

4 A ação de design antes de o design começar

4.1. Escritório e projeto: algumas questões de método

Neste capítulo acompanharemos algumas das operações que antecederam o início do projeto do triciclo. Neste estágio, o projeto de produto ainda não havia iniciado, mas a ação de design já mostrava seus ritmos e seus valores. No capítulo seguinte, vamos ampliar mais uma vez esta reflexão, incluindo as tarefas técnicas de projeto aos movimentos da ação de design. Antes de investigar estes amplos aspectos da atividade de design, foi necessário considerar a forma como os designers percebiam a si mesmo em meio aos exercícios da profissão. Agora podemos tomá-los de forma mais ampla.

Aqui, seguindo o espírito desta pesquisa, utilizaremos da voz dos próprios designers envolvidos na projeção⁴⁰ deste triciclo. Mas a voz do designer, neste contexto, não se restringe àquilo que os designers falam. Eles falam através de suas palavras, de seus depoimentos, de suas discussões. Mas também através do que expressam um olhar atento ou desviado, uma postura tensa ou relaxada, um suspiro descansado ou furioso, uma atitude qualquer. O exercício de interpretação dos dados considerou, sempre que foi capaz, estas nuances através das quais os designers “falavam”. O relato foi construído como que sobre uma linha cronológica, mas frequentemente deu saltos, sofreu interrupções, ou cometeu anacronismos. Optamos por esta estrutura para assim agrupar os tópicos que surgiam ao longo do processo, e não extenuar desnecessariamente o leitor.

O primeiro tópico a destacar-se neste capítulo, trata questões referentes à escolha do escritório, e do projeto em questão.

⁴⁰ “Na construção morfológica de *projeção*, o sufixo *ção* atua como formador de um substantivo que deriva do verbo projetar (...). De fato, *projeção* não é uma palavra dicionarizada, mas parece surgir na demanda de uma comunidade atuante”. (Magalhães, M. L. No livro *Conceitos-chave em design*. Organizador> Luiz Antonio L. Coelho. Rio de Janeiro. Ed. PUC-Rio. Novas Idéias, 2008).

A apresentação das justificativas das escolhas desta pesquisa, aponta algumas de suas questões metodológicas. Já nos capítulos precedentes foram apresentados os motivos que conduziram a tese ao estudo etnográfico, e os motivos da escolha da cidade que sediou a pesquisa. Agora veremos certos aspectos gerais do contexto da pesquisa, e os fatores que orientaram a escolha do escritório e o projeto acompanhados.

Já foi mencionado na introdução da tese, que a ação de design parece efetivar-se mais propriamente nos escritórios de design. Nos escritórios de design, o designer age como designer e desempenha seu papel profissional: é ali que seu exercício profissional aparece efetivamente⁴¹. Desta forma, julga-se imprescindível, para apreender este objeto de estudo, ir aos escritórios de design, e conviver com os designers em seu local de trabalho.

Uma vez assumido este diagnóstico, é fundamental definir-se a amostra de pesquisa. E assim algumas questões começam a aparecer: quantos escritórios abordar? Que porte deve(m) ter este(s) escritório(s)? Por quanto tempo devo ficar no(s) escritório(s)? Enfim, como definir critérios razoáveis diante do universo de escritório e de projetos existentes? Uma vez que dar conta desse universo todo seja algo, definitivamente, impraticável, pelas próprias inclinações desejadas a este trabalho, e também por suas razões evidentes, é necessário partir de um princípio mais amplo: de que cada projeto e cada escritório de design representam, em certa medida, o sistema maior em que está inserido; de que a atividade de design expressa em um escritório, sua estrutura, cada pequena operação ali realizada, bem como a ideologia dos profissionais informantes, representa a estrutura da dinâmica do design. Utilizando-se dos termos que Yaneva (2009, p.27) adotou para descrever as atividades de um escritório de arquitetura, estes eventos ocorridos no escritório não dizem respeito somente ao “microcosmo” que formam, mas a toda “macroestrutura” que lhe envolve. Por isso, mesmo os mínimos eventos, quase imperceptíveis, são materiais que representam todo o sistema em que estão eles inseridos.

⁴¹ Apesar de as frentes de atuação do designer não se limitarem a um trabalho de escritório, como aqui frisamos, vale salientar que por *ação de design* estamos entendendo a atuação profissional que ocorre nos escritórios.

Esta associação (presente também na exemplar pesquisa de White⁴² [2005, p.23]) não é, de forma alguma, desleixada: a única maneira de chegar-se próximo a qualquer diagnóstico sobre o padrão geral da ação de design, é através da observação de casos particulares que digam respeito a este padrão. A investigação de um caso particular, que não mais é que uma referência representativa do universo do design, nos permite construir analogias mais amplas, que nos aproximam de nosso objeto de estudo.

Na ocasião da definição da amostra de pesquisa fui ainda instruído por Rocha (1985, p.77), quando disse que estas escolhas passam, fundamentalmente, “(...) pelo fato de oferecerem vantagens evidentes dadas as condições objetivas de trabalho disponíveis a um antropólogo social (...)”. Sendo eu o único pesquisador que entraria efetivamente em campo, e orientado sobre o necessário aprofundamento de minha observação e dos limites que a acometiam, a possibilidade de escolher mais de um escritório me pareceu desaconselhável, e, ainda, desnecessária.

Optei por escolher um escritório pequeno⁴³ (com poucos funcionários), e que ainda buscasse por estabilidade (que estivesse há pouco tempo no mercado⁴⁴), por dois motivos principais. Primeiro, para ter fácil acesso e ágil trânsito entre os departamentos, ou setores do escritório. Depois, por acreditar que de alguma forma esta opção me ofereceria uma experiência mais rica e fecunda do que a que um grande escritório de design pudesse me proporcionar. Julguei que os dramas,

42 William Foote Whyte desenvolveu um estudo etnográfico sobre Cornerville, uma região pobre de Eastern City, habitada por imigrantes italianos. Os nomes atribuídos ao bairro e à cidade são nomes fictícios para o bairro North End, popularmente chamado de Little Italy, e para a cidade de Boston. Depois de viver com os nativos por quatro anos, e de envolver-se profundamente com os moradores de Cornerville, Whyte constrói uma série de analogias entre o campo estudado e os mais amplos aspectos de uma organização, tais como a liderança, as hierarquias, e as disputas internas.

⁴³ A classificação de empresas quanto ao porte costuma ser orientada por critérios diversos. Optamos aqui por utilizar dos critérios utilizados pelo IBGE, por parecer-nos mais simples, e eficientes. Para o Instituto, sendo a empresa de comércio ou serviços, será considerada de pequeno porte se tiver até 49 empregados.

<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> (acesso em outubro de 2010).

⁴⁴ No momento em que eu buscava por um escritório disposto a sediar a pesquisa, as variáveis em jogo eram tantas (como, por exemplo, a própria dificuldade em se encontrar este escritório disponível), que procurei não ser incisivo quanto ao número de funcionários (que correspondesse a um escritório com poucos funcionários), e quanto ao tempo deste escritório no mercado (que correspondesse há pouco tempo). Portanto, achei desnecessário recorrer a classificações que precisassem estes números. Os dados do escritório em relação a estas variáveis (7 funcionários e 4 anos de mercado) pareciam adequados às intenções de pesquisa. O que tornava o caso válido.

as apreensões, as tensões, e os sentimentos vividos por um escritório ainda instável seriam mais frequentes, mais intensos e valorizados pelos informantes, pois a permanência destes escritórios no mercado costuma ser mais volátil e fragilizada. Isto porque o sucesso ou o fracasso em um só projeto pode afetar completamente sua posição. Depois que iniciei o estudo de campo, constatei que a riqueza dos dados que me estavam sendo oferecidos diziam mais respeito a (falta de) estabilidade do escritório, do que ao porte que detinha. Mas, no momento em que defini os parâmetros de escolha do escritório esta associação não me era clara, de forma que preferi manter as duas variáveis (porte e estabilidade) em pauta, e não pecar pela insuficiência de critérios do item.

Não creio, ainda hoje, que a relação entre porte e estabilidade de um escritório seja necessariamente proporcional: imagino que existam escritórios pequenos e estáveis, e escritórios grandes e instáveis. Mas, no escritório em que realizei a pesquisa, os informantes como que acreditavam que ganhando estabilidade, o escritório poderia crescer: era um parâmetro indissociável do crescimento desejado. Eles percebiam-se, sobretudo, como integrantes de um escritório “pequeno”, que ainda buscava por esta estabilidade. Como Ronald, um dos sócios do escritório, disse-me certo dia: “*acho que ainda não chegamos lá (...), ainda não alcançamos a estabilidade que desejamos (...) somos eficientes, mas ainda não temos sucesso*”. O fato é que o impacto de um caso de sucesso ou fracasso em um escritório estável, tende a ser menos arrebatador do que em escritórios que ainda procuram por estabilidade: o estímulo que provoca é menos evidente e menos degradante; o que é também menos dramático e significativo. Tais as vicissitudes de um escritório em formação. Visto que nosso interesse era o de apreender o que havia de significativo para o designer em sua atividade diária, achamos que um escritório com poucos integrantes, e com pouco tempo de “estrada”, seria mais adequado para o nosso estudo.

Junto disto, optamos por acompanhar as atividades deste escritório ao longo de um projeto em particular, completo (considerando todas as suas etapas), de design. Durante este período, também estive acompanhando os designers em outros projetos, porque as tarefas do escritório não se restringiam exclusivamente ao projeto que eu estava, formalmente, investigando. E porque não me parecia promissor fechar os olhos quando diante destes outros casos. Apesar de a variedade de temas de projeto com os quais um escritório de design lida indicarem

que cada processo envolve implicações próprias, preferimos nos concentrar em um único projeto, com a esperança de acompanhar o designer em todos os estágios solicitados por um projeto, e não correr o risco de ter a atenção desviada em um momento indevido.

Sobre a complexidade deste projeto, era importante que as relações dos designers ocorressem em diversos níveis, e envolvessem diversos atores⁴⁵. Assim, as relações entre os designers e estes atores tornariam-se mais freqüentes, explícitas, e facilmente observáveis. Caso optasse por acompanhar um projeto muito simples, como, por exemplo, o projeto de um produto desenvolvido e comercializado pelo próprio escritório de design, correríamos o risco de deixar de investigar aspectos decisivos da ação de design. Não saberia dizer a que ponto estes critérios escolhidos para definir o escritório e o tipo de projeto a acompanhar mereçam ou não questionamento. Mas acredito, assim como Rocha (1985, p.87), que nestas circunstâncias, em que os parâmetros de uma investigação deste tipo são definidos, qualquer critério seja questionável também. De uma forma ou de outra, estas escolhas foram feitas porque pareceram as mais razoáveis, e porque se mostravam viáveis diante da investigação que se pretendia realizar.

O estudo de campo foi realizado em um escritório de design de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, sul do Brasil. É importante salientar que em termos de escritórios de design, a cidade de Florianópolis ocupa uma posição periférica. Esta posição não se explica em termos da insuficiência de cursos voltados ao aprendizado formal, já que a cidade conta com um bom número de cursos de design tanto em nível tecnológico, de graduação ou pós-graduação. Tampouco condiz com o porte das empresas da região, sendo reconhecido o elevado número de grandes e consolidadas empresas e indústrias, de diversos setores. Se por um lado, o número de cursos voltados à formação

⁴⁵ A abordagem sociológica tradicional, anglo-saxã, entende que um ator é sempre um indivíduo humano que representa a origem de uma ação. Neste trabalho o termo ator pode ser substituído, pelo termo *actante*, ou agente, “algo que aja ou algo cuja atividade é concedida por outros” (Latour, 1997, p.4). Sob tal declaração entendemos que um ator, ou *actante*, não pode ser visto pelo o que é, mas pelos efeitos que provoca. O termo ator associado a qualquer coisa que não seja humana, pode causar aversão, por isso abrimos espaço para esta explicação. Ao longo do trabalho utilizaremos o termo em seu sentido mais amplo, para assim envolver qualquer entidade individual ou coletiva que tome parte, ou que modifique de forma mais ou menos nítida, qualquer tipo de negociação.

superior e o calor do mercado de desenvolvimento de produto apontem para um dado elevado, por outro é bastante baixo o número de escritórios de design de produto da região. Esta estranha correlação pode ter suas explicações. Não é desconhecido, por exemplo, que as grandes empresas de Santa Catarina costumam se voltar para os grandes centros nacionais, São Paulo e Rio de Janeiro, quando precisam recorrer a trabalhos de design. Não cabe aqui avaliar se estas empresas não procuram escritórios de design locais porque eles quase não existem, ou se eles quase não existem porque as empresa não os procuram. Cabe considerar que existem em um pequeno número. Esta característica é determinante, pois situa o estudo em uma posição particular, que deve ser lembrada sempre que formos ampliar este estudo para outras realidades.

Envolvi-me integralmente à rotina do escritório de design por seis meses, de fevereiro a julho de 2009. Os primeiros contatos com a equipe de design do escritório, aconteceram em novembro de 2008. A escolha do escritório foi intermediada por um professor que havia me dado aula na graduação. Após explicar a este ex-professor as motivações da tese, ele agenciou um encontro com o sócio de um escritório que ele acreditava ser adequado para o estudo. Depois de os seis meses de acompanhamento integral do projeto, ainda mantive contato parcial com o escritório por mais 12 meses. Durante todo este período, foi utilizada a observação participante, característica do estudo etnográfico, e também entrevistas estruturadas e ocasionais, com o apoio de ferramentas como diário de campo, máquina fotográfica, filmadora de vídeo e gravador de áudio.

No período em que estive no escritório, minha rotina procurava aproximar-se ao máximo da rotina dos informantes. Eu chegava e saía do escritório junto dos designers, participava com eles das reuniões com os clientes, das pesquisas de campo realizadas fora do escritório, das experiências e testes que faziam em oficinas especializadas, tinha acesso aos emails que eram trocados, e freqüentava os encontros que realizavam fora do horário de trabalho. Depois disso, ainda visitei o escritório algumas vezes, realizei algumas entrevistas, e mantive contato por email com o grupo, para ficar próximo de eventuais novidades e alterações de projeto.

O escritório que sediou a pesquisa foi fundado no final dos anos noventa, tendo filiais em duas cidades brasileiras. O escritório trabalha com projetos

variados de design gráfico e de produto⁴⁶. Na filial em que realizei o estudo, trabalhava-se com um regime de colaboração, ou seja, as equipes eram formadas em função dos projetos que surgiam, e depois eram desfeitas, sucessivamente. Não havia, portanto, vínculo empregatício: os colaboradores recebiam pelas horas técnicas dedicadas ao projeto em que estão alocados. Contudo, o volume de projetos era freqüente. Na maioria das vezes quando um projeto termina já havia outro começando, ou ainda diversos projetos eram desenvolvidos simultaneamente. Esta dinâmica proporciona a permanência de um núcleo composto por uma mesma equipe. Durante o período em que estive no escritório, a equipe que estava trabalhando era formada por oito pessoas, sendo cinco designers de produto (dos quais dois eram sócios da empresa), dois estudantes de design de produto, que estavam encerrando o curso de graduação, e um engenheiro mecânico. Em determinadas etapas do projeto, houve ainda a participação de outro estudante de design de produto, que era convocado somente para auxiliar a equipe em tarefas específicas. Procurarei apresentar resumidamente o perfil destes integrantes do escritório.

1. **Ronald** era um dos sócios da empresa. Tinha em torno de 35 anos, estava prestes a casar, era formado em design, e trabalhava também como professor universitário. Era visto pela equipe como o mais experiente, e o que melhor conhecia o mercado de design. Havia morado algum tempo nos Estados Unidos, e era independente.

2. **Fred** era o outro sócio. Ele havia assumido a sociedade há menos tempo - não tinha participado da formação da empresa. Tinha 30 anos, era solteiro, formado em design, e pós-graduado em engenharia de produção. Ele lidava prioritariamente com as questões administrativas do escritório, e raramente envolvia-se com o desenvolvimento dos projetos.

3. **Stela** tinha um pouco mais de 22 anos e era solteira. Havia recentemente se formado em design de produto, e pretendia seguir a

⁴⁶ Apesar de toda a polêmica em relação a necessidade ou possibilidade de repartir-se o design em especialidades, está parece ser uma prática comum no mercado. Optamos por utilizar da distinção feita pelo próprio escritório em que realizamos o estudo. Para os nossos informantes esta separação inclui design gráfico e design de produto. As atividades de design gráfico costumam gerar trabalhos de identidade corporativa, editorial, sinalização e tipografia. O design de produtos trabalha com objetos e produtos tridimensionais.

profissão. Estava iniciando a vida profissional e ainda não tinha independência. Era vista pela equipe como a mais sensível, talvez por ser a única mulher do grupo.

4. **Carlos** tinha um perfil semelhante ao de Stela, à exceção de que era do sexo masculino, e que tinha alguma inclinação para liderança. Ele era visto como alguém capaz de transitar por todas as etapas de projeto, sendo esta versatilidade sua maior qualidade.

5. **Juan** ainda não havia se formado, mas estava quase terminando o curso de design e estava noivo. Tinha a mesma faixa etária de Stela e Carlos. Era hábil nas etapas de criação, e de preparação de desenhos, mas frequentemente envolvia-se em outras etapas de projeto.

6. **Augusto** também estava terminando o curso de design. Ele era visto como o mais “criativo” do grupo. Era o mais introspectivo, e preferia trabalhar sem compartilhar o processo de suas criações, apresentando-os quase sempre somente depois de pronto.

7. **Sebastião** era formado em design. Era solteiro e tinha recém chegado de Brasília, onde trabalhava na matriz da empresa, para iniciar o mestrado em Engenharia de Produção. Tinha em torno de 23 anos, e envolvia-se mais com as questões técnicas dos projetos, escapando das etapas de criação.

8. **Rubens** era o único engenheiro do grupo. Era também o de maior faixa etária, estando próximo dos quarenta anos. Ele estava realizando o doutorado em Engenharia, e trabalhava como um apoiador técnico. Era o único que não trabalhava diariamente no escritório, sendo convocado somente para resolver questões relacionadas à engenharia do veículo (como, por exemplo, os problemas referentes à motorização), o que passou a acontecer com mais frequência na segunda metade do projeto. Era também o único da equipe que tinha o perfil técnico, mostrando-se quase que incapaz de realizar tarefas de criação, mas extremamente competente em tarefas operacionais e mecânicas.

Esta estrutura de colaboração adotada pelo escritório referia-se a uma política maior da empresa, que acometia tanto suas parcerias internas quanto externas. Ou seja, com a mesma frequência em que se faziam parcerias para

montar as equipes de cada projeto, faziam-se também as parcerias com institutos de ciência e tecnologia, laboratório de eletrônica e automação e com outros que fossem percebidos como importantes para o projeto em pauta. Estes projetos eram captados pelo escritório das mais diversas formas: através da solicitação direta de algum cliente; dos interesses do próprio escritório em lançar um produto; ou por meio de editais de apoio públicos e privados.

Neste relato os nomes originais das empresas, produtos, e pessoas envolvidas, foram alterados para que não fossem expostos desnecessariamente. Preferi atribuir-lhes nomes fictícios, ao invés de números ou códigos, na expectativa de trazer maior fluência ao texto, e mais conforto à leitura.

O projeto que acompanhamos foi desenvolvido por um escritório de design, que vamos chamar de **Projecta**, para uma grande concessionária de veículos de Florianópolis, afiliada de uma montadora de veículos multinacional. O proprietário da concessionária, Daniel, procurou Ronald, um dos sócios da Projecta, e lhe disse que estava interessado em contratar o escritório para desenvolver um veículo de três rodas. Sendo assim, marcou uma reunião para que tratassem do assunto. Sabendo dos interesses do meu estudo sobre o projeto, Ronald alertou-me sobre a reunião, e convidou-me a acompanhá-lo desde então.

Naquela ocasião eu estava morando em Blumenau, Santa Catarina, junto com minha esposa, que trabalhava na cidade. Antes de iniciar o estudo de campo, eu já havia encaminhado a locação de um pequeno apartamento na cidade de Florianópolis, onde ficava o escritório de design. Minha mudança estava, portanto, condicionada ao alerta de Ronald sobre o início do projeto. Assim que fui comunicado por Ronald, fiz a mudança para Florianópolis, e permaneci lá por meio ano.

4.2.Negociações anteriores ao projeto

Cheguei ao escritório cerca de dez minutos antes do horário que eu havia combinado com Ronald. Precisei, antes, avançar por uma rua íngreme; inclinada o bastante para manter afastado qualquer carro de coração frágil. O escritório ficava em uma casa residencial. Uma pequena placa retangular com o nome da empresa confirmava-me estar no local correto. Fui recebido por alguém que estava de

saída. Perguntei por Ronald e fui convidado a sentar, ele não demoraria. O escritório ocupava um ambiente de quatro cômodos: uma sala de reuniões, um banheiro, um quarto que servia de oficina e depósito, e um amplo espaço onde se dispunham cinco ou seis computadores, todos sobre um balcão que atravessa as paredes extremas. Havia ainda uma churrasqueira incorporada a uma cozinha arranjada, armários e prateleiras distribuídos por todos os lados, e um bom número de livros, objetos pessoais, carcaças e peças de modelos e protótipos, dispostos por sobre o mobiliário. No meio desta sala, havia um saco de pancada vermelho que chamaria a atenção de qualquer pessoa que entrasse no escritório pela primeira vez. Ronald chegou depois de dez minutos. Havíamos combinado de nos encontrar no escritório e ir juntos para a reunião. O espaço de tempo entre o nosso encontro e a reunião aconselhou-me a buscar detalhes sobre o projeto. Mesmo já tendo explicado os interesses do estudo, ainda assim pedi permissão ao Ronald para gravar a conversa. Sem problemas, consentiu. O diálogo seguinte apresenta os atores até então envolvidos no projeto; menciona a forma como o escritório teve contato com o projeto; fala sobre seu solicitante, e sobre os motivos que o teriam levado a contatar o escritório.

- *Como este projeto chegou até vocês? (Pesquisador)*

- *Através de uma ex-aluna que já sabia que a gente trabalhava com a parte automotiva (Ronald).*

- *O que o cliente solicitou? (Pesquisador)*

- *Ele é o dono da concessionária X e conseguiu o aval da montadora X, que é difícilimo, para desenvolver um triciclo, usando a motorização e o nome da montadora; e se a coisa pegar pode entrar em fabricação. É um negócio grande, muito interessante. Ele nos procurou, faz umas três semanas, apresentei a proposta comercial para ele. Falei que estava com a planilha do Excel para demonstrar o custo do projeto. Existem outros concorrentes, mas ele disse que gostou da nossa abordagem. Nossa idéia é ir lá hoje para fechar (o contrato) (Ronald).*

Uma vez que Ronald estava acreditando que a abordagem do seu escritório era um aspecto decisivo para que o contrato fosse firmado, procurei saber no que consistia sua abordagem. Seu depoimento destaca um sistema através do qual o escritório seria capaz de oferecer “soluções prontas” para os clientes, o que

envolve “*fazer o desenho*” e conceber sua fabricação:

- *Design é complicado no Brasil. Nós conseguimos sair pela tangente criando uma estrutura de colaboração do instituto de ciência e tecnologia e laboratório de eletrônica e automação. Então o cliente consegue entrar aqui e sair com a solução pronta... Você começa a ter um relacionamento forte com a sua cadeia de fornecedores, esse é um ponto chave. O começo é brutal. Porque tu podes fazer o desenho que quiser para o monitor da LG, se você não souber quem fabrica a ferramenta para esta qualidade, teu design não é nada, só um desenho ou render⁴⁷ bonito (Ronald).*

Segundo Ronald, o projeto chegou ao escritório quase que ocasionalmente, graças ao contato pessoal de uma ex-aluna com o dono de uma rede de automóveis. Sabendo que o escritório “*trabalhava com a parte automotiva*”, o cliente chamou os representantes do escritório para uma reunião. Foi então que apresentaram a abordagem do escritório, através da qual, por meio de um esquema de parcerias, o cliente conseguia “*sair com a solução pronta*”, o que é visto por Ronald como algo “*complicado no Brasil*”, embora fundamental no design. Logo em seguida chega Fred, o outro sócio do escritório, e somos apresentados. Ronald e Fred ainda tratam alguns acertos sobre a planilha que será apresentada na reunião.

– *Fred, conferiu se a planilha está completinha? (Ronald).*

– *Demonstrativo, prazos estimados, quadro de atividade... Tem tudo: está completa (Fred).*

– *Então vamos embora. Fred, vamos no seu carro, o meu está sem combustível (Ronald).*

Sempre que os sócios se aprontavam para uma reunião, como no caso acima relatado, percebia certo clima de apreensão e improviso entre todos. O material que seria entregue para o cliente quase sempre era finalizado poucos minutos antes do horário da reunião. Poder-se-ia dizer que os prazos eram

⁴⁷ O termo *Rendering*, neste contexto, refere-se a uma representação visual de uma idéia que utiliza de técnicas específicas, tais como o desenho à mão, ou o desenho em softwares especializados.

aproveitados até o limite. Este aspecto diz respeito a uma informalidade que esteve presente durante todo o período em que eu estive no escritório. Nesta ocasião não foi diferente. O carro de Ronald estava sem combustível, a planilha foi conferida enquanto entrávamos no carro de Fred, e este reprimia Ronald sobre a roupa escolhida para a reunião: “*isso é jeito de vestir-se para a reunião*” – disse Fred, como que gracejando por trás do rosto que procurava manter-se sério. Mas Ronald não se mostrou afetado pelo o que lhe dizia Fred, e lhe retribuiu com um sorriso despreocupado. Seu traje informal, camiseta amarela, calça xadrez clara, e sapatos esporte sem meias, era como que um traje permitido aos designers. Ou ao menos era nisso em que a confiança de Ronald parecia acreditar.

Fomos os três juntos para a reunião. Durante o trajeto, que levou cerca de vinte minutos, conversamos sobre os primeiros contatos do cliente com o escritório. O contrato ainda não havia sido firmado entre as partes. Havia outro grande escritório de design no páreo, o que formava um cenário de disputa pelo projeto. A leitura de Ronald e Fred sobre esta concorrência era a seguinte. O escritório concorrente tinha a seu favor: ser uma empresa de maior porte, ter mais prestígio e ser mais conhecida do que a Projecta. E tinha contra: estar situado em outra cidade, e cobrar mais caro por seus projetos. A Projecta, em seu favor, havia recém conquistado o primeiro lugar em um concurso de veículos conceituais realizado por uma grande montadora de automóveis.

Da conversa anterior, quando perguntei sobre a abordagem da Projecta, entendi ainda que Ronald e Fred identificavam outro atributo favorável que seria fundamental: a idéia de que “*o cliente consegue entrar (no escritório deles) e sair com a solução pronta*”. Mas, por outro lado, ponderavam que sua empresa era “*nova, sem grande prestígio, sem um portfólio sólido*” (Ronald), ou, em outras palavras, eles entendiam que precisavam “*mostrar que sabiam fazer*” (Ronald). Afinal, como procuramos mostrar no capítulo anterior, a falta de um portfólio sólido do escritório é desfavorável ao usufruto dos benefícios da autonomia e do reconhecimento entre os clientes. A percepção deste quadro sugeria que o escritório concorrente estava dispensado de qualquer prova sobre sua capacidade e competência em projetos. Isto se dava porque este escritório já havia cumprido os mecanismos que convalidavam as provas às quais a Projecta ainda precisaria se submeter. Mesmo assim, os sócios da Projecta pretendiam conseguir fechar o contrato e dar início ao projeto. Na reunião eles precisariam tratar de

aspectos gerais do contrato de trabalho, tais como entregas, preços e prazos. Mas, entendiam que, junto destas questões que declaradamente fariam parte da reunião, Ronald e Fred precisavam convencer o cliente de que seu escritório era capaz de realizar o projeto.

Vale destacar que tanto esta, quanto as reuniões seguintes, todas foram realizadas no escritório do cliente. Contudo, em outros casos, de outros projetos, o cliente era recebido no próprio escritório de design. Posteriormente fui perceber certa relação entre a complexidade do projeto\porte do cliente, e o local em que as reuniões aconteciam. Somente os projetos de grande complexidade, que envolvessem grandes clientes, tinham suas reuniões na sede do cliente contratante, caso contrário acontecia no próprio escritório da Projecta. Se por um lado o fato dos sócios deslocarem-se até a empresa contratante pode ser visto como algo confortável e valioso para o cliente, por outro elimina a avaliação que este poderia fazer sobre a estrutura física do escritório de design. Ou seja, o cliente que recebe os designers em sua empresa, não pode contar com um elemento que poderia favorecer, positiva ou negativamente, seu diagnóstico sobre a competência do escritório que pensa em contratar. Não é nosso interesse eleger qualquer relação entre a capacidade de um escritório de design e sua estrutura física. Destacamos aqui este item, porque percebemos haver, como dissemos, certa relação entre o porte do cliente contratante e o local em que ocorriam as reuniões entre as partes. Caso fossemos desenvolver este tópico, precisaríamos investigar outras questões, como a possível exigência de clientes de grande porte sobre o local da reunião, ou ainda a indisposição de clientes pequenos em pagar pelo deslocamento dos representantes do escritório de design. Poderíamos investigar ainda se a disposição do escritório em realizar as reuniões na sede de seus clientes, quando se trata de um projeto grande, não se refere a uma tentativa de manter oculta a estrutura física de seu escritório, e evitar os riscos de uma avaliação negativa sobre as expectativas do cliente; ocasião esta que não se repete quando o projeto em questão é algo menor, e a avaliação do cliente é menos relevante. Mas são questões às quais a insuficiência de dados, e os interesses da tese, não nos aconselha avançar.

A filial da empresa contratante, onde aconteceria a reunião, era suntuosa. Ela ficava localizada em um centro comercial conhecido pelo elevado valor dos aluguéis de suas salas. A recepcionista atendeu-nos, ofereceu-nos algo para beber,

e pediu para que aguardássemos um pouco. Daniel, o proprietário da empresa, chegou com certo atraso, como viria a acontecer em quase todas as reuniões seguintes, e logo depois convidou-nos para acompanhá-lo ao escritório. Sua sala era mobiliada com cadeiras de couro, duas mesas de vidro, uma televisão de plasma fixada em uma das paredes, dois computadores e outros equipamentos de última geração. Tudo cercado por paredes de vidro que ligavam a sala ao restante da empresa. Estes vidros eram revestidos com uma espécie de película que fazia com que as pessoas de fora da sala não enxergassem o que se passava lá dentro, mas as que estavam dentro observavam as de fora. O lugar servia como uma central de controle geral da empresa.

Apresentar estes dados referentes à estrutura física da empresa do cliente é relevante, porque eles dizem respeito à imagem que os sócios construíram sobre o cliente. Para os sócios da Projecta, esta imagem posiciona o cliente em determinado espaço que o classifica como “*um grande cliente*”, o que é visto pelos sócios como uma “*boa oportunidade para se desenvolver outros projetos futuramente*”. Esta relação entre a empresa contratante e o escritório de design aponta, claramente, um desequilíbrio, um desnível latente. É o caso em que o comprador é maior do que o vendedor. Ora, como dissemos, a empresa contratante era uma grande empresa, representante de uma montadora de veículos internacional, de uma multinacional. A Projecta, por sua vez, era um escritório de design recém formado, com um quadro de funcionários restrito, em que a maioria dos envolvidos nos projetos eram colaboradores, e que, até então, não tinha experiência com projetos do porte deste. Esta circunstância envolvia, para a Projecta, grandes riscos, e uma enorme oportunidade. Referia-se ela a oportunidade de grande exposição de um produto, algo que poderia colocar o nome do escritório no cenário internacional de design automotivo. Contudo, esta mesma exposição tinha suas ameaças, porque ela somente seria desejada caso o projeto atingisse um bom nível, caso contrário poderia comprometer, em grande escala, o nome do escritório, o impulsionando a um caminho sem volta.

Este desequilíbrio entre os portes do contratante e do contratado configura este como um caso incomum de projeto. Na maior parte dos casos, como me disse Ronald certo dia, estas montadoras de veículos recorrem a grandes escritórios de design, mundialmente conhecidos; ou trabalham junto com seus próprios departamentos de design. Uma vez que exista este desequilíbrio, é função da parte

“maior” certificar-se sobre a competência da parte “menor” em arcar com as responsabilidades que a parceria exige. Vamos falar mais a frente sobre os procedimentos desta avaliação feita pelo contratante.

Na reunião, fui apresentado ao cliente, expliquei rapidamente meus interesses em acompanhar o projeto e verifiquei a possibilidade de gravar a reunião. Ele perguntou-me sobre a instituição a que eu estava vinculado, e sobre a agência que estava financiando a pesquisa. Fiz os devidos esclarecimentos e concordamos em gravar o que fosse necessário. “*Sem problemas*”, me disse com certa desconfiança, antes de repetir as perguntas mais uma vez.

O intervalo de tempo entre as reuniões com Daniel mantinham certa uniformidade: ocupava duas ou três semanas. À medida que as reuniões repetiam-se, fui percebendo que minha presença era de certa forma valorizada pelos sócios. Ao longo do período em que estive no escritório, recebi algumas vezes ligações de Ronald ou de Fred, que me avisavam sobre a agenda de reuniões com o cliente. Este dado é curioso, pois não tínhamos o hábito de trocar ligações. E minha presença não trazia contribuições técnicas ao projeto. Não quero com isso dizer que minha presença deva ou não deva ser valorizada, mas que percebi certa disposição dos sócios em manter-me próximo destas reuniões. Jamais questioneei aos sócios se minha percepção era procedente. Tampouco acredito que me diriam qualquer coisa a respeito, pois acho que esta disposição não era conscienciosa. Mas especulo que minha presença trazia algo de relevante na relação entre o escritório e o cliente. É como se, ao revelar ao cliente meus interesses em acompanhar o cotidiano do escritório, o que era lembrado por minha presença em cada reunião, o escritório era valorizado, porque minha presença dizia que o escritório havia sido escolhido como objeto de estudo de uma tese de doutorado em design. Ou seja, esta circunstância pode ser resultado do seguinte entendimento dos sócios: se fomos escolhidos para sediar um estudo de design, é porque estamos fazendo algo que mereça ser estudado, e é interessante que nosso cliente saiba disso.

Prosseguindo, depois de todos apresentados, e devidamente acomodados, a reunião manteve o seguinte cenário: sentados diante da mesa do cliente estavam Ronald, Fred e eu. Em uma sala contígua, estava a secretária de Daniel, com os olhos voltados ao computador, e a atenção, aos telefonemas incessantes. Apesar de o elevado número de telefonemas recebidos, somente alguns eram

encaminhados a Daniel, o que sugere certa relação de importâncias entre os telefonemas e a reunião com os designers. O cliente na maior parte do tempo acompanhava Ronald com os ouvidos, mas mantinha os olhos fixos na tabela impressa que havia recebido. Ronald e Fred postaram-se de forma diligente, como se estivesse inteiramente à disposição do cliente. Numa posição de solicitude mesmo, como quando não apoiamos as costas no encosto da cadeira, inclinando-nos ligeiramente para frente. Daniel, o cliente, tinha uma postura diferente: encostava-se, confortavelmente, no encosto de sua poltrona, e não parecia dedicar à conversa a mais completa concentração. Por algumas vezes ele pediu para que Ronald explicasse novamente algum ponto, mesmo que já o tivesse explicado impecavelmente. A reunião durou um pouco mais de uma hora. Ronald falou sobre quando começava e encerava cada uma das fases do projeto; apontou, à medida que apresentava as etapas, o número de pessoas que seriam a elas alocadas; através do que chamou de “*demonstrativo*”, apresentou o quanto custaria cada etapa do processo; e apresentou uma proposta de “*cronograma de desembolso*”. Este último tópico tomou a maior parcela da atenção e do tempo da primeira parte da reunião. Estas próximas falas são um fragmento da conversa e mostram como foi tratado o assunto:

- Podemos estudar outro cronograma de desembolso? Tipo, cada vez que conclui alguma coisa é feito o pagamento? (Daniel).

- As principais entregas seriam aqui (disse apontando o documento impresso), o ponto crítico é o start do processo. Pegar aquilo que está na sua cabeça, como você tinha falado: futurístico, fórmula um, coisa pra frente, que não tenha aquela cara comum...; transmitir isso pra equipe e trazer o resultado que tu espera é uma entrega significativa. Se for aprovado, vamos para a etapa seguinte, e você somente então faz o pagamento proporcional (Ronald).

Uma vez mencionada a flexibilidade de desembolso, algo que Ronald disse, mais por sua postura cortês e amistosa do que por palavras, ser possível e facilmente negociável, o cliente procurou inteirar-se sobre o que seria feito, efetivamente, em cada etapa de projeto. O trecho seguinte apresenta esta discussão:

- Vocês já deram uma olhada no que tem por aí, por curiosidade?

(Daniel).

- *Olhamos algumas motos (Ronald).*

- *Existe alguma marca a nível mundial de triciclos conhecida?*

(Daniel).

- *Não chegamos neste nível ainda. Somente olhamos motos. E por curiosidade (Ronald).*

- *Esta é a parte de conceito, certo? (Daniel).*

- *É bem aqui no projeto informacional. – Ronald corrige o cliente, apontando o item correspondente à sua fala no documento que o cliente segurava sobre a mesa. – Aqui nós vamos fazer um levantamento de veículos conceitos. Vamos levantar tudo: quem é a ponta na estética automotiva, no design de triciclos, quem é a ponta no design de motos? Quais são as principais marcas? Vou te trazer painéis com as linhas de cada concorrente, o que caracteriza cada cliente. Você vai dizer, eu quero isso, aquilo eu achei interessante, e não quero aquilo. Neste outro estágio aqui estaremos utilizando o modelo KANO, que é uma técnica de pesquisa com usuários, que serve para verificar o que o usuário enxerga como valor no triciclo, de forma a hierarquizar estes valores. Depois dessas entregas feitas, é que partimos para a próxima etapa.*

Apesar de os manuais de metodologia de projeto⁴⁸ instruírem que esta primeira reunião refere-se ao momento em que o cliente deve apresentar para o designer seus interesses de projeto, e de passar-lhe o *briefing*⁴⁹, percebermos estar presente aqui certa imprecisão do cliente sobre suas intenções com o produto, o que modificava o procedimento imaginado. A expectativa dos designers sobre os atores que lhe devem apresentar o problema de projeto, diz respeito a uma imagem bastante compartilhado no design, como ilustra Cross (2008, p.11): “os problemas de design normalmente (...) são oferecidos ao designer por outras

⁴⁸ Os trabalhos de Back e Forcellini (2003), Baxter (2000) e Quarante (1992) são exemplos do que estou denominando *manuais de metodologia de projeto*.

⁴⁹ O substantivo *Brief* (do latim *Breve*), deriva do adjetivo homônimo *Brief* (do latim *Brevis*). Sendo o primeiro equivalente a *instrução*, e o segundo referente à *breve*. O substantivo *Briefing*, por sua vez, refere-se a “reunião de informações ou instruções”. No caso do design, informações referentes ao projeto em que se está envolvido (The Oxford dictionary of current english\ edited by Catherine Soanes – 3rd ed. Oxford University Press, 2001).

pessoas, o cliente ou o gerente da empresa⁵⁰”. Da mesma forma, Cross aponta para a imagem de “imprecisão” destes problemas (2008, p.9). O designer, percebendo a indefinição do cliente, procura determinar os contornos do problema apresentado pelo cliente, tornando-o mais claro. Para isso ele destaca a importância de se definirem as diretrizes de projeto, ressaltando os custos que uma alteração inesperada pode adicionar ao projeto. Assim, quando o cliente dá sinais de sua indecisão...

– *Se eu optar por não usar motor à combustão, isso é possível? Qual a chance? (Daniel).*

...O designer se engaja em tornar a solicitação de seu cliente mais precisa...

– *Nesta etapa aqui, nós podemos prever um espaço para incluir as baterias necessárias para um carro elétrico, ou híbrido⁵¹. O que nós podemos fazer é indicar em que momento esta troca de motorização altera o projeto. O momento em que tu vai ter que decidir por um tipo ou outro de motorização. Esse é um ponto delicado, essa mudança pode ser dolorosa. Porque depois de determinado momento no projeto de design, as alterações no projeto de engenharia podem comprometer o desenvolvimento do produto. Ou seja, o projeto de design deve partir desse projeto de engenharia. Isso tu precisas definir o quanto antes. Qual a tua idéia sobre isso? (Ronald).*

– *É importante que ao menos seja híbrido (Daniel).*

Esta reunião marca o primeiro contato formal entre o designer e o cliente. Outro contato já havia sido feito por telefone, no momento em que o cliente explicou aos sócios o que pretendia para o projeto. Mas agora, com a formalidade da reunião, estes termos passaram a estar expressos em um contrato, o que traz outros elementos para a conversa. Esta longa passagem mostra que o cliente procurou apresentar para os designers, mesmo que de forma pouco precisa, seu interesse (de fazer um triciclo híbrido), e os designers falaram, com mais

⁵⁰ “Design problems normally originate as some form of problem statement provided to the designer by someone else, the client or the company management”. (Tradução minha).

⁵¹ “Um **automóvel híbrido** é um automóvel que possui um motor de combustão interna, normalmente a gasolina, e um motor elétrico que permite reduzir o esforço do motor de combustão e assim reduzir os consumos e emissões” http://pt.wikipedia.org/wiki/Automóvel_híbrido (acesso em junho de 2010).

detalhamento, sobre a forma como trabalham para atender a este interesse (no que consiste o projeto, quanto o projeto custa, quanto tempo leva para ser desenvolvido, quais são suas etapas, o que será entregue ao cliente, quantas pessoas vão estar envolvidas). Mas o curso da reunião revela outros aspectos do jogo.

Num primeiro momento entendemos que a reunião serviu aos propósitos antes revelados (o cliente apresenta seus interesses, e o designer explica como vai atendê-los). Agora, junto destas questões, há também uma trama (sobre o qual falamos algumas páginas atrás) em que o cliente procura avaliar a capacidade do designer desenvolver o projeto, e o designer procura mostrar que é capaz de realizar a solicitação. Ora, vimos que a Projecta entendia não gozar do mesmo prestígio de seu concorrente, e que, portanto, considerava necessário dar provas de que era capaz de realizar o projeto. E vimos também que o cliente contratante estava num outro patamar hierárquico, superior ao ocupado pela Projecta. Portanto, para resolver possíveis problemas deste desequilíbrio entre contratante e contratado, e para a Projecta mostrar-se uma boa opção para o cliente, alguns procedimentos são realizados. As próximas passagens falam a respeito de como os sócios do escritório foram convencendo o cliente sobre sua competência.

Notamos, inicialmente, que embora nenhuma pesquisa mais detalhada tenha sido feita sobre os triciclos existentes, o que colocava os designers como prováveis desconhecedores de questões técnicas como tipo de motorização, ou marcas de triciclo mundialmente reconhecidas, ainda assim os designers buscaram meios de indicar que detinham algum tipo de expertise. Referiram-se então às etapas e à metodologia que um projeto da complexidade do triciclo envolvia. Enquanto Ronald falava sobre a relação entre as etapas e o cronograma proposto, fez uso de uma série de termos técnicos que indicavam ao cliente certo conhecimento sobre o processo de design; falou em: “*desenvolvimento de linha de tempo*” e “*análise de especificações e meta*”, “*fechamento da análise*”, “*modelo KANO*”, “*projeto informacional*”. O designer também depôs sobre a peso de seu trabalho, uma vez que não estaria apto, por enquanto, a falar para o cliente sobre uma “*marca a nível mundial de triciclos conhecida*”, já que tal envolveria outro nível de envolvimento, que se realizaria através do que chamou de “*um levantamento de veículos conceitos*”. A idéia manifesta pelo designer é que esta tarefa demandaria horas técnicas, e que ele não se arriscaria a mencionar

os dados deste levantamento porque ainda não o havia realizado formalmente. Ou seja, ele indica ao cliente que apresentar estes dados precocemente somente poderia ser feito através de um exercício casual e irresponsável, do qual ele fazia questão de mostrar-se em desacordo. Portanto, ao invés de apresentar estes dados, o designer preferiu enfatizar a complexidade deste item de pesquisa, listando o que envolveria a coleta de dados: “*quem é a ponta na estética automotiva*” e no “*design de triciclos*”, “*quem é a ponta no design de motos*”; “*quais são as principais marcas*”, e ainda “*trazer painéis com as linhas de cada concorrente*”. Ou seja, a fala do designer sugere que tais tarefas fazem parte de uma atividade maior, que requer uma competência particular, e que não pode ser resolvida sem que haja aptidão, trabalho e dedicação.

Este contato entre cliente e designer mostra, portanto, que o cliente, ao que lhe interessa, precisa certificar-se sobre a capacidade do escritório de design. Isto é fundamental, caso contrário pode arcar com os riscos de um projeto mal resolvido. Para tanto, ele não somente fez uso das informações que os designers estavam lhe fornecendo, tais como as descritas no parágrafo anterior, como vasculhou por outras, como quando perguntou sobre projetos do escritório que estivessem efetivamente no mercado (que diriam respeito ao portfólio). Este esforço do cliente é necessário porque a imagem pública do escritório Projecta, pertencia a um nível hierárquico diferente daquele exigido pelo projeto, como se disse. O cliente aceita assumir os riscos de contratar um escritório “menor”, e do eventual insucesso do projeto desenvolvido pela Projecta, porque tal incide, fundamentalmente, na redução de custos de projeto. Mas há também outra questão em pauta. Se por ventura a Projecta consegue realizar um projeto satisfatório, que tenha boa repercussão em concursos e feiras especializadas, o cliente contratante torna-se responsável por ter adivinhado as virtudes de um escritório de design “desconhecido”. E os méritos de sua descoberta passam a representar, aos mais altos setores da multinacional que representa, dados de sua competência. Afinal, se o projeto fosse desenvolvido por um escritório de design que somente projetava produtos de sucesso, o sucesso em mais um projeto não indicaria explicitamente as virtudes do cliente contratante em escolher o escritório. Durante toda a segunda parte da reunião, que ocupou os últimos trinta minutos da conversa, a equipe dedicou-se a falar, portanto, sobre projetos que haviam realizado. Trazer esta estimativa de tempo é relevante porque ela representa, de alguma forma, a

importância deste processo de provação a que o designer submete-se na definição do contrato.

Muitos dos depoimentos dos sócios foram registrados no percurso que fazíamos de carro entre a Projecta e a empresa do cliente. Quando saímos dessa primeira reunião, Ronald e Fred se mostraram confiantes sobre a concorrência que estavam disputando. Outras reuniões foram feitas nas semanas seguintes e nelas o cliente manifestou estar de fato decidido sobre a contratação da equipe. Mas por um motivo qualquer o contrato mantinha-se inalterado, sem assinatura. É perigoso avaliar os motivos que levaram o cliente a decidir-se, mesmo que informalmente (já que ainda não havia assinado o contrato), sobre o escritório de design. Mas pude fazer uma entrevista que nos traz algumas pistas. Esta entrevista foi realizada com uma antiga colaboradora da Projecta, e ex-aluna de Ronald, que foi a responsável pela indicação dos escritórios que concorreriam para o projeto do triciclo. Recentemente ela havia conversado com Daniel sobre o projeto do triciclo, de forma que conhecia aspectos da contratação que nenhum de nós conhecia. No segundo mês de projeto ela visitou a Projecta e alguém da equipe de design perguntou a ela porque o cliente havia escolhido a Projecta, já que o outro concorrente era “*muito mais conceituado*”. A conversa aproveitou-se da ausência de Ronald e Fred, que ainda não haviam chegado, e da proximidade pessoal entre a equipe de design e a menina que os visitava, o que garantiu desenvoltura e franqueza à conversa. Eu já estava bem entrosado à equipe, de forma que minha presença não modificou o clima descontraído do encontro.

- *Primeiro, porque o outro escritório apresentou um orçamento mais caro (Visitante, ao ser questionada sobre os motivos da escolha da Projecta).*

- *Mas a ponto de eliminá-lo da concorrência? (Pesquisador).*

- *Ele disse que a outra empresa apresentou um material impressionante. Entre este material estava o orçamento, perfeitamente encadernado e muito bem diagramado, e volumes de uma revista que a empresa publica de tempos em tempos com alguns projetos do seu portfólio. O material é muito legal, eu tive a oportunidade de ver. O que a Projecta apresentou não era tão bom quanto o material do outro escritório, mas o cliente disse que ficou fascinado com a apresentação de*

Ronald, disse que ficou convencido da capacidade da Projecta para fazer o projeto (Visitante).

Este diálogo não é suficiente para determinar os motivos que prevaleceram na escolha do cliente. Tampouco nos permite extrair maiores padrões do tópico. Mas ele nos deixa algumas pistas interessantes. A principal delas é que convencer o cliente não é algo que se realize somente quando se alcança o melhor preço entre os concorrentes, ou quando prepara-se um “*material impressionante*”. Mas é algo que decorre de um somatório de procedimentos, cujos sinais procuramos identificar quando consideramos a reunião entre os sócios da Projecta e Daniel, que não podem ser vistos como fatores dissociados.

Apesar das primeiras reuniões assinalarem a definição verbal de Daniel sobre o escritório escolhido para desenvolver o projeto do triciclo, delas a Projecta não conseguia sair com o contrato assinado. Segundo Fred, era necessário efetuar alterações em cláusulas específicas do contrato, que o cliente apontava como fundamentais. As modificações eram feitas, mas outras eram então apontadas pelo cliente, e este processo começou a demorar mais do que o esperado pelo escritório. Aqui entrou em jogo uma questão determinante. Ronald e Fred haviam incluído no orçamento os custos referentes à participação do triciclo em um concurso internacional de veículos, de grande visibilidade. Vamos aqui chamá-lo de concurso Automega. O cliente havia concordado com a inclusão deste item no orçamento, o que por um lado envolveria mais gastos, e por outro uma boa oportunidade de divulgação do veículo.

Esta definição foi determinante porque os prazos para inscrição no concurso⁵² eram irrevogáveis. Se por um lado a data de entrega do projeto para o cliente poderia sofrer ajustes e prorrogações sem danos, o mesmo não ocorria com o prazo determinado pelo concurso. Isto colocava o escritório diante de uma decisão fundamental. Ou iniciava o projeto desde já, mesmo sem a assinatura do contrato, e participava do concurso; ou aguardava pela assinatura do contrato e renunciava ao concurso. Esta decisão requeria a avaliação da equipe sobre diversos fatores. O primeiro dos fatores favoráveis à participação do concurso

⁵² As informações sobre o concurso podem ser conferidas no site http://www.michelinchallenge.com/MCD_2010/default.php (último acesso em setembro de 2010).

seria a importância dele para o lançamento do produto. Ronald disse-me que se o triciclo fosse bem sucedido no concurso, potencializariam-se as chances dele ser produzido em larga escala. Do ponto de vista de Ronald e Fred, desenvolver o projeto deste triciclo seria estratégico porque ele posicionaria de certa forma o nome do escritório no cenário de design automotivo. Contudo, se o produto não viesse a ser produzido, e ficasse em estágio conceitual, a visibilidade que o triciclo traria ao escritório reduziria-se drasticamente. Assim, o concurso desempenharia um papel central. A equipe dos designers colaboradores via o concurso Automega como algo importante por fatores como a “*oportunidade de aprendizado*”, e a vinculação de seus nomes entre os vencedores do concurso. Isto resultaria no alavancar de suas carreiras, e na possibilidade de trabalharem com design automotivo, o que era visto por um dos informantes como o “*top*” do design, como mostram as seguintes falas:

- *Quando a gente começou a desenhar o projeto do concurso anterior⁵³ ninguém nunca tinha desenhado carro. Depois de ganhar o concurso, mesmo que em nível conceitual, pensamos: tem algum talento aí que precisamos descobrir. Agora que pintou este projeto real (do triciclo)... Para mim é tentar desenvolver essa capacidade ao máximo (...) para conseguir trabalhar com design automotivo (Carlos).*

- *É uma forma de aprender a lidar com design automotivo. Com alguém financiando nosso aprendizado (Juan).*

- *Para mim o design de veículos é o top do design (Carlos).*

- *A chance de ter o nome entre os vencedores do concurso Automega, já é algo (importante) para a carreira (...) o único jeito de mostrar que somos competentes, para nós que estamos começando, é indo bem em concursos (Juan).*

Apesar da percepção da equipe sobre os benefícios associados ao projeto do triciclo, iniciá-lo sem a assinatura seria correr o risco de ficar sem receber verba alguma pelo trabalho já realizado, afinal o cliente poderia simplesmente

⁵³ A equipe que fez parte do concurso anterior tinha a mesma base de recursos humanos desta nova equipe. Este concurso fora organizado por uma grande montadora de veículos, mas ele envolvia o âmbito nacional, e referia-se a uma categoria conceitual. Portanto os concorrentes eram menos fortes, o nível de detalhamento mais baixo, e o prestígio menor do que os prometidos pelo concurso Automega.

deixar de se interessar pelo projeto e sair de cena. Avaliadas estas circunstâncias todas, os sócios do escritório decidiram por convocar a todos e dar início ao projeto. Mas depois de algumas semanas, já com o projeto em andamento, a questão da assinatura do contrato tornou-se polêmica. A equipe não sabia ao certo quando iria receber os pagamentos, e o assunto passou a predominar nos intervalos de trabalho: a equipe de design manifestava receio sobre a possibilidade de o cliente decidir-se em abandonar o projeto. O fato é que não havia qualquer tipo de garantia sobre a assinatura do contrato. Todos sabiam que o cliente havia se decidido pela contratação do escritório, eu mesmo mencionei isto para a equipe, afinal eu participava de todas as reuniões, e o cliente havia manifestado esta decisão uma porção de vezes. Mas não se falava, no escritório, sobre a assinatura formal do contrato. Eu também estava angustiado, porque se o cliente optasse por abandonar o projeto, meu estudo de campo perderia o sentido; eu precisaria procurar outras frentes de estudo de campo, o que exigiria um tempo que eu já não dispunha.

Um dos informantes associou a decisão sobre o início do projeto à participação no concurso Automega:

Acho que o Ronald nos pediu para começar o projeto para que pudéssemos participar do concurso (...) mesmo sem ter a certeza da assinatura do projeto. Quando começamos, ele não sabia se o projeto seria ou não seria assinado (Stela).

Em outra ocasião, uma reunião foi organizada para tratar o assunto que o burburinho vinha formando pelos cantos do escritório. Nesta ocasião, Ronald procurou deixar claro que os riscos de iniciar o projeto haviam sido avaliados e aceitos com toda a equipe:

Vocês sabem disso desde o começo. Eu combinei com o cliente o pagamento por mês para amenizar o fluxo de caixa. Inclusive em mudei o projeto não em função do escopo, mas em função das entregas, para que tivéssemos uma entrega por mês para ele, e para que recebêssemos todo mês. Ele demorou em iniciar o pagamento e para assinar o contrato porque ele tem os problemas dele. Mas todos nós não decidimos ir para frente com o projeto, independente das definições do cliente? Falamos juntos que iríamos assumir esses riscos. E resolvemos encarar as duas

coisas juntas, o desenvolvimento do triciclo e o concurso da Automega, que é algo que gostaríamos de fazer.

Estas informações eram novas para mim. A conversa que Ronald mencionava, em que a equipe decidiu em conjunto pelo início do projeto, foi feita na minha ausência, por telefone ou por email, acredito. Ninguém rebateu a fala de Ronald, o que indicou-me o consentimento da equipe sobre o acordo que Ronald relembra. A equipe estava preocupada, porque caso o projeto não fosse assinado, seu ônus não seria de responsabilidade dos sócios da Projecta: o projeto se encerraria e cada integrante da equipe iria arcar com a parcela que assumiu ao iniciar o projeto; cada um iria para a sua casa, ninguém receberia pagamento algum, e não se falaria mais no assunto.

O fato de o contrato ainda não estar assinado, foi também visto por alguns dos integrantes da equipe como uma estratégia do cliente frente a uma possível indecisão remanescente sobre a qualidade do trabalho da Projecta. Se ainda indeciso, o cliente aguardaria as primeiras mostras do trabalho da equipe, para então decidir se a qualidade do trabalho apresentado lhe satisfazia ou não. A equipe entendeu que, sem a assinatura do contrato, o cliente poderia simplesmente cancelar o projeto, caso não gostasse dos primeiros resultados apresentados. Portanto, lhe seria interessante manter o contrato em aberto. Esta indecisão sobre a assinatura do projeto acompanhou a equipe ao longo de um mês e meio após o início do projeto. Os primeiros resultados do trabalho foram apresentados sem que o contrato estivesse assinado. O escritório decidiu por apresentar estes resultados para Daniel, porque os prazos do concurso precisavam ser respeitados, e a continuidade do projeto requeria, em todas as suas etapas, o crivo do cliente. Uma vez que o contrato ainda não estivesse assinado, o esforço por convencer Daniel sobre a competência da Projecta era algo que se mantinha em voga. Sendo assim, alguns dos próprios integrantes da equipe identificaram, nas ações de Ronald, procedimentos estratégicos para que o cliente se decidisse formalmente pelo projeto. A próxima fala relaciona a decisão de Ronald de levar toda a equipe para certa reunião com o cliente, a algo que serviria de meio para persuadir o cliente sobre a assinatura do projeto:

Acho que o fato do Ronald ter convocado a todos para esta primeira apresentação para o cliente, tenha sido estratégico para

pressionar o cliente a assinar o contrato. O cliente viu que já tinha muita gente envolvida no projeto... (Stela).

Este informante destaca que a participação maciça da equipe, que ocorreu na primeira reunião de apresentação com o cliente, é algo incomum, e que na maior parte dos casos somente estão presentes na reunião os sócios da empresa. Nesta ocasião foi apresentada a “linha do tempo” de veículos concorrentes, de veículos conceituais, e de veículos de segmentos próximos. Estive presente na reunião, e constatei que somente dois dos membros da equipe tomaram voz. A acomodação da equipe dentro da sala de Daniel foi algo que precisou contar com o imprevisto e agilidade de sua secretária, de forma que pareceu exagerado, para Stela, que estivessem na reunião seis dos sete integrantes da equipe. Depois dessa reunião ainda houve outras duas, no intervalo de um mês. Somente a primeira reunião contou com a presença quase que total dos colaboradores do escritório. Em todas as seguintes, que antecederam a assinatura do contrato, houve a entrega do resultado de alguma etapa do projeto para o cliente. E somente depois de um bom volume de trabalho desenvolvido, e aprovado, que o cliente cumpriu com a assinatura do contrato e fez os primeiros pagamentos.

Voltando alguns passos, não cabe aqui avaliar se a decisão por iniciar o projeto foi algo que passou pela avaliação da equipe, e quem foi o responsável por esta escolha. Uma vez que o trabalho realize-se por cooperação, como mencionamos, a participação no projeto ocorre de forma opcional. Quando Ronald mencionou, na reunião com a equipe, que todos estavam assumindo os riscos juntos, entendemos que a equipe decidiu iniciar o projeto sem a assinatura porque considerou interessante. Ou seja, os benefícios em se participar deste projeto superavam o infortúnio dos riscos assumidos. Para que o contrato fosse definitivamente firmado, ambos os envolvidos adotaram estratégias fundamentais. Os sócios da Projecta se preocuparam em mostrar que tinham certa experiência em diversos temas de projetos de produtos; que já estavam com uma equipe numerosa trabalhando sobre o projeto; e que estavam chegando a resultados satisfatórios nas fases iniciais do projeto. E o cliente prorrogou a assinatura do contrato de forma a assegurar-se sobre a competência da Projecta.

4.3. Conflitos internos

A reunião interna em que a equipe solicitou de Roland e Fred um posicionamento sobre a assinatura do contrato, serviu como precedente para que outros embates surgissem. Ao longo das semanas que antecederam esta reunião, era notável a insatisfação de alguns dos membros da equipe sobre certos aspectos internos de trabalho. Neste momento estou referindo-me à “equipe” como ao grupo formado pelos colaboradores recrutados, o que exclui os sócios da empresa. Revelar estas falas pode ser visto como incorreto, por expor demais os envolvidos. Mas acho conveniente abordá-las porque elas fazem parte, em diferentes medidas, do cotidiano do escritório de design. Além disso, embora estas reivindicações tenham ocupado inicialmente somente os designers colaboradores do escritório, que conversavam sobre elas somente entre si, sem compartilhá-las com os sócios, posteriormente elas foram apresentadas e discutidas entre todos, de forma que não me parece incorreto utilizá-las. Aqui procurei substituir os termos utilizados por outros de aproximado valor, na esperança de assim atenuar possíveis constrangimentos. Esta insatisfação a que me referi, revelava-se nas queixas da equipe sobre a desorganização geral do escritório, sobre a falta de liderança dentro da equipe, sobre a forma parcial como a solicitação do cliente chegava à equipe de design, sobre a maneira como as decisões vinham sendo tomadas durante o processo.

Estas reivindicações são muito próximas, de forma que podem ser apresentadas numa linha de raciocínio só. Interessa-nos aqui não somente identificar os problemas percebidos pelos informantes, como a forma pela qual estes problemas foram sendo tratados e resolvidos. A equipe de design manifestava-se queixosa sobre a maneira como Ronald estava tomando as decisões de projeto. Segundo os informantes da equipe, era Ronald quem escolhia as propostas que seriam apresentadas ao cliente. Esta situação era vista como problemática porque ela burlava uma hierarquia que havia sido firmada no início do projeto. Carlos reivindicava seu cargo de gerente de projeto, posição para a qual entendia ter sido convidado na ocasião da convocação da equipe. Vale salientar que, uma vez que ele ocupasse essa função, caberia também a ele orientar a equipe sobre os caminhos a seguir no projeto. Sendo assim, ele ocuparia um lugar de destacada importância nas tomadas de decisão. Mas ele não vinha

desfrutando da posição que seu cargo prometia, tendo sido “rebaixado” à mesma categoria do restante da equipe. Segundo a equipe, o cargo que deveria ser de Carlos, vinha sendo tomado gradativamente por Ronald, num processo que culminou nas queixas que a equipe apresentava agora na reunião.

Esta indecisão da equipe sobre a gerência de projeto, e a posterior percepção de que Ronald havia tornado-se o gerente, ocasionou transtornos. Um deles foi a desmotivação de Carlos em perder seu prestigiado cargo. Esta falta de motivação estendeu-se rapidamente a outros integrantes da equipe, sensibilizados com o que acometia a Carlos, que lhes era próximo. Outro, anunciado pela própria equipe durante esta reunião, refere-se mais a dinâmica de trabalho, que se tornou mais lenta em virtude do tempo reduzido que Ronald dedicava ao projeto. Se Carlos estava constantemente no escritório, e dedicava-se integralmente ao projeto do triciclo, Ronald nem sempre estava no escritório, já que dividia seu dia de trabalho com uma série de outras atribuições. E quando ele estava no escritório ainda assim não conseguia dedicar-se inteiramente ao projeto do triciclo⁵⁴. Tal circunstância fez com que muitas vezes a equipe aguardasse por uma decisão de Ronald, sem que pudesse prosseguir; ou, optando por prosseguir, se via obrigada a retroceder alguns passos, em virtude de alguma indicação de Ronald que alterava o curso em que estavam prosseguindo.

Uma vez que este assunto foi revelando-se na reunião, Ronald optou por reajustar os cargos, de forma que assumisse definitivamente a gerência de projeto, mesmo que sob os problemas de tempo que sua rotina lhe impunha. Tal acerto foi rapidamente acatado pela equipe, como mostra o texto de rodapé de um email enviado por Sebastião (um dos colaboradores) no dia seguinte ao da reunião: *“Quem for fazer qualquer modificação técnica do projeto deverá ligar ou comunicar ao Ronald, que é o Gerente de Projeto. Independente de ele estar no escritório ou não”*.

O rumo desta negociação entre Ronald e a equipe tem justificativas diferentes. Vamos procurar resgatá-las na medida do possível, pois elas dizem respeito a cada uma das partes envolvidas na discussão. Para Ronald, foi

⁵⁴ Vale destacar que entre estas outras atividades, Ronald, nesta ocasião, envolvia-se principalmente na captação de recursos e parceiros para a concretização de um projeto anterior, que não tive permissão de divulgar, e em pequenas pendências e ajustes necessários com outros projetos, vistos como projetos menores.

fundamental assumir esta posição de quem toma as decisões sobre o projeto, porque, segundo ele, muitas vezes a equipe não conseguia prosseguir diante dos problemas que surgiam. Ronald disse que “*A equipe dá muitas voltas, tem muitas idéias, mas não consegue focar, não consegue seguir adiante*”. Ele disse-me ainda, em outra entrevista, que “*Carlos tem o perfil para esta posição (de gerente de projeto), mas muitas vezes lhe falta maturidade. Nesta posição a gente tem que ser enfático. Tem que chegar e dizer é assim e pronto. Ele muitas vezes fica inseguro, o que fica claro para o cliente, e compromete o design*”. Uma parte da equipe tinha uma opinião diferente sobre os motivos da decisão de Ronald. Segundo estes informantes, esta decisão foi ocasionada por fatores ligados à percepção de Ronald sobre uma possível concorrência indesejada entre a Projecta e uma empresa que alguns dos membros da equipe de design estavam formando⁵⁵. Para os informantes, o fato de estarem abrindo outra empresa poderia significar para Ronald um inevitável descompromisso deles com a Projecta, como mostram as falas:

– *Estava tudo acertado, eu havia sido convidado para ser o gerente de projeto, mas houve um dia que conversamos com ele sobre a empresa que estávamos abrindo, e depois disso ele passou a vetar minha função. Depois desse dia eu parei de ser o gerente (Carlos).*

- *E ele começou a decidir coisas sozinho (...) Mas a gente não fez nada escondido, inclusive avisamos a ele e buscamos suas sugestões sobre a nossa empresa (Stela).*

– *Acho que isso tem muito a ver com o fato de não sermos mais vistos como funcionários exclusivos da Projecta. Quer dizer, não nos esforçaríamos tanto pelo escritório (Juan).*

Os aspectos resgatados desta última reunião nos alertam sobre um tópico essencial neste trabalho. O diálogo revela um tipo de negociação pautada em aspectos do design que não se referem ao produto que está sendo projetado, mas à estrutura que lhe dá suporte. A equipe de design, junto aos sócios do escritório,

⁵⁵ Naquele momento quatro dos integrantes da equipe organizavam-se, fora do horário de trabalho, para formar uma nova empresa. A idéia era aproveitar a oportunidade oferecida por um concurso estatal que premiaria novas empresas com uma série de benefícios e incentivos que visavam alavancar estas empresas.

entenderam ser necessário dedicar uma representativa parte da manhã a esta reunião, pois entenderam que o sucesso das negociações em jogo era fundamental para que o projeto seguisse em frente. Qualquer uma das partes envolvidas, no caso os sócios e os membros da equipe, poderia simplesmente deixar de se interessar pelo projeto, e dele se afastar: ninguém estava a ele preso por questões legais ou contratuais. Ronald tomou as decisões que lhe interessaram porque avaliou que elas não colocariam em risco os frutos que ele pretendia colher com o projeto. Para ele não era desejável que a equipe desistisse do projeto, pois montar um grupo novo sem que se excedessem os prazos do projeto seria algo difícil. Mas ele entendeu, pela forma como o cenário estava montado, que a equipe de design continuaria interessada no projeto mesmo assim. Afinal, era notável a valorização que todos atribuíam ao projeto do triciclo. Se os membros da equipe não estivessem tão interessados no projeto, Ronald não poderia tomar decisões que contrariassem a maioria. Mas tendo percebido que todos queriam fazer parte do grupo, em virtude dos frutos que tal envolvia, Ronald ganhou mais mobilidade e pôde fazer prevalecer seus interesses. Se Ronald agiu de acordo com seus interesses, o mesmo aconteceu com todos os demais envolvidos no projeto. Carlos, afetado aqui diretamente, optou em prosseguir no projeto, porque entendeu que mesmo diante do cenário que agora se modificava, ainda assim era conveniente continuar no projeto.

Esta tensão, que percebemos entre os funcionários e os sócios do escritório, aparece também em outras áreas próximas do design. Zilda Knoploch⁵⁶ (1980) percebeu, em seu livro *Ideologia do publicitário*, certo conflito entre os setores internos de um escritório de publicidade. A partir da identificação da oposição entre estes setores, a autora distinguiu níveis de relações internas (do setor de criação\atendimento; publicitários\não publicitários; agência\cliente; e agência+cliente\consumidores). Esta separação que Knoploch estrutura, indica um processo em que “cada nível se especializa cada vez mais” (1980, p.59).

No design, ao menos no que diz respeito ao escritório em que realizei o estudo, o aprimoramento destes níveis de especialização não parece fazer sentido.

⁵⁶ Knoploch utiliza do método etnográfico para analisar amplamente a estrutura das agências de publicidade. Da mesma forma que ela interpreta as relações entre os setores, ou departamentos internos do escritório, ela o faz em relação às relações sociais presentes na atividade publicitária.

Afinal, a equipe de design envolvia-se conjuntamente às etapas de projeto. A idéia de *especialização* foi, inclusive, diversas vezes lembrada pelos informantes, mas através de seu conceito oposto, de *generalização*. Isto não elimina, de forma alguma, as competências, as habilidades, e as afinidades particulares a cada um dos designers. Era nítido que cada um dos membros da equipe de design fosse dono de um perfil único, distinto e complementar aos demais. Buscar definir uma estrutura de relações entre os setores internos do escritório de design, tal qual fez Knoploch em função da publicidade, não me parece possível por dois motivos principais. Primeiro porque, como disse antes, a divisão interna do escritório somente apontava dois grandes grupos: o dos donos (que chamei de sócios), que pouco se envolviam com as questões técnicas de projeto, e o de funcionários, ou colaboradores, que trabalhavam sempre em conjunto. E, segundo, porque a relação do escritório com outros envolvidos externos, desdobrava-se em ocorrências inumeráveis (que envolviam a relação com o cliente, fornecedores, responsáveis por normas técnicas, setores de engenharia, diversos setores de produção, usuários em potencial, responsáveis pelos concursos, consultores diversos, equipe de apoio técnico externo e tantas outras), e flexíveis (que se transformava em função das particularidades do projeto), característica esta diametralmente oposta ao padrão percebido por Knoploch entre os publicitários.

Depois de destacar alguns dos embates que a equipe vinha travando em torno do projeto; de avaliar algumas das estratégias que os designers utilizavam para convencer o cliente sobre a competência do escritório; de acompanhar as discussões voltadas à distribuição das posições que cada um dos designers ocuparia no projeto; enfim, depois de respirar os ares que giravam pelos ambientes da Projecta, podemos avançar aos estágios técnicos do projeto. Procuraremos ver agora de que maneira as preocupações técnicas vinham misturar-se às demais atenções dos designers, e os efeitos que esta operação provocou.