dos requisitos e do desenvolvendo soluções adequadas para os objetivos propostos. Dessa forma é possível dizer que a co-evolução do problema-solução no processo de design de comunicação visual tende a ser mais estável com profissionais mais experientes. Por outro lado, para os designers mais jovens o processo aparenta ser mais problemático.

4.3 RELAÇÕES ENTRE AS CATEGORIAS DE HAUG (2015)

Durante a classificação dos relatos dos entrevistados sobre as mudanças de requisitos em seus projetos, houve dificuldade de realizar a classificação em apenas uma das categorias elaboradas por Haug (2015). Estas situações foram caracterizadas pela possibilidade de estarem adequadas em mais de uma categoria.

A ambiguidade percebida para a classificação dos trechos nas categorias de Haug (2015), se deve ao fato de os exemplos citados pelos designers não indicarem a razão pela qual o cliente solicitou a alteração no projeto, ou por não terem fornecido tal detalhamento de causa em suas declarações, mesmo que o protocolo solicitasse em algumas perguntas tais respostas. Embora algumas respostas para as causas das mudanças de requisitos trouxessem justificativas, nem todos os casos e causas foram lembrados durante as respectivas perguntas.

Esta percepção pode indicar que as mudanças de requisitos estão relacionadas à múltiplos fatores na perspectiva do cliente, mas também associadas às atividades do designer. Isso quer dizer que na prática profissional, existem fatores de maior e menor influência no processo, e que a alteração de requisitos em uma categoria, pode desencadear mudanças que afetam outras categorias. Um exemplo desta situação foi descrito pelo Entrevistado F:

Era uma marca de um biomédico, e nós acordamos que o nome da marca seria o nome dele, requisito do próprio cliente. E lá no meio do projeto, o cliente estava confuso com a ideia de utilizar o termo “Dr” (doutor) antes do nome dele na marca, sendo que ela seria um monograma. Então ele queria colocar o “Dr”, mas dissemos que isso quebrava um pouco o sentido do monograma (...) Mas foi algo que para nós era desconhecido, porque inicialmente foi algo que ele não citou. (ENTREVISTADO F)

É possível notar no discurso do designer que o cliente percebeu em um dado momento que não comentou no início do processo sobre um aspecto do nome da sua marca. Por esse motivo, a categoria a qual esta citação foi classificada foi a de “mudança de preferências do cliente”. Todavia o designer poderia ter um instrumento de registro do nome da marca no início do seu processo, e dada a falta de informação sobre a motivação desta alteração, seria viável considerar que a citação estivesse associada também a outras categorias como: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado; aspectos ocultados pelo cliente; descoberta de requisitos internos. Outro exemplo em que não há como distinguir as motivações da mudança de requisito, foi relatada pelo Entrevistado I:

(...) aquela típica resposta do cliente “não gostei!”. Eu acho que para resolver isso tem que conversar com o cliente, tentar entender o que ele não gostou. Mas daí vai da nossa biblioteca pessoal do nosso estudo, sabe? Não gostou do quê? Eu pergunto. Eu acho que não existe o mais bonito e o mais feio. Eu acho que daí tem que ser um pouco mais acadêmico... Mas não é acadêmico o que eu quero dizer... Ser mais científico, ou, mais objetivo e menos subjetivo. Então não gostou do quê? Eu acho que tem que buscar o que é o problema. (ENTREVISTADO I, 2017)

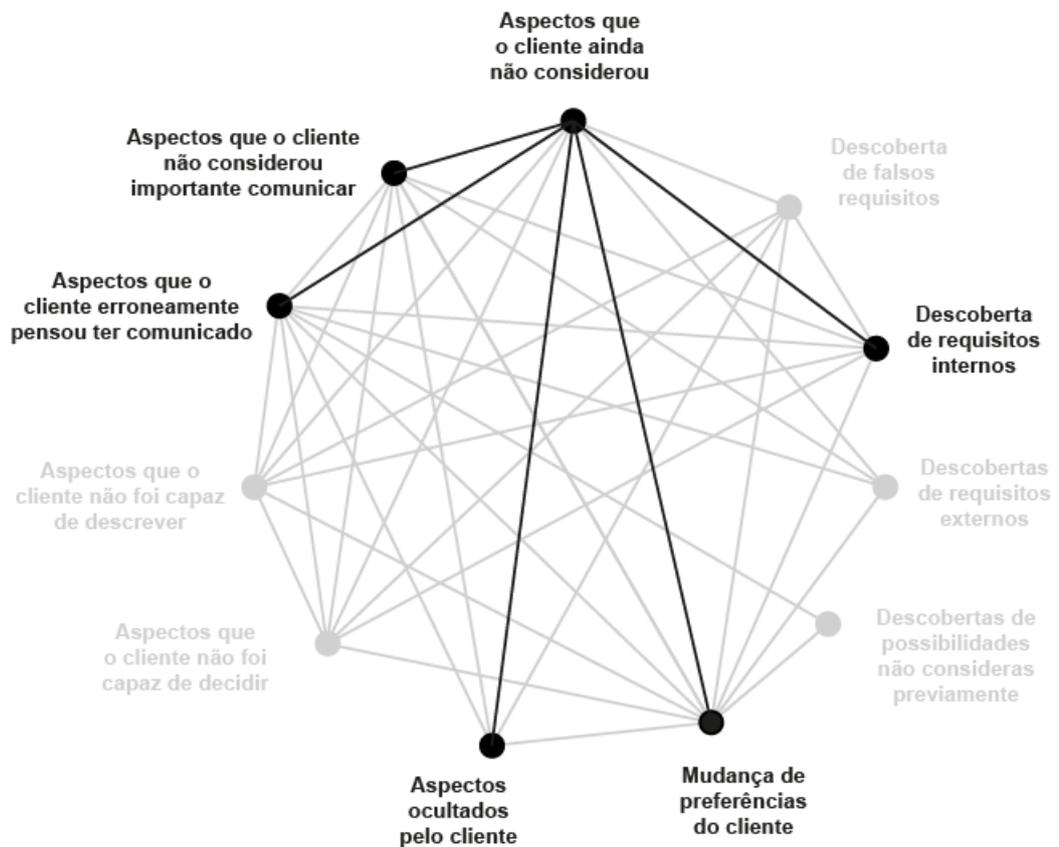
Neste exemplo não há evidências em relação ao *briefing* do projeto, mas é perceptível que o cliente manifesta desaprovação, apesar de não ser possível

distinguir o motivo. Tanto pode ser pelos aspectos que ainda não considerou, ou pelos aspectos que não foi capaz de descrever, se mudou de preferência, ou ainda se o designer de fato não desenvolveu uma solução adequada.

Outras situações também puderam ser associadas a mais de uma categoria de mudanças de requisito. Com base nesta percepção, uma nova tabela de análise foi criada onde a classificação dos relatos foi vinculada a categoria originalmente selecionada, mas com a descrição das possíveis categorias associadas. Este material encontra-se para análise completa no Apêndice M.

A partir da reconfiguração das análises, as categorias foram redistribuídas e novas considerações puderam ser feitas. A categoria “aspectos que o cliente ainda não considerou” foi associada a: aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado; aspectos ocultados pelo cliente; descobertas de requisitos internos; mudança de preferências do cliente. As relações desta categoria envolvem questões ligadas às surpresas do projeto como a materialização da ideia, falta de descrição de requisitos e redefinições internas na empresa do cliente. As relações desta categoria são demonstradas na Figura 8.

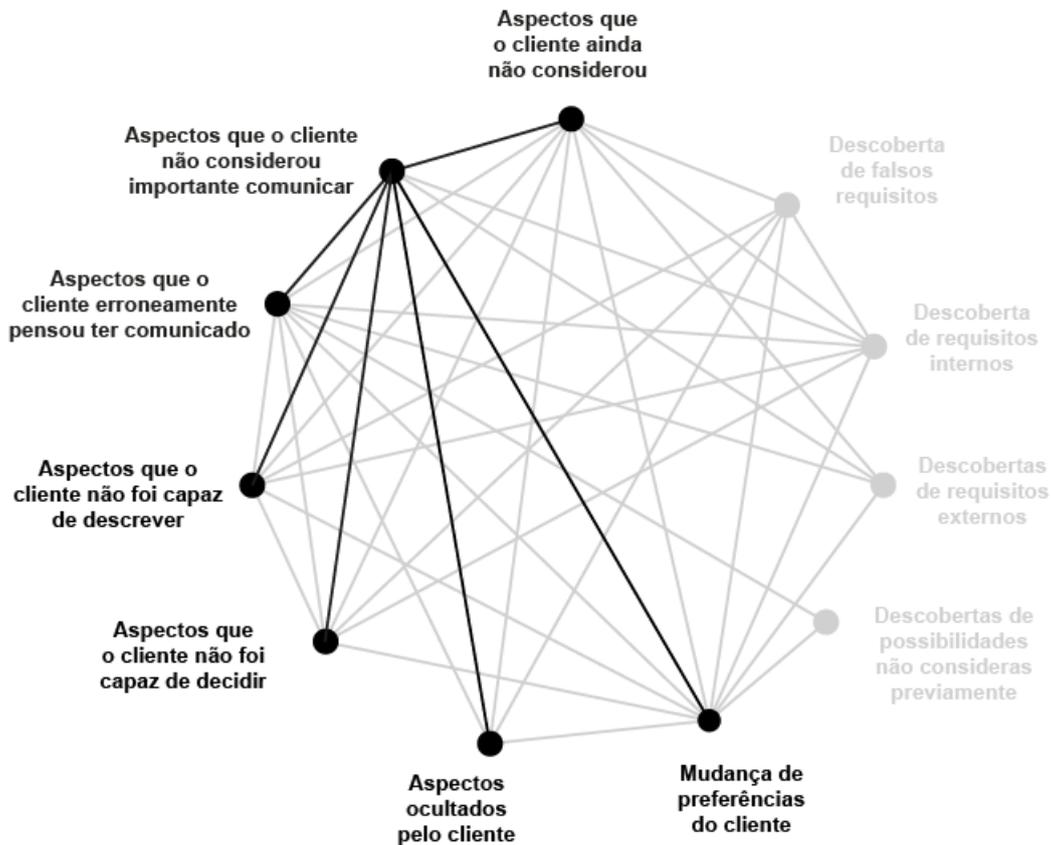
Figura 8 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente ainda não considerou



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria “aspectos que o cliente não considerou importante comunicar” foi associada a: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado; aspectos que o cliente não foi capaz de descrever; aspectos que o cliente não foi capaz de decidir; aspectos ocultos pelo cliente; mudança das preferências do cliente. Esta categoria possui maior relação com a falta de descrição dos requisitos do cliente. Pode estar associada ao cliente com pouco experiência com processos de design, e também ao designer não elucidar informações chave para o projeto no *briefing*. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 9.

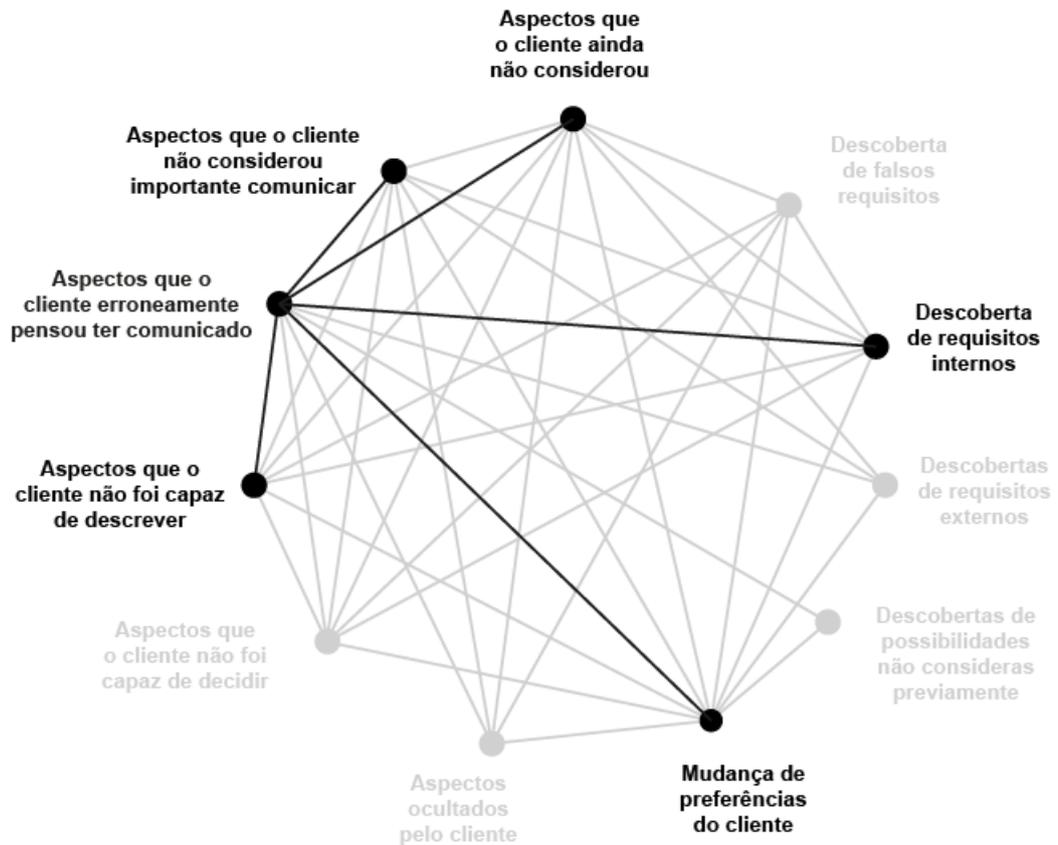
Figura 9 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria “aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado” teve como categorias associadas: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente não foi capaz de descrever; descobertas de requisitos internos; mudança das preferências do cliente. As categorias associadas referem-se a falta de descrição de requisitos e a mudanças internas na empresa do cliente e em suas preferências. Esta categoria possui relação com clientes com pouca experiência em processos de design. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 10.

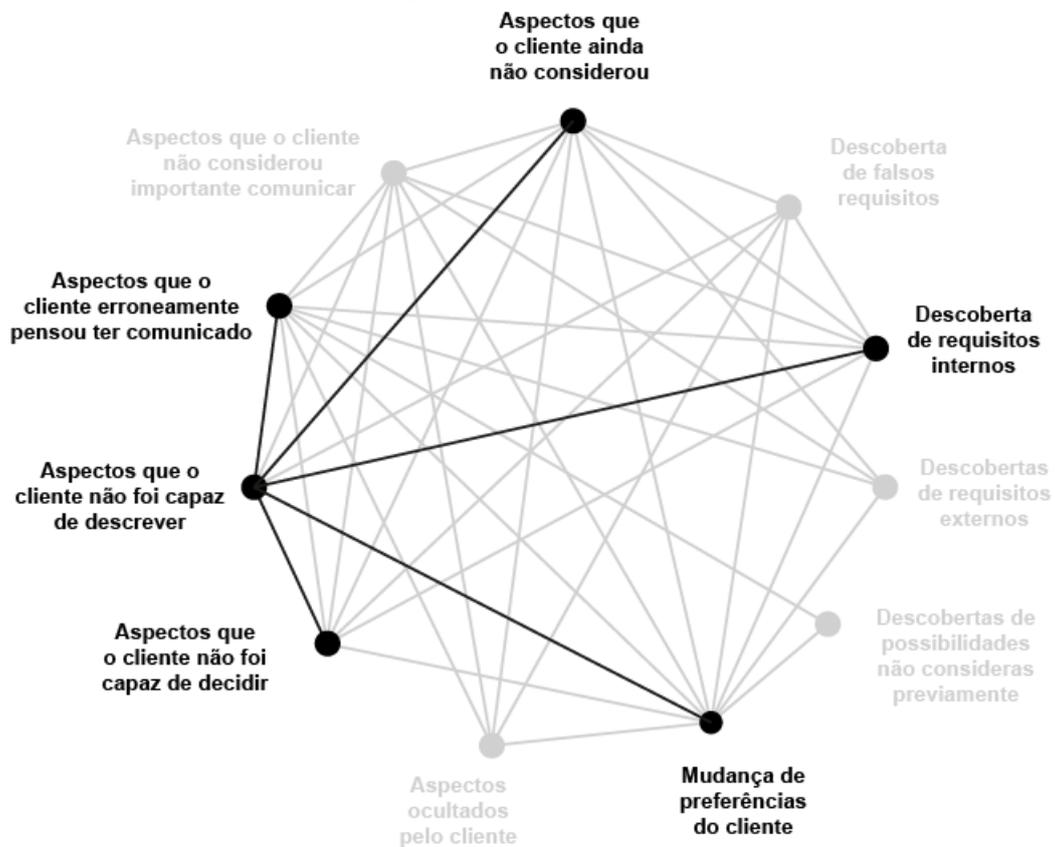
Figura 10 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria “aspectos que o cliente não foi capaz de descrever” possui relação com as categorias: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente não foi capaz de decidir; descoberta de requisitos internos; mudança das preferências do cliente. Esta categoria possui maior relação com a falta de descrição dos requisitos e também com as questões internas da empresa do cliente e de suas preferências. Pode ser relacionada à clientes com menor experiência em processos de design, e juntamente com o designer, e ao fato do designer não conseguir auxiliá-lo na tradução visual de suas ideias. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 11.

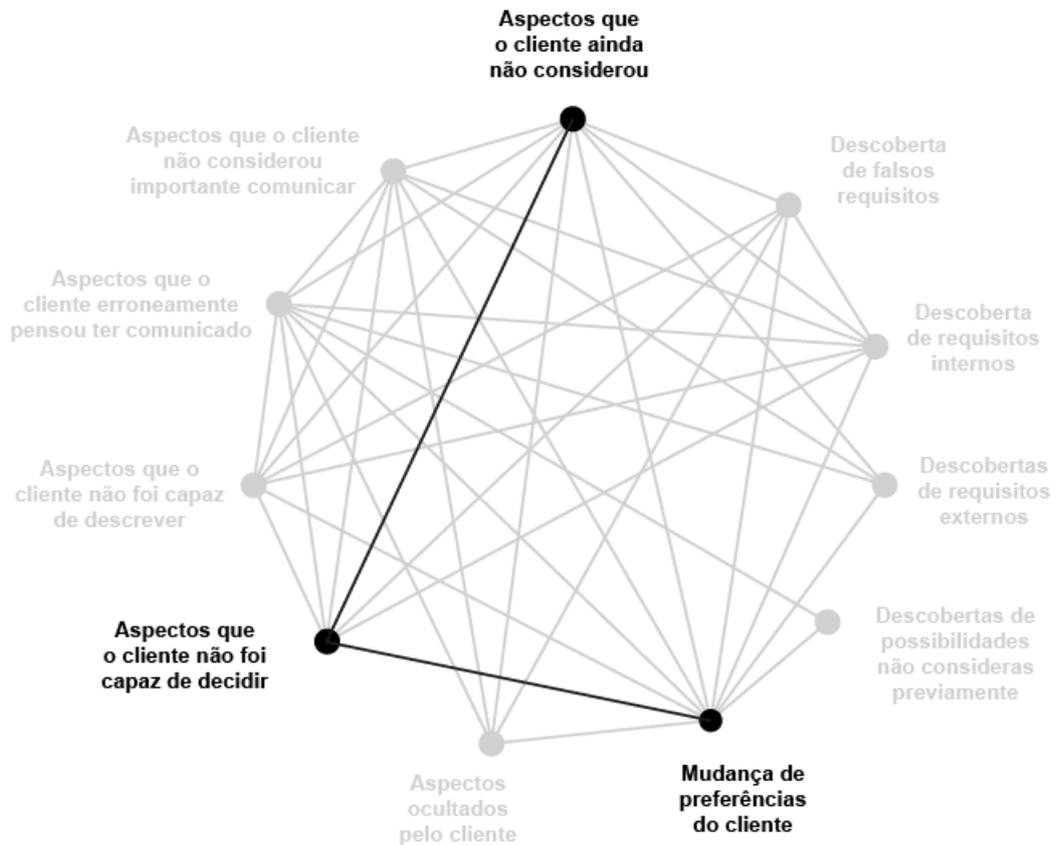
Figura 11 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever



Fonte: elaborado pelo autor.

Os “aspectos que o cliente não foi capaz de decidir” foram relacionados à apenas duas outras categorias, devido ao único relato associado à esta categoria. Também puderam ser associados: aspectos que o cliente ainda não considerou e mudanças na preferência do cliente. A indecisão foi associada a dificuldade de o cliente perceber os pequenos aspectos do projeto, e ao fato da materialização da ideia modificar a sua opinião. Neste caso, tanto o designer quanto o cliente estão associados ao fato de não conseguirem elencar os aspectos mais importantes a serem desenvolvidos. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 12.

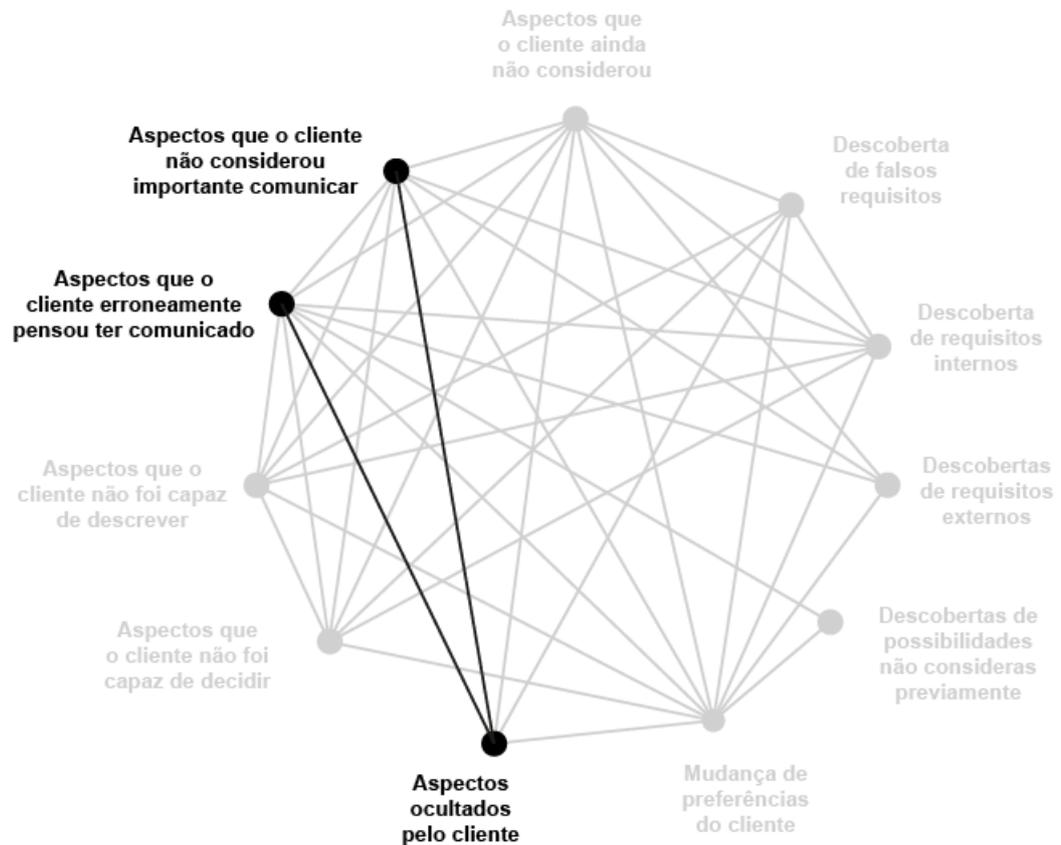
Figura 12 - Relações da categoria: Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria sobre os “aspectos ocultos pelo cliente” foi relacionada aos aspectos que o cliente não considerou importante comunicar, e aos que erroneamente pensou ter comunicado. Estas associações foram realizadas considerando os relatos dos Entrevistados E e H que demonstram a declaração de requisitos novos por atores que não consideraram importante participar do projeto em sua fase inicial, ou esperaram pelos resultados para argumentar. Esta categoria foi associada à clientes com maior experiência em processos de design e que podem vir a testar o seu fornecedor de design para o desenvolvimento de projetos inovadores para a sua empresa. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 13.

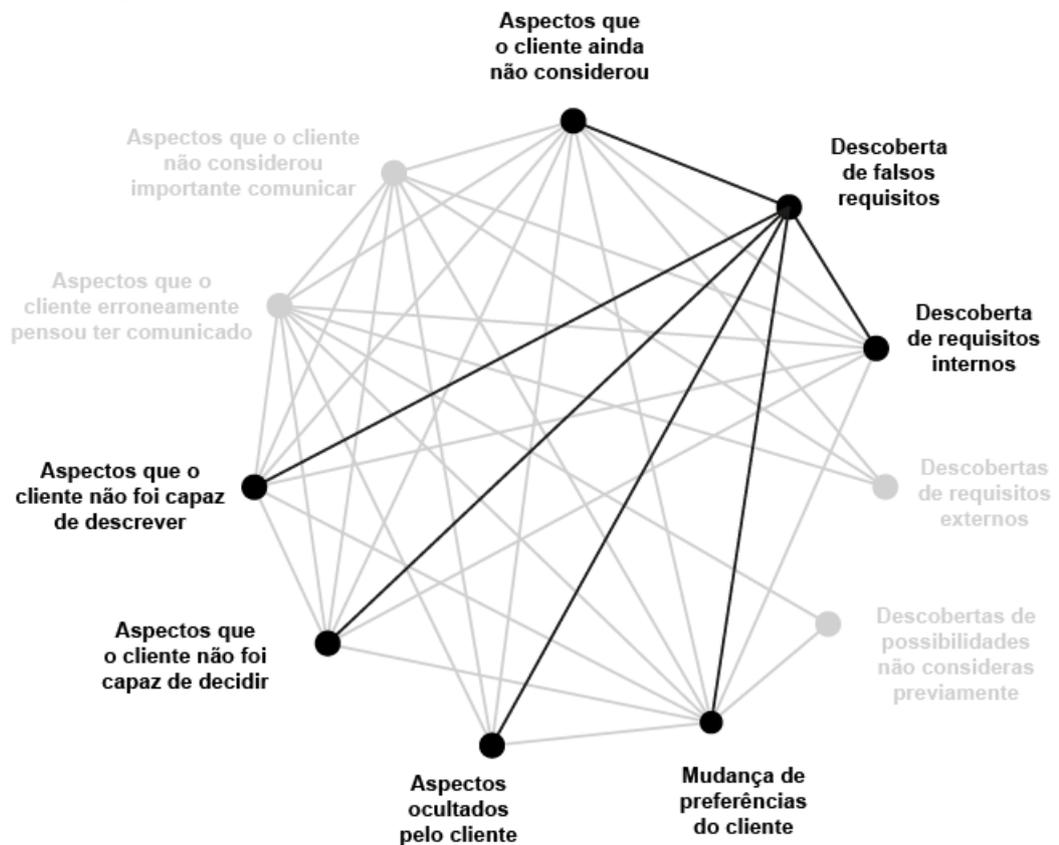
Figura 13 - Relações da categoria: Aspectos ocultados pelo cliente



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria relacionada a “descoberta de falsos requisitos” foi associada a: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não foi capaz de descrever; aspectos que o cliente não foi capaz de decidir; aspectos que foram ocultados pelo cliente; descoberta de requisitos internos, mudanças de preferências do cliente. Estas associações foram realizadas pelo fato do cliente poder não ter a consciência dos requisitos necessários para realizar um processo de design, ou da consequência de manifestar um requisito mal investigado. Ou seja, os requisitos associados possuem relação devido a falta de experiência do cliente com os processos de design. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 14.

Figura 14 - Relações da categoria: Descoberta de falsos requisitos



Fonte: elaborado pelo autor.

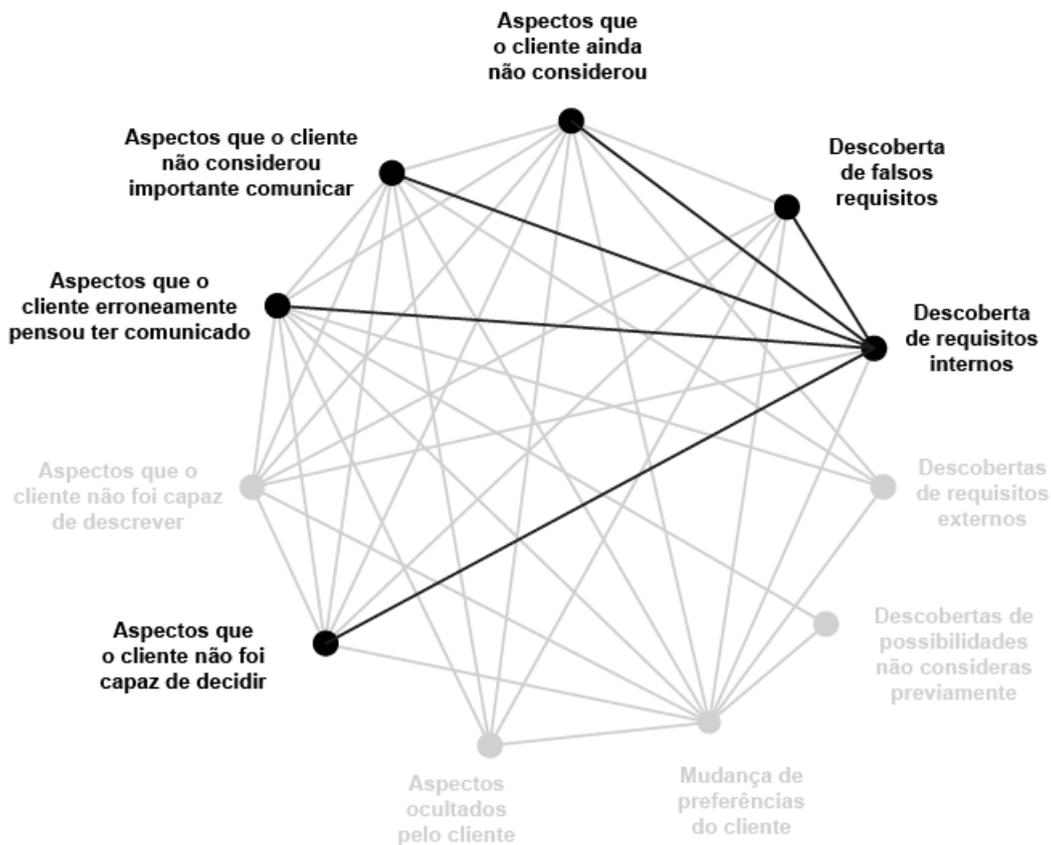
A “descoberta de requisitos internos” foi associada a: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado; aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. Estas associações foram realizadas a partir da percepção de que nos relatos mudanças societárias e indefinições entre os clientes, permeiam o processo de design, gerando alterações de requisitos graduais ou não. Uma citação que revela esta condição é do Entrevistado C, que relatou que a mudança da societária do seu cliente afetou o conteúdo do material que estava desenvolvendo, e que as modificações foram feitas a partir da visualização da solução. Ou seja, esta situação pode se relacionar tanto aos aspectos que o cliente ainda não considerou quanto aqueles que ainda não foi capaz de decidir.

A descoberta da necessidade de um novo projeto de design dentro do projeto, também foi uma característica observada que possui relação com mais categorias além da descoberta de requisitos internos. Neste caso relatado pelo Entrevistado G, o cliente demonstra a necessidade de modificar a sua identidade visual durante o

projeto de embalagem, mas somente o segundo projeto pertencia ao escopo negociado. Esta demonstração reflete que o cliente não havia considerado modificar a sua marca anteriormente ao projeto de embalagem. Dessa forma, é possível deduzir que a materialização do projeto de embalagem evidenciou para o cliente a necessidade de reformular a identidade visual de sua marca, mas que não foi percebido anteriormente como uma demanda de projeto. Pelo aspecto positivo da análise, o cliente adquiriu confiança no processo e solicitou mais serviços para a designer. Por outro lado, o desconhecimento do cliente em relação aos processos de design, gerou uma situação de inversão cronológica de desenvolvimento, onde a identidade visual deveria ser realizada anteriormente ao projeto de embalagem. Contudo, não ficou evidente no relato do Entrevistado G, qual foi a sua postura na venda do projeto e na atividade de *briefing* em relação a uma marca que pudesse ser modificada.

A terceirização da contratação de serviços de design também foi associada a descoberta de requisitos internos. No relato do Entrevistado I, o *briefing* lhe foi passado com um detalhamento de informações o qual a solução desenvolvida correspondeu. No entanto, o cliente somente percebeu que havia exagerado na configuração dos requisitos de projeto, quando o orçamento de produção foi realizado, o qual ficou a cima das suas expectativas de investimento. Mas não é claro no relato do designer, se o cliente não considerou um valor de produção para os requisitos que havia declarado, ou se erroneamente pensou tê-los declarado, ou se a solução visual foi projetada para um custo acima do estabelecido. A descoberta dos requisitos internos possui relação com indefinições do cliente em relação aos requisitos de projeto, que são associados à intervenção de atores externos ou descontinuidade dos mesmos no processo, com pouca experiência em processos de design, mas não limitado a tal. O desconhecimento das limitações financeiras do cliente é um fator relevante nesta categoria. As relações da categoria “descoberta de requisitos internos” pode ser visualizada na Figura 15.

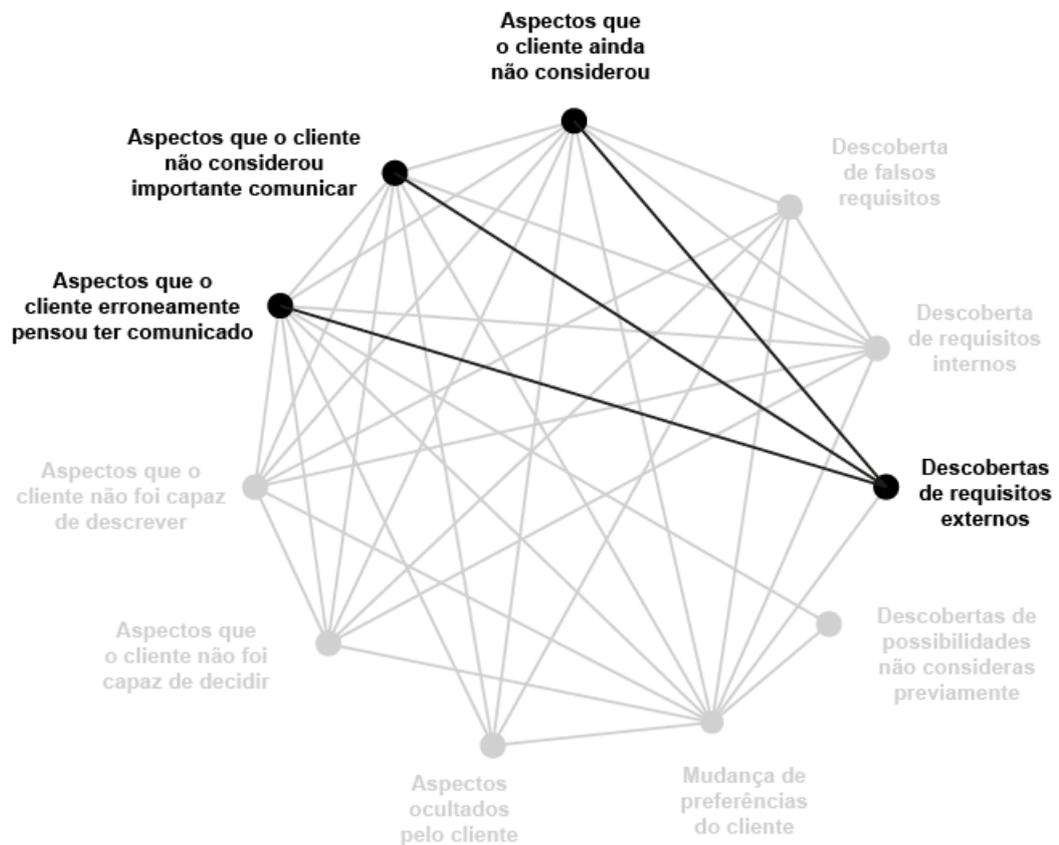
Figura 15 - Relações da categoria: Descoberta de requisitos internos



Fonte: elaborado pelo autor.

A “descoberta de requisitos externos” foi associada a outras três categorias, entre elas: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. Estas associações foram realizadas devido a descoberta de requisitos de natureza determinada, como as obrigatoriedades de informações em projetos de embalagem. Os designers relataram esperar que os clientes providenciem estas informações, pois imaginam que já possuam experiência no mercado de atuação do produto pretendido. Por esse motivo, a descobertas dos requisitos externos foi associada aos aspectos que o cliente não considerou comunicar. Em contrapartida, o cliente pode ter a consciência destes requisitos, mas não ter fornecido elas ao designer, podendo ser associada aos aspectos que erroneamente pensou ter comunicado. No entanto, estas passagens demonstram atitudes passivas e reativas aos requisitos externos, tanto pelo designer quanto pelo cliente. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 16.

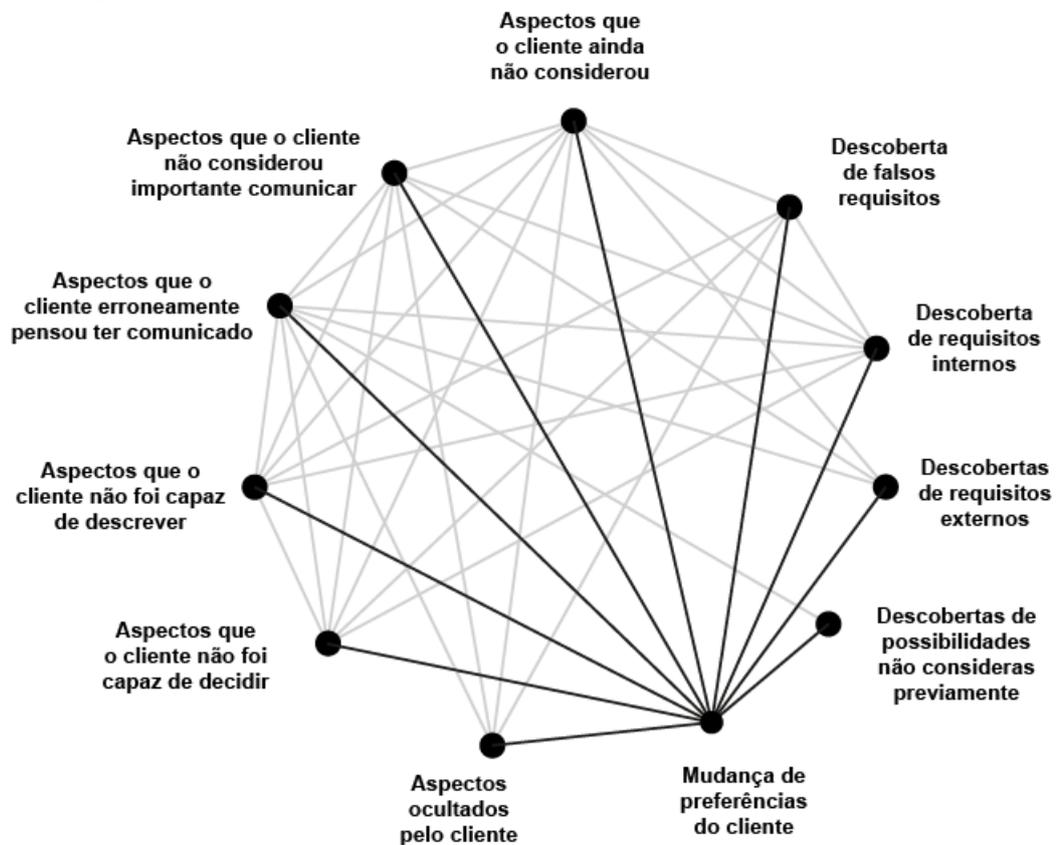
Figura 16 - Relações da categoria: Descoberta de requisitos externos



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria “mudanças de preferências do cliente” foi associada a todas outras dez categorias de mudança de requisitos. Esta foi a categoria com o maior volume de associações, seja pelo número de relatos selecionados para a tabela original, quando das possíveis relações com as outras categorias. Isto se deve ao fato de que esta categoria está fortemente vinculada a visualização da solução de design para o projeto, e que acarreta na possibilidade de verificação dos requisitos de projeto previamente declarados e que envolvem as outras categorias de mudança de requisitos. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 17.

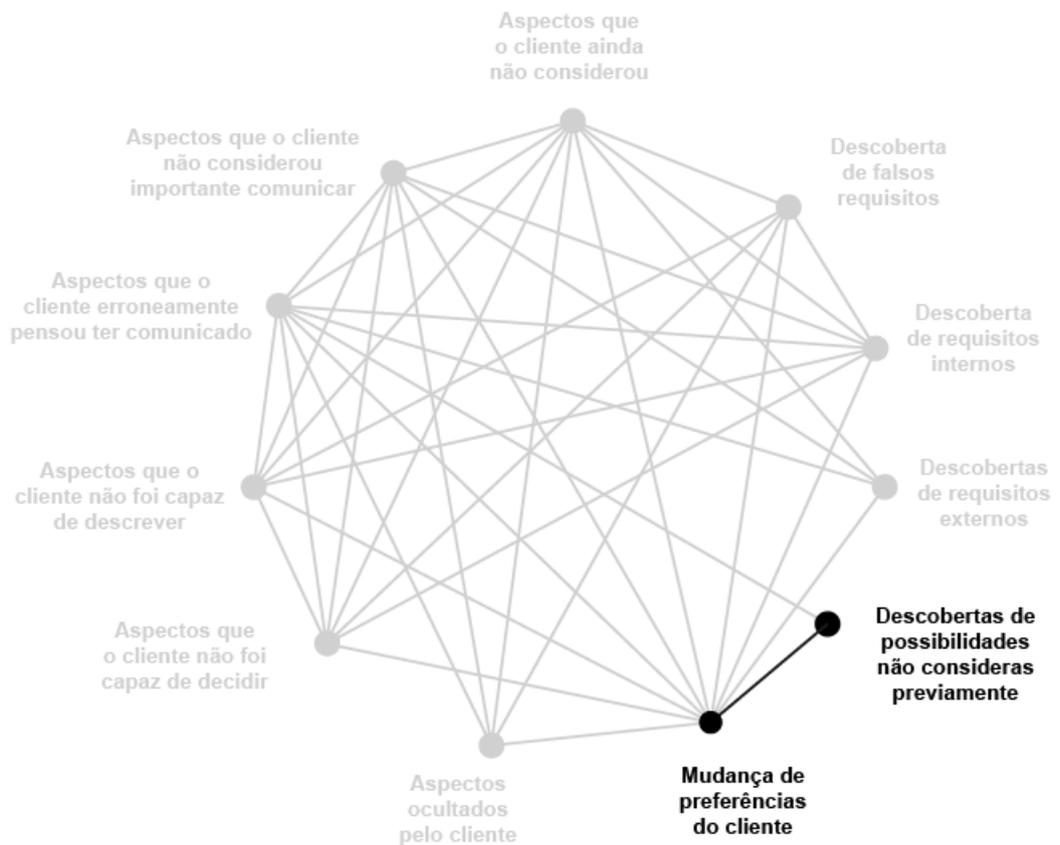
Figura 17 - Relações da categoria: Mudança de preferências do cliente



Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria de mudança de requisitos referente as possibilidades não consideradas previamente, foi associada somente às mudanças de preferências do cliente. Isto pode ser consequência da baixa incidência desta característica entre os relatos dos entrevistados. No entanto, todas as demais associações encontradas possuem relações com múltiplas categorias. As relações desta categoria podem ser visualizadas na Figura 18.

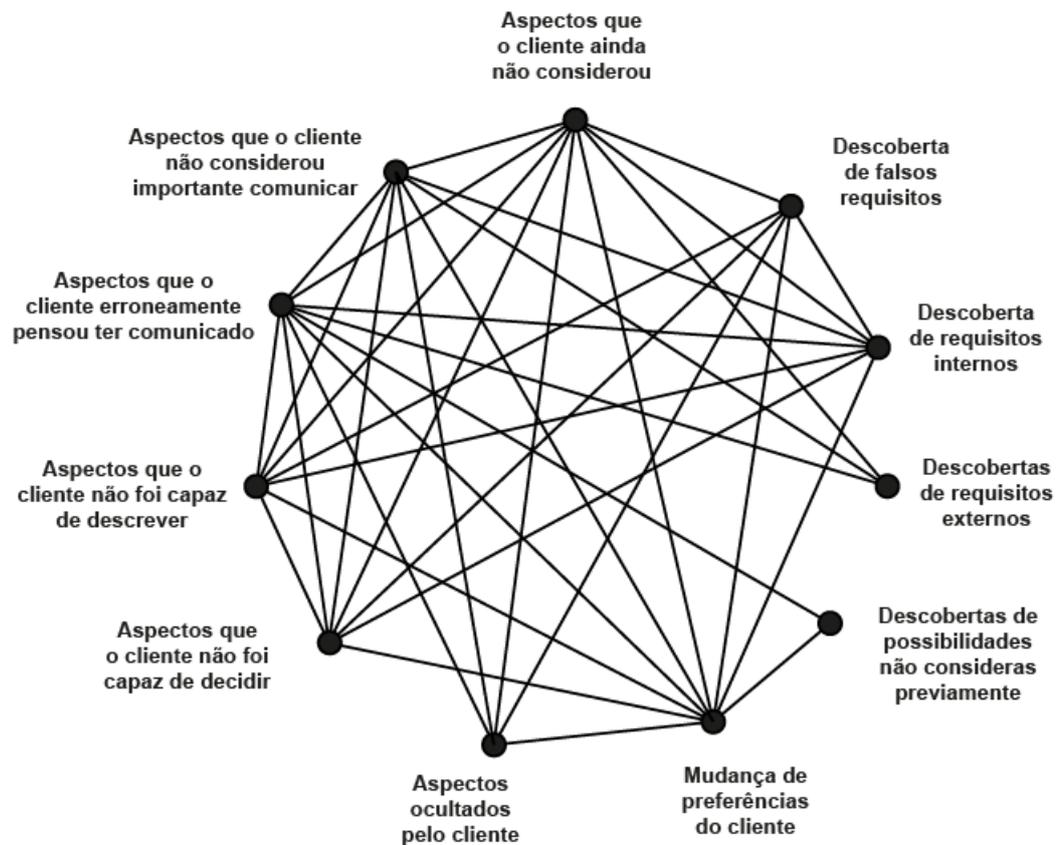
Figura 18 - Relações da categoria: Descobertas de possibilidades não consideradas previamente



Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado destas associações indica que as categorias podem possuir relações de influência entre si, onde uma alteração de projeto pode desencadear em outras formas de mudanças de requisito. A materialização da ideia, apresentada na categoria de mudança de preferência do cliente, de Haug (2015), evidencia que os designers realizam *briefings* pouco detalhados e seguem para a fase materialização da ideia, onde há maior concentração de esforço de desenvolvimento. O que acontece é uma tendência de o cliente visualizar dúvidas relativas ao seu negócio, que estão implícitas em suas atividades e discurso. Esta circunstância está diretamente relacionada com a definição de requisitos internos da empresa, que, quando não definidos, irão desencadear outros perfis de mudanças de requisitos, como os aspectos que o cliente ainda não considerou. Estas três categorias de mudança de requisitos foram as que possuíram maior relação na segunda análise do conteúdo, que pode ser visto na Figura 19.

Figura 19 - Relações entre as categorias de Haug (2015)



Fonte: elaborado pelo autor.

Estas três formas de mudança estão relacionadas principalmente às indefinições do cliente sobre o seu negócio. Então podemos dizer que a descoberta de requisitos internos, a incapacidade de descrever os requisitos e a mudança de preferências do cliente possuem maior influência na redefinição de requisitos de projeto entre os sujeitos entrevistados e os seus perfis de clientes.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS DE REQUISITOS

Conhecer o cliente e a sua experiência com projetos de design possui relevância para o designer para que a consciência do processo seja compartilhada. Além de coletar os requisitos de projeto na fase de *briefing*, saber com qual cliente o designer irá lidar é também um fator relevante na formulação do seu processo de trabalho. Diferentes clientes demandarão níveis de informações variadas. Por exemplo, um cliente que já tenha participado de projetos de design, terá maior

consciência do processo do que um cliente que seja novato. Enquanto para o cliente mais experiente possa ser mais fácil de trocar informações sobre os requisitos de projeto, para o cliente leigo o didatismo do designer pode ser essencial.

A ausência de definições entre os atores, anteriores ao desenvolvimento do conceito e da materialização da ideia, pode ocasionar em um processo de tentativa e erro, que tende a ser improdutivo. Processos com esta característica e que acabam se repetindo para uma mesma empresa, no caso do cliente, pode ter como consequência a incoerência entre os materiais de comunicação, e a fragilização da relação entre o designer e seu cliente (MOZOTA, 2011).

Este contexto se agrava ainda mais quando falamos em micro e pequenos empresários, de grande ocorrência nas entrevistas desta pesquisa. Este pequeno empreendedor pode não possuir a experiência com os processos de design, e nem as definições estratégicas necessárias para o desenvolvimento de um projeto. Além da sua capacidade de investimento financeiro impedir possibilidade de contratação de um profissional qualificado, capaz de desenvolver uma investigação completa da sua real necessidade, e desempenhar um processo frutífero. No entanto, é possível que a natureza do problema de projeto seja de menor complexidade, e o processo de investigação e desenvolvimento sejam rápidos e precisos. Ainda assim, para que o mistério se transforme em algoritmo, a heurística no processo de design de comunicação visual, depende compreensão do cliente e do designer envolvidos no projeto, como sugere Martin (2010).

Em um projeto quando os requisitos são revogados, há o retorno para o estado de requisitos desconhecidos, ou ausência de requisitos. Porém, existe a oportunidade de identificar novos requisitos através da avaliação daquele que foi revogado, o que pode revelar um novo requisito para o projeto. Quando um cliente não possui a capacidade de descrever um requisito para o projeto, é possível que essa indeterminação seja consequência de outros níveis de incerteza relacionados ao seu negócio. Por exemplo, se o cliente possui um empresário individual, ele próprio irá desempenhar todas as atividades referentes a empresa, mas sem ter uma visão estratégica e alinhada em seu discurso, o que pode produzir aleatoriedade em diversos outros níveis do seu negócio, do que apenas ao que tange ao design de comunicação visual.

No caso de projetos com um maior número de atores envolvidos, o grau de a sub-determinação do problema de design pode ocorrer em maior grau, devido a

pluralidade de visões de sobre determinada questão. Esta pluralidade pode ser benéfica em determinadas situações, para co-criação de novos produtos e serviços que utilizem uma metodologia de *Design Thinking* (CROSS, 2001; MARTIN, 2010; BROWN, 2009), mas pode dificultar na criação de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008). Se levarmos em consideração os modelos de Frascara (2004), Munari (2009), Mozota (2003) e Lawson (2005), a perceberemos que síntese da informação é parte intrínseca ao processo de design. Por esse motivo, a pluralidade de informações é positiva no desenvolvimento de visões mais consistentes, mas depende de síntese para a sua implementação em comunicação visual.

Conhecer os requisitos de projeto é favorável para o desempenho de um processo de design assertivo, seja para o sucesso da implementação do artefato desenvolvido, quanto para a relação entre os atores que o desenvolveram. No entanto, quanto falamos em inovação em design, o resultado do processo tende e deve ser desconhecido, como sugere Martin (2010). Em consequência, tanto o designer quanto o seu cliente não podem conhecer todos os requisitos do projeto em sua fase inicial, como aponta Haug (2015), pois a própria metodologia sugere que novas perspectivas emergem da atividade (DORST; CROSS, 2001; MARTIN, 2010; BROWN, 2009). Esta característica do design acaba por ser paradoxal em relação a definição de requisitos de projeto que descrevem o artefato final, pois é amplamente aceito que a natureza do problema de design é *wicked*, e o processo conhecido como a co-evolução do problema-solução e, portanto, configuram a complexidade projetual e a necessidade de coerência e argumentação do conceito em relação ao *briefing* (RITTEL; WEBBER, 1973; DORST; CROSS, 2001). No entanto, esta característica intrínseca da atividade, não pode virar um problema de eficiência na gestão do projeto. Para o designer, quanto maior for o detalhamento dos requisitos e menores os pedidos de alteração no trabalho, o projeto será considerado mais eficiente na sua perspectiva empresarial (HAUG, 2015).

Como alternativa para que os atores foquem na configuração do problema e não na descrição da solução, Dankl (2013) sugere que os modelos de *briefings* sejam direcionados para os problemas a serem resolvidos, e nas oportunidades disponíveis no contexto do projeto. Se em um projeto de inovação, portanto, os a totalidade dos requisitos não pode ser conhecida na fase inicial, pois o próprio processo é que deve revelar as condições e configurações favoráveis para o artefato

em desenvolvimento, temos uma relação com o que com o que Galle (2008) chama de “predição” em design. Segundo o autor, a atividade de design está associada com a declaração de valores em um momento “a” (estado inicial), os quais serão desenvolvidos em “b” (processo) e que a solução em “c” (estado final) deve corresponder ou ser superior ao valor de “a”. Ou seja, o sucesso da materialização do conceito “c” é a realização, igualização ou superação da expectativa do cliente e do designer em relação ao projeto enunciado em “a”.

A dificuldade de implementar os processos de *design thinking* nas empresas de seus clientes é evidenciada pelo Entrevistado H, no trecho em que relata sobre a investigação de um problema de projeto proposto pelo cliente, mas que nem sempre é o que aparenta ser. Estas características podem ser observadas no trecho selecionado da sua entrevista:

Acreditamos que o designer tem que investigar bem o problema proposto, pois nem sempre é ele o real problema de uma proposta de trabalho. Esta é a etapa chave para saber o que fazer na criação. Trabalhar naquilo que seja a dificuldade do cliente. Mas percebo uma certa dificuldade do *design thinking* ser praticado integralmente no mercado, pois demanda uma continuidade prolongada, entre uma empresa parceira de design e o seu cliente. Vejo isso acontecendo mais em cenários onde a própria empresa possui o seu setor interno de P&D, que implementa processos de design contínuos, e chama para as fases chave do projeto, a consultoria externa em design. Pois é um setor de muito risco, e como contratar um fornecedor externo por tanto tempo e correndo este risco, e como um contrato desses é feito? São questões bem complexas de se resolver. (ENTREVISTADO H, 2017)

Emerge neste discurso a preocupação do designer na investigação dos problemas de design de seus clientes, além do esforço na configuração de um formato de trabalho para que processos de inovação sejam implementados nos seus projetos. Este relato demonstra a dificuldade de os designers lidarem com as mudanças de requisitos em seus processos, e se torna ainda mais difícil de controlar os processos nos quais a mudança de requisito se dá de forma contínua. Embora característicos no processo de design, estas mudanças afetam na gestão da atividade projetual dentro do escritório de design.

5 PROCESSOS E FERRAMENTAS QUE EMERGEM DO DISCURSO

Processos e ferramentas emergiram gradualmente durante a análise das entrevistas, como recurso para a compreensão do autor das situações relatadas. Após o desenvolvimento, estas ferramentas foram percebidas como úteis para a prática profissional de designers, além de serem uma contribuição para a área. É possível que estas ferramentas facilitem o entendimento dos designers sobre como desempenham os seus processos de trabalho, e como podem lidar de uma forma mais adequada com os diferentes perfis de clientes e as mudanças de requisitos em seus projetos.

A primeira ferramenta que emergiu da análise do conteúdo foi um modelo de processo de design. Esta ferramenta serviu como uma forma de visualização das etapas percorridas nos projetos, e de quais seriam os críticos que envolvem mudanças de requisitos. De forma complementar ao entendimento do processo, também emergiu da análise a percepção de que os designers lidam com os seus clientes através de diferentes composições de atores envolvidos nos projetos. Esta, foi percebida como uma variável importante do processo, e as suas diferentes características são descritas.

Outro aspecto que se revelou importante foi o grau de conhecimento do cliente sobre os processos de design, e o da mesma forma o nível de envolvimento que o designer possui com este cliente. Para a identificação de uma estratégia de relacionamento adequada para o designer tomar em processo, um *framework* foi elaborado para a demonstração destas situações e quais as suas respectivas alternativas. E por fim, a quarta ferramenta desenvolvida foi denominada de “*Canvas de Revisão de Projeto*”, que é voltada para auxiliar os designers a desempenharem as tarefas de análise e reflexão sobre processos realizados, de forma que possa contribuir com a aprendizagem destes profissionais.

5.1 MODELO DE PROCESSO

Durante a pesquisa do referencial teórico, não foi encontrado na literatura da área de design visual um modelo de processo que demonstrasse as iterações em um processo de design. Por outro lado, em design de produto, Baxter (2011, p. 37)

apresenta um modelo onde é possível visualizar estas iterações das etapas, com o desenvolvimento e checagem de informações. No entanto, outros autores como Bruno Munari e Jorge Frascara são mais utilizados na educação de designers visuais e gráficos, do que modelo de Baxter (2011).

Os efeitos da ausência deste modelo foram percebidos na forma com os designers descreveram seus processos. Nos casos relatados nas entrevistas, muitas vezes os designers atuavam na construção de soluções para os projetos mesmo possuindo requisitos pouco definidos, e sem considerar quais as consequências desta prática de projeto. Apesar de ser um caminho que percorre da incerteza a descoberta, característica considerada positiva e benéfica nos processos de design, as consequências de muitas iterações em um projeto podem resultar em baixa eficiência em uma perspectiva de gestão. O uso de métodos de *design thinking* foi relatado apenas pelo Entrevistado H, que a utiliza de forma consciente, intencional e controlada, em termos de gestão dos seus processos.

A falta de conhecimento entre a relação dos requisitos de projeto, as causas das mudanças de requisitos e os pontos-chave de avaliação em processos design, aparentou ser uma dificuldade entre os designers entrevistados. Como exercício para compreender o que os designers estavam querendo dizer a respeito das mudanças de requisitos em seus projetos, e em que momento elas ocorriam, um modelo foi desenhado.

Para entender o processo que emergiu das entrevistas nesta pesquisa, temos que começar pela origem da demanda dos projetos de design. Durante as entrevistas, os designers declararam que seus pedidos de trabalho geralmente iniciam através de uma motivação do cliente, e que realizam uma conversa preliminar de *briefing* para o projeto. A partir desta conversa, é desenvolvida uma proposta comercial onde os designers já desempenham atividades de avaliação do problema de design em questão, e marca a primeira a fase de descoberta do projeto. Se aceita a proposta, o projeto é iniciado. Este contato inicial já é uma oportunidade para o designer fazer uma avaliação sobre o perfil de cliente o qual ele vai se relacionar, o que será melhor discutido na próxima seção deste capítulo.

Após a contratação do serviço, os designers descreveram a sua atuação na pesquisa de referências visuais para o projeto, de forma a se enquadrarem com os requisitos fornecidos pelo cliente na etapa de *briefing*. Durante a pesquisa preliminar, o designer passa por um processo de análise, avaliação e síntese do

problema de design, para somente então iniciar na fase de definição, que envolve a convergência de ideias para o projeto. Uma vez validados, o processo segue para a próxima etapa, o desenvolvimento.

Mesmo que seja o modelo descrito anteriormente tenha prevalecido nas entrevistas, vale ressaltar a abordagem que o Entrevistado H declarou sobre as novas demandas em seu escritório. Primeiramente realiza um diagnóstico da empresa contratante, onde identifica as reais necessidades em questão e o grau de definição dos requisitos para o projeto. Se os requisitos são considerados como bem definidos, o designer considera viável iniciar o projeto diretamente no desenvolvimento visual. Por outro lado, se o diagnóstico preliminar não demonstrar a existência de requisitos claramente definidos para o projeto, o designer propõe ao cliente uma fase de diagnóstico e planejamento estratégico para a sua empresa. Esta atividade que pode ser descrita como um anteprojecto, serve que haja uma etapa de pesquisa no problema do cliente, e um acordo de requisitos para o projeto para ambas as partes. Como resultado, afirma o Entrevistado H, as chances de acerto para o que o cliente espera como resultado, são muito maiores.

Após as atividades de *briefing* e de pesquisa preliminar, ocorre a primeira validação do projeto pelos atores envolvidos, na qual ocorrerá a avaliação das definições estratégicas e da seleção de imagens de referência para os resultados desejados. É nesta fase que o cliente irá tomar as primeiras decisões de projeto, o que é uma segunda oportunidade para o designer compreender com qual cliente está lidando. Este processo de definição de requisitos é caracterizado pela convergência de ideias entre o designer e o cliente. As onze categorias de mudança de requisitos de projeto, descritas por Haug (2015) podem ocorrer nesta fase, pois o projeto ainda está em um nível alto de especulação e abstração. Caso as informações desta etapa sejam validadas o projeto deve seguir à próxima fase: O desenvolvimento do projeto conceitual. No entanto se estas informações forem revogadas, o processo deve retomar para a etapa inicial de *briefing*, onde há a necessidade de uma nova pesquisa e validação dos requisitos de projeto.

A fase de desenvolvimento do projeto conceitual é marcada por uma nova abertura do processo, onde a materialização da ideia irá possibilitar novas impressões sobre a solução do projeto. A materialização da ideia irá possibilitar ao designer e cliente uma nova leitura sobre o que os requisitos previamente declarados, de fato significam quando representados visualmente. Esta situação,

portanto, permite que as mudanças de requisitos no projeto ocorram como descritas nas onze categorias de mudanças de requisitos de Haug (2015), pois ainda há um espaço do problema que é sub-determinado, e que varia conforme a interpretação individual de cada ator. É neste momento que a experiência, conhecimento técnico, cultural e mercadológico do designer possuem relevância. Será possível argumentar ao cliente a coerência com o *briefing* de projeto e os atributos técnicos do artefato desenvolvido, de uma forma que o cliente compreenda o por que a solução é de fato, adequada e deve ser aprovada. Entra em campo também a diplomacia e o didatismo no discurso e nas ferramentas utilizadas pelo designer. Se o conceito e solução desenvolvidos forem satisfatórios para os atores envolvidos, o projeto deve avançar para a fase de refinamento. Caso o cliente declare avaliações distantes dos requisitos declarados previamente apresente muitas considerações pelo cliente e designer, o processo deve retomar a etapa de validação dos requisitos. Deve-se então realizar uma comparação entre o problema, os requisitos, as referências visuais e a solução desenvolvida, em um esforço de aprendizagem dos aspectos convergentes e divergentes, e de quais requisitos de projeto estão pouco definidos. Se esta comparação não permitir um acordo entre o designer e seu cliente, deve ser retomada então a etapa de *briefing*.

O refinamento do conceito e solução desenvolvidos está associado aos ajustes finais do conceito e solução desenvolvidos para o projeto, para que passe a ter a sua forma final. Este desenho final deverá ter as suas informações e características detalhadas para que seja produzido, e implementado no seu ambiente de destino. Esta fase marca o final da segunda fase de abertura de ideias para o projeto, também considerada a etapa de desenvolvimento. O detalhamento para a produção irá gerar o orçamento de produção, e que pode desencadear em uma nova fase crítica no projeto de design. Foi identificado na pesquisa que nesta fase há o surgimento de requisitos externos ao projeto, relacionados aos fornecedores de materiais de produção, bem como a descoberta de requisitos internos, quando a expectativa do cliente era de um produto que acabou tendo um custo de produção a cima da sua capacidade. Esta convergência de informações que devem estar em acordo com os requisitos declarados no *briefing*, marcam o início da etapa de entrega do projeto. Nesta fase a possibilidade de haver mudanças de requisitos é menor do que nas fases anteriores pois o projeto já está com um grau maior de determinação. Isto quer dizer que, entre as onze categorias de

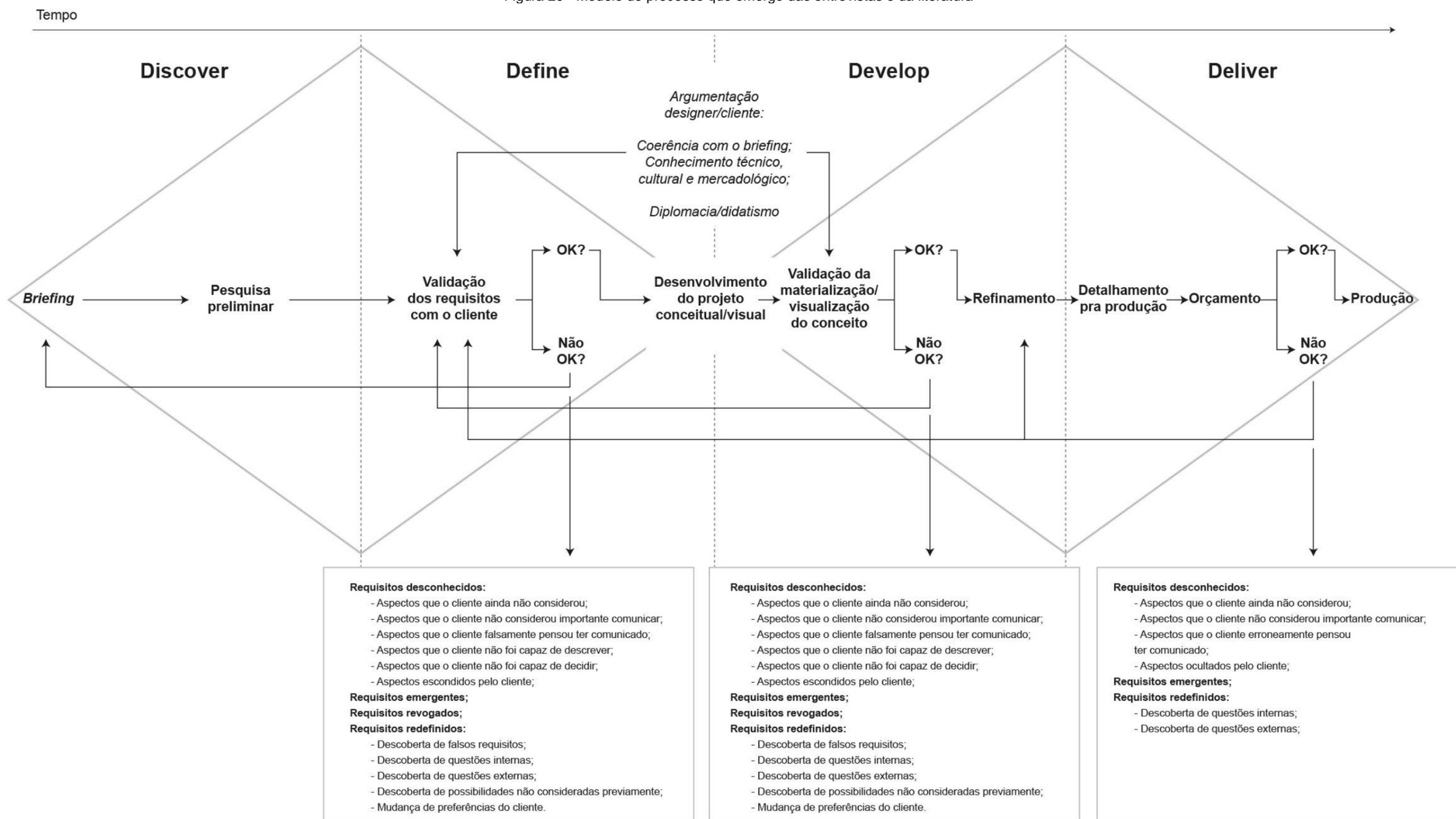
mudanças de requisitos de Haug (2015), o projeto está suscetível apenas a mudanças em forma de: aspectos que o cliente ainda não considerou; aspectos que o cliente não considerou importante comunicar; aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado; aspectos ocultados pelo cliente; descoberta de requisitos internos e externos.

As mudanças de requisitos derivadas do detalhamento para produção e orçamento podem demandar o retorno à fase de refinamento, onde ajustes podem ser realizados em algumas características do artefato, para que se este seja adaptado ao novo contexto do cliente. Contudo, é possível que os requisitos de projeto retomem a fases anteriores, caso o cliente tenha vislumbrado um cenário de produção o qual não conseguirá investir. Neste caso, o processo deve ser revisto em sua totalidade, pois a continuidade do designer pode ser onerosa pela quantidade de esforço que irá desprender em uma situação que pode até mesmo caracterizar um novo projeto maquiado através de muitas iterações e solicitações de mudanças de requisitos.

A visualização dos pontos de avaliação e de mudanças de requisitos no processo de design, trouxe uma nova perspectiva para os resultados dessa pesquisa. Foram identificadas semelhanças com outros modelos já descritos na literatura, como é o caso do modelo desenvolvido pelo *Design Council*, apresentado em seu relatório de 2007. Este modelo demonstra de forma simplificada as quatro grandes fases do processo de design: descoberta (*discover*), definição (*define*), desenvolvimento (*develop*) e entrega (*deliver*). Estas quatro fases, que foram identificadas no discurso dos entrevistados, serviram como um plano de fundo para o posicionamento das etapas que foram descritas anteriormente, e desenhadas no modelo que emergiu. O resultado é apresentado na Figura 20.

A análise das situações de mudanças de requisitos nos projetos dos designers entrevistados, sugere que em relação ao contrato de prestação de serviços do designer para o seu cliente, o que parece ser seguro é que a investigação dos requisitos deve ser realizada antes do fechamento do mesmo. Ou como sugerido pelo Entrevistado H, dividir o projeto entre diagnóstico e desenvolvimento.

Figura 20 - Modelo de processo que emerge das entrevistas e da literatura



Fonte: elaborado pelo autor.

A fase de diagnóstico estaria relacionada a pesquisa e exploração dos requisitos registrados na conversa inicial. Haveria maior concentração na configuração do problema proposto pelo cliente. Neste caso seria possível identificar possíveis contradições nos requisitos fornecidos, ou de que há requisitos insuficientes para a realização de um projeto. Esta pesquisa inicial permitiria configurar o primeiro *frame* de projeto, oferecendo ao designer e ao seu cliente, um enquadramento mais preciso da real necessidade de projeto.

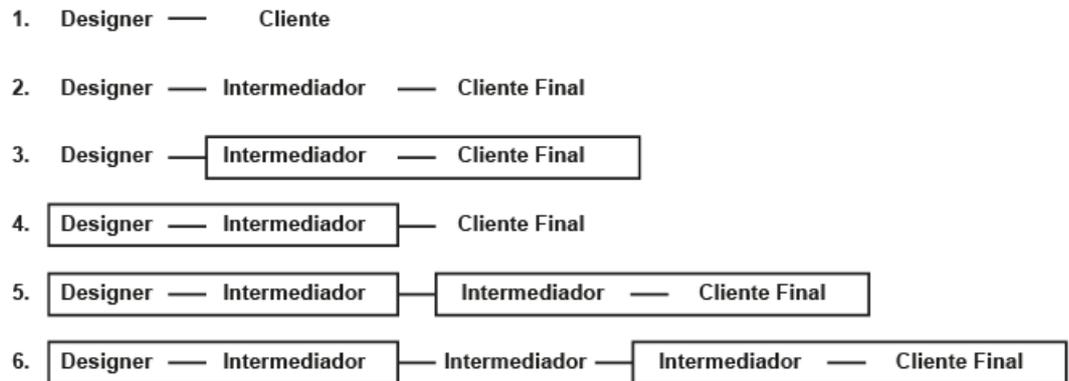
A segunda etapa de projeto, a de desenvolvimento, seria então configurada contratualmente a partir do diagnóstico e da validação dos requisitos de projeto. Esta proposição poderia gerar maior segurança para ambas as partes envolvidas no projeto, pois haveria maior definição de requisitos para a fase de desenvolvimento.

Obviamente, o contexto ideal contempla que o designer explore os requisitos declarados pelo cliente. Esta atividade por ser realizada através de um diagnóstico, quando a complexidade do projeto for alta. Em casos em que o valor de investimento no projeto de design for do ideal ao mínimo aceito pelo designer, é prudente que este invista algum tempo em pesquisa, avaliação e validação dos requisitos do cliente, anteriormente ao lançamento da sua proposta de trabalho. Pois pode ser vantajoso investir tempo antes de firmar o compromisso de projeto, mas fazê-lo de forma adequada, do que desempenhar um processo com muitas iterações e que pode acabar sendo danoso para ambas as partes envolvidas. A aquisição de informações no processo de design, portanto, está associada ao tipo de relação que o designer irá possuir com o seu cliente, ou, quais serão os atores envolvidos no processo.

5.2 TIPOS DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Foi percebido que nas entrevistas que os processos eram desempenhados pelos designers de forma diferente, variando conforme o tipo de relação assumida com o cliente. Foram identificados cinco diferentes tipos de relação entre o designer e seus clientes. Na Figura 21 é possível visualizar os cinco tipos de relações encontradas nos relatos dos entrevistados e nas configurações de suas empresas.

Figura 21 - Tipos de relação entre designer e cliente



Fonte: elaborado pelo autor.

A situação de maior ocorrência nas entrevistas foi a de contato direto entre o designer e o cliente, representado na Linha 1 da Figura 21. Ela pode ser caracterizada pelo maior acesso à informação pelo designer, que possui o acesso à informação diretamente com o seu cliente. Por outro lado, esta relação geralmente se dá com pequenos empreendedores, os quais possuem menor definição de requisitos para o projeto. A materialização da ideia é uma circunstância relevante neste contexto, como exemplificada na citação:

O cliente não sabe o que quer (...) e o designer acha que está projetando em cima do que o cliente quer (...) e quando você projetar algo que vai fazer cliente visualizar a sua empresa (...) e então ele vai dizer, “mas o meu negócio não é assim” (...) (ENTREVISTADO B, 2017)

Por outro lado, as demais situações descritas que envolvem a presença de três ou mais atores envolvidos no processo, e que se situam entre o designer e seu cliente final, exigem maior controle e registro das informações de projeto. Nestes contextos nem sempre o designer executor, ou o cliente final, participam da troca de informações, e possuem uma presença periférica neste processo. Estas situações foram caracterizadas pela descoberta de novos requisitos, declarados após a materialização da ideia, geralmente por atores que não participaram do processo de design.

A situação caracterizada pela Linha 2 da Figura 21, demonstra o caso em que há um intermediador entre as duas partes, designer e cliente, mas não atua de

forma interna para nenhuma das partes. Esta situação foi relatada pelo Entrevistado C:

Tive essa experiência com a agência de estratégia, que me chamou para fazer uma marca da cliente delas, a qual não tive contato direto. E a intermediadoras não souberam perguntar o que eu precisava saber, e nem me passaram o que eu precisava saber. Pois eu tenho uma forma de trabalhar e elas tem outra. (ENTREVISTADO C, 2017)

Por se tratar de uma experiência inédita para os envolvidos, o designer teve problemas de redefinição de requisitos por não manifestar corretamente o seu processo de trabalho e a sua necessidade de informações. Isso ficou claro pela forma que foi colocada a forma que cada um possui de trabalhar, ou seja, o designer aguardou passivamente que a sua necessidade de informações fosse atendida pelos intermediadores do projeto. Além desta característica do ineditismo da experiência, e da falta de consciência do designer em manifestar as suas necessidades, houve perda a perda de informações durante esse fluxo, caracterizado pela impossibilidade de o designer dialogar e extrair informações diretamente do cliente. Além da perda de informações objetivas, as subjetivas tais como a linguagem corporal do cliente podem facilitar o designer a compreender sobre as suas preferências de requisitos para o projeto.

Embora a situação da Linha 2 da Figura 21 possa ser associada com a categoria de mudança de requisitos “aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado”, também há uma parcela de responsabilidade pelo designer, o que caracteriza a situação “aspectos que o designer erroneamente pensou ter comunicado” como a entrada de informações para o projeto. Isso se deve ao fato do intermediador desconhecer o processo de trabalho do designer, e quais informações deveria solicitar para o cliente final. Porém, o Entrevistado C não demonstrou ter informado as suas necessidades de informação para o intermediador.

De forma semelhante ao exemplo da Linha 2, a situação caracterizada pela Linha 3 da Figura 21 possui o intermediador do processo dentro da empresa do cliente. Como exemplo desta situação há o setor de *marketing*, atua na seleção interna de informações da empresa, para desenvolver o projeto em conjunto com o designer contratado, e então apresentar o resultado para a diretoria da empresa. No exemplo identificado na entrevista, este exemplo foi marcado pela tomada de decisão pelo intermediador, mas que está sujeita a divergência da diretoria da

empresa, hierarquicamente superior, e com a palavra final de decisão. Um exemplo desta situação foi fornecido pelo Entrevistado E:

O cliente tem uma equipe de *marketing* e comercial dentro da empresa. A menina que contratou o nosso escritório foi demitida um mês após nós assinarmos o contrato de trabalho. E ela foi a pessoa que nos passou o *briefing*. E todo o decorrer do projeto foi sendo feito com essa equipe e com essa menina que saiu, antes de ser apresentado para o chefe da empresa (...). E eu fui apresentar o material para ele... E as equipes de *marketing* e comercial elas tentaram minimizar os erros para o produto chegar com a melhor qualidade, pronto para aprovação do chefe da empresa. Mas até então, este chefe da empresa não havia participado do processo, e quis colocar o seu dedo e as suas opiniões no projeto. Mas o produto já estava todo organizado, lindo, era uma embalagem bem pequena (ENTREVISTADO E, 2017).

A principal característica desta configuração de relação é que os diretores da empresa não estavam envolvidos com o projeto nos momentos de definição de requisitos, e somente após a materialização da ideia é que manifestaram suas opiniões sobre o resultado. Como consequência, pode ocorrer o surgimento de novos requisitos de projeto, além da extensão do tempo de projeto em si, pois muitas dessas decisões podem se prolongar por um tempo superior ao previsto pelo designer em seu cronograma inicial.

O intermediador do processo pode também estar no lado do designer, como relatado pelos Entrevistados E, H e I, que possuíam empresas com mais de dois funcionários, situação é descrita na Linha 4 da Figura 21. Embora as tarefas que envolvessem o relacionamento com o cliente fossem desempenhadas por eles próprios, também existe uma condição de filtro de informações entre ele próprio e o designer interno dentro da empresa, muitas vezes o responsável pela execução do projeto. Porém, estes entrevistados não relataram situações específicas de mudanças de requisitos referentes a esta configuração de relacionamento.

A quinta situação identificada na pesquisa refere-se a Linha 5 da Figura 21, onde a relação é composta por intermediadores internos de ambas as partes, porém dentro da delimitação de duas empresas. O cenário pode ficar ainda mais complexo, quando há um intermediador entre dois intermediadores, como ilustrado na Linha 6 da Figura 21. Este sexto caso não foi relatado nas entrevistas, mas é uma possibilidade a ser considerada.

Seja no caso da Linha 6 quanto o da Linha 2 da Figura 21, temos o contexto da criação de redes entre empresas, e que pode ser considerado uma das características com maior chance de crescimento no cenário brasileiro, seja pelo aumento de empresas configuradas pelo MEI e novas regras de terceirização em pauta política quanto pelo advento da tecnologia. A soma destes fatores pode favorecer a operacionalização de trabalhos remotos, seja com intermediadores ou não, mas com a descentralização da presença física das equipes de trabalho e do relacionamento com o seu cliente.

Como resultado da análise da Figura 21, é possível concluir que quanto maior o número de intermediadores no processo, mais perdidas a informação pode possuir. Por outro lado, há uma tendência de que as empresas com mais funcionários tenham maior conhecimento sobre o seu mercado de atuação e diretrizes estratégicas internas. Por isso, as relações que possuem intermediadores demonstraram maior redefinições de requisitos associadas as categorias “aspectos ocultados pelo cliente”, “descoberta de falsos requisitos” e “descoberta de requisitos internos”.

Para cada um dos tipos de relação entre o designer e o seu cliente, diferentes níveis de conhecimento do cliente em relação ao processo de design foram identificados nos relatos dos entrevistados. Embora não seja o foco deste estudo a classificar os níveis de conhecimento do cliente em relação ao processo de design, emergiu uma ideia de relação estre este fator a obtenção de requisitos de projeto.

5.3 MATRIZ DE DIRETRIZES PARA O PROCESSO

Os diferentes perfis de clientes e seus níveis de *expertise* em design, demandam abordagens distintas do designer para que seja criado o conhecimento compartilhado em um projeto. Para o termo “diferentes perfis” de clientes, entende-se que estes podem possuir maior ou menor experiência com projetos de design, o que implica na necessidade de o designer utilizar uma linguagem e didatismo adequados para a criação de conhecimento compartilhado com o seu cliente.

A maneira como cada designer evolui profissionalmente está relacionada com as suas preferências e aptidões, atitude e motivações e conforme adquire e acumula experiências (DREYFUS, 2005; MICHLEWSKY, 2008; ADAMS et al, 2011). Este

percurso de aprendizado individual molda a maneira como cada designer trabalha e desempenha os seus processos, por exemplo, o trabalho realizado a distância e o presencial com o seu cliente. Ou seja, o envolvimento do designer com o seu cliente varia de acordo com a sua preferência de atuação, sendo este envolvimento em maior ou menor grau. Por exemplo, o Entrevistado F relatou a sua preferência em evitar reuniões presenciais, justificada pela otimização de tempo e recursos, mas consciente dos prós e contras:

(...) evitamos muito fazer reuniões. Nós não acreditamos que seja muito produtivo em alguns tipos de projetos. Como nós nos apoiamos muito nos meios digitais, procuramos sempre formas de apresentar o nosso trabalho, como fazer animações e vídeos. Pois a gente acredita que a reunião é uma perda operacional muito grande. Entendemos que é importante para o encantamento e entendimento do cliente, mas no geral, achamos que é mais negativo. E às vezes o cliente começa a falar em reunião sobre outros assuntos que não relacionados a aquela etapa do projeto (...) Mas sabemos que se tivéssemos tido reuniões presenciais com os clientes, teríamos entendido os requisitos de forma muito mais clara e rápida (ENTREVISTADO F, 2017).

O Entrevistado F demonstrou em seu relato a sua preferência pelo trabalho a distância, e que para isso, investe no aprimoramento de suas metodologias e processos através de meios digitais, como formulários de *briefings* sistematizados e usufrui de recursos para isto disponíveis na *internet*. Por outro lado, o Entrevistado F compreende que o diálogo presencial facilitaria a aquisição de informações do seu cliente. De forma oposta ao Entrevistado F, o Entrevistado G declarou que sua preferência em desempenhar o processo de design com o seu cliente é presencial.

É muito importante conhecer quem são as pessoas envolvidas no processo de design. Isso permite que você consiga extrair as informações com maior facilidade e que tenham maior qualidade também. É preciso muito diálogo. [...] Aqui na nossa empresa nós temos uma rotina de reuniões muito grande. Hoje meu sócio atua principalmente na área comercial e um pouco de criação, e eu também tenho uma rotina de reuniões muito forte, mas também atuo na criação, mas bem menos do que fazia no passado (ENTREVISTADO G, 2017).

Estas diferentes abordagens do designer com o seu cliente sugerem processos e ferramentas distintas para a obtenção de informações. Para cada perfil de cliente, seja com maior experiência no processo de design, e também o perfil do

designer, com maior ou menor envolvimento no processo de design, as abordagens devem variar para a obtenção de conhecimento compartilhado em um projeto. Esta constatação corrobora com o que Haug (2015, p. 64) propôs em seu *framework* como métodos para o designer investigar e adquirir informações e requisitos de projeto.

Para situações em que há “requisitos claramente definidos”, Haug (2015, p. 64) sugere a ação mais prudente para o designer, que é tomar nota e fazer o registro destas informações. Esta pode ser considerada a situação ideal para o início de projeto pois há informações para serem avaliadas por ambos os envolvidos, e configurar o *briefing* de projeto. Mas, se o cliente não consegue providenciar as informações necessárias para o *briefing*, alternativas são apresentadas no *framework* de Haug (2015).

Para os casos em que o cliente possua “requisitos mal definidos”, “múltiplas alternativas de requisitos”, ou não consiga tomar uma decisão, Haug (2015) sugere que o designer providencie estímulos visuais e exemplos através de imagens de referência. Dessa forma é possível que o cliente faça uma comparação entre o que imagina serem os requisitos de projeto e a materialização da ideia no projeto de design, e com isso, compreender a relação entre os requisitos e o artefato final no seu projeto especificamente. Além de facilitar a obtenção de informações para o projeto, como sugere Haug (2015), o uso de imagens de referência é uma atividade considerada positiva para os esforços que envolvem o processo criativo do designer nas fases posteriores a elicitação dos requisitos de projeto (LAING; MASOOD, 2016).

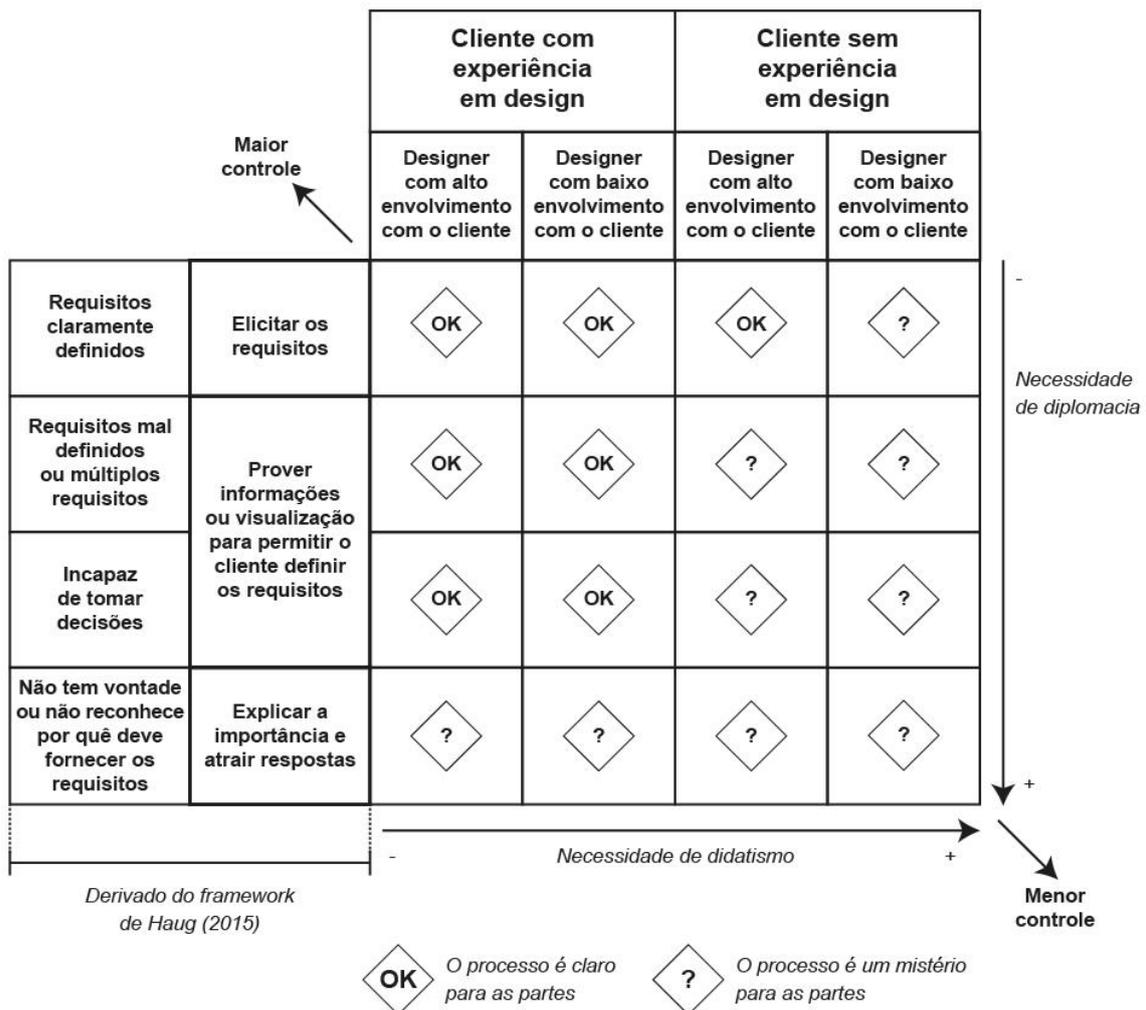
Existe ainda uma situação mais crítica do que as anteriores, que é relacionada ao cliente não possuir vontade de tomar decisões ou reconhecer a necessidade de fornecer os requisitos para o *briefing* de projeto. Segundo Haug (2015), neste caso é fundamental que o designer consiga demonstrar as consequências no projeto, positivas ou negativas, que envolvem a declaração ou não, dos requisitos de projeto. Nesta situação, haverá maior demanda por diplomacia e didatismo do designer em relação ao seu cliente, para que o resultado desejado seja obtido e a relação entre ambos preservada de forma positiva.

Considerando este cenário, estas variáveis que envolvem o perfil do cliente e do designer foram agrupadas juntamente com as diretrizes do *framework* de Haug (2015, p. 64), em uma matriz, a fim de prover a visualização para o designer sobre

como poderá desempenhar o seu processo de design: com maior ou menor controle. Estas situações podem ser visualizadas na Figura 22. É relevante ressaltar que esta tabela não considera a *expertise* do designer no processo, mas sim do seu nível de envolvimento e diálogo com o cliente.

Em situações em que há um cliente com experiência em projetos de design, o designer possui alto envolvimento com o cliente, e os requisitos estão claramente definidos, o processo tende a ser mais claro para ambas as partes e desempenhado com maior controle pelo designer. De forma oposta, um cliente sem experiência em projetos de design, um designer com pouco envolvimento no processo, ou que atua à distância, e um cliente sem experiência em projetos de design e que não reconhece a importância de fornecer os requisitos para o projeto. É nesta situação que processo tende a ser um mistério para as partes envolvidas.

Figura 22 – Matriz de diretrizes para o processo



Fonte: elaborado pelo autor.

As diversas situações de projeto encontradas pelo designer são demonstradas nesta matriz, e poderão indicar ao designer uma prévia do que pode ocorrer em seu processo de design, e dessa forma antecipar algumas necessidades de linguagem, didatismo e de envolvimento com o seu cliente, de forma que obtenha maior controle e eficiência no desempenho de seu processo. Refletir sobre estas diferentes situações, poderá auxiliar aos designers a fazerem estimativas de esforço para a realização dos seus projetos, e contribuir para a maneira como calculam e precificam os seus serviços.

5.4 CANVAS PARA REVISÃO DE PROJETO

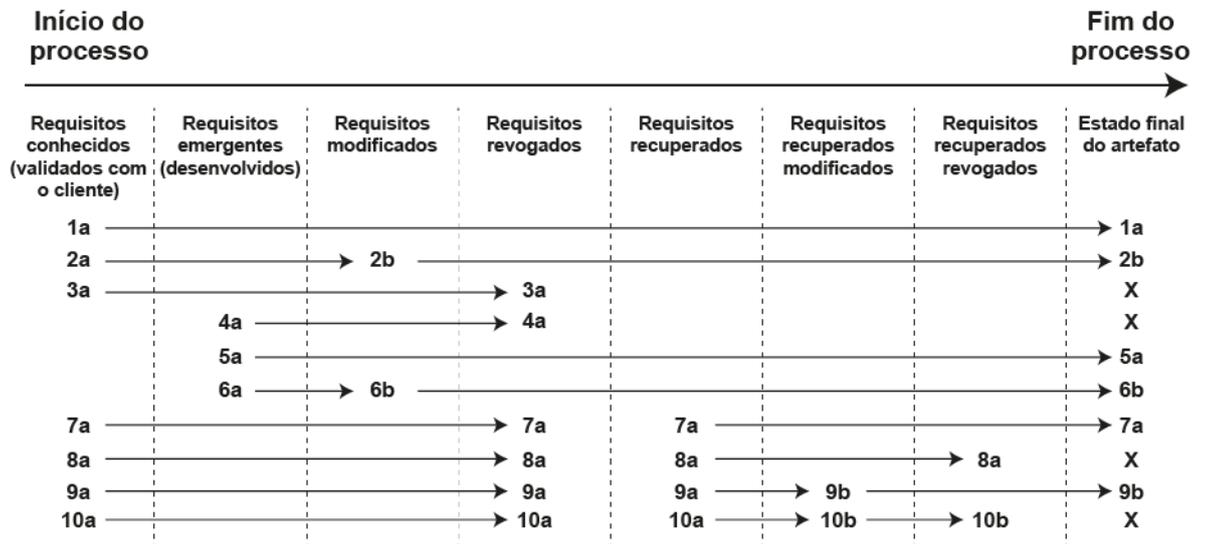
Durante a análise das entrevistas desta pesquisa, foi percebido que os designers possuem pouca compreensão da relação entre os estados dos requisitos de projeto (requisitos conhecidos, requisitos emergentes, requisitos modificados, e requisitos revogados) e as iterações em seus projetos, tal como identificado por Haug (2015). A partir desta percepção, uma ferramenta de aprendizagem foi elaborada de forma a colaborar com o aprendizado dos designers sobre estas mudanças de estados dos requisitos de projeto. O objetivo é identificar e comparar as diferenças entre os estados iniciais e finais dos requisitos de projeto, e observar como os requisitos evoluem ou se mantem durante um processo.

A ferramenta denominada de “*Canvas para Revisão de Projeto*”, Figura 23, é estruturada em cinco colunas, uma para cada tipo de estado de requisito de projeto, conforme classificados por Haug (2015). Seis possíveis situações de evolução de um requisito de projeto são descritas e representadas por Algarismos numéricos. Para cada Algarismo numérico é adicionado a letra “a”, que corresponde a estado inicial, e as suas respectivas modificações com os demais caracteres no alfabeto (b, c, d...). Os requisitos revogados são representados pelo caractere “X”, que deixam de seguir no processo, mas são representados na coluna da direita “estado final do artefato” pelo mesmo caractere “X”.

No início do processo devem ser descritos todos os requisitos conhecidos no projeto. Estes requisitos podem ser mantidos, alterados ou revogados durante um processo. Os requisitos que se mantiverem estáveis até o final do processo, devem

ser tornar a materialização da ideia, e serem obviamente descritos de forma muito semelhante a coluna do início do processo, a dos requisitos conhecidos. Esta situação é representada na linha 1.

Figura 23 - Canvas para revisão de projeto



Fonte: elaborado pelo autor

Já a linha 2 representa um requisito que era conhecido no início do processo, que sofreu uma modificação no curso do projeto, mas ainda assim perdurou na até o estado final do artefato. De forma oposta a linha 3 representa um requisito conhecido no início do processo, mas que foi revogado durante o curso do projeto.

Os requisitos emergentes são representados pelas linhas 4, 5 e 6. A linha 4 faz referência aos requisitos emergentes, mas que são revogados durante o processo, enquanto a linha 5 representa os requisitos emergentes que perduraram até o estado final do artefato. A linha 6 refere-se aos requisitos emergentes que são modificados, mas que ainda assim perduram até o estado final do artefato. Estas seis primeiras linhas são uma demonstração nova sobre como aos dois mecanismos básicos de mudanças de requisitos descritos por Haug (2015): requisitos emergentes e requisitos revogados. Embora estes dois mecanismos básicos de mudanças de requisitos sejam evidentes nos projetos de design, um terceiro mecanismo foi percebido nas entrevistas: os requisitos que são revogados no projeto, mas que posteriormente são recuperados. Os requisitos recuperados estão relacionados com os esforços para a materialização da ideia necessários para um estado mínimo que permita a avaliação do projeto, e indicam um processo composto

por iterações. As quatro últimas linhas (7 a 10) fazem referência aos requisitos recuperados.

Os requisitos recuperados podem ter sido originados tanto de requisitos conhecidos no início do processo, como daqueles requisitos que emergiram posteriormente. Independentemente da sua origem, estes requisitos acabam por serem revogados em determinado ponto do processo. Contudo, após algumas avaliações da materialização da ideia, são ser recuperados e reutilizados para o projeto, seja por uma motivação do cliente como do designer.

A linha 7, por exemplo, faz referência a um requisito de projeto conhecido no início do processo, mas que em algum determinado ponto é revogado. Mais tarde neste processo, o requisito é recuperado e utilizado na materialização da ideia e perdura até o estado final do artefato. O que não acontece com o requisito da linha 8, que é recuperado, mas novamente revogado. O requisito nº8 é representado na coluna do estado final do artefato pelo caractere “X”.

A ferramenta deve ser utilizada ao lado do designer durante todo o projeto, para que desde o início processo os estados dos requisitos sejam registrados, e tenham o acompanhamento descrito nas suas respectivas colunas conforme evoluem. O preenchimento do “*Canvas para Revisão de Projeto*” permitirá então ao designer a visualização da co-evolução do problema-solução no seu projeto, o que favorecerá o reconhecimento desta teoria na sua prática profissional, e que permitirá uma maior consciência projetual e segurança para conduzir projetos futuros. Os benefícios também se estendem para a compreensão da mentalidade do cliente em relação ao projeto de design, pois será possível identificar as avaliações do cliente, e como ele reage a cada visualização do projeto, e as consequências no que se refere aos estados dos requisitos.

Por estar em uma fase de concepção, a ferramenta ainda não é destinada a um público-alvo específico, mas é possível que o seu uso seja adequado para jovens profissionais no início de carreira. É possível que o uso do “*Canvas para Revisão de Projeto*” acelere o processo de aprendizagem destes jovens designers sobre os efeitos práticos da sua maneira de realizar os projetos e que possam ajustar e melhorar os aspectos que levam os seus projetos a um número maior que o esperado, de iterações. Ainda assim, é possível que a ferramenta seja útil para profissionais mais experientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a eliciação dos requisitos em design de comunicação visual, do *briefing* à criação do conceito, a partir do protocolo de Haug (2015). Foram realizadas dez entrevistas com designers em atuação profissional no período, mas uma foi perdida no processo de gravação, o que resultou em nove entrevistas analisadas.

A análise do conteúdo das entrevistas revelou que além de as categorias de mudanças de requisitos de projeto descritas por Haug (2015), serem identificadas no design de comunicação visual, elas possuem relações entre si. Isso quer dizer, a modificação de um requisito de projeto pode estar relacionada a fatores de outras categorias de mudanças de requisitos. Para o designer, compreender estas relações pode auxiliá-lo no processo de resolução dos mistérios que permeiam *briefings* imprecisos. Estes resultados correspondem a demanda do específico “a” desta pesquisa.

Os entrevistados nesta pesquisa não demonstraram o conhecimento dos mecanismos de mudanças de requisitos, o que também foi apontado na pesquisa de Haug (2015), e como eles influenciam as iterações nos seus projetos. Este é um dos motivos pelos quais os designers demonstram pouca habilidade em lidar com as mudanças de requisitos em seus projetos, e possuem uma atitude reativa às decisões do cliente. Esta postura, que pode ser considerada negativa, resulta em um esforço indesejado e que acaba tornando o projeto pouco eficiente na perspectiva da gestão de projetos.

Como forma de identificar onde os designers encontravam situações de mudanças de requisitos em seus projetos, um modelo de processos foi desenhado a partir dos relatos das entrevistas. O resultado foi batizado de “Modelo de processo que emerge da pesquisa e literatura” apresentado na página 108, que possui como plano de fundo o conceito *double diamond* do Design Council (2007), e a sobreposição do modelo que emergiu dos relatos. Neste modelo, os pontos críticos e de iterações são demonstrados em conjunto com as mudanças de requisitos de projeto suscetíveis a ocorrer em cada etapa. Tal constatação corresponde ao objetivo específico “b” desta pesquisa.

As mudanças de requisitos no projeto de design ocorrem principalmente pela falta de informações e definições nas etapas iniciais, relacionadas a configuração do problema de projeto em seu estado inicial, ainda é muito vago para os envolvidos. Isto resulta em uma pesquisa de imagens de referência, de validação de um conceito do projeto e na materialização de uma ideia imprecisa, que posteriormente será modificada. Isto é, o designer agiu precipitadamente para a geração de alternativas, sem explorar o conceito e validar imagens de referência com o seu cliente de uma forma que tenha gerado o conhecimento compartilhado, reflexo da sua orientação a materialização da ideia.

Pelo fato de os entrevistados nesta pesquisa terem sido jovens profissionais, é possível que estas características estejam relacionadas a este grupo específico, e não a profissionais com um nível de experiência mais elevado, com mais de vinte anos de prática. Para os mais experientes, os quais possuem características como a rápida configuração do problema e capacidade de materialização da ideia, que ocorrem em um espaço de tempo muito curto, estas constatações não possuam tanta relevância. Mas isso é uma questão que pode ser melhor aprofundada em pesquisas futuras.

Situações mais problemáticas referentes a iterações no projeto de design, tendem a ocorrer quando o designer ainda não possui uma consciência da indefinição dos requisitos de projeto em seu processo de trabalho. Isso se deve ao próprio designer desconhecer ou não repetir os seus processos de forma sistemática, e possuir domínio sobre ele. Esta abertura, embora permita a flexibilização e adaptação a diferentes situações, coloca o designer em uma posição de vulnerabilidade quanto ao controle do projeto.

Clientes de menor porte e com menor experiência em design, tendem a possuir menores definições formais sobre os seus negócios, e uma dificuldade em transferi-las para um *briefing* de design. Este perfil de cliente demanda o uso de uma linguagem acessível e didática do designer para o seu cliente, caso contrário, o processo a ser desempenhado tenderá a ser um mistério.

De forma oposta, em empresas mais estruturadas, ou de maior porte, a definição de requisitos tende a ser maior, pois é comum que haja pessoas na empresa que estejam envolvidas especificamente com os assuntos relacionados ao projeto de design. Contudo, empresas mais estruturadas e com departamentos específicos, possuem um processo de comunicação interno mais longo, e as

aprovações do projeto dependem de respostas oriundas de profissionais hierarquicamente distribuídos e com pouco ou nenhum envolvimento no projeto. Este tipo de relação tende a ser uma barreira de comunicação e possivelmente uma força a favor das iterações no projeto. Isto significa que os atores envolvidos no projeto de design configuram a forma como a informação é distribuída, bem como a sua disponibilidade e acessibilidade. As possíveis configurações de relações entre o designer e o seu cliente, são demonstradas na seção 5.2 desta pesquisa, através do esquema apresentado na Figura 21, página 110.

A elicitação dos requisitos de projeto é uma atividade praticada de formas distintas pelos designers, e que variam de acordo com as suas preferências, aptidões e experiências, como os componentes desta etapa processo de design. O designer também deve identificar do perfil do seu cliente, qual a sua experiência com projetos de design, e grau de definição dos seus requisitos para o projeto. Cada situação específica demandará ao designer o uso de uma linguagem adequada, ora acessível, ora mais técnica e específica, com didatismo e diplomacia para o seu cliente. Para auxiliar os designers, a ferramenta “Matriz de diretrizes para o processo” foi elaborada como forma de proporcionar a visualização da estratégia adequada para o projeto de acordo com o perfil do cliente e do próprio designer. A ferramenta considera fatores como experiência em design do cliente, as preferências e aptidões do designer para se relacionar com o cliente.

Como produto final desta pesquisa, a ferramenta “*Canvas* para revisão de projetos” foi elaborada para que os designers obtenham maior consciência sobre as mudanças de requisitos em seus projetos. Acredita-se que esta ferramenta auxilie na de aprendizagem do designer sobre o desempenho do seu processo, considerando o registro das mudanças de requisitos, bem como a comparação entre os estados iniciais e finais do projeto. O desenvolvimento do “Matriz de diretrizes para o processo” e do “*Canvas* para Revisão de Projeto” estão relacionados ao objetivo (c) desta pesquisa. No entanto, estas ferramentas ainda estão em um nível conceitual e não foram testadas na prática profissional, portanto a sua aplicação e eficiência pode ser o objeto de estudo em pesquisas futuras. Dessa forma, são sugeridos:

- a) Estudo comparativo entre dois grupos de designers, no qual haverá a demonstração do “Processo que emerge do discurso” e da “Matriz de

diretrizes para o processo” através de *workshop* para metade dos participantes, submeter o todo o grupo de participantes a um desafio projetual, e por fim comparar os resultados obtidos relacionados a adoção de estratégia em relação ao cliente e processo de execução da tarefa;

- b) Pesquisa longitudinal interna em estúdios de design para acompanhar e verificar as mudanças de requisitos, e o relacionamento entre o designer e o seu cliente durante os projetos realizados, com aplicação do “*Canvas de revisão de projeto*” para a descrição do estado dos requisitos, e de que forma ele contribui para a aprendizagem dos profissionais;
- c) Verificar e explorar as configurações dos tipos relação entre o designer e seu cliente, através de pesquisa interna em escritórios de design, verificando a suas inter-relações com as mudanças de requisitos de projeto.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R. S. et al. Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 588–607, 2011.

APDESIGN. **Prêmio Bornancini**. Disponível em: <<http://www.premiobornancini.com.br>> Acesso em: 24 de novembro de 2016.

ASSOCIAÇÃO DOS DESIGNERS GRÁFICOS. **O Valor do Design: Guia ADG Brasil de Prática Profissional do Designer Gráfico**. São Paulo, Editora Senac – 2008.

ALEXANDER, C. **Notes on the Syntesis of Form**. 7. ed. Harvard Univesity Press, 1964.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. BLUCHER, São Paulo, 2011.

BAYAZIT, N. Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research. **Design Issues**, v. 20, n. 1, p. 16–29, 2004.

BERGER, T.; LUCKMANN, P. **The Social Construction of Reality**. 6. ed. Penguin Book, 1966.

BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. AVA Publishing: Lausanne, 2006.

BROWN, T. **Design Thinking – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Elsevier/Alta Books: Rio de Janeiro, 2010.

BRUCE, M.; DOCHERTY, C. It's all in a relationship: a comparative study of client-design consultant relationships. **Design Studies**, v. 14, n. 4, p. 402–422, 1993.

BUCCIARELLI, L. L. An ethnographic perspective on education. **Design Studies**, v. 9, n. 3, p. 159–168, 1988.

BUCHANAN, R.; ISSUES, D.; SPRING, N. Wicked Problems in Design Thinking. **The MIT Press**, v. VIII, n. 2, p. 5–21, 1992.

BÜRDEK, Benhard E. **Design: História, teoria e prática do design de produtos**. Blucher: São Paulo, 2010.

CARKETT, R. “He”s different, he’s got “Star Trek” Vision’: Supporting the expertise of conceptual design engineers. **Design Studies**, v. 25, n. 5, p. 459–475, 2004.

CORNISH, K. et al. Visual accessibility in graphic design: A client-designer communication failure. **Design Studies**, v. 40, n. C, p. 176–195, 2015.

CROSS, N. Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. **Design Issues**, v. 17, n. 3, p. 49–55, 2001a.

CROSS, N. Design cognition: results from protocol and other empirical studies of design activity. EASTMAN, C.; NEWSTATTER, W. AND MCCRACKEN, M. **Design knowing and learning: cognition in design education**. Oxford: Elsevier, 2001b. Cap. 5, p. 79–103.

CROSS, N. Forty years of design research. **Design Studies**, v. 28, n. 1, p. 1–4, 2007.

DANKL, K. Style, strategy and temporality: How to write an inclusive design brief? **Design Journal**, v. 16, n. 2, p. 159–174, 2013.

DESIGN COUNCIL. Eleven Lessons: Managing Design in Eleven Global Companies. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessonsDeskResearchReport_0.pdf> Acessado em: 25 de outubro de 2017.

DORST, K.; CROSS, N. Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution. **Design Studies**, v. 22, n. 5, p. 425–437, 2001.

DORST, K. The Problem of Design Problems. **Design Studies**, v. 4, n. Cross, p. 135–147, 2003.

DORST, 2006. Design Problems and Design Paradoxes.

DREYFUS, S. E. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. **Bulletin of Science, Technology & Society**, v. 24, n. 3, p. 177–181, 2004.

ECKERT, C.; STACEY, M.; EARL, C. Formality in design communication. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, v. 27, n. 2, p. 91–103, 2013.

ERHART, Tiago J.; **Como os Designers Gráficos Abordam os Problemas de Design**. 2016. 90 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre , 2016.

FLICK, Uwe. Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.

FRASCARA, Jorge. **Communication Design: principles, methods and practice**. Allworth Press, Nova Iorque, 2004.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 89–96, 2010.

FUENTES, Rodolfo. **A Prática do Design Gráfico: Uma Metodologia Criativa**. Rosari: São Paulo, 2006.

GALLE, P. Candidate worldviews for design theory. **Design Studies**, v. 29, n. 3, p. 267–303, 2008.

GIBB, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Artmed: Porto Alegre, 2008.

GRID - GRUPO INTEGRADO DE DESIGN ULBRA. **Be water na ULBRA**. Disponível em: <http://grid-ulbra.blogspot.com.br/2013/09/be-water-na-ulbra.html>. Acesso em: 10 out. 2017.

GOEL, V. A comparison of design and nondesign problem spaces. **Artificial Intelligence in Engineering**, v. 9, n. 1, p. 53–72, 1994.

HATCHUEL, A. Towards design theory and expandable rationality: The unfinished programme of Herbert Simon. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 3–4, p. 260–273, 2001.

HAUG, A. Emergence patterns for client design requirements. **Design Studies**, v. 39, n. C, p. 48–69, 2015.

JONASSEN, D. H. Toward a design theory of problem solving. **Education Technology: Research and Development**, v. 48, n. 4, p. 63–85, 2000.

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. **Design Studies**, v. 29, n. 4, p. 369–386, 2008.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KÖRTING, G. **A Importância da Cultura e do Repertório Cultural do Designer Gráfico no Desenvolvimento de Projetos de Comunicação Visual**. 2014.193 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2014.

LAING, S.; MASOOD, M. A study of the influence of visual imagery on graphic design ideation **Design Studies**, v. 45, p. 187–209, 2016.

LAWSON, B. **How Designers Think - The Design Process Desmystified**. 2005. Oxford: Architectural Press, 2005.

LEITNER, M.; INNELLA, G.; YAUNER, F. Different perceptions of the design process in the context of DesignArt. **Design Studies**, v. 34, n. 4, p. 494–513, 2013.

LLOYD, P. Storytelling and the development of discourse in the engineering design process. **Design Studies**, v. 21, n. 4, p. 357–373, 2000.

LUCK, R. Dialogue in participatory design. **Design Studies**, v. 24, n. 6, p. 523–535, 2003.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**. Elsevier: São Paulo, 2010.

MCCORMACK, L. **Designers are Wankers**. Londres: About Face Publishing, 2005.

MCDONNELL, J.; LLOYD, P. Beyond specification: A study of architect and client interaction. **Design Studies**, v. 35, n. 4, p. 327–352, 2014.

MICHELLEWSKI, K. Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 373–392, 2008.

MORAES, D. **Metaprojeto - O Design do Design**. Blucher: São Paulo, 2010.

MOREIRA, B. R.; BERNARDES, M. M. E S. Dificuldades para o posicionamento estratégico da atividade do design em empresas brasileiras de grande porte. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 3, p. 110–122, 2015.

MOURA, Heloisa; BERTONI, Christopher F.; da SILVEIRA, André L. Marques. Um Retrato Atual da Educação Superior em Design no Rio Grande do Sul. **In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, 11., 2014, São Paulo, Blucher, Nov. 2014. p. 1444-1455.

MOZOTA, B. B - **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Bookman: Porto Alegre, 2011.

MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas**. Martins Fontes: São Paulo, 2002.

MUNARI, Bruno. **Design e Comunicação Visual**. Lisboa: Arte e Comunicação, 2009.

NEWARK, Quentin. **O que é Design Gráfico**. Bookman: Porto Alegre, 2009.

Pedgley, O. F. Influence of stakeholders on industrial design materials and manufacturing selection. **International Journal of Design**, v.3, n 1, p.1-15, 2009.

PHILLIPS, P. Briefing: **A Gestão do Projeto de Design**. Blucher: São Paulo, 2008.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155–169, 1973.

SCHNEIDER, B. **Design - Uma Introdução**. São Paulo: Blucher, 2010.

SCHÖN, D. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. Basic Books, 1988.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Terceira edição ed. MIT Press, 1996.

SIMON, H. A. The structure of ill structured problems. **Artificial Intelligence**, v. 4, n. 3–4, p. 181–201, 1973.

SOO MENG, J. C. Donald Schön, Herbert Simon and The Sciences of the Artificial. **Design Studies**, v. 30, n. 1, p. 60–68, 2009.

TAKAHAMA, E.; WOLFF, F. Uma análise sobre o uso de indicadores de desempenho no desenvolvimento de projetos gráficos An analysis of the use of performance indicators in graphic design. **Estudos em Design**, v. 24, n. 2, p. 152–172, 2016.

THOMAS, J. C.; CARROLL, J. M.; The Psychological Study of Design 1979. **Design Studies**, v. 1, n. 1, p. 5-11, 1979.

TOMES, A. *et al.* Talking design: negotiating the verbal–visual translation. **Design Studies**, v. 19, n. 2, p. 127–142, 1998.

TZORTZOPOULOS, P. *et al.* Clients' activities at the design front-end. **Design Studies**, v. 27, n. 6, p. 657–683, 2006.

APÊNDICE A – Protocolo Adaptado

1. Informações de base:

Nome:

Idade:

Formação:

Anos de experiência em design:

Projetos atualmente em foco:

Projetos anteriormente em foco:

Empresa:

Cargo:

Número de funcionários:

Perfil dos clientes:

2. Requisitos emergentes e recursos:

Em relação aos requisitos de projeto do cliente:

2a) Com que frequência em que os requisitos de projeto foram declarados após você ter iniciado o projeto em questão?

2b) Com que frequência que você experimentou uma redefinição dos requisitos de projeto após você iniciar o projeto em questão?

2c) Quanto esforço você geralmente desprende trabalhando em ideias que são posteriormente consideradas inviáveis por causa de requisitos que emergiram ou foram redefinidos no processo?

3. Padrões de emergência

No início de um projeto de design, e quando uma proposta de design é apresentada, requisitos para alguns aspectos do projeto, como a cor, estilo de letra, forma, textura, podem ser desconhecidos ou conhecidos:

3a) Você já vivenciou uma situação destas? Se sim, como foi?

3b) Você consegue imaginar alguma outra situação?

Durante o curso de um projeto, um cliente pode apresentar novos requisitos, referentes a um certo aspecto do produto final.

3c) Você já vivenciou um cliente que de repente definiu um requisito para um projeto e que esse requisito era anteriormente desconhecido? Se sim, como?

3d) Você já vivenciou quando um cliente gradualmente foi definindo requisitos para o projeto, e que esse requisito era previamente desconhecido? Se sim, como?

3e) Você já vivenciou quando um cliente de repente revogou um requisito para o projeto, sem substituí-lo por um novo requisito? Se sim, como?

3f) Você já vivenciou quando um cliente gradualmente revogou um requisito para o projeto, sem substituí-lo por um novo requisito? Se sim, como?

3g) Você já vivenciou quando um cliente que alterou um requisito previamente solicitado, por algum outro requisito? Se sim, como?

3h) Você consegue pensar em outras formas de mudanças de requisitos de projeto, além dos cinco mencionados?

4. Causas de diferentes padrões de emergência:

Podem haver diferentes causas pelas quais os requisitos de projeto são desconhecidos ou redefinidos pelo cliente:

4a) Quais são as diferentes causas você acredita ter vivenciado na qual um requisito de projeto era desconhecido?

4b) Você pode fornecer exemplos de cada uma dessas causas?

4c) Quais são as diferentes causas você acredita ter vivenciado um requisito de projeto ter sido revogado ou alterado?

4d) Você pode fornecer exemplos de cada uma dessas causas?

5. Endereçando padrões de requisitos de emergência

A lista de causas para um requisito para um projeto ser desconhecido ou redefinido podem ser endereçados em diferentes caminhos:

5a) Como você lidou com requisitos desconhecidos?

5b) O que você previne que os requisitos conhecidos do cliente sejam redefinidos posteriormente no projeto?

APÊNDICE B – Aspectos que o cliente ainda não considerou

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
-	-	-
B	O cliente não sabe o que quer (...) e o designer acha que está projetando em cima do que o cliente quer (...) e quando você projetar algo que vai fazer cliente visualizar a sua empresa (...) e então ele vai dizer “mas o meu negócio não é assim” (...)	O designer não investiga informações suficientes a respeito da empresa do cliente antes de projetar.
B	(...) o cliente me pediu para fazer um site (...) O site não saía, e lá pelas tantas saiu um site, e a resposta do cliente foi assim “eu não sabia que para ter um site eu precisava ter uma empresa, me sentir como uma empresa”.	O cliente desconhece os requisitos para a comunicação de uma empresa.
B	Teve um caso que o cliente no durante o processo gostou e aprovou as etapas de desenvolvimento, mas no final ele chegou com uma imagem desenhada no <i>Paintbrush</i> , “olha só, o que você acha disso aqui, eu pensei nesse símbolo aqui. Então eu disse “fulano, como assim? “. E o cliente disse “gostei da solução de vocês, mas esse símbolo que eu fiz me agrada”.	O designer valida os requisitos com o cliente, mas o cliente apresenta novos requisitos no curso do projeto.
C	-	-
D	-	-
E	(...) a cliente veio e fez o <i>briefing</i> para um produto de beleza, e ela queria algo bem moderno. A cliente disse que já estava comprando as embalagens, e eu pedi para que ela que me enviasse fotos para eu pudesse ajudá-la a escolher. Bom, a cliente tinha comprado uma embalagem com a tampa dourada e com forma de silhueta de uma mulher, ou seja, puramente clássico e romântico. E eu perguntei, mas o <i>briefing</i> não era para ser moderno? Na minha cabeça vem algo como um formato de tubo, ou quadrado, transparente... Mas ela me traz uma embalagem toda romântica. Eu falei para ela, lembra que você queria moderno? Não vai ser.	O cliente declara um objetivo com o projeto, mas toma decisões durante o processo que se contradizem.
F	Era uma marca de um biomédico, e nós acordamos que o nome da marca seria o nome dele, requisito do próprio cliente. E lá no meio do projeto, o cliente estava confuso com a ideia de utilizar o termo “Dr” (doutor) antes do nome dele na marca, sendo que ela seria um monograma. Então ele queria colocar o “Dr”, mas dissemos que isso quebrava um pouco o sentido do monograma (...) Mas foi algo que para nós era desconhecido, porque inicialmente foi algo que ele não citou.	O cliente traz novos requisitos durante o processo, os quais contradizem a ideia em desenvolvimento.
G	Em projetos de branding (...) quando realizo a pesquisa, identifico o que está acontecendo, quais são as tendências, falo com cliente (...)e tem muito disso, o cliente tem apenas alguma ideia do que precisa, mas nessa etapa acaba modificando muita coisa (...) então pode ser que tenha que redefinir algo antes de dar segmento.	A pesquisa preliminar elaborada pela designer gera um diagnóstico mais preciso da ideia vaga do cliente, modificando o escopo inicial recebido.
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE C – Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	-	-
C	Eu fiz uma marca para um instituto de veterinária, da área de inseminação artificial, e pesquisei a respeito. E eu fiz um desenho com um boi com chifres, e o cliente me disse que os bois não podem ter chifres, porque os bois que eles trabalham, de inseminação artificial, eles nascem sem chifres! Mas mesmo pesquisando eu não descobri isso.	O cliente não considera importante comunicar uma característica do seu serviço e o designer não investiga suficientemente para descobri-la.
C	(...) então a cliente disse que gostou de um selo que eu apresentei na segunda opção. Ela tinha uma referência de um dente que ela achou na internet (...) e ela manifestou que poderíamos utilizar a terceira opção que eu tinha feito (...) mas como esse dente da imagem que ela gostou estava incompleto, eu tive que completar o desenho (...) mas eu fiz um “ <i>Frankstein</i> ” da marca.	No final do processo o cliente apresenta uma referência visual de sua preferência, e solicita novas possibilidades a partir da materialização da ideia inicial.
D	-	-
E	Teve um cliente que se implicou com o “H” de um <i>lettering</i> uma vez. E eu perguntava para ele qual o motivo que ele havia desgostado? Dentro de uma proposta de quatro marcas de uma mesma arquitetura de marca. O cliente estava prestes a não aprovar o projeto por causa deste “H”. Até que a filha dele, engraçado que também foi um caso em que a filha participou, e a menina disse “eu já sei porque você não gostou deste “H” pai, porque lembra o haras que nós fomos proprietários...”, e as letras eram semelhantes.	O cliente não considera importante revelar o seu histórico como empresário e não descreve o seu desgosto na solução desenvolvida.
F	(...) eles queriam remodelar toda a marca. Então nós começamos do zero. Mas na primeira apresentação que nós tivemos, o primeiro sócio que viu adorou. Quando tivemos a apresentação para todos os sócios, teve um ego ferido, que foi o sócio que havia feito a marca anterior, e tivemos um trabalho muito grande para conseguirmos defender as mudanças do logo.	O cliente responsável pelo projeto não comunica sobre as preferências dos outros tomadores de decisão da empresa.
G	Esse projeto de <i>namings</i> , eu desenvolvi a parte estratégica no início e a cliente aprovou, disse que estava bem alinhado. Mas como é que a gente não conseguiu chegar na solução? É que faltou ali alguma informação que talvez ela não nos passou, ou não se deu conta de que estas informações omitidas e perdidas eram relevantes para ajudar a construir a estratégia. E talvez eu não tenha conseguido extrair estas informações, perceber que tinham mais coisas a serem ditas...	O cliente e o designer não obtêm êxito no processo quando o cliente não informa todos os seus requisitos.
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE D – Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	E que isso acaba acontecendo porque você desenvolve uma solução visual e o cliente consegue enxergar as coisas, a ponto de perceber questões importantes e que esqueceu de comentar antes.	Com o desenvolvimento da solução visual, o cliente percebe informações que não forneceu.
A	Às vezes até por falta de expressão do cliente, ele tem alguma ideia, mas não consegue se expressar. E aí eu acabo interpretando de uma forma que não era a que ele queria. Mas às vezes ele apresenta uma referência, e não era exatamente aquilo que ele gostaria.	O designer capta informações incorretas pela dificuldade do cliente se expressar, que imagina ter fornecido a informação correta.
B	-	-
C	Tive essa experiência com a agência de estratégia, que me chamou para fazer uma marca da cliente delas, a qual não tive contato direto. E a intermediadoras não souberam perguntar o que eu precisava saber, e nem me passaram o que eu precisava saber. Pois eu tenho uma forma de trabalhar e elas tem outra.	O cliente desconhece o processo do designer e não sabe quais informações deve fornecer.
C	Fizemos uma nova reunião, com mais referências visuais, mas agora com a seguinte informação, elas disseram que na verdade haviam colocado algumas referências de coisas que a cliente não gostava e outras eram de logos que ela não gostou do símbolo mas gostou da fonte de texto. Mas ninguém me disse o que a cliente tinha gostado.	O designer não tem total consciência do seu processo e aceita receber informações imprecisas do cliente como requisitos de projeto.
D	-	-
E	-	-
F	(...) os franqueados solicitavam um material gráfico, mas não pontuavam o tipo de informação que eles queriam dentro. Falavam somente do contexto, mas não vinham com a redação pronta. E isso me gerou muito retrabalho no começo, eu dizia que faltavam informações.... Então eu criei um modelo de briefing com previsão de conteúdo. Eu fiz uma imagem com a explicação do que é a chamada do material (...)	O cliente solicita o material e informa apenas a ideia geral, e pensa ter providenciado informações suficientes para a solução.
G	-	-
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE E – Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	Muitas vezes o cliente vem e diz “eu quero uma marca para...” e eu pergunto, “mas qual é o teu público alvo?” e o cliente não soube responder.	O cliente não sabe descrever as características e definições estratégicas da sua empresa.
C	(...) era um projeto para uma dentista, que gostaria de fazer uma marca, mas ela não queria gastar. Então a cliente estava com dúvida quanto a fazer o projeto. No fim ela reconheceu a importância em ter uma marca, e ela já utilizava um logo com aqueles dentes, linguagem comum entre os logos de dentistas. Eu fui fazer a marca, ela não tinha muita ideia do que queria, eram as mesmas características que todo mundo passa. Eu fiz as propostas para a identidade visual, e ela não gostou de nada. Eu pensei “nossa, é a primeira vez que ninguém não gosta de nada”.	O cliente não reconhece valor no projeto de design, não participa ativamente do processo, e o designer não consegue extrair os requisitos.
C	Como no caso do trabalho para as advogadas, elas tinham reconhecido uma necessidade, mas não tinham um direcionamento visual.	O cliente sabe que precisa do projeto, mas não imagina e não consegue descrever como ele deve ser.
D	-	-
E	-	-
F	O cliente pode dizer “eu não gosto da imagem que está no fundo”, então podemos que dizer a solução é ter uma nova imagem. Temos um novo requisito. Mas às vezes acontece de o cliente dizer que não gostou de alguma coisa, e fica por aí. E nesse caso temos que subentender o que seria a nova solução, ou tentar um novo diálogo.	O cliente revoga um requisito, mas não sabe descrever as suas preferências, exigindo do designer habilidades e novas abordagens para a obtenção de informações.
G	-	-
H	-	-
I	E eu comecei a fazer desenhos rápidos para tentar entender, pois eu não conseguia mais ter uma conversa com o cliente, ele não me falava o que precisava. Então eu tinha que fazer opções... E aí fica quase aquela coisa escolar, de você fazer muita coisa... Tentativa e erro. Mas como fui eu que fiz, eu peguei aquilo, fui trocando mensagens rápidas com o cliente, para tentar resolver aquilo em pouco tempo, para que essa situação “gradual” fosse uma curva bem rápida, não se alargasse.	O designer desenvolve protótipos rápidos para que o cliente visualize um caminho criativo que o agrada.
I	(...) aquela típica resposta do cliente “não gostei!”. Eu acho que para resolver isso tem que conversar com o cliente, tentar entender o que ele não gostou. Mas daí vai da nossa biblioteca pessoal do nosso estudo, sabe? Não gostou do quê? Eu pergunto. Eu acho que não existe o mais bonito e o mais feio. Eu acho que daí tem que ser um pouco mais acadêmico... Mas não é acadêmico o que eu quero dizer... Ser mais científico, ou, mais objetivo e menos subjetivo. Então não gostou do quê? Eu acho que tem que buscar o que é o problema.	O designer utiliza recursos objetivos para solucionar a incapacidade do cliente descrever o que não o agrada.

I	<p>Eu me lembro que era um projeto de identidade visual, e o cliente olhou para aquilo, aprovou, e depois foi andando até que ele levemente foi percebendo que não queria nada daquilo. Só que eu fui tendo atitudes rápidas para que ele tivesse as opções... E eu entendesse mais o que ele queria. Então eu fazia o rascunho de algo, fazia de novo, fazia desenhos rápidos, para entender e saber aonde que estava o pensamento dele, já que ele não conseguia me falar. Isso permitiu que o cliente fosse me falando o que gostava. E por aí eu consegui desenvolver algo que o cliente gostou. Eu acho que nas situações assim, nós designers temos que ser mais...Entender o que é que o cliente não está gostando. Se a gente não consegue saber o que ele não está gostando, e ele vai revogando cada etapa, cada apresentação do projeto.</p>	<p>O designer desenvolve protótipos rápidos para que o cliente visualize um caminho criativo que o agrada.</p>
---	---	--

APÊNDICE F – Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
C	<p>E ele queria uma marca que tivesse um personagem, que estivesse dentro de um selo, que tivesse uma bandeira do estado do Rio Grande do Sul, que tivesse as cores deste estado além da bandeira, que as fontes fossem azul marinho, e que tivesse uma cuia. (...) Eu tentei fazer as coisas que o cliente me pediu, tentei criar outras. E aí eu apresentava e o cliente ficava na dúvida “era isso, mas não ficou como eu queria...”. Eu fiz sem mentira nenhuma, umas cento e poucas versões diferentes, às vezes variando uma coisa ou outra. Mas tudo trabalhando com as coisas que ele havia me pedido.</p>	<p>O designer e o cliente não conseguem sintetizar e elencar as referências visuais mais importantes para o projeto.</p>
D		
E	-	-
F	-	-
G	-	-
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE G – Aspectos ocultados pelo cliente

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	-	-
C	-	-
D	-	-
E	O cliente tem uma equipe de marketing e comercial dentro da empresa. A menina que contratou o nosso escritório foi demitida um mês após nós assinarmos o contrato de trabalho. E ela foi a pessoa que nos passou o <i>briefing</i> . E todo o decorrer do projeto foi sendo feito com essa equipe e com essa menina que saiu, antes de ser apresentado para o chefe da empresa (...). E eu fui apresentar o material para ele... E as equipes de marketing e comercial elas tentaram minimizar os erros para o produto chegar com a melhor qualidade, pronto para aprovação do chefe da empresa. Mas até então, este chefe da empresa não havia participado do processo, e quis colocar o seu dedo e as suas opiniões no projeto. Mas o produto já estava todo organizado, lindo, era uma embalagem bem pequena.	Atores decisivos no projeto interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.
F	E foi um projeto que começou com os requisitos extremamente abertos e em algum momento eles fecharam de uma forma que nós pensamos “não tem como fazer algo bom com isso que eles estão nos pedindo, nós vamos ter que fazer do zero de novo”. E então dissemos que assim o projeto não se pagaria, e que seria melhor eles entenderem bem o que precisavam.	O projeto inicia com os requisitos pouco definidos; e que se tornam cada vez mais restritivos de forma gradual, impedindo o designer de gerar soluções que considera satisfatórias.
G	-	-
H	Teve um projeto de embalagem que fizemos e foi bem legal, que apresentamos para o setor de <i>marketing</i> da empresa que gostou do que foi proposto, mas no dia seguinte recebemos a ligação do CEO da empresa dizendo que o material tinha que ser mais feio. Ele disse “olha o meu site, olha a minha comunicação, tem que deixar mais feio isso aí, se não vai ficar muito distante...”. Bom o que posso dizer é que este CEO não participou da reunião de apresentação.	Atores decisivos no projeto interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.
I	Geralmente essas conversas são em uma semana, depois combino com ele em mais uma semana, no máximo, sabe? Deixar correr uns 10 ou 15 dias para você conversar de novo com ele. Até para você estabelecer uma intimidade. (...) então eu quero dizer que é você tentar deixar mais... Você conseguir extrair mais do cliente. Você consegue entender quais são os objetivos do cliente, se ele quer apenas dar uma vazão para um produto que está sobrando, ou se ele quer fazer algo <i>top</i> . Isso às vezes o cliente demora para falar para você.	Conforme o designer desenvolve intimidade com o cliente, consegue compreender melhor quais são os seus objetivos com o projeto.

APÊNDICE H – Descoberta de falsos requisitos

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	Existe às vezes, uma diferença entre que o cliente quer e daquilo que ele realmente está precisando.	O cliente pode não ter consciência da sua real necessidade.
B	Nós vamos levar em consideração as preferências de símbolo e gosto pessoal do cliente? Vamos. Mas tem que estar alinhado com as reais necessidades do projeto, que é o negócio dele. Mas o cliente diz “é a minha marca, o meu nome”. Bom, ok, isso vai ser levado em conta, mas como já aconteceu, nós temos um remédio para isto, que é validar com o cliente do cliente. Antes de validar com ele, nós informamos que validamos com o público da marca dele, e que achou muito legal. E aí o cliente diz assim “é evidente que ele tem que gostar”. Mas você já tem argumentos a favor do conceito desenvolvido.	O designer testa os requisitos do cliente e faz um contrabriefing que é validado com o cliente do cliente.
C	-	-
D	-	-
E	Eu acho que esse cliente do repelente é bem impetuoso, do nada ele decide e diz “a minha esposa quer ver laranja”... E de repente ele definiu um requisito. Então eu tive que ir no supermercado, fotografar a gôndola, mostrar o padrão cromático dos concorrentes e argumentar que os concorrentes mais fortes do mercado eram laranjas. Em outro supermercado tinham 18 frentes de cada um desses dois maiores concorrentes. E o nosso cliente iria entrar com apenas 2 frentes na gôndola do supermercado. Então eu perguntei para ele “tem certeza de que você quer laranja?”. Pois iria ficar igual aos concorrentes, sem diferenciação nenhuma.	O cliente informa o designer um requisito por impulso, mal investigado. O designer por sua vez realiza pesquisa e revoga o requisito.
F	-	-
G	(...) durante o desenvolvimento do projeto o cliente não conseguiu aprovar nenhuma das propostas, era um projeto de <i>naming</i> . O cliente não conseguia selecionar nada, pois no final eu me dei conta de que ele não estava de acordo com aqueles requisitos. Só que o cliente não sabia dizer que não eram aqueles requisitos que ele queria. Então eu tive bastante problemas com esse projeto, e no final o cliente acabou cancelando o projeto, porque nós não estávamos conseguindo encontrar a solução para ele, mas ele também não conseguiu nos transmitir os requisitos.	O designer acredita que o cliente está de acordo com os requisitos de projeto, mas de fato não está.
H	-	-
I	Teve o projeto do azeite, que eu lhe mostrei anteriormente, aquele cliente sabia exatamente o que ele queria. Este cliente queria um azeite português, os ornamentos portugueses, aquela coisa do azulejo, e isso e aquilo... Era muita informação. E o que nós começamos a fazer? A gente começou a detalhar aquilo, mostrar de onde que vinham os ornamentos... E aqueles ornamentos que ele via, os portugueses, talvez não fossem ornamentos realmente portugueses, da onde que vinha a cultura portuguesa... Então eu acho que a nossa investigação, o nosso entendimento de	O designer se depara com muitas informações fornecidas pelo cliente, e descobre falsos requisitos através de pesquisa preliminar.

	design e de arte, nós conseguimos mostrar que sabemos mais do que o cliente.	
--	--	--

APÊNDICE I – Descoberta de requisitos internos

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	Teve marcas que eu fiz... olha, está aqui o seu logo e o cliente retornou dizendo: “agora não quero mais fazer uma marca para o público infantil, mas para idosos. Não tem como você mudar só isso aqui? (...)”	A empresa se reposiciona estrategicamente durante um processo, sem que o designer saiba.
B	-	-
C	A cliente se separou da sócia, então ela não poderia mais utilizar algumas partes do conteúdo, ela tinha que mudar e acrescentar outras informações. Mas ao invés de me passar um conteúdo novo, ela pegou os textos antigos e aos poucos foi alterando o material.	Uma alteração societária na empresa do cliente o impede de utilizar parte dos seus serviços, que os modifica como requisitos de projeto de forma gradual, para então passar para o designer.
D	Já tive a situação de um projeto interrompido na metade, pois foi cortada a verba destinada a ele.	O cliente cancela o projeto.
E	(..) trata-se de dois sócios, e na apresentação do projeto a filha dele veio junto. E ela não é sócia do negócio, mas está ajudando em alguns aspectos. E quando eu apresentei para eles, que estava tudo alinhado com o <i>briefing</i> que havíamos passado, a filha dele disse “eu acho que a marca é <i>business to business...</i> ”, mas eu respondi “não, no <i>briefing</i> declarado pelo seu pai e a sócia consta “ <i>business to consumer...</i> ” o que muda completamente o <i>briefing</i> . Então ela disse que o material estava muito alegre para ser <i>business to business</i> , e eu afirmando durante a reunião a qual objetivo ela havia sido desenvolvida: <i>business to consumer</i> . A menina me questionou sobre a minha escolha de cores, que eram primárias, e ela disse que não se agrada desta escolha. No entanto, isso já havia sido acordado com o pai dela, com o arquiteto envolvido e comigo.	Requisitos supostamente determinados são modificados por atores decisivos no projeto, que interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.
E	Os clientes chegaram aqui depois de definirmos a marca fazermos todo o projeto, com uma redefinição do nome!	O designer desenvolve o projeto sem que o cliente tenha os requisitos definidos.
E	Eu tenho um cliente que já aprovou, gostou do projeto da marca, mas ele olha para ela e diz “mas não é isso ainda”. Eu pergunto, mas se você gostou do conceito que definimos e da solução gráfica, o que desagrada você? Ele diz “não sei...”. Mas eu sei que ele está vivendo uma dúvida grande dentro da empresa. Ele está reinventando o seu negócio... Eu acho que agente tem que ser meio psicólogo... Ele transfere essa dúvida do negócio para a marca, e acaba não conseguindo se decidir. Ele não sabe se pega um sócio, se muda de lugar...	O cliente está em fase de mudanças na empresa impactando a sua capacidade de decidir sobre o projeto de design.

F	-	-
G	<p>Agora eu estou com uma cliente, que me contratou para fazer um projeto de embalagem, e agora em pleno desenvolvimento, a cliente decidiu alterar a marca. Então ela falou assim “será que a gente pode pegar o logo e dar uma mexida nele?”. Eu falei, “olha, para isso nós vamos ter que fazer um projeto de identidade visual de novo, do zero, ver o que você tem e talvez alterar tudo, o que é um projeto totalmente novo.”. Eu falei que teríamos que parar o projeto de embalagem, fazer o projeto de identidade visual para ver como vai ser, para depois retomar a embalagem.</p>	<p>Durante o processo o cliente percebe necessidades maiores que o escopo de projeto acordado, mas não reconhece essa tarefa como um novo projeto.</p>
H	-	-
I	<p>Às vezes o projeto demora dois ou três meses para ficar pronto, e quando está pronto ele tem uma alteração lá no final, e diz assim “eu não vou mais imprimir 7.000 caixas, eu vou fazer só 100 para lançar...” e muda a máquina que ele vai usar... Então esse meu pré-requisito mudou, e eu tenho que alterar o meu projeto pois esses requisitos tecnológicos eu não consigo atender com o que desenvolvi, por exemplo. Muda o tipo de fabricação.</p>	<p>Houve mudança no processo de fabricação da embalagem, necessitando adequações no layout do projeto.</p>
I	<p>Tem cliente que acha que tudo é barato, e depois que começa a orçar, ele vê que é caro, e o projeto tem uma alteração, e outra... Isso são alterações que influenciam diretamente no projeto. Se você fizer um projeto com recorte especial na caixa, e depois o cliente vai começar a orçar, e ver que não tem dinheiro, e vai ter que voltar para ti e dizer “cara, não vou poder fazer este recorte, faz de novo...”, isso é uma alteração. Mas respondendo objetivamente a tua pergunta, é que pergunto 100% das vezes. Mas digamos que 50% dos clientes... eu ia dizer que 30% não tem... mas entre 30% e 50% não sabem todas as suas limitações. Na maioria da vezes são financeiras as suas limitações.</p>	<p>O cliente não tem consciência das suas limitações financeiras no início do projeto quando declara os requisitos, ocorrendo redefinições quando é orçada a produção.</p>
I	<p>Fiz uma vez uma maleta de couro, que era um portfólio de apresentação de materiais, sabe aqueles vendedores que vão te mostrar um monte de papéis, e daí ele tem um portfólio? Eu fiz um que era muito chique, com couro, e o cliente me disse “cara, não pode ser isso, está muito caro”. Mas o <i>briefing</i> foi me passado errado. E o que acontece, você tem que adaptar isso, fazer outra coisa totalmente diferente. Por que aconteceu isso? Porque eu não tinha o contato com o cliente, eu fui contratado por uma agência para desenvolver, entende? Nós somos contratados, pois nós somos especialistas em alguma coisa. [...]. Então eles fizeram um <i>briefing</i>, passaram para mim, e depois de apresentar o projeto voltaram dizendo que não era bem aquilo. Então eu tive que refazer o projeto todo.</p>	<p>O cliente intermediário passa um <i>briefing</i> de projeto, e a partir da materialização da ideia o orçamento de produção não condiz com a capacidade de investimento do cliente, solicitando novos requisitos.</p>

APÊNDICE J – Descoberta de requisitos externos

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	E isso muda conforme o cliente, pois às vezes ele tem um orçamento, e devido a fatores externos, um novo orçamento de produção é necessário. Então tem que redefinir materiais, e quando isso ocorre, você tem que repensar o projeto. Ao invés de utilizar vidro, talvez utilizar algum outro material mais barato.	A verba destinada ao projeto de design sofre um corte devido a outros custos do cliente.
B	-	-
C	-	-
D	-	-
E	Eu pergunto sempre quando é embalagem, quais são as exigências de informações obrigatórias do setor de atuação do cliente. E eles sempre passam pela metade, faltando exigências.	O cliente não conhece ou não se preocupa em passar informações de natureza determinada para o designer, que também não pesquisa para descobri-los.
E	Mas voltando ao quiosque, fizemos um projeto em que a marca era azul marinho, e o <i>shopping</i> queria que fosse preto. Então não era um fator meu, nem do cliente, mas a administradora do shopping que impôs esse requisito para o projeto.	O designer o cliente descobrem um requisito de natureza determinada no final do projeto.
F	Um cliente nosso que faz cerveja teve problemas com o rótulo do produto, que era azul, pois os clientes dele acharam que era uma cerveja de um determinado clube de futebol. E ele tem um público muito de boteco, do pessoal que vai lá para assistir os jogos de futebol, então tem esse problema de bairrismo. Então tem disso, quando surge uma necessidade externa que questiona a solução que nós desenvolvemos.	O cliente e o designer não investigam informações suficientes sobre as preferências do público da empresa.
G	-	-
H	Era um restaurante que estávamos fazendo o projeto de <i>branding</i> , e que o posicionamento era para uma área nobre de Porto Alegre. Então estávamos embasando o planejamento, que já havia sido aprovado, e a criação que estava em desenvolvimento, direcionados para uma determinada direção. Mas fomos pegos de surpresa, inclusive o cliente, de que o ponto que eles haviam planejado colocar o restaurante acabou não estando disponível. Então houve uma corrida para conseguir um novo lugar, e o que foi escolhido era em outra zona da cidade, repleta de escritórios, o que exigia um conceito completamente diferente. Isso fez com que nós tivéssemos que mudar toda o nosso trabalho, inclusive o caminho que já estava aprovado.	Uma necessidade externa impede que as decisões estratégicas sigam até a fase final de projeto, e acarreta no retorno às fases iniciais.
I	O cliente disse assim “eu tenho outro requisito... aconteceu um problema no meu distribuidor de garrafa...” e daí ele disse “o rótulo vai ter que ser para a outra garrafa que eu comprei”.	A embalagem escolhida não esta disponível no fornecedor, e necessita de adequações no rótulo para um versão disponível.

APÊNDICE L – Descoberta de possibilidades não consideradas previamente

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	-	-
B	-	-
C	-	-
D	-	-
E	Ah, teve um projeto de <i>naming</i> que as clientes queriam um nome bem curto, e eu apresentei um nome grande, e elas aprovaram e adoraram. Então elas revogaram o requisito que era o nome ser curto, pela opção que eu apresentei, diferente.	O designer propõem uma alternativa contrária ao requisito, mas é bem recebida e aprovada pelo cliente.
F	-	-
G	-	-
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE M – Mudança de preferências do cliente

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase
A	Porque inicialmente você tem um <i>briefing</i> , e com o tempo o cliente vai vendo “ah isso aqui não fica legal, eu quero de tal jeito...” Aí o jeito que o cliente passa não é aquele inicial que ele tinha no <i>briefing</i> dele.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.
A	Você está desenvolvendo e o cliente envia um email com um anexo, que é uma imagem, dizendo que gostaria de algo parecido com aquilo. Mas quando eu vou ver, é algo diferente do que nós já havíamos conversado e proposto.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.
B	Tem um cliente que estou fazendo novas alternativas, mesmo validando etapa por etapa, quais referências visuais ele gosta, e eu tendo a experiência do seu produto, fazendo a imersão na sua empresa, o cliente ainda assim não ficou decidido sobre o que foi desenvolvido, teve dificuldades para aprovar. (...) tem cliente que não abandona o projeto nunca, e vai trazer novos requisitos sempre.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.
B	Se você apresentar três opções para o cliente, ele vai escolher uma quarta opção.	A materialização da ideia possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.
B	(...) você vai projetar alguma coisa e o cliente vai enxergar o próprio negócio ali refletido em uma identidade, e vai dizer “ah, mas o meu negócio não é assim”.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.
C	No final, o que guiou a alternativa final foi a mistura de vários conceitos. Isso é o que mais acontece: trocar a fonte, a cor, testa um pouquinho assim, mais assim... Mas depois de eles	A materialização da ideia possibilita ao cliente considerar novas

	verem o material que desenvolvi.	possibilidades.
C	Esse cliente da agência de viagens eu ainda fiz um último ajuste antes de encerrar o projeto, que era uma solicitação do cliente para eu fazer um pássaro. E eu falei para ele que não iria fazer, porque não tinha nada a ver com o conceito da empresa dele, eu meio que defini com ele o que era esse conceito, porque ele não tinha um posicionamento.	Novos requisitos emergem de acordo com a visualização da solução pelo cliente, consequência de requisitos pouco definidos.
C	A cliente da empresa de Rh, em que ela monta o material do curso ou palestra que ela vai ministrar, e no meio do processo ela tem uma ideia, mas na hora de montar o layout ela percebe que era outra coisa. Ela muda a forma ou o título, e percebe que queria fazer diferente.	A materialização da ideia, permite ao cliente considerar outras possibilidades.
C	(...) essa primeira reunião, mando por email para eles as referências. Eles me respondem com as suas preferências (...) agendo uma reunião para apresentar. E é aí que eles vão ver a solução, e talvez a maioria que reconhecia a importância de ter a marca, mas não sabia o que queria, como funcionava, é que eles vão se dar conta de todo o processo, o que envolveu, e a partir disso eles começam a ter outras ideias.	O envolvimento do cliente com pouca experiência no processo o possibilita enxergar novas possibilidades.
D	A cliente me passou um <i>briefing</i> , que acabou mudando no meio do projeto, então ela quis recomeçar do zero, interrompendo o processo.	Os requisitos são modificados a tal ponto que o projeto é cancelado e reiniciado.
E	-	-
F	(...) teve um projeto de embalagem que o cliente estava fazendo uma série de alterações em cima de um elemento gráfico, e cada vez que ele alterava estava matando mais este elemento. A tipografia "O" era um elemento gráfico de destaque na embalagem. E o "O" tinha uma faca de corte na embalagem. Em primeiro eles pediram para retirar a faca do "O". Então para resolver esta questão nós colocamos uma cor neste mesmo espaço (...) e o cliente foi alterando até modificar muito o "O", até que nos demos conta de que eles não queriam de fato era o "O" na embalagem. (...) Mas eu acho que no começo eles até estavam acreditando que o "O" poderia funcionar.	O cliente gradualmente modifica a sua preferência através da materialização da ideia.
F	-	-
G	-	-
H	-	-
I	-	-

APÊNDICE N – Relações entre as categorias de Haug (2015)

Entrevistado	Trecho da entrevista	Paráfrase	Categorias
B	(...) o cliente me pediu para fazer um site (...) O site não saía, e lá pelas tantas saiu um site, e a resposta do cliente foi assim “eu não sabia que para ter um site eu precisava ter uma empresa, me sentir como uma empresa”.	O cliente desconhecia os requisitos para a comunicação de uma empresa.	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Descobertas de requisitos internos.</p>
E	(...) a cliente veio e fez o <i>briefing</i> para um produto de beleza, e ela queria algo bem moderno. A cliente disse que já estava comprando as embalagens, e eu pedi para que ela que me enviasse fotos para eu pudesse ajudá-la a escolher. Bom, a cliente tinha comprado uma embalagem com a tampa dourada e com forma de silhueta de uma mulher, ou seja, puramente clássico e romântico. E eu perguntei, mas o <i>briefing</i> não era para ser moderno? Na minha cabeça vem algo como um formato de tubo, ou quadrado, transparente... Mas ela me traz uma embalagem toda romântica. Eu falei para ela, lembra que você queria moderno? Não vai ser.	O cliente tinha uma intenção com o projeto, mas tomou decisões críticas que contradiziam o <i>briefing</i> declarado previamente.	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Descobertas de requisitos internos.</p> <p>- Mudança das preferências do cliente.</p>
F	Era uma marca de um biomédico, e nós acordamos que o nome da marca seria o nome dele, requisito do próprio cliente. E lá no meio do projeto, o cliente estava confuso com a ideia de utilizar o termo “Dr” (doutor) antes do nome dele na marca, sendo que ela seria um monograma. Então ele queria colocar o “Dr”, mas dissemos que isso quebrava um pouco o sentido do monograma (...) Mas foi algo que para nós era desconhecido, porque inicialmente foi algo que ele não citou.	O cliente declara um requisito mas muda de ideia no meio do processo, declarando	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.</p> <p>- Aspectos ocultados pelo cliente.</p> <p>- Descobertas de requisitos internos.</p> <p>- Mudança das preferências do cliente.</p>
G	Em projetos de branding (...) quando realizo a pesquisa, identifico o que está acontecendo, quais são as tendências, falo com cliente (...)e tem muito disso, o cliente	A designer realiza uma pesquisa para identificar a real necessidade do cliente, pois o mesmo não compreende os detalhes da sua necessidade, alterando os requisitos de	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Descobertas de requisitos internos.</p>

	tem apenas alguma ideia do que precisa, mas nessa etapa acaba modificando muita coisa (...) então pode ser que tenha que redefinir algo antes de dar segmento.	projeto durante o processo.	
C	Eu fiz uma marca para um instituto de veterinária, da área de inseminação artificial, e pesquisei a respeito. E eu fiz um desenho com um boi com chifres, e o cliente me disse que os bois não podem ter chifres, porque os bois que eles trabalham, de inseminação artificial, eles nascem sem chifres! Mas mesmo pesquisando eu não descobri isso.	O cliente não consegue descrever o seu desgosto no material desenvolvido e não providencia informações sobre o passado como empresário, e o designer também não o investiga.	<p>- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever.</p> <p>- Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.</p>
C	(...) então a cliente disse que gostou de um selo que eu apresentei na segunda opção. Ela tinha uma referência de um dente que ela achou na internet (...) e ela manifestou que poderíamos utilizar a terceira opção que eu tinha feito (...) mas como esse dente da imagem que ela gostou estava incompleto, eu tive que completar o desenho (...) mas eu fiz um “ <i>Frankstein</i> ” da marca.	Somente ao final do processo o cliente apresenta uma imagem de referência sua preferência, solicitando novas possibilidades a partir da materialização da ideia inicial.	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.</p> <p>Aa</p> <p>- Aspectos ocultados pelo cliente.</p> <p>- Mudança das preferências do cliente.</p>
E	Teve um cliente que se implicou com o “H” de um <i>lettering</i> uma vez. E eu perguntava para ele qual o motivo que ele havia desgostado? Dentro de uma proposta de quatro marcas de uma mesma arquitetura de marca. O cliente estava prestes a não aprovar o projeto por causa deste “H”. Até que a filha dele, engraçado que também foi um caso em que a filha participou, e a menina disse “eu já sei porque você não gostou deste “H” pai, porque lembra o haras que nós fomos proprietários...”, e as letras eram semelhantes.	O cliente não considera importante revelar o seu histórico como empresário e não descreve o seu desgosto no material desenvolvido.	<p>- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever.</p>
G	Esse projeto de <i>namings</i> , eu desenvolvi a parte estratégica no início e a cliente aprovou, disse que estava bem alinhado. Mas como é que a gente não conseguiu chegar	A designer acredita que não conseguiu aprovar uma solução para o projeto devido à requisitos que o cliente não tenha considerado importante comunicar, e ela não ter	<p>- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi</p>

	na solução? É que faltou ali alguma informação que talvez ela não nos passou, ou não se deu conta de que estas informações omitidas e perdidas eram relevantes para ajudar a construir a estratégia. E talvez eu não tenha conseguido extrair estas informações, perceber que tinham mais coisas a serem ditas...	conseguido extraí-los de alguma forma.	capaz de decidir.
A	E que isso acaba acontecendo porque você desenvolve uma solução visual e o cliente consegue enxergar as coisas, a ponto de perceber questões importantes e que esqueceu de comentar antes.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. - Mudança de preferências do cliente.
A	E que isso acaba acontecendo porque você desenvolve uma solução visual e o cliente consegue enxergar as coisas, a ponto de perceber questões importantes e que esqueceu de comentar antes.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Descobertas de requisitos internos. -Mudança das preferências do cliente.
A	Às vezes até por falta de expressão do cliente, ele tem alguma ideia, mas não consegue se expressar. E aí eu acabo interpretando de uma forma que não era a que ele queria. Mas às vezes ele apresenta uma referência, e não era exatamente aquilo que ele gostaria.	O designer capta informações incorretas pela dificuldade do cliente se expressar, e o cliente imagina que providencia a informação correta.	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever;
C	Tive essa experiência com a agência de estratégia, que me chamou para fazer uma marca	O cliente desconhece o processo do designer e não sabe quais informações deve	- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.

	da cliente delas, a qual não tive contato direto. E as intermediadoras não souberam perguntar o que eu precisava saber, e nem me passaram o que eu precisava saber. Pois eu tenho uma forma de trabalhar e elas tem outra.	fornecer.	- Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.
C	Fizemos uma nova reunião, com mais referências visuais, mas agora com a seguinte informação, elas disseram que na verdade haviam colocado algumas referências de coisas que a cliente não gostava e outras eram de logos que ela não gostou do símbolo mas gostou da fonte de texto. Mas ninguém me disse o que a cliente tinha gostado.	O designer não tem total consciência do seu processo e aceita receber informações imprecisas do cliente como requisitos de projeto.	- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.
F	(...) os franqueados solicitavam um material gráfico, mas não pontuavam o tipo de informação que eles queriam dentro. Falavam somente do contexto, mas não vinham com a redação pronta. E isso me gerou muito retrabalho no começo, eu dizia que faltavam informações.... Então eu criei um modelo de briefing com previsão de conteúdo. Eu fiz uma imagem com a explicação do que é a chamada do material (...)	O cliente solicita o material e informa apenas a ideia geral, e ocasiona retrabalho pela escassez de informações válidas.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Mudança das preferências do cliente.
B	Muitas vezes o cliente vem e diz "eu quero uma marca para..." e eu pergunto, "mas qual é o teu público alvo?" e o cliente não soube responder.	O cliente não sabe descrever as características e definições estratégicas sua empresa.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. - Descoberta de requisitos internos.
C	(...) era um projeto para uma dentista, que gostaria de fazer uma marca, mas ela não queria gastar. Então a cliente estava com dúvida quanto a fazer o projeto. No fim ela reconheceu a importância em ter uma marca, e ela já utilizava um logo com aqueles dentes, linguagem comum entre os logos de dentistas. Eu fui fazer a marca, ela não tinha muita ideia do que queria, eram as mesmas	O cliente não reconhece valor no projeto de design, não se compromete em participar, e o designer não desempenha o seu processo ideal de trabalho.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Mudança das preferências do cliente.

	características que todo mundo passa. Eu fiz as propostas para a identidade visual, e ela não gostou de nada. Eu pensei “nossa, é a primeira vez que ninguém não gosta de nada”.		
F	O cliente pode dizer “eu não gosto da imagem que está no fundo”, então podemos que dizer a solução é ter uma nova imagem. Temos um novo requisito. Mas às vezes acontece de o cliente dizer que não gostou de alguma coisa, e fica por aí. E nesse caso temos que subentender o que seria a nova solução, ou tentar um novo diálogo.	O cliente revoga um requisito e não sabe descrever as suas preferências, exigindo do designer habilidades e novas abordagens para a obtenção de informações.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Mudança das preferências do cliente.
I	E eu comecei a fazer desenhos rápidos para tentar entender, pois eu não conseguia mais ter uma conversa com o cliente, ele não me falava o que precisava. Então eu tinha que fazer opções... E aí fica quase aquela coisa escolar, de você fazer muita coisa... Tentativa e erro. Mas como fui eu que fiz, eu peguei aquilo, fui trocando mensagens rápidas com o cliente, para tentar resolver aquilo em pouco tempo, para que essa situação “gradual” fosse uma curva bem rápida, não se alargasse.	O designer desenvolve protótipos rápidos para que o cliente visualize um caminho criativo que o agrada.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Mudança das preferências do cliente.
I	(...) aquela típica resposta do cliente “não gostei!”. Eu acho que para resolver isso tem que conversar com o cliente, tentar entender o que ele não gostou. Mas daí vai da nossa biblioteca pessoal do nosso estudo, sabe? Não gostou do quê? Eu pergunto. Eu acho que não existe o mais bonito e o mais feio. Eu acho que daí tem que ser um pouco mais acadêmico... Mas não é acadêmico o que eu quero dizer... Ser mais científico, ou, mais objetivo e menos subjetivo. Então não gostou do quê? Eu acho que tem que buscar o que é o problema.	O designer utiliza recursos objetivos para solucionar a incapacidade do cliente descrever o que não o agrada.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Mudança das preferências do cliente.
I	Eu me lembro que era um projeto de identidade visual, e o cliente olhou para aquilo, aprovou, e depois foi andando até que ele levemente foi	O designer desenvolve protótipos rápidos para que o cliente visualize um caminho criativo que o agrada.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever.

	<p>percebendo que não queria nada daquilo. Só que eu fui tendo atitudes rápidas para que ele tivesse as opções... E eu entendesse mais o que ele queria. Então eu fazia o rascunho de algo, fazia de novo, fazia desenhos rápidos, para entender e saber aonde que estava o pensamento dele, já que ele não conseguia me falar. Isso permitiu que o cliente fosse me falando o que gostava. E por aí eu consegui desenvolver algo que o cliente gostou. Eu acho que nas situações assim, nós designers temos que ser mais... Entender o que é que o cliente não está gostando. Se a gente não consegue saber o que ele não está gostando, e ele vai revogando cada etapa, cada apresentação do projeto.</p>		<p>- Mudança das preferências do cliente.</p>
C	<p>E ele queria uma marca que tivesse um personagem, que estivesse dentro de um selo, que tivesse uma bandeira do estado do Rio Grande do Sul, que tivesse as cores deste estado além da bandeira, que as fontes fossem azul marinho, e que tivesse uma cuia. (...) Eu tentei fazer as coisas que o cliente me pediu, tentei criar outras. E aí eu apresentava e o cliente ficava na dúvida “era isso, mas não ficou como eu queria...”. Eu fiz sem mentira nenhuma, umas cento e poucas versões diferente, às vezes variando uma coisa ou outra. Mas tudo trabalhando com as coisas que ele havia me pedido.</p>	<p>O designer e o cliente não conseguem sintetizar e elencar as referências visuais mais importantes para o projeto.</p>	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir.</p> <p>- Mudanças de preferência do cliente.</p>
E	<p>O cliente tem uma equipe de marketing e comercial dentro da empresa. A menina que contratou o nosso escritório foi demitida um mês após nós assinarmos o contrato de trabalho. E ela foi a pessoa que nos passou o <i>briefing</i>. E todo o decorrer do projeto foi sendo feito com essa equipe e com essa menina que saiu, antes de ser apresentado para o chefe da empresa (...). E eu fui apresentar o material para ele...(...). E as equipes de marketing e comercial elas tentaram minimizar os erros para o produto chegar com a</p>	<p>Atores decisivos no projeto interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.</p>	<p>Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar.</p> <p>- Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado.</p> <p>- Aspectos ocultados pelo cliente.</p>

	<p>melhor qualidade, pronto para aprovação do chefe da empresa. Mas até então, este chefe da empresa não havia participado do processo, e quis colocar o seu dedo e as suas opiniões no projeto. Mas o produto já estava todo organizado, lindo, era uma embalagem bem pequena.</p>		
H	<p>Teve um projeto de embalagem que fizemos e foi bem legal, que apresentamos para o setor de <i>marketing</i> da empresa que gostou do que foi proposto, mas no dia seguinte recebemos a ligação do CEO da empresa dizendo que o material tinha que ser mais feio. Ele disse “olha o meu site, olha a minha comunicação, tem que deixar mais feio isso aí, se não vai ficar muito distante...”. Bom o que posso dizer é que este CEO não participou da reunião de apresentação.</p>	<p>Atores decisivos no projeto interferem em etapas importantes do projeto sem terem participado de todo o processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos ocultados pelo cliente.
B	<p>Existe às vezes, uma diferença entre que o cliente quer e daquilo que ele realmente está precisando.</p>	<p>O cliente pode não ter consciência da sua real necessidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de falsos requisitos. - Descoberta de requisitos internos. - Mudanças de preferências do cliente.
E	<p>Eu acho que esse cliente do repelente é bem impetuoso, do nada ele decide e diz “a minha esposa quer ver laranja”... E de repente ele definiu um requisito. Então eu tive que ir no supermercado, fotografar a gôndola, mostrar o padrão cromático dos concorrentes e argumentar que os concorrentes mais fortes do mercado eram laranjas. Em outro supermercado tinham 18 frentes de cada um desses dois maiores concorrentes. E o nosso cliente iria entrar com apenas 2 frentes na gôndola do supermercado. Então eu perguntei para ele “tem certeza de que você quer laranja?”. Pois iria ficar igual aos concorrentes, sem diferenciação nenhuma.</p>	<p>O cliente informa o designer um requisito por impulso, mal investigado. O designer por sua vez realiza pesquisa e revoga o requisito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descoberta de falsos requisitos. - Descoberta de requisitos internos.

G	<p>(...) durante o desenvolvimento do projeto o cliente não conseguiu aprovar nenhuma das propostas, era um projeto de <i>namimg</i>. O cliente não conseguia selecionar nada, pois no final eu me dei conta de que ele não estava de acordo com aqueles requisitos. Só que o cliente não sabia dizer que não eram aqueles requisitos que ele queria. Então eu tive bastante problemas com esse projeto, e no final o cliente acabou cancelando o projeto, porque nós não estávamos conseguindo encontrar a solução para ele, mas ele também não conseguiu nos transmitir os requisitos.</p>	<p>O designer acredita que o cliente está de acordo com os requisitos de projeto, mas de fato não está.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. - Aspectos que foram escondidos pelo cliente. - Descoberta de falsos requisitos; - Mudança de preferências do cliente.
I	<p>Teve o projeto do azeite, que eu lhe mostrei anteriormente, aquele cliente sabia exatamente o que ele queria. Este cliente queria um azeite português, os ornamentos portugueses, aquela coisa do azulejo, e isso é aquilo... Era muita informação. E o que nós começamos a fazer? A gente começou a detalhar aquilo, mostrar de onde que vinham os ornamentos... E aqueles ornamentos que ele via, os portugueses, talvez não fossem ornamentos realmente portugueses, da onde que vinha a cultura portuguesa... Então eu acho que a nossa investigação, o nosso entendimento de design e de arte, nós conseguimos mostrar que sabemos mais do que o cliente.</p>	<p>O designer se depara com muitas informações fornecidas pelo cliente, e descobre falsos requisitos através de pesquisa preliminar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. - Descoberta de falsos requisitos.
C	<p>A cliente se separou da sócia, então ela não poderia mais utilizar algumas partes do conteúdo, ela tinha que mudar e acrescentar outras informações. Mas ao invés de passar um conteúdo novo, ela pegou os textos antigos e aos poucos foi alterando o material.</p>	<p>Uma alteração societária na empresa do cliente o impede de utilizar parte dos seus serviços, que os modifica como requisitos de projeto de forma gradual, para então passar para o designer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de requisitos internos. - Mudança de preferências do cliente.
E	<p>(..) trata-se de dois sócios, e na apresentação do projeto a filha dele veio junto. E ela não é sócia do negócio, mas está ajudando em alguns aspectos. E quando eu apresentei para eles, que estava tudo alinhado com o <i>briefing</i> que haviam me</p>	<p>Requisitos supostamente determinados são modificados por atores decisivos no projeto, que interferem em etapas importantes sem terem participado de todo o processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de requisitos internos. - Mudança de preferências do cliente.

	<p>passado, a filha dele disse “eu acho que a marca é <i>business to business...</i>”, mas eu respondi “não, no briefing declarado pelo seu pai e a sócia consta “<i>business to consumer...</i>” o que muda completamente o <i>briefing</i>. Então ela disse que o material estava muito alegre para ser <i>business to business</i>, e eu afirmando durante a reunião a qual objetivo ela havia sido desenvolvida: <i>business to consumer</i>. A menina me questionou sobre a minha escolha de cores, que eram primárias, e ela disse que não se agrada desta escolha. No entanto, isso já havia sido acordado com o pai dela, com o arquiteto envolvido e comigo.</p>		
E	<p>Os clientes chegaram aqui depois de definirmos a marca, fazemos todo o projeto, com uma redefinição do nome!</p>	<p>O designer desenvolve o projeto sem que o cliente tenha os requisitos definidos.</p>	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Descoberta de requisitos internos.</p> <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
E	<p>Eu tenho um cliente que já aprovou, gostou do projeto da marca, mas ele olha para ela e diz “mas não é isso ainda”. Eu pergunto, mas se você gostou do conceito que definimos e da solução gráfica, o que desagrada você? Ele diz “não sei...”. Mas eu sei que ele está vivendo uma dúvida grande dentro da empresa. Ele está reinventando o seu negócio... Eu acho que agente tem que ser meio psicólogo... Ele transfere essa dúvida do negócio para a marca, e acaba não conseguindo se decidir. Ele não sabe se pega um sócio, se muda de lugar...</p>	<p>O cliente está em fase de mudanças na empresa impactando a sua capacidade de decidir sobre no projeto de design.</p>	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir.</p> <p>- Descoberta de requisitos internos.</p> <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
G	<p>Agora eu estou com uma cliente, que me contratou para fazer um projeto de embalagem, e agora em pleno desenvolvimento, a cliente decidiu alterar a marca. Então ela falou assim “será que a gente pode pegar o logo e dar uma mexida nele?”. Eu falei, “olha, para isso nós vamos ter que fazer um projeto de identidade visual de novo, do</p>	<p>Durante o processo o cliente percebe necessidades maiores que o escopo de projeto acordado, mas não reconhece essa tarefa como um novo projeto.</p>	<p>- Aspectos que o cliente ainda não considerou.</p> <p>- Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir.</p> <p>- Descoberta de requisitos internos.</p> <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>

	zero, ver o que você tem e talvez alterar tudo, o que é um projeto totalmente novo.”. Eu falei que teríamos que parar o projeto de embalagem, fazer o projeto de identidade visual para ver como vai ser, para depois retomar a embalagem.		
I	Tem cliente que acha que tudo é barato, e depois que começa a orçar, ele vê que é caro, e o projeto tem uma alteração, e outra.... Isso são alterações que influenciam diretamente no projeto. Se você fizer um projeto com recorte especial na caixa, e depois o cliente vai começar a orçar, e ver que não tem dinheiro, e vai ter que voltar para ti e dizer “cara, não vou poder fazer este recorte, faz de novo...”, isso é uma alteração. Mas respondendo objetivamente a tua pergunta, é que pergunto 100% das vezes. Mas digamos que 50% dos clientes... eu ia dizer que 30% não tem... mas entre 30% e 50% não sabem todas as suas limitações. Na maioria da vezes são financeiras as suas limitações.	O cliente não tem consciência das suas limitações financeiras no início do projeto quando declara os requisitos, ocorrendo redefinições quando é orçada a produção.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de requisitos internos.
I	Fiz uma vez uma maleta de couro, que era um portfólio de apresentação de materiais, sabe aqueles vendedores que vão te mostrar um monte de papéis, e daí ele tem um portfólio? Eu fiz um que era muito chique, com couro, e o cliente me disse “cara, não pode ser isso, está muito caro”. Mas o <i>briefing</i> foi me passado errado. E o que acontece, você tem que adaptar isso, fazer outra coisa totalmente diferente. Por que aconteceu isso? Porque eu não tinha o contato com o cliente, eu fui contratado por uma agência para desenvolver, entende? Nós somos contratados, pois nós somos especialistas em alguma coisa. [...]. Então eles fizeram um <i>briefing</i> , passaram para mim, e depois de apresentar o projeto voltaram dizendo que não era bem aquilo. Então eu tive que refazer o projeto todo.	O cliente intermediário passa um <i>briefing</i> de projeto, e a partir da materialização da ideia o orçamento de produção não condiz com a capacidade de investimento do cliente, solicitando novos requisitos.	- Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Descoberta de requisitos internos.
E	Eu pergunto sempre quando é	O cliente não conhece ou não	- Aspectos que o cliente não

	embalagem, quais são as exigências de informações obrigatórias do setor de atuação do cliente. E eles sempre passam pela metade, faltando exigências.	se preocupa em passar informações de natureza determinada para o designer, que também não pesquisa para descobri-los.	considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Descoberta de requisitos externos.
H	Era um restaurante que estávamos fazendo o projeto de <i>branding</i> , e que o posicionamento era para uma área nobre de Porto Alegre. Então estávamos embasando o planejamento, que já havia sido aprovado, e a criação que estava em desenvolvimento, direcionados para uma determinada direção. Mas fomos pegos de surpresa, inclusive o cliente, de que o ponto que eles haviam planejado colocar o restaurante acabou não estando disponível. Então houve uma corrida para conseguir um novo lugar, e o que foi escolhido era em outra zona da cidade, repleta de escritórios, o que exigia um conceito completamente diferente. Isso fez com que nós tivéssemos que mudar toda o nosso trabalho, inclusive o caminho que já estava aprovado.	Uma necessidade externa impede que as decisões estratégicas sigam até a fase final de projeto, e acarreta no retorno às fases iniciais.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de requisitos externos.
A	Porque inicialmente você tem um <i>briefing</i> , e com o tempo o cliente vai vendo "ah isso aqui não fica legal, eu quero de tal jeito..." Aí o jeito que o cliente passa não é aquele inicial que ele tinha no briefing dele.	A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.	- Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos omitidos pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. - Mudança de preferências do cliente.
A	Você está desenvolvendo e o	A materialização da ideia,	- Aspectos que o cliente ainda

	<p>cliente envia um <i>email</i> com um anexo, que é uma imagem, dizendo que gostaria de algo parecido com aquilo. Mas quando eu vou ver, é algo diferente do que nós já havíamos conversado e proposto.</p>	<p>possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.</p>	<p>não considerou.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente falsamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
B	<p>Tem um cliente que estou fazendo novas alternativas, mesmo validando etapa por etapa, quais referências visuais ele gosta, e eu tendo a experiência do seu produto, fazendo a imersão na sua empresa, o cliente ainda assim não ficou decidido sobre o que foi desenvolvido, teve dificuldades para aprovar. (...) tem cliente que não abandona o projeto nunca, e vai trazer novos requisitos sempre.</p>	<p>O designer não consegue aprovar o projeto desenvolvido com o cliente, pois o mesmo está constantemente mudando de preferências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não foi capaz de decidir. <p>- Mudanças de preferência do cliente.</p>
B	<p>Se você apresentar três opções para o cliente, ele vai escolher uma quarta opção.</p>	<p>A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de possibilidade não consideradas previamente. <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
B	<p>(...) você vai projetar alguma coisa e o cliente vai enxergar o próprio negócio ali refletido em uma identidade, e vai dizer "ah, mas o meu negócio não é assim".</p>	<p>A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos.

			<ul style="list-style-type: none"> - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. - Mudança de preferências do cliente.
C	<p>No final, o que guiou a alternativa final foi a mistura de vários conceitos. Isso é o que mais acontece: trocar a fonte, a cor, testa um pouquinho assim, mais assim... Mas depois de eles verem o material que desenvolvi.</p>	<p>A materialização da ideia, possibilita ao cliente considerar novas possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. - Mudança de preferências do cliente.
C	<p>Esse cliente da agência de viagens eu ainda fiz um último ajuste antes de encerrar o projeto, que era uma solicitação do cliente para eu fazer um pássaro. E eu falei para ele que não iria fazer, porque não tinha nada a ver com o conceito da empresa dele, eu meio que defini com ele o que era esse conceito, porque ele não tinha um posicionamento.</p>	<p>Ausência de definições entre o designer e seu possibilitam o cliente realizar novos pedidos conforme visualizava novas possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. - Mudança de preferências do cliente.
C	<p>A cliente da empresa de Rh, em que ela monta o material do curso ou palestra que ela vai ministrar, e no meio do processo ela tem uma ideia, mas na hora de montar o layout ela percebe que era outra coisa. Ela muda a forma</p>	<p>A materialização da ideia, permite ao cliente considerar outras possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente

	ou o título, e percebe que queria fazer diferente.		<p>erroneamente pensou ter comunicado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
D	A cliente me passou um <i>briefing</i> , que acabou mudando no meio do projeto, então ela quis recomeçar do zero, interrompendo o processo.	Os requisitos são modificados a tal ponto que o projeto é cancelado e reiniciado.	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Aspectos que o cliente não considerou importante comunicar. - Aspectos que o cliente erroneamente pensou ter comunicado. - Aspectos que o cliente não foi capaz de descrever. - Aspectos ocultados pelo cliente. - Descoberta de requisitos internos. - Descoberta de possibilidades não consideradas previamente. <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>
F	(...) teve um projeto de embalagem que o cliente estava fazendo uma série de alterações em cima de um elemento gráfico, e cada vez que ele alterava estava matando mais este elemento. A tipografia "O" era um elemento gráfico de destaque na embalagem. E o "O" tinha uma faca de corte na embalagem. Em primeiro eles pediram para retirar a faca do "O". Então para resolver esta questão nós colocamos uma cor neste mesmo espaço (...) e o cliente foi alterando até modificar muito o "O", até que nos demos conta de que eles não queriam de fato era o "O" na embalagem. (...) Mas eu acho que no começo eles até	O cliente gradualmente modifica a sua preferência através da materialização da ideia.	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que o cliente ainda não considerou. - Descoberta de falsos requisitos. <p>- Mudança de preferências do cliente.</p>

	estavam acreditando que o "O" poderia funcionar.		
--	--	--	--

ANEXO A – Protocolo original de Haug (2015)

1. Background:
<p>Name:</p> <p>Age:</p> <p>Education:</p> <p>Years of experience:</p> <p>Products currently in focus:</p> <p>Products previously in focus:</p> <p>Company:</p> <p>Position:</p> <p>Number os emplyees:</p> <p>Types of clients:</p>
2. Requirement emergence and resources:
<p>In relation to clients' design requirements in design projects:</p> <p>2a) How often do you experience that requirements are stated only after you have begun designing the product in focus?</p> <p>2b) How often do you experience that requirements are redefined after you have begun designing the product in focus??</p> <p>2c) How much effort do you generally waste on working on design ideas that are later deemed infeasible because requirements emerge or get redefined?</p>
3. Emergence patterns
<p>At the beginning of a design project and when presenting a design proposal, requirements for a certain product aspect, such as colour, maximum weight or shape, may either be unknown or known:</p> <p>3a) Have you experienced these states? If so, how?</p>

3b) Can you think of any other states?

During a project, a client may provide requirements concerning a certain product Aspect

3c) Have you experienced that a client suddenly defined a requirement for a product aspect where this type of requirement was previously unknown? If so, how?

3d) Have you experienced that a client gradually defined a requirement for a product aspect where this type of requirement was previously unknown? If so, how?

3e) Have you experienced that a client suddenly revoked a requirement, without replacing it with a new requirement? If so, how?

3f) Have you experienced that a client gradually revoked a requirement, without replacing it with a new requirement? If so, how?

3g) Have you experienced that a client altered a previously given requirement to something else? If so, how?

3h) Can you think of other forms of requirement changes than the five mentioned?

4. Causes of different requirement emergence patterns:

There may be different causes of client requirements being unknown or redefined:

4a) What are the different causes you believe to have experienced of a requirement for a certain product aspect being unknown?

4b) Can you provide examples of each type of cause?

4c) What are the different causes you believe to have experienced of a requirement for a product aspect being revoked or altered?

4d) Can you provide examples of each type of cause?

5. Addressing requirement emergence patterns

The listed causes of a requirement for a certain product aspect being unknown or redefined can be addressed in different ways:

5a) How do you deal with unknown requirements??

5b) What do you do to prevent known client requirements from being redefined later in a project?