

5 Os movimentos em torno da ação projetual

5.1.Quando as questões técnicas entram no jogo

Apesar de todo o contato inicial entre o escritório de design e o cliente, que vinha se estabelecendo desde outubro de 2008, e da própria conversa em que Ronald e Fred convocaram os membros da equipe, explicando-lhes do que se tratava o projeto, foi somente em março de 2009 que o projeto teve seu início protocolar. Parece-me, contudo, equivocado dizer que a atividade de design iniciava nesta data, pois as negociações promovidas pelo projeto, mesmo que ainda não iniciado, vinham sendo feitas há cinco meses. Na convocação informal da equipe, Ronald e Fred apresentaram o tema do projeto, os riscos envolvidos e o concurso do qual participariam. Eu ainda não havia entrado em campo quando os sócios convidaram a equipe para participar do projeto, mas o teor deste convite foi revelando-se aos poucos no decorrer do estudo. Uma vez montada a equipe, foi agendada uma reunião formal. Esta primeira reunião com a equipe representou de certa forma o início técnico do projeto. E marcou, simultaneamente, o início de minha temporada integral no escritório.

Quando entrei no escritório, no dia da reunião, quase não fui apresentado aos membros da equipe. Era como se não houvesse tempo a perder. Dirigi-me a alguns dos que estavam na sala e fui me apresentando. Até então somente conhecia Fred e Ronald, os sócios do escritório. Mas havia outros cinco integrantes, que somente depois fui conhecer os nomes. Todos se colocaram em torno de uma mesa dentro da sala de reuniões. Ronald foi o único que permaneceu em pé, em uma das extremidades da mesa. Foi ele quem tomou a palavra. O propósito oficial da reunião estava anunciado: os sócios transmitiriam aos membros da equipe o que entenderam ser a solicitação do cliente.

O projeto foi apresentado por Ronald como algo que se dividisse em duas partes. A primeira parte referia-se ao concurso Automega. A segunda ao

desenvolvimento do triciclo para a concessionária contratante. A apresentação de Ronald situou a equipe sobre o projeto: no primeiro momento o foco será construir um conceito forte para o triciclo. Este processo resultará na confecção de *“renderings de alto padrão”*, e na construção de um modelo em escala um para um (1:1). O material será enviado para Detroit, nos Estados Unidos, que é o local onde acontecerá o concurso. Neste primeiro estágio, a idéia é trabalhar um *“(...) conceito estético muito forte”*, um *“(...) estilo muito para frente”*. Aqui, portanto, a equipe deve orientar-se pelos requisitos estipulados pelo concurso Automega, que eram *Electrifying, Beautiful, Innovative e Radiam*. No segundo momento, a equipe deve fazer com que estes conceitos ajustem-se, de alguma forma, às intenções de Daniel (o cliente) para o triciclo. A idéia então passa a ser *“(...) transformar o sonho do cliente em viabilidade fabril e econômica”*. Sendo assim, o projeto foi sintetizado em dois objetivos essenciais: (1) ter sucesso em nível conceitual no concurso, e (2) ser produzido e comercializado de acordo com os interesses do cliente contratante. Assim que Ronald desenha este cenário, a equipe problematiza a transição de uma proposta conceitual para sua efetiva produção:

- *Acho que para a Automega a gente tem que criar conceito (...) o problema vai ser “domesticar” isso depois (Juan).*
- *O problema vai ser ter que modificar muito estes desenhos (Stela).*
- *Vai ter uma hora que vamos precisar dividir, e precisaremos começar a levar em consideração a viabilidade técnico-produtiva do triciclo (Juan).*

Ronald entende, apesar da preocupação demonstrada pela equipe, que neste momento inicial deve-se privilegiar o conceito do triciclo. Para ele, adiantar questões referentes à produção, pode comprometer o sucesso do produto no concurso. Portanto sua idéia era deslocar estas questões referentes à viabilidade técnico-produtiva a um segundo plano, que seria recuperado a seu tempo. Para convencer a equipe de sua estratégia, ele ressalta que esta *“liberdade”* concedida pelo cliente deve ser vista como um privilégio único:

- *Lembrem-se do que eu falei. Vamos “achar” o (triciclo) Automega primeiro, esquece que esse carro vai para a rua, esquece as limitações mecânicas, esquece (...) agora nossa primeira meta é falar:*

ficou muito bom, ficou muito legal, estouramos tudo que podíamos, agora vai para o concurso (...) Precisamos levar em conta o que os outros escritórios fazem lá fora. Vamos fazer estilo puro, tendência pura, o cara vai aprovar porque ele também está interessado no concurso. Depois nós vamos procurar entender o que pode ir para a rua e nós vamos detalhar. Preocupem-se agora com o estilo, com o desenho, esquece o resto (...) nós vamos chegar a um protótipo. Não é nosso escopo de projeto entrar agora em preocupações com escala industrial. Estamos sendo pagos para chutar o pau da barraca. Parem de se preocupar com o que não é nossa preocupação agora. É a primeira vez que o cliente vem e fala, inovem ao extremo. Tudo o que cliente falou foi: vai ao extremo (Ronald).

Assim, a primeira parte do projeto deveria resultar no protótipo de um triciclo conceitual, que atendesse as indicações do concurso. A segunda conectaria esta primeira proposta aos interesses do cliente contratante, de forma a torná-lo factível, fabril e economicamente. Apesar de os termos de incentivo adotados por Ronald, que sugerem inovação, e criação livre, a equipe vê como arriscada a estratégia traçada. O problema, segundo eles, está em determinar, desde o início, uma necessária transformação sobre o resultado atingido. Ou seja, em projetar algo que precisará ser modificado, independente de suas virtudes. Apesar de a equipe destacar os problemas desta tática, Ronald, ainda assim, prefere enobrecer um aspecto da oportunidade que o escritório teria em mãos - *“É a primeira vez que o cliente vem e diz, inovem ao extremo”* - deixando de lado os eventuais problemas que a estratégia pudesse oferecer.

Já na primeira reunião ficou clara a liderança exercida por Ronald sobre a equipe. Esta constatação não é de forma alguma elementar, já que Fred, o outro sócio da empresa, escapa nitidamente desta posição. A equipe percebia, de alguma forma, os motivos que justificavam essa liderança. Eles atribuíam a Ronald qualidades como genialidade, inteligência, habilidade em concretizar e vender idéias; como mostra este trecho de uma entrevista que fiz com Carlos e Stela:

- *Acho que o Ronald é meio que um gênio (Stela).*
- *Como assim? (Pesquisador).*
- *Ele é inteligente, ele tem idéias que ninguém tem, e tem sacadas muito originais para problemas difíceis (Stela).*

– *Vocês se recordam de algum caso que sirva de exemplo?*
(Pesquisador).

– *Por exemplo, ele bolou um projeto para medir a velocidade dos carros por sensores e chips que calculam o tempo que o veículo leva para ir de um trecho a outro. Se ele chegar muito rápido, ele é multado. O projeto consistia no desenvolvimento de um dispositivo que fazia estes cálculos. Ele foi até a fase final de um concurso, e perdeu na final. É que o Ronald, além de ter a idéia, ele sabe fazer. Ele sabe a tecnologia que vai lá dentro, ele sabe justificar a proposta, e sabe vender a idéia* (Carlos).

A posição de liderança dentro do escritório não é algo que equivalha, necessariamente, a um cargo de chefia. A equipe identifica em Ronald este papel de liderança, pela competência que se evidenciou em outras circunstâncias. O desempenho de Ronald nos projetos a que os informantes se referiam, mostra que a equipe identifica Ronald como alguém “*inteligente*”, “*(...) capaz de lidar com problemas de difícil solução*”, “*(...) ter idéias que ninguém tem e de realizar suas propostas*”; o que são atributos que a própria equipe identificava como desejáveis para um designer. A liderança dentro da equipe de design é algo que ocorre em diversos níveis. Seus integrantes, que recebem os mesmos vencimentos, e são todos subordinados dos sócios do escritório, ocupam, ainda assim, posições distintas. Esta posição, da mesma forma como percebemos acontecer no caso de Ronald em relação à equipe, é determinada essencialmente pela forma como os membros da equipe se comportaram diante de projetos anteriores. Se o profissional X é visto como alguém que costuma ter boas idéias, e alguém que saiba concretizá-las, ele vai ocupar uma posição mais proeminente do que a ocupada por um profissional visto como alguém que não costuma ter boas idéias. A percepção da equipe sobre este esquema faz com que se gere uma disputa interessada no reconhecimento individual. Ou seja, por mais que as idéias sejam desenvolvidas em grupo, ainda assim cada integrante faz o possível para que sua idéia seja a escolhida, e seja reconhecido como o responsável pela proposta. Porque, uma vez conquistando o aval da equipe sobre sua proposta, o profissional como que sobe o degrau de uma hierarquia informalmente estabelecida, o que vai “favorecê-lo” nos projetos subsequentes.

Uma vez nessa posição de liderança, Ronald determina a estratégia de projeto da equipe, dita o ritmo da equipe, e toma a maior parte das decisões. Alguns dias depois desta reunião, conversei com Ronald sobre estes objetivos iniciais do projeto. Ele disse-me entender que no momento em que ele passa para a equipe as solicitações do cliente, é fundamental que se estabeleça a liberdade de criação. Daí o estímulo de primeiro “*Chutar o pau da barraca*”, “*Inovar ao extremo*”, “*Fazer estilo puro*”, para somente depois transformar isso “*(...) em algo que possa ir para a rua*”. De acordo com Ronald, neste primeiro momento os objetivos devem ser apresentados para a equipe desta forma, mesmo que depois eles venham se alterar. Este procedimento deve ser adotado para que a equipe não deixe de experimentar soluções potenciais, com receio de sua inviabilidade produtiva.

Não foi necessário apresentar-se na reunião a metodologia que a equipe deveria seguir. Fui saber mais tarde, que os projetos desenvolvidos pelo escritório eram todos eles pautados por uma estrutura metodológica denominada *Project*⁵⁷. Portanto, no momento da reunião, a equipe já conhecia a seqüência de etapas que deveria tomar por base. Estas etapas formavam um diagrama bem estruturado, que era lembrado por um grande impresso fixado a uma parede central do escritório. Em muitas das vezes em que prostrei-me frente ao impresso, apreciando-lhe curiosamente, alguém do escritório se aproximava com o intuito de me esclarecer qualquer coisa. Formei, no somatório destas atenciosas instruções, uma descrição muito precisa do que sugeria a estrutura daquele diagrama.

⁵⁷ Composto por quatro grandes etapas: Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Preliminar e Projeto Detalhado.

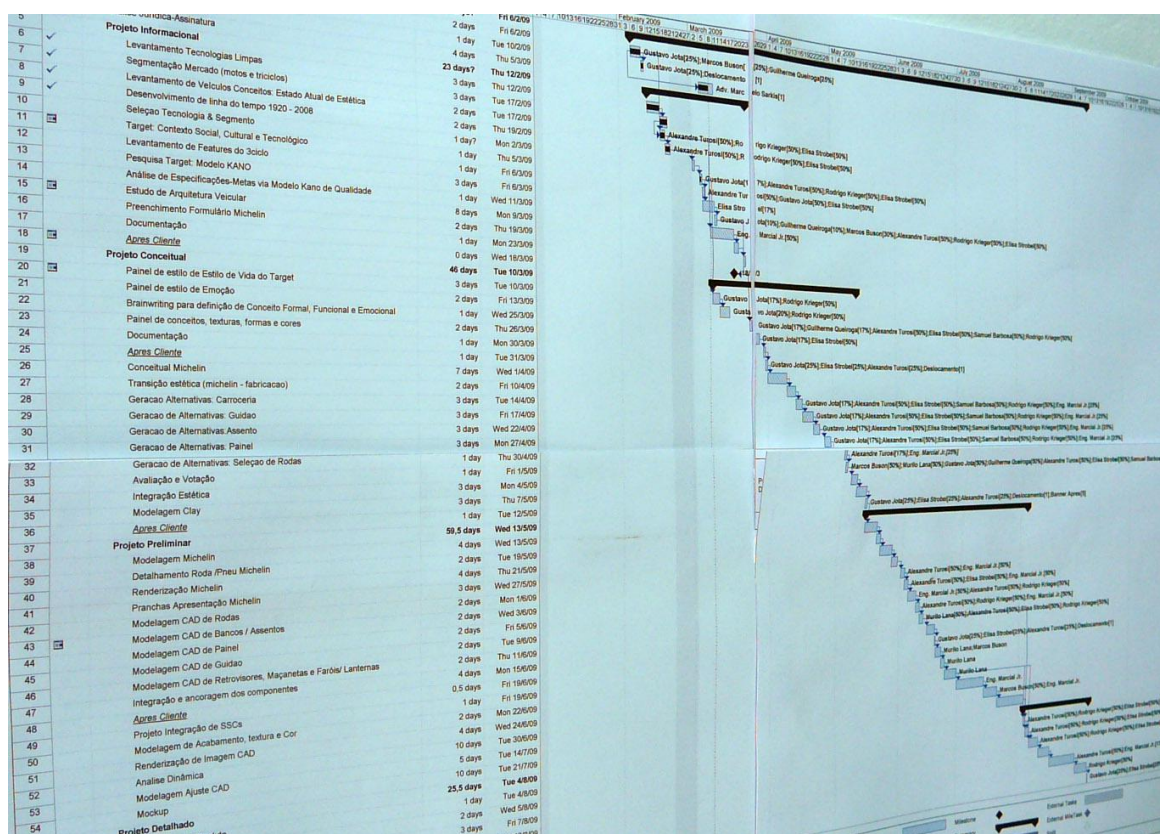


Figura 1 - Modelo Project fixado à parede

Num primeiro olhar, o Project sugere um passo a passo projetual. Ronald disse-me que esta estrutura teve suas origens em livros clássicos de engenharia de produto e de design, e foram sofrendo incrementos e modificações a partir das experiências e vivência do escritório. A estrutura indica uma série complexa de etapas desdobradas sobre uma linha de tempo que relaciona etapas, prazos e pessoas envolvidas. Era um diagrama semelhante ao que encontramos em muitos livros de design que tratam de metodologia de projeto. Mas, por algum motivo qualquer, à medida que o projeto transcorria as etapas deixavam de respeitar a sequência que o cartaz predizia. A relação das pessoas alocadas às etapas, também deixou de corresponder ao que parecia estipulado. Muitas vezes as etapas interpunham-se, eram desenvolvidas ao mesmo tempo, ou eram antecipadas, prorrogadas, reduzidas ou ampliadas, de acordo com os ritmos de cada situação, como veremos mais a frente. Estas etapas também eram realizadas, na maior parte das vezes, por todos os integrantes da equipe. Ou seja, a atribuição de tarefas descrita no Project, “(...) *pautada nas competências e perfis dos colaboradores*”, com explicou-me Ronald, parecia respeitar uma sensatez que não acompanhava o curso do projeto. Relacionar somente os mais aptos às exigências de cada etapa,

seria uma forma de reduzir o custo de horas técnicas, e, conseqüentemente o preço do projeto. Desta forma, cada uma das primeiras etapas indicada no Project não envolveria mais do que três designers. Mas, depois que o projeto teve início, o escritório como que percebeu a exigência de uma nova estratégia: força máxima em todas as etapas.

Assim, à exceção de Ronald e de Fred, este mais dedicado a questões administrativas, e aquele atuando como gerente de projeto, todos os outros colaboradores passavam a formar um só grupo para lidar com todas as tarefas de projeto. Esta nova postura, que invalidava as indicações do Project, foi justificada por Ronald em determinado momento:

Precisamos entender que normalmente os escritórios têm um departamento de CAD⁵⁸, que só faz CAD, um departamento de desenho, que só faz criação. Aqui é diferente, somos multiuso. Pegamos o processo ponta a ponta, os membros da equipe recebem a solicitação do cliente, criam, pesquisam, modelam... É normal que percamos um pouco de habilidade em determinados momentos.

Esta passagem chama a atenção a um aspecto da estrutura interna do escritório de design que pode ser ampliado a outros casos. Segundo o informante, há uma espécie de padrão do qual, excepcionalmente, a Projecta escapa. A imagem deste padrão é a de um escritório organizado por setores (tal qual percebeu Knoploch [1980], na publicidade). Nesta separação, cada um dos setores é responsável por um tipo de tarefa específico, de forma que se preservem habilidades específicas em cada um destes setores. Para o informante, uma vez que seu escritório tenha optado por agrupar estes setores, e seus respectivos “*especialistas*”, em um mesmo grupo “*multiuso*”, acaba-se perdendo “*(...) um pouco de habilidade em determinados momentos*”. Esta virtude generalista que acomete à estrutura da Projecta, diz respeito ao perfil de *bricoleur* que procuramos apresentar anteriormente.

58 A sigla CAD vem do termo Computer-Aided Design, que costuma ser traduzido por projeto assistido por computador. Nesta fala, acredito que o informante refira-se ao departamento em que trabalham técnicos responsáveis por adaptar um desenho qualquer ao formato de um software específico.

Pensemos em um breve comparativo entre a imagem padronizada da estrutura de um escritório de design (que corresponde de certa forma ao previsto pelo modelo Project), e o esquema de fato utilizado pela Projecta (em que todos se envolvem a cada tarefa, e que as etapas são flexíveis). Vimos que Ronald, ao perceber as minhas desconfianças sobre a relação do processo representado no método Project, e o processo que estava se descobrindo no cotidiano do escritório, mencionou os motivos das discrepâncias entre um e outro. É fundamental destacar que este comparativo somente revelou seus desajustes depois que nos aproximamos do cotidiano de projeto do escritório. Ou seja, num primeiro momento, somente enxergamos um processo linear, devidamente estruturado, com suas partes delimitadas por contornos precisos e primorosos. Este primeiro olhar poderia ser sintetizado junto ao diagrama assinalado pelo Project. Mas depois que observamos o processo de design mais de perto, algumas ranhuras começam a aparecer, os espaços de tempo perderam sua frequência, e as trajetórias revelaram-se imprevisíveis. Ou seja, havia algo maculado naquele primeiro discurso de Ronald, que somente o curso de sua ação trouxe à tona.

Assim, com a desconfiança de que o processo descrito pelas etapas assinaladas no modelo Project referia-se a um universo diferente do universo de sua realização, tornou-se fundamental investigá-lo mais cuidadosamente.

Durante toda esta primeira fase denominada Projeto Informacional⁵⁹, a equipe trabalhou na maior parte do tempo em frente aos computadores, pesquisando na internet, ou na sala de reuniões, avaliando o material coletado, e selecionando os itens mais apropriados para compor as pranchas que seriam apresentadas, posteriormente, ao cliente. Depois de preparados os primeiros esboços destas pranchas, o que levou dois ou três dias, foi feita uma reunião entre a equipe e Ronald. Ronald fez algumas críticas em relação ao material preparado, enfatizando, a falta de objetividade e poder de síntese da equipe. Para ele, a equipe

⁵⁹ Que compreende as seguintes tarefas: Levantamento de tecnologias limpas; Segmentação de mercado (motos e triciclos); Levantamento de veículos conceitos (estado atual de estética); Desenvolvimento da linha do tempo (1920-2008); Seleção tecnologia e segmento; Target: contexto social, cultural e tecnológico; Levantamento de features do triciclo; Pesquisa target: modelo KANO; Análise de especificações e meta via modelo KANO de qualidade; Estudo de arquitetura veicular; Preenchimento formulário concurso; Documentação; Apresentação cliente.

deveria ir *“direto ao ponto, porque o cliente não tem muito tempo para ver um número muito grande de imagens”*.

A equipe acatava as críticas quase que sem refutá-las. Num primeiro momento, a maneira como estas intervenções eram aceitas pelo grupo pareceu-me curiosa. Os membros da equipe posicionavam-se num único tom, tanto nos casos em que as idéias eram bem avaliadas por Ronald, quanto nos casos em que eram rechaçadas. A postura do grupo tinha uma passividade que não combinava com o espírito que os designers vinham manifestando em nossas conversas diárias. O fato é que eles não pareciam estar muito preocupados com a avaliação feita pelo chefe sobre o trabalho. Acredito que esta anuência da equipe sobre as intervenções de Ronald dizia respeito ao tipo de retorno proporcionado pelas tarefas operacionais e mecânicas. Era como se a equipe entendesse que apesar de esta etapa exigir certa astúcia de seus responsáveis, ela não era das mais valorizadas, pois ela referia-se, no final das contas, a uma etapa *“braçal”* de pesquisa. O tipo de expertise que estas tarefas exigiam, não parecia figurar entre as que qualificavam o designer. Elas não assinalariam quais dos colaboradores envolvidos eram bons designers, e quais não eram, o que enfraquecia seu valor.

O mesmo, contudo, não se repetiu na fase seguinte, que se denominava Projeto Conceitual⁶⁰, e que envolvia diversas tarefas de criação. A própria expectativa da equipe sobre o início das etapas que envolviam qualquer tipo de criação, era indício de que algo mais importante estava por vir. A idéia era que nestas etapas, em que o trabalho criativo revelava-se proeminente, os colaboradores poderiam mostrar que de fato eram bons designers. Nestas etapas, as intervenções de Ronald eram diversas vezes refutadas e discutidas por todos. O grupo não as aceitava da forma como o fez nas etapas de pesquisa anteriores. Os designers estavam mais interessados em *“vender seu peixe”*. A escolha ou rejeição da proposta de um elemento qualquer do triciclo, gerava quase sempre disputa. Salvo alguns casos, em que todos concordavam com uma idéia boa ou uma ruim, a maioria das decisões gerava discórdia e resistência. O que estava em jogo era mais valorizado por todos.

60 Que envolvia as etapas de: Painel de estilo de vida do Target; Painel de estilo de emoção; Brainwriting para definição de conceito formal, funcional e emocional; Painel de conceitos textura, forma e cor; Documentação; Apresentação cliente; Conceitual concurso; transição estética concurso – fabricação; Geração de Alternativas (carroceria, guidão, acento, painel, roda); Avaliação e votação; Integração estética; Modelagem Clay; Apresentação cliente.

Apesar de a equipe compartilhar o entendimento de que existem diversos perfis e especialidades entre os profissionais de design, o que mostravam em comentários como “*Juan é um ótimo desenhista*”, ou “*Sebastião é bastante organizado*”, ainda assim a competência nas etapas que envolviam criação era a mais desejada entre seus integrantes. Portanto, um bom desempenho nas tarefas que envolviam este tipo de expertise, que requeriam criatividade, como que posicionava o designer em um nível de destaque entre seus colegas.

Cross (2008, p.19) corrobora com a imagem de valorização que os designers depositam sobre a criatividade. Ele menciona que um dos temas freqüentes nas discussões sobre as habilidades dos designers, é a importância da criatividade. À medida que esta imagem torna-se sólida entre os designers, o perfil criativo torna-se um variável central da colocação profissional.

Assim, as próprias ações dos designers passam a ser modificadas em função da forma como eles se imaginam em meio a esta avaliação da criatividade. Stela, por exemplo, preocupou-se ao perceber que suas idéias estavam sendo constantemente descartadas pela equipe. Além de toda a insinuação que estava nítida em seu comportamento, sua postura, seus gestos e comentários, ela inclusive chegou a perguntar em voz alta, como se questionasse a si mesma, por que motivo seus desenhos não estavam sendo escolhidos. Stela concebia que a falta de reconhecimento de todos sobre sua competência nas etapas de criação, colocava em risco sua posição no escritório, e, conseqüentemente, sua carreira profissional. Uma das formas de resolver esta carência, percebida pela própria designer, foi fazer com que se destacassem outros de seus atributos profissionais. Para tanto, ela mostrava-se sempre pontual, solícita, disposta a desenvolver os trabalhos mecânicos relacionados à ergonomia do produto, e comprometida em auxiliar seus colegas em tarefas gerais de apoio.

Se Stela preocupava-se em demonstrar sua versatilidade para assim garantir sua posição entre os colegas, Augusto, valendo-se da constante aceitação de suas propostas e desenhos, podia abrir mão do procedimento adotado pela colega. Ele não se preocupava com sua pontualidade, costumava chegar depois e sair mais cedo do que os colegas, não dava sinais de solicitude, trabalhava de maneira introvertida, como se não precisasse da ajuda dos demais, e como se não

estivesse disposto a auxiliar o restante do grupo. Não sei dizer se esta postura referia-se a uma inclinação pessoal, a algo que lhe era característico mesmo, ou se provinha do prestígio alcançado pelas avaliações positivas de suas criações. O fato é que ele detinha este prestígio e posicionava-se desta maneira entre a equipe. A maior parte dos primeiros esboços apresentados para o cliente tinha sido feita por ele. E todos do escritório percebiam de alguma forma a distinção da posição ocupada por Augusto, percebendo-o como alguém importante entre o grupo. Trazer estes dois casos, o de Stela e o de Augusto, não serve para que reduzamos a eles os perfis possíveis do profissional de design. Acredito que o perfil de cada profissional de design seja diferente, e que tentar reduzi-los a um modelo único é no mínimo uma imprudência. Nossa intenção aqui é pensar sobre a importância que a equipe atribuía às tarefas de criação, a partir de dois exemplos extremos. A equipe, incluindo os sócios do escritório, valorizava o trabalho criativo de tal forma, que aquele que se mostrava competente nestas tarefas, era aliviado de certos encargos que acometia a todos os outros.

Apesar da reunião de apresentação das pranchas de pesquisa prever a entrega de um trabalho realizado pela equipe de design, o que estava em questão não era a avaliação da qualidade deste trabalho. De qualquer forma, o material desta reunião não permitiria ao cliente chegar a um veredito sobre a competência do escritório. Apesar da expectativa manifestada pelo cliente em utilizar desta reunião para aprimorar a avaliação sobre as virtudes do escritório, os designers não permitiram este movimento. O objetivo deles era “(...) *sair da reunião com um direcionamento do estilo e dos features, que são os acessórios, as especificações, as funcionalidades do triciclo*”, como Fred explicou para Daniel, o cliente.

O papel do cliente ali era o de falar sobre suas expectativa sobre o triciclo, passando informações necessárias para que os designers prosseguissem com o projeto. A análise das pranchas apresentadas permitia ao cliente chegar a algum diagnóstico sobre a competência do escritório, mas o próprio cliente parecia perceber que esta avaliação seria falha e parcial. O material que estava sendo apresentado era insuficiente para esta avaliação, porque ali não havia nada referente à proposta de criação do triciclo, mas somente uma porção de dados coletados durante as fases de pesquisas. Ou seja, da mesma forma que a equipe elegia a criatividade como elemento distintivo de um bom design, o cliente

também parecia fazê-lo, de forma que sua avaliação precisaria considerar este atributo.

Na reunião, foram apresentadas tabelas de pesquisa referentes à: (1) Análise de concorrentes e similares, (2) linha de tempo (com a evolução dos veículos da empresa), (3) o conceito da empresa (que busca apresentar o “DNA” da empresa), e (4) features. A dinâmica da reunião foi a seguinte: a equipe apresentava as pranchas confeccionadas e solicitava o parecer do cliente sobre o material que estava sendo apreciado. Segundo Fred e Ronald, esta apresentação foi fundamental, pois ela “*direcionou aquilo que o cliente queria*”, dando contornos mais nítidos à sua solicitação. O próprio cliente mostrou-se ciente disso (de que sua solicitação estava até então incompleta), quando comentou que foi somente durante a apresentação do city car⁶¹ que percebeu que o triciclo deveria “*(...) entrar no mercado de uso*”. Segundo Daniel, os city cars fazem parte deste mercado, ao passo que o triciclo não. Nas palavras do cliente, isto quer dizer que o triciclo deveria ser utilizado “*(...) tanto para passeio, quanto para as atividades diárias*” do usuário. Daniel acreditava que uma das formas de se atingir este objetivo (recentemente percebido) era fazendo um veículo de baixo consumo, que utilizasse energia de baixo custo. Entretanto, a intenção do cliente sobre o tipo de tecnologia a ser utilizada para gerar a energia que movimentaria o triciclo não correspondia ao que Ronald e sua equipe acreditavam ser o mais apropriado para o projeto, como procuraremos examinar.

Daniel defendia o uso de uma “*tecnologia inovadora*”, desenvolvida por uma terceira pessoa, que entraria como nova parceira do projeto. A descrição de Daniel sobre esta tecnologia foi a seguinte: o sistema utilizaria “*micro turbinas*” e um tipo de hélice que atuaria como gerador. Este gerador acumularia energia sempre que o veículo estivesse a mais de 6 km/h. A energia seria utilizada para alimentar um motor elétrico. Tal resultaria num sistema de “*modo contínuo*”, que não precisaria ser alimentado por fonte externa de energia, mas somente pela energia gerada pelo próprio veículo. O parceiro a que Daniel se referia interessava-se em desenvolver, efetivamente, sua tecnologia, que estava ainda em fase de pesquisa. Isto somente seria possível através da mobilização de outros

⁶¹ “Um city car (ou carro urbano) é um automóvel pequeno, moderadamente potente, feito para ser usado em áreas urbanas” (http://en.wikipedia.org/wiki/City_car (acesso em janeiro de 2010)).

parceiros que financiassem o empreendimento. E o triciclo era visto por este parceiro como o estopim para alavancar seu invento.

Ronald salientava, por sua vez, que não havia meios de um motor trabalhar sob “modo contínuo”. Para ele, *“um motor que se alimente infinitamente por conta própria é impossível”*. E, mesmo que a tecnologia proposta o conseguisse, ainda assim seu desenvolvimento exigiria recursos não previstos no projeto inicial. Isto colocaria em risco a viabilidade produtiva do triciclo, e, posteriormente, poderia resultar num sistema ineficiente. O fato é que os interesses de Daniel, de Ronald, e desse novo parceiro, todos eles relacionados ao triciclo, eram conflitantes, o que precisava ser resolvido para não comprometer o lançamento do produto.

A idéia inicial de Ronald, de atender as solicitações do cliente, passa a ser a de freá-las, ou transformá-las parcialmente. O plano que Ronald compartilhou com sua equipe de design, para destituir Daniel de sua intenção, era o de preparar uma detalhada planilha de custos que demonstrasse a inviabilidade técnica e econômica do sistema de hélices. Contudo, esta planilha somente seria apresentada ao cliente após a assinatura do contrato, o que ainda não havia sido feito. Isto porque Ronald acreditava que esta planilha desestimularia Daniel, pois apontaria um desvio necessário de seus objetivos. E não havendo contrato assinado, também não haveria qualquer compromisso formal que assegurasse a continuidade do projeto. Ou seja, Daniel poderia determinar: já que não há meios para fazer o veículo da forma como eu quero, não vejo por que fazê-lo. A equipe foi instruída por Ronald para desviar do assunto durante a reunião, sob o pretexto de que o engenheiro do escritório faria uma avaliação detalhada do sistema, que seria entregue posteriormente para o cliente. Somente após assinado o contrato, Ronald apresentou a planilha de custos do empreendimento, que sugeria também outras propostas de tecnologia (que será mostrada mais a frente) e fez com que a intenção inicial de Daniel, de utilizar aquele sistema original, se transformasse em utilizar um sistema híbrido convencional.

Este esforço do designer em alterar parcialmente os objetivos do cliente contratante, esteve presente ao longo de todo o projeto. Ronald, neste caso, entendeu que afastar Daniel de seu interesse inicial, era a única forma de dar continuidade ao projeto do triciclo. Para tanto, ele ofereceu um desvio que não afetava o interesse maior de Daniel, e o conduzia claramente a ele. O cliente

somente acatou o recurso do designer, porque o designer atendeu a algumas condições essenciais. Primeiro, mostrou que o percurso pretendido pelo cliente estava de alguma forma bloqueado, impedido, interditado, pela inviabilidade técnica e financeira que se tornou aparente através da planilha detalhada que foi apresentada a Daniel. Segundo, porque apontou ao cliente um desvio possível: a possibilidade de utilizarem um sistema híbrido. E por fim, mostrou que este desvio era razoavelmente curto, e não afastava o cliente de seu objetivo maior, que era lançar um triciclo que não se movimentasse com combustíveis fósseis.

Destacando os interesses dos atores envolvidos até então, notamos que os interesses de Ronald e da equipe de design giravam em torno da repercussão do lançamento e da utilização do triciclo. Isto propagaria o nome do escritório e dos designers responsáveis. Assim, se por algum motivo o triciclo não fosse lançado, e ficasse em nível de projeto apenas, a força da experiência do projeto do triciclo no currículo dos envolvidos seria menor. Isto porque se o triciclo não chegasse ao mercado, as pessoas, de forma geral, não o conheceriam, e a propaganda que o escritório poderia fazer sobre o projeto inacabado, provocaria a suspeita de algum equívoco no trabalho realizado pelo escritório. E, de toda forma, qual o prestígio por trás da execução do projeto de um veículo inexistente? O interesse de Daniel era outro, como o reconhecimento vindo da matriz da multinacional que ele representava de seu sucesso na empreitada que gerenciou; e até mesmo a recompensa financeira gerada pela venda do triciclo.

Mas, apesar de identificarmos as investidas de Daniel e Ronald em favor de seus interesses próprios com o triciclo, há de se destacar a posição que cada um ocupava nestas negociações. Por mais que Ronald tentasse persuadir Daniel sobre uma decisão ou outra, quem tinha a última palavra era Daniel, o cliente. Se, por ventura, Daniel entendesse, mesmo diante dos argumentos de Ronald, que a tecnologia das micro turbinas fosse o melhor para o triciclo, esta seria a decisão final, mesmo que Ronald não a aprovasse. Não se trata de uma negociação equilibrada porque a posição de cada um dos atores na interação é distinta. Este desequilíbrio é facilmente mensurado: Daniel não precisa abrir mão de sua vontade (como supomos ao imaginar o uso hipotético da tecnologia de hélices), ao passo que Ronald precisa. Se o cliente decidisse que a tecnologia seria usada, Ronald mesmo assim continuaria fazendo parte do projeto. Afinal ele percebia que, com ou sem a tecnologia, ele ainda usufruiria, de certa forma, dos benefícios

da autoria do triciclo. Ou seja, ainda lhe seria proveitoso participar do empreendimento. Do outro lado, se Ronald decidisse que a tecnologia era incompatível, e que lhe trouxesse desvantagens, mas Daniel mesmo assim optasse por este uso, o designer precisaria sair de cena, afastar-se da parceria. Neste caso o cliente, ciente de que havia outros escritórios interessados no projeto, procuraria outros designers. O fato de o cliente ser de grande porte, de ser a parte contratante do projeto, de ter solicitado um projeto de porte igualmente grande, e de todo o prestígio que este contrato prometia à Projecta, que era um escritório de pequeno porte, este distanciamento entre as partes, garantia o domínio de Daniel nas negociações.

De forma geral, a partir desta primeira apresentação das pranchas de pesquisa, o cliente apontou elementos que lhe eram desejáveis, e outros que desgostava. As negociações entre cliente e equipe de design seguiram sendo orientadas, sob as restrições que comentamos no último parágrafo, pelos interesses em jogo. Em um ponto da reunião, quando avaliaram alguns triciclos como “*feios*”, Marcos disse que uma das formas de se resolver esteticamente os problemas que costumam acometer os triciclos, como aqueles que estavam sendo mostrados naquele momento, era “*(...) reduzindo e alterando as dimensões do veículo, para que ele não fique do mesmo tamanho e proporção de um carro, e assim ganhar unidade formal*”. A prancha em que estavam estes triciclos “*mal resolvidos*” havia sido preparada de forma a convencer o cliente sobre este ponto: todos os triciclos que estavam na prancha haviam sido rechaçados pela equipe de design durante a análise dos dados coletados. E agora eles estavam, de acordo com a expectativa da equipe, sendo avaliados negativamente por Daniel. Todos os triciclos desta prancha mantinham a mesma dimensão de um carro (largura, altura, comprimento); ao passo que na prancha subsequente, composta por triciclos que foram bem avaliados por todos, eram notáveis as proporções alteradas. A possibilidade de se alterar as proporções do veículo, e de reduzir, sobretudo, a distância entre o piso e o teto, era vista como um ponto importante pela equipe. E o somatório das duas pranchas apresentadas dava a entender que os triciclos mais bem resolvidos tinham proporções diferentes das dos automóveis.

Nas conversas feitas durante a preparação deste material que estava sendo apresentado, a equipe dizia ter entendido que “*(...) os triciclos que não mexeram nesta proporção, não ficaram bem resolvidos*”. Tal também se manifesta na fala

de Augusto, quando disse que “*Se a gente não puder mexer nesta estrutura, vai ser difícil*”. Mas mesmo de acordo com esta correlação entre proporções e aparência do triciclo, o cliente parecia irredutível. A equipe deveria seguir proporções convencionais de um carro para causar a sensação de segurança. A preocupação de Daniel visava, portanto, a sensação de segurança que o triciclo precisaria transmitir. Para ele, a falta de segurança era um dos maiores problemas das motos, e o triciclo deveria escapar disso, porque as pessoas tendem a associar triciclo à moto, e uma das formas de escapar-se desta associação, seria fazer o triciclo com as dimensões de um carro.

Junto deste interesse, de utilizar as proporções de um carro, o cliente também solicitou certa disposição específica entre os ocupantes do triciclo. O passageiro deveria ficar sentado atrás do motorista, e manter, ainda assim, o campo de visão desobstruído. Para tanto, Daniel sugeria que a pessoa sentada atrás ficasse num nível mais alto que a da frente. Elevar a posição do passageiro num nível acima do chassi, ocasionava, necessariamente, na elevação da altura do triciclo. E tal operação sugeria o proporcional aumento da largura do triciclo, para não afetar sua estabilidade, que seria prejudicada com a elevação da altura do veículo. A percepção da equipe de design sobre o conflito destes dois interesses do cliente (manter a proporção, e elevar o passageiro), lhes abriu espaço para resgatar a possibilidade de alterarem a proporção do veículo. O confronto entre os interesses do cliente, permitiu que os designers apontassem o bloqueio do percurso previsto por Daniel. Da mesma forma como ocorreu no caso da tecnologia das hélices, os designers aqui sugeriram um possível desvio desta barreira, algo que os aproximasse de sua intenção (que era alterar as proporções do triciclo). Segundo o argumento apresentado ao cliente, mexendo sutilmente nas proporções gerais do triciclo, eles conseguiriam garantir segurança e a visibilidade total do passageiro, sem com isso afetar radicalmente as proporções do veículo. Diante deste cenário estrategicamente montado, o cliente aquiesceu.

Estas duas negociações que procurei resgatar nos últimos parágrafos representam o espírito que esteve presente ao longo de todo o projeto. Elas não ocorrem por um movimento descontrolado promovido pelos designers, não são opcionais, e tampouco se referem elas a uma expertise do designer que visaria exclusivamente benefícios próprios. O designer, como vimos, luta por seus próprios interesses, mas ele concebe que seus objetivos estão de tal forma

atrelados aos do cliente contratante, e também aos dos demais envolvidos, que ele não pode atingi-los sem que os outros também atinjam os seus. Estas negociações são fundamentais para o surgimento do produto. Uma vez que as negociações aqui descritas estendam-se também a todos os envolvidos no projeto, estes exemplos deixam de ser únicos. E, da mesma forma, as táticas e estratégias utilizadas pelo designer para gerenciar os interesses em favor do triciclo, também não se acabam por aqui. Não traremos outros exemplos, por enquanto, porque o aspecto que lhes é central não difere. Estas negociações marcam uma ação que envolve disputa e parceria, persuasão e aquiescência; táticas e estratégias variadas para remanejar\transformar ou anular interesses, e para conduzir os parceiros àquilo que favorece o surgimento do produto; a renúncia de um interesse em benefício de outro mais valioso; algo que aponta um quadro complexo, em que o produto é a parte central, e o designer aquele que lhe gerencia o percurso.

Sob o processo de negociação presente na reunião, os designers como que alcançavam paulatinamente um refinamento sobre o que deveriam projetar. As solicitações do cliente jamais poderiam estar definidas num primeiro contato entre designer e cliente (através do que se denominou Briefing, e que revelaria o problema de projeto), já que elas somente tornam-se razoáveis, sob a ação estratégica do designer. Se o designer for tomar estas informações através daquilo que o cliente lhe oferece explicitamente, ele somente encontrará um conjunto ambíguo, indefinido e, assim, intratável. O esforço do designer aqui não é o de encontrar aquilo que o cliente deseja: não se trata de uma *procura*, mas de uma *negociação*. Os problemas não são sequer *entregues* ao designer, porque eles são sempre formulados em função dos agentes de seu contexto. Portanto, o próprio designer, ao aproximar-se de uma ocasião de projeto, traz novos elementos à problemática, que acaba por modificá-la sensivelmente. Cabe ao designer, aqui, manejar todos os interesses em benefício do produto, e não somente atender aos interesses explícitos.

Findeli (2001) explica duas estruturas de processo de design, que devem nos ajudar a ampliar este diagnóstico. Num primeiro modelo, o processo de design inicia na identificação de um problema (ou necessidade) e encerra-se na transformação deste problema em solução. O autor (2001, p.9) o descreve da seguinte maneira:

1 Uma necessidade, ou problema, é identificado: situação A;

- 2 Uma solução é imaginada e descrita: situação B; e*
- 3 O ato de design consiste no elo de ligação da transformação da situação A para a situação B.*

Neste esquema cabe ao designer conhecer aquilo que o cliente quer (ou sua “necessidade”), para então imaginar uma solução que atenda esta necessidade. A ação de design envolve a percepção de um problema alheio, que não sofre qualquer tipo de transformação, e sua conseqüente solução. O segundo modelo descrito por Findeli sugere outra estrutura e outra dinâmica:

- 1 Ao invés de um problema, se tem o estado A de um sistema;*
- 2 Ao invés de uma solução, se tem o estado B de um sistema; e*
- 3 Os designers e os usuários são partes deste sistema.*

A forma como procuramos descrever a ação de negociação do design, somente faz sentido se concebermos o processo de design descrito através deste segundo modelo. Sob esta estrutura, o designer não atua *contra* ou *para* o sistema, mas *com* o sistema. Findeli entende que o designer e o usuário fazem parte do processo e que ambos são transformados, bem como acabam por transformar o sistema (Findeli, 2001: 10). O designer age, portanto, não somente para solucionar a “necessidade” manifesta pelo cliente, mas age sobre esta necessidade mesma, transformando-a, de forma a buscar os acordos necessários entre toda a população interessada no produto, para que a rede de concepção do produto torne-se consistente.

Estudar o processo que leva um projeto a tornar-se um produto e chegar ao mercado, pode ser feito de duas maneiras. Podemos tomar este processo como algo linear, como bem sugeriu Findeli ao descrever seu primeiro modelo. Ou pensá-lo como algo que sofre intervenções diversas, e que a partir destas intervenções transforma-se invariavelmente, como sugeriu Findeli em seu segundo modelo. Definir qual das trajetórias seguir é fundamental porque de acordo com a estratégia utilizada, os atores vão se tornar passíveis ou não passíveis de identificação. Por exemplo, o modelo linear subentende uma inércia própria dos produtos, que não sofre intervenção alguma. A inconsistência deste modelo, já renunciada por Findeli, foi também revelada por John Law (1999), ao apresentar as noções de “tradução” e de “transformação” que um objeto sofre ao

longo do seu ciclo de vida⁶². Nós mesmos manifestamos nossa posição a respeito deste modelo na introdução da tese. Junto das leituras destes autores, que trouxemos agora à discussão, entendemos que pensar no processo de projeção como em algo moldado por transformações diversas é algo que nos concede, em qualquer hipótese, mais espaço para investigação.

Quando os designers disseram, portanto, que a meta desta reunião era entender melhor aquilo que o cliente queria, poderiam ter dito que a meta era modelar os interesses em jogo, buscar as convenções necessárias, de forma a tornar sólida a rede de concepção do produto. Afinal, a ação dos designers envolveu um exercício de transformação, e não uma tarefa de coleta de dados. Para chegar a um briefing que equilibrasse os interesses em jogo, o designer como que conduziu estes interesses a uma circunstância de projeto plausível. O designer, portanto, não atua como um profissional que recebe problemas e entrega soluções, mas como um profissional que, antes disso, atua na própria estruturação da rede de que fazem parte o problema e a solução.

A equipe de design saiu da reunião tendo dado um passo importante para a continuidade do projeto. A partir desta reunião, iniciou-se a preparação do “estado A” do sistema descrito por Findeli em seu segundo modelo. Os interesses foram ganhando forma, e alavancando o projeto do triciclo. A construção deste “estado A” sofreu ainda muitas intervenções. Não sei dizer até que ponto a separação especificada por Findeli, entre “estado A” e “estado B,” mereça a divisão. Isto porque à medida que os designers vão agindo sobre as solicitações do cliente e dos demais envolvidos, vão também ocorrendo transformações diversas, o que já assinala uma espécie de solução. Ou seja, a própria definição de um “estado A” já é marcada por soluções e pela intervenção proposital do designer. Como vimos na reunião em que os envolvidos ajustavam o briefing de projeto, este “estado A” é construído, não se refere a algo dado. Portanto, não há qualquer possibilidade de entendê-lo como algo estático. Se tal procede, este segundo quadro proposto por Findeli comete o mesmo equívoco que ele próprio destacou em seu primeiro modelo, o de situar a ação de design entre um problema e uma solução. Isto não

⁶² Para aprofundar o assunto, sugiro a leitura do texto de Law, disponível em <http://comp.lancs.ac.uk/sociology/stslaw2.html> (acesso em março de 2008).

seria viável, pois a própria concepção deste problema, já é algo que envolve transformação e, sob certa perspectiva, soluções diversas.

De uma forma ou de outra, as transformações promovidas pela ação dos designers já estavam ocorrendo. E, mediante estas manobras, os designers avançavam à etapa de Projeto Conceitual.

As etapas descritas no Projeto Conceitual procurariam dar forma a algo que correspondesse às expectativas percebidas ao longo do Projeto Informacional. Mas, como procuramos descrever, as próprias expectativas sobre o triciclo era também algo que se estava construindo. A transição da etapa denominada Pesquisa Target: modelo KANO (do Projeto Informacional) para a etapa Painel de Estilo de Vida do Target (do Projeto Conceitual) nos mostra que a definição sobre o perfil do público-alvo ainda sofreria diversas intervenções. Procuraremos investigá-las, portanto.

A primeira tarefa a que a equipe dedicou-se no Projeto Conceitual, foi orientada por uma técnica denominada KANO. Esta técnica permitiria que os futuros usuários do produto atribuíssem graus de importância para os mais variados itens do triciclo. A idéia é que após a aplicação da técnica, a equipe atingisse um diagnóstico que mostrasse, através de gráficos e tabelas específicos, quais itens eram os mais valorizados pelos usuários potenciais, e quais não receberam tanta importância. A partir da utilização da técnica verificou-se, por exemplo, que um volante customizado era mais valorizado do que um porta-malas espaçoso, assim como uma série de constatações equivalentes. Depois de preparar as questões que formariam a estrutura deste questionário, a equipe deveria aplicar a ferramenta com usuários potenciais. Portanto, a técnica requereria, inicialmente, a definição de quem é o público-alvo, para que, posteriormente, se abordasse este público e se obtivesse dados referentes à sua expectativa com o produto. A percepção deste encadeamento necessário, nos alerta para um aspecto contraditório na sequência prevista: como aplicar a técnica quando o perfil deste público-alvo ainda é desconhecido?

A discriminação do público-alvo seria um assunto que os Painéis de Estilo do Target deveriam dar conta. Mas o início da preparação destes painéis somente ocorreria mais adiante, depois de encerrada a etapa em que aplicariam o modelo KANO. Portanto, parecia-me haver certa incongruência quando vi o grupo

antecipando a técnica do modelo KANO, aos Painéis de Estilo. Acho, contudo, que minha percepção de que a equipe estava antecipando imprudentemente uma etapa à outra (o KANO ao painel do Estilo de Vida do Target), não seja toda ela procedente. Isto porque durante a preparação do modelo KANO (a elaboração das questões e das respostas), a equipe dedicou-se a uma tarefa, quase que involuntária, de desvendar o público-alvo. Ao procurar responder as questões previstas no questionário, a equipe como que concebia o perfil de quem responderia as questões daquela maneira. Este processo inverso parece, num primeiro olhar, não fazer sentido. Mas, apesar deste antagonismo aparente, a equipe parecia atingir o estágio necessário para que seguissem em frente com o projeto. O fato é que a apresentação dos trabalhos desenvolvidos nesta fase de projeto foi bem aceita pelo cliente. Os designers pareciam ter conseguido idealizar um usuário tal qual o cliente esperava. Imagino que a inversão das etapas não prejudicou o projeto, porque os designers de alguma forma haviam entendido, independente da aplicação das técnicas de apoio utilizadas, quem deveria ser o público-alvo. Mas, independente do valor deste argumento, precisamos investigar ainda assim uma questão: através de que procedimento eles acreditavam ter identificado o perfil público-alvo?

5.1.1. “Construindo” o público-alvo

Há um aspecto do procedimento adotado pelo escritório (de inverter as técnicas previstas), que nos traz pistas sobre a maneira como os designers foram concebendo o perfil do público-alvo. Apesar de Ronald dizer que técnica deveria ser aplicada com, pelo menos, “(...) *mil e quinhentas pessoas*”, ela somente foi respondida pelos próprios designers da equipe. Apesar de ser necessário adicionar a este número o tom de exagero e imprecisão da fala de nosso informante, ainda assim, a previsão entre a amostra necessária e a amostra utilizada é desproporcional. Mesmo que entendamos que os designers já acreditavam ter desvendado o perfil do público-alvo, e a forma como as respostas seriam respondidas, o que lhes aliviaria a necessidade da aplicação da técnica com a amostragem prevista por Ronald, ainda assim o procedimento adotado aqui revela algo freqüente no universo da Projecta: há uma situação ideal percebida pelos

designers que nem sempre correspondia ao que de fato era praticado. A próxima fala de Ronald apresenta esta noção sobre o procedimento ideal e sua relação com o que é plausível, e destaca o tipo de habilidade que o designer precisa ter para contornar o que pode parecer inviável:

O ideal seria aplicar esse questionário com, sei lá, 1500 pessoas. Mas não é viável no momento. Não temos recursos para tanto. O Daniel nos contratou também por confiar na nossa sensibilidade em perceber o público-alvo. Ele contratou essa nossa habilidade, pois a percebeu no trabalho que fizemos para aquele outro concurso. De certa forma precisamos nos passar por usuários, e representá-los (...).

Neste sentido, Ronald percebe que o exercício de design é algo que envolve tentativa e erro: *“Nós estamos experimentando, ‘joga lá’, e o cliente fala ‘acertou’, ‘tenta lá’, e o cliente fala, ‘não é por aí’.* O design neste sentido é uma batalha naval (...) Ou tu faz uma pesquisa muito bem estruturada com o cliente, ou é batalha naval mesmo. E ninguém faz isso (pesquisa bem estruturada) no Brasil”. Não sei a que ponto esta postura adotada pelo escritório, de sobrepujar certas técnicas previstas para o projeto, seja algo corriqueiro entre os escritórios de design. Para Ronald, incluir no orçamento uma pesquisa com uma amostragem de mil e quinhentas pessoas era algo impraticável. Isto traria gastos que inviabilizariam o projeto. Ou, antes disso, faria com que o orçamento proposto pela Projecta se tornasse mais caro do que o dos concorrentes, o que afastaria o escritório do páreo. O informante salienta ainda que este é um procedimento comum no Brasil todo. E que, para portar-se diante desta particularidade nacional, o designer brasileiro precisa “*experimental*”, ou ter “*sensibilidade*” para adivinhar certas informações de projeto que somente são acessadas mediante um jogo semelhante ao de uma “*batalha naval*”.

Esta aptidão do designer assemelha-se a um tipo de “intuição”, cuja etimologia indica a virtude de perceber certas “verdades” sem que haja “raciocínio”; uma forma de lidar com o desconhecido, através do que seria um conhecimento tácito (Cunha, 1982, p. 433). Ronald não seria capaz de verbalizar, ou insinuar mesmo por outros meios, quais os elementos que o tornaram capaz de contornar circunstâncias como a antes descrita. No terceiro capítulo percebemos a importância dos mecanismos de legitimação profissional. O cumprimento destes

mecanismos, e tudo o que envolve, como que prepara o designer para encargos como o requerido no momento da aplicação do modelo KANO. Mas, neste caso, não podemos nos resignar a eles. Afinal existem outros fatores, como a experiência de vida do indivíduo, que pode modificar a forma como ele desenvolve competências como estas salientadas por Ronald.

Ainda assim é difícil avaliar se este procedimento de confiar na intuição seja algo de fato calculado ou se se refere a um oportunismo. Afinal, se de um lado a ausência de recursos disponíveis para esta etapa de projeto pode ser problemático, por impossibilitar acesso a informações importantes para o desenvolvimento do projeto, de outro ela como que permite ao designer conceber o público-alvo da forma que lhe aprouver. Este argumento deve se esclarecer na descrição seguinte.

Durante a preparação do modelo KANO, Ronald instruía a equipe para algo que considerava fundamental: eles precisariam atender ao público-alvo, mas sem com isso deixar de atender ao próprio cliente contratante. Para Ronald, durante as reuniões Daniel manifestou que gostava de dirigir motos e tinha um sonho, uma vontade pessoal, de utilizar futuramente o triciclo. Ronald percebia uma brecha que pretendia explorar: o cliente contratante tinha, ou acreditava ter, o perfil do usuário do triciclo. Não cabe avaliar se tal informação é procedente, ou se esta percepção foi uma forma identificada por Ronald para atender restrita e diretamente às expectativas do cliente contratante. O fato é que quando a equipe começou a esboçar o perfil do público-alvo, percebi que as características deste, eram as mesmas de Daniel, o cliente contratante. A lista de atributos do público-alvo, concebida pela equipe de design, que se anunciavam no Painel do Target, indicava: *“Sexo masculino”, de “Faixa etária próxima aos 50 anos”, “Pai de família”, “casado”, com “dois filhos”, de “renda elevada”, que já tivesse um carro na faixa de “200 mil reais”, que fosse “esportivo”, “interessado em tecnologia”, preocupado com a preservação do “meio-ambiente”, que tivesse “bom gosto”, mas ainda assim “se preocupasse em não parecer muito arrumadinho”*. Esta correspondência entre cliente contratante e público-alvo estava clara na voz de Ronald: *“Pessoal, vocês conheceram o Daniel. Ele tem quase cinquenta anos e está em plena forma. Ele vai à academia de ginástica quase todos os dias. O computador dele é um iMac de última geração; ele dirige uma Land Rover (...) não podemos deixar estes atributos de lado”*. Esta

preocupação de Ronald em descrever o perfil do cliente contratante revela-nos algo de inusitado. Afinal, descrever o cliente no momento em que se discute o perfil do público-alvo é algo que somente faz sentido se eles forem o mesmo.

Em nenhum momento das reuniões o cliente disse que o público-alvo deveria ter aquelas características (as suas próprias), ou que a equipe deveria tomar-lhe o perfil para modelo. Acredito que configurar o público-alvo desta forma, foi antes uma estratégia utilizada por Ronald voltada a dois objetivos: (1) tornar o cliente mais sensível ao triciclo (que viria a atender justamente as suas exigências de usuário); e, assim, (2) eliminar um ator (o usuário) da rede de concepção do triciclo, que poderia ter interesses diferentes dos manifestados por Daniel. Tal não aponta, necessariamente, para um padrão da ação de design. Afinal, se o cliente estivesse contratando o escritório para desenvolver um produto para crianças, ou para mulheres, esta tática seria impraticável.

Mas, em que medida a suposta tática de Ronald faz sentido? Primeiro, examinemos a idéia de combinar cliente e usuário para tornar o cliente mais sensível ao projeto. Aqui o cliente pode imaginar-se, a si mesmo, usufruindo do produto. Isto tornaria a imagem de uso do produto mais nítida do que quando feita com outra pessoa em seu lugar. Ou seja, o cliente não precisa passar pelo exercício de imaginar como uma terceira pessoa perceberia o triciclo. Mas tal procedimento aponta também outro lado: o cliente, imaginando-se enquanto usuário do triciclo, estaria também mais suscetível a identificar as falhas do produto. Por trás destas vantagens e desvantagens, o fato é que Ronald parecia enxergar certas facilidades em tornar o cliente o próprio usuário: *“Quando o Daniel ver o desenho dessas luzes ele vai ficar louco (...) Ele vai se imaginar desfilando na beira-mar com o triciclo (...), passeando com a esposa dele”*.

Eliminar a vinda de outro ator para a rede de concepção do produto também parecia ter seus benefícios. Isto porque junto da chegada de um novo ator, que no caso seria o usuário do triciclo, algumas dificuldades poderiam aparecer. Este novo ator também teria preferências, interesses e exigências próprias, que poderiam confrontar os interesses dos outros atores que já faziam parte do projeto do triciclo. Por exemplo: a equipe de design poderia entender que seria desejável para o usuário (ou o novo ator) que o triciclo primasse pela velocidade, o que exigiria um sistema de amortecimento mais duro, e que comprometeria o conforto, que era algo visto por Daniel como uma característica

de máxima importância. Ou seja, o perfil desse usuário poderia indicar atributos que não correspondessem aos atributos idealizados pelo cliente contratante, ou pela equipe de design. A manobra de Ronald, de aproximar usuário e cliente, impediu que este possível confronto ganhasse forma. A equipe de design persuadiu o cliente que o público-alvo era qualquer pessoa muito parecida com ele mesmo. Esta associação entre cliente e usuário em momento algum ficou explícita na relação entre cliente e designers. O cliente ainda entendia haver um usuário. Ele sempre manifestou a importância de atender às expectativas deste usuário, sem conceber que as exigências deste usuário tornavam-se as suas próprias. Portanto, voltando à questão que se destacou há algumas páginas atrás: o designer não desvendou o público-alvo, mas o arquitetou em função dos caminhos que a rede de concepção do triciclo apontou como os mais seguros. Esta ação não envolveu apenas um trabalho de descoberta, ou de exploração, como defendeu Cross (2008, p.9)⁶³, mas de construção.

Uma vez estabelecido o perfil do público-alvo, a equipe de design concebeu um quadro de imagens que diriam respeito ao universo deste sujeito. Este quadro de imagem recebia o nome de Painel de Estilo de Vida do Target. Algumas questões orientavam a equipe durante a preparação do quadro: “*Que tipo de produto este usuário possui, ou deseja; quais as marcas que ele prefere; qual o “tipo” ideal de mulher; o que ele gosta de fazer quando não está trabalhando; onde ele mora; que cara ele tem*”. A demarcação destes itens passou por um processo quase que aleatório, sem critérios definidos, orientado “instintivamente” pela imagem que faziam do cliente-usuário.

O trabalho de coleta de imagens, que pretendia representar o que idealizavam ser o público-alvo, foi feito pelos colaboradores que formavam a equipe de design. Ronald somente participou da tarefa depois que os primeiros esboços do painel estavam prontos. Ele fez uma série de alterações nos quadros: pediu que substituíssem a imagem de alguém jogando tênis por alguém jogando squash, de um iate qualquer por um veleiro *Catamaran*, de alguém lendo jornal por alguém utilizando um *Smartphone*, de um veículo *Honda Accord* por um *BMW Z4*, de uma moto *Gold Wind* por uma *Ducati*. Estas transformações justificavam-se pelo seguinte argumento: “*A idéia é colocar mais testosterona,*

⁶³ “(...) it is therefore appropriate to think of the designer as an explorer, searching for the undiscovered ‘treasure’ of a satisfactory solution concept” (Cross, 2008, p.9). (Tradução minha).

mais rebeldia em meio a esse luxo todo, tirar essa idéia de tiozão”. Através destes procedimentos, a equipe começava a construir um quadro que combinasse com a imagem do cliente contratante.

Esta aproximação entre cliente e público-alvo não se apresentou em momento algum de forma explícita no escritório. Tanto é que as intervenções de Ronald no trabalho feito pela equipe, indicava que ele havia uma imagem clara do perfil deste usuário, ao passo que a equipe ainda não. Assim, uma orientação dada à equipe se encarregou de esclarecer o plano de Ronald: *“O cliente tem que se enxergar neste quadro (do público-alvo) (...) Ele deve tirar a imagem de qualquer outra figura, e colocar a dele, sem que o quadro pareça estranho”*. À medida que o painel vinha tomando forma, e ganhando novos elementos, a equipe foi concebendo o perfil do público-alvo, sem com isso adivinhar a estratégia insinuada nos comandos de Ronald. Eis o quadro gerado:

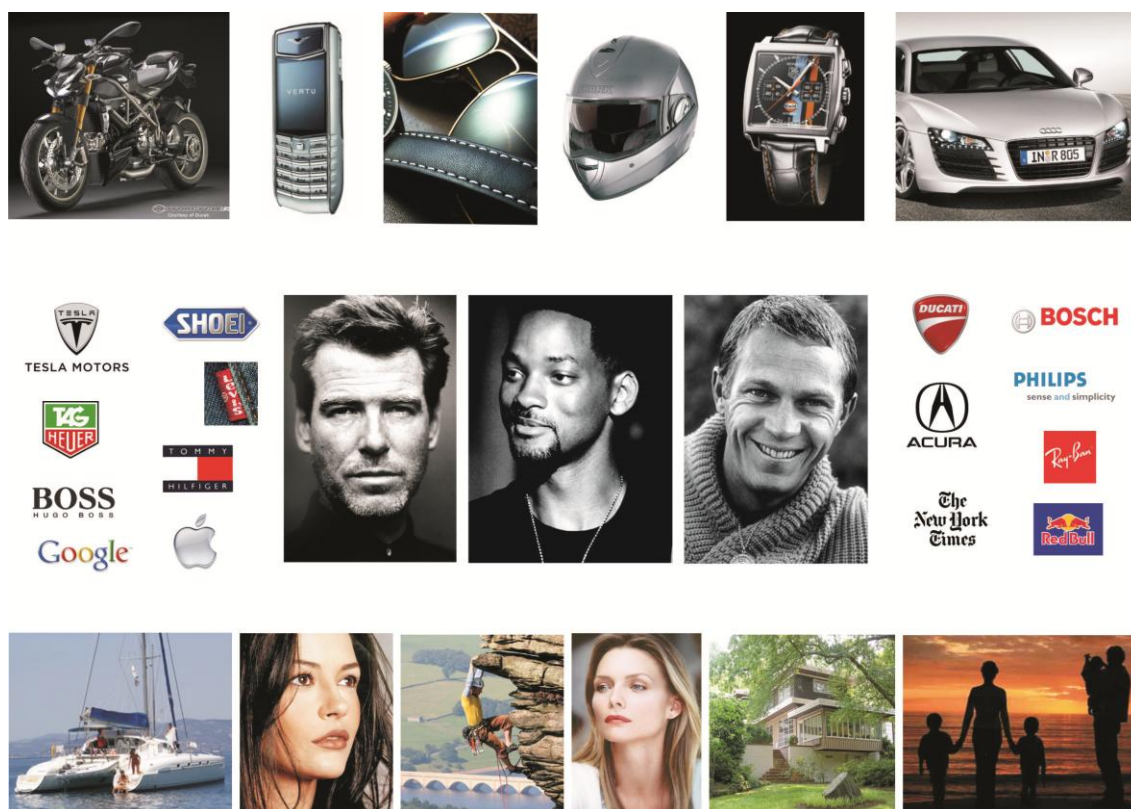


Figura 2 - Pannel de Estilo de Vida do Target

Não creio que seja o caso de desdobrar cada um dos itens que preenchem este quadro, e reportar a forma como a equipe associava estes itens ao público-alvo. Esta tarefa certamente será repetitiva, porque as escolhas dos itens passavam sempre pelos mesmos critérios. Mas, se há um padrão na escolha destes produtos,

se a combinação entre eles respeita certa lógica, convém pensar nos procedimentos que lhe orientam.

O exercício pelo qual atravessa o designer no momento em que elege os elementos do Painel de Estilo de Vida do Target, equivale a procura por um efeito Diderot. McCracken (2003, p. 151-163) utiliza do ensaio realizado por Denis Diderot, intitulado “*Regrets on parting with my old dressing gown*”, para explicar o que envolve este efeito. Denis Diderot (apud McCracken) viu-se forçado a alterar toda a mobília de seu gabinete, em função de uma nova vestimenta que havia recebido de presente de um amigo. Depois de substituir seu “(...) esfarrapado, humilde, confortável e velho roupão”, Diderot envolveu-se em um “angustiante processo”, em que achou que a escrivainha “(...) não estava totalmente à altura do padrão e a substituiu. Então a tapeçaria na parede da sala de estudos pareceu um tanto surrada, e uma nova teve de ser encontrada. Gradualmente, o gabinete inteiro, incluindo suas cadeiras, gravuras, estantes de livros e relógio, fora julgado, descoberto insuficiente e substituído” (McCracken, 2003, p. 152).

Este esforço de Diderot em procurar por produtos que concordassem com a sua nova vestimenta, instrui fundamentalmente o designer no momento em que ele procura por elementos que formem o quadro característico do público que utilizará o produto projetado. Assim, as imagens que compuseram o Painel de Estilo de Vida do Target, deveriam todas elas corresponder a um padrão percebido sobre o usuário. Para McCracken (2003, p. 153), uma vez que exista esta correspondência entre as categorias culturais e os produtos, todas as categorias de produtos passam a corresponder umas às outras. Desta forma, pode-se combinar um sistema de celulares, com um sistema de carros, de motos, de casas... tal qual fizeram os designers no exercício antes descrito. No painel da Figura 2, por exemplo, todos os produtos ocupam a mesma posição em suas respectivas categorias, o que forma um quadro harmonioso, do qual o projeto do triciclo não deveria destoar. Estes bens de consumo agrupados são uma importante maneira de caracterizar-se os espaços ocupados pelo usuário. Como salientam Rocha e Pereira (2009, p. 59-60), à medida que o usuário consome estes bens, ele faz uso de processos que “(...) são fundamentais, estabelecendo fronteiras, definindo territórios, significando, através deste consumo, quem é próximo e quem é distante”.

Esta tarefa de procura pela “unidade Diderot”, sintetizada na figura anterior, parece ter sido realizada com sucesso. O fato é que durante a apresentação desta prancha, o cliente se mostrou bastante satisfeito sobre a forma como a equipe concebera o público-alvo. Ele disse: *“Vocês souberam transformar em imagens exatamente o que eu tinha em mente para este usuário (...) está bem certinho”*. O trabalho da equipe de design foi, contudo, maior, ou pelo menos diferente do identificado pelo cliente. A tarefa da preparação do painel do Estilo de Vida do Target não se referia à tradução do que o cliente tinha em mente para imagens, como o cliente supôs. Mas a um trabalho de construção, como se destacou antes. A equipe de design não somente tornou aparente um ator para a rede de concepção do produto, como, ao aproximar cliente e usuário, fez com que este ator não se tornasse avesso aos interesses já dispostos sobre o projeto. A astúcia da equipe de design na elaboração deste perfil do público-alvo foi antes uma tarefa interessada em promover, no sentido de originar, um determinado perfil que entendesse ser conveniente ao projeto, do que uma tarefa de coleta de informações.

Ao dar formas para este novo agente, que deixa de ser um conceito vago, e passa a ter indicadores concretos, a equipe de design tornou o projeto do triciclo mais sólido e consistente. Antes desta construção não havia qualquer imagem nítida de alguém que pudesse se interessar pela compra do triciclo. Materializou-se, neste movimento, um dos pilares fundamentais para a sobrevivência do produto: o cliente enxergava mais claramente aquele que o utilizaria. Esta figura tornava-se não somente existente, como factível. Ou seja, as marcas que este público utilizava, seus produtos preferidos, os esportes que praticava, o jornal que lia, a casa onde morava, todas as imagens combinadas no painel, ou em outras palavras, a unidade Diderot obtida, sugeriam alguém que provavelmente se interessaria pelo triciclo que seria projetado. Ou, melhor dizendo, o triciclo saberia, mais exatamente, a quem atender. Assim, realizada esta operação, o cliente tornava-se, paulatinamente, mais confiante em sua aposta – tanto em relação ao projeto, quanto em relação ao escritório escolhido para executá-lo.

Quando as propostas são aceitas mais facilmente, sem negociações explícitas, sem embates ou discussão, seu transcurso é quase que despercebido, porque as pistas deixadas são menos evidentes. Isto ocorre somente quando os interesses em torno do projeto são próximos; quando não há objeção de nenhuma

das partes sobre os interesses alheios. Assim, os objetivos passam a convergir num sentido apenas, de forma que os atores que lhe estão em torno (no caso os designers e o cliente), tendem a parecer um só.

Depois dos acertos em relação à definição do perfil do público-alvo, foram apresentados painéis que indicavam outros aspectos desejáveis para o triciclo. As propostas expressas nestes painéis, abaixo, também foram acatadas pelo cliente sem restrições. Esta aceitação do cliente sobre as propostas apresentadas é algo que passa necessariamente por uma negociação anterior, em que se ajustam os interesses do cliente ao contexto do projeto. Analisamos esta operação quando refletimos sobre o briefing, há algumas páginas atrás. A preparação destes painéis diz respeito ao acordo firmado entre designer e cliente no momento em que pensavam o briefing do projeto. No briefing, estes acordos aparecem firmados nas palavras das partes. E estes painéis de imagens devem lhes ser correspondentes. Uma vez que os acordos estivessem devidamente estabelecidos nas primeiras reuniões, como pareciam estar, não haveria problemas maiores na aceitação das imagens pelo cliente. Vamos apresentar o material que representava estes interesses conjuntos.

O primeiro deles refere-se a um painel de conceitos cujas imagens deveriam representar o aspecto tecnológico e futurista desejados para o triciclo:

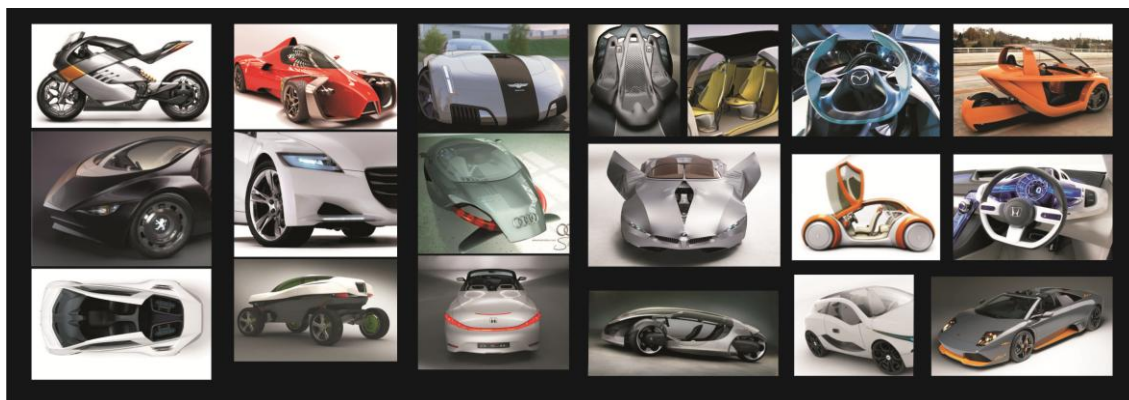


Figura 3 - Painel de conceitos futuristas

A partir das imagens selecionadas, que na opinião dos designers representavam os conceitos acordados com o cliente, foram extraídos os elementos vistos como determinantes para que os veículos mantivessem este aspecto tecnológico e futurista. Estes elementos formaram um segundo painel, denominada Painel de Cores e Texturas:

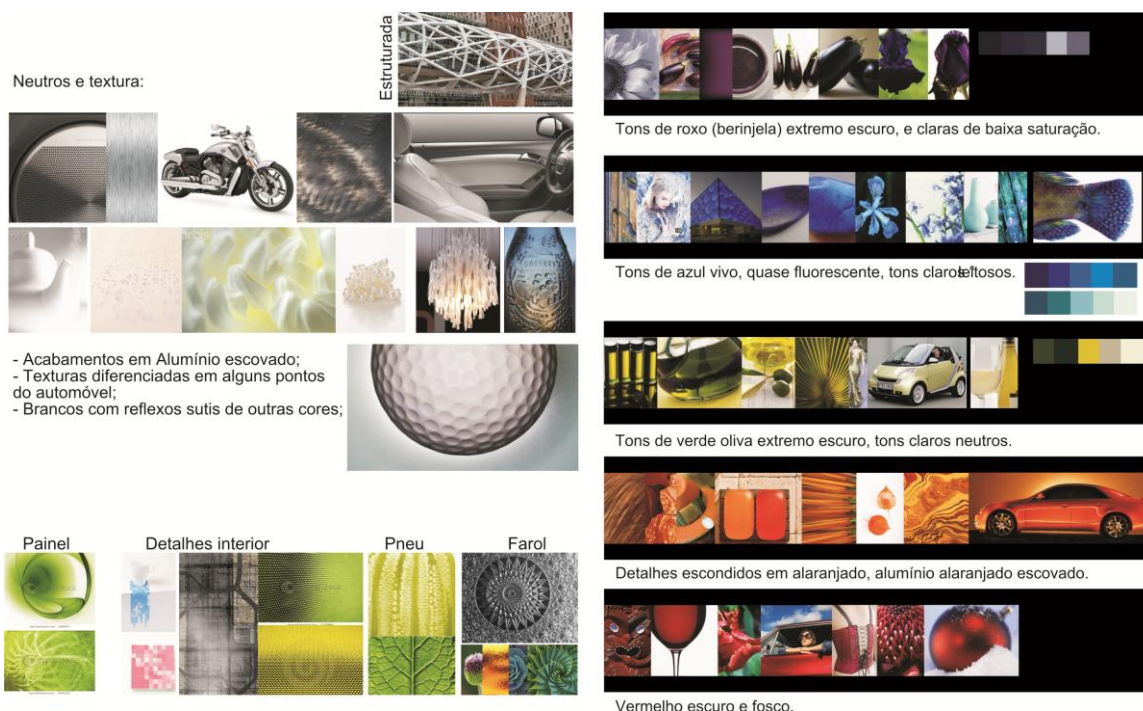


Figura 4 - Painel de Cores e Texturas

Estas primeiras fases de projeto são menos complicadas, porque o número de envolvidos é menor. A facilidade com que os designers conquistaram o retorno positivo do cliente sobre o material destes painéis, diz respeito também a este cenário pouco numeroso. Afinal, uma vez defendidos os seus interesses, e ajustados os interesses dos clientes, os designers viam-se diante de uma tarefa pouco complicada. Os problemas, neste momento, vêm em menor número, e são menos dispendiosos. O que está em jogo é um conjunto de interesses menor e mais facilmente manejados. Atende-se a menos envolvidos e as interferências são menos pungentes. À medida que o projeto vai ganhando forma, é necessário mobilizar mais aliados, e conseqüentemente atender novas expectativas. Estes aliados são percebidos pelos designers, e pelo cliente, como fundamentais, porque eles dão suporte ao triciclo. Vamos investigar agora o surgimento de alguns destes novos agentes no projeto, e o impacto que geraram.

5.1.2. O concurso: novos agentes no páreo

Gostaria agora de investigar alguns elementos da ação da equipe de design durante o cumprimento da etapa denominada *Brainwriting*. Esta etapa consistia em “(...) *uma conversa livre sobre os conceitos desejados para o produto*”, como me explicou Carlos. A equipe entendeu que estes conceitos deveriam corresponder às palavras chaves estipuladas pelo concurso Automega, já antes anunciadas (*Electrifying, Radiant, Beautiful e Innovative*). Toda a conversa despendida nesta etapa pautou-se nos temas deste concurso. Orientar a elaboração dos conceitos do triciclo a partir do que indicava o concurso era visto como algo fundamental pela equipe. Neste momento, Ronald compartilhou com a equipe: “*Nós temos que saber quem são os avaliadores do concurso. O que eles querem ver nas pranchas*”. Esta indicação de Ronald, no começo da etapa de Projeto Conceitual, é um indicativo de como ele percebia a importância do concurso para o triciclo. Já se havia mencionado a importância deste concurso para a determinação do início do projeto, vou agora enfatizar outros de seus elementos. Nas palavras chaves destacadas pela equipe de design, ou até mesmo na figura dos avaliadores destacados por Ronald, o concurso manifesta-se um novo agente. Este agente também tem interesses, expectativas, e desejos para com o triciclo. Ele modifica, de alguma forma, o trajeto do projeto. Ele faz com que o triciclo ganhe e perca elementos, em função de recomendações que estipula. Sua importância é tamanha que neste momento inicial da criação do conceito do triciclo, os interesses de Daniel, o cliente contratante, que estavam manifestos no Painel de Estilo de Vida do Target, passam a ser secundários. A equipe faz inclinar as preocupações com o projeto no sentido do concurso, em detrimento ao cliente contratante, porque vê vantagem neste procedimento.

Alguém poderia alegar que o cliente contratante é quem está pagando pelo projeto, e que seus interesses deveriam ser privilegiados. Ocorre que, neste momento, a equipe de design, e posteriormente o próprio cliente, entendem que o surgimento do triciclo, que faz parte do objetivo maior de Daniel e do escritório de design, está condicionado à solidez de sua rede de concepção. Uma vez que o triciclo tenha sucesso em um concurso que considerassem importante, como o Automega, as chances de o triciclo surgir aumentam. O concurso é visto, portanto, como um pilar importante do projeto, porque ele aproxima outros atores que

também passariam a se interessar pelo triciclo. Um bom despenho no concurso fará com que a mídia, os empresários, industriais, possíveis usuários, lojistas, as oficinas e lojas especializadas, as revistas do setor, e outros parceiros, todos estes passem a enxergar o triciclo como algo que lhes possa trazer algum proveito. E, neste esquema, quanto mais agentes estão interessados no surgimento do produto, mais chances ele tem de surgir. Sua rede torna-se mais sólida e mais resistente, porque mais agentes passam a estar amarrados ao triciclo: o caso de o produto não surgir afetaria um número maior de envolvidos, o que tende a ser mais fortemente evitado.

Por outro lado, se o triciclo fica circunscrito aos interesses do cliente contratante e aos interesses do escritório de design, que representam um número menor de atores, os elementos que impulsionaria seu surgimento são por demais frágeis, porque os pontos que o sustentam são pouco numerosos, de forma que não garantem sua propulsão. Portanto, se Daniel, por algum motivo qualquer (um motivo familiar, um problema médico, uma questão econômica, ou simplesmente uma indisposição) resolve sair de cena, e desistir do triciclo, isto pode ser suficiente para que o projeto do triciclo esmaça, e o produto jamais chegue ao mercado. Mas, uma vez que a rede de interessados no triciclo esteja solidamente formada, mesmo a saída de Daniel pode ser recuperada, pois as possibilidades de intervenção de outro ator interessado tornam-se maiores. Ou seja, uma vez que esta rede seja forte, outro ator pode aliar-se a ela, substituindo o papel desempenhado até então por Daniel.

É importante salientar que não se quer aqui estabelecer qualquer analogia incondicional entre o número de atores envolvidos em um projeto, e o sucesso do produto. Já destacou-se, por exemplo, que a sintonia entre os interesses destes atores (que não diz respeito ao número de atores envolvidos) é decisiva para o surgimento do produto, de forma que eventuais desacordos podem comprometer a mais numerosa das redes de concepção de um produto. A correspondência percebida diz que o número de interessados em um projeto, e, posteriormente em um produto, somados ainda a outros aspectos decisivos, parece incidir no surgimento e na longa vida deste produto.

A partir da percepção de que outros atorem precisam ser recrutados, os designers, mesmo contando com o sucesso do projeto com o cliente, entendem que ainda assim precisam buscar parceiros interessados pelo projeto, a fim de

fortalecer sua rede, e aumentar as chances de ele ganhar vida. Portanto, mesmo o projeto tendo sucesso, ainda assim ele somente é realizável. Depois de lançado o produto, os interesses dos atores em jogo precisam permanecer convergindo para o produto; o produto precisa continuar seduzindo seus atores, atraindo novos parceiros, alimentando sua rede de sustentação, caso contrário ele não tem força para manter-se vivo. Ou seja, manter o triciclo algo interessante, é um exercício que não acaba. Não nos cabe aqui avaliar se compete ao designer manter o estatuto de algo interessante do produto. Mas salientar que não há como prever qualquer tipo de inércia⁶⁴ ou de vida própria dos produtos. Os produtos não desempenham, por si só, qualquer tipo de resistência. Seu movimento é determinado por agentes externos, tão somente. Não podemos falar, sob esta perspectiva, em autonomia. Uma vez que os usuários não queiram mais utilizar o triciclo, ou que as lojas e oficinas mecânicas não estejam mais dispostas a trabalhar com o produto, ou ainda que os postos de abastecimento resolvam interromper o fornecimento da energia necessária para que o triciclo funcione, por algum motivo que seja, qualquer uma destas resoluções é suficiente para que o produto deixe de existir, saia do mercado, e desapareça.

Ao longo da descrição do trabalho dos designers na projeção do triciclo, veremos que o esforço por eles despendido passa muitas vezes por essa tarefa de recrutar interessados no projeto. E que tanto Daniel (na figura de cliente contratante), e Ronald (na figura de designer responsável), entendem que o par que formam é insuficiente para que o produto venha surgir. Entendem, portanto, que o surgimento do triciclo está condicionado ao fortalecimento da rede que pretende alavancá-lo. O trabalho do designer, neste sentido, é acompanhado de um inevitável dilema. Se o projeto em que está envolvido tem poucos atores interessados, ele dificilmente vai emergir. Isto porque sua rede jamais se torna sólida, e o projeto não tem a força necessária para tornar-se um produto. E, por outro lado, se o número de atores envolvidos é muito numeroso, torna-se difícil atender a todos os interesses, que muitas vezes discordam ou são inconciliáveis. O dilema é latente porque os atores em jogo devem ter seus interesses atendidos, caso contrário eles podem se afastar do projeto, colocando-o em risco.

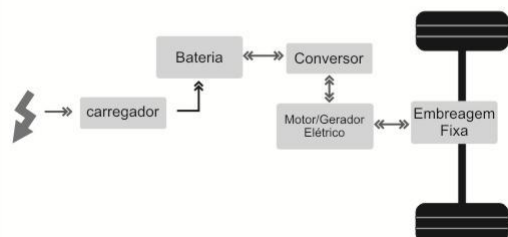
⁶⁴ Há um estudo de Latour (2000) que descreve detalhadamente a impossibilidade da inércia de objetos. Sua leitura pode complementar o tópico que apresentamos aqui.

Diante desta preocupação do designer em buscar parceiros, mantendo-os aliados ao projeto, podemos dizer que as chances de lançamento de um produto são tão fortes quanto seu “elo”⁶⁵ mais fraco. Uma das formas de lidar-se com esta dificuldade é substituir os elos problemáticos. Imaginamos no parágrafo anterior a saída de Daniel do projeto, e sua necessária reposição por alguém que desempenhasse o papel que lhe fora antes atribuído no projeto. Isto se aplicará ao longo de todo o projeto, mesmo se a rede tornar-se fortalecida. Destacamos, em outro momento, o esforço do designer em afastar do projeto a tecnologia de hélices sugerida por Daniel. O elo que esta tecnologia mantinha com o projeto, com Daniel e com os designers, era percebido como problemático uma vez que colocasse em risco os interesses de parceiros vistos como mais importantes. Ele foi afastado de cena, portanto, para proteger a rede de concepção do triciclo. Para substituir este elo falho, a equipe de design, orientada por Rubens, o engenheiro, procurou convencer Daniel sobre outras tecnologias. Para tanto, foi preparado um painel que descrevia os gastos excessivos da tecnologia proposta pelo cliente, e outro que sugeria alguns sistemas de alimentação do triciclo apresentados como mais adequados àquele contexto. Este último foi chamado de arquitetura do triciclo, como mostra a próxima imagem.

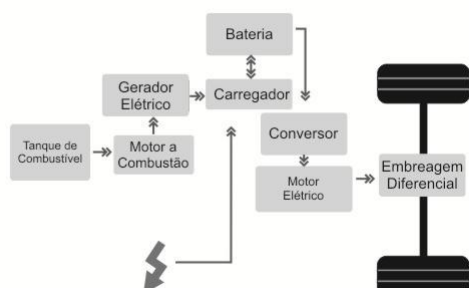
⁶⁵ A idéia de “elo” é utilizada por Callon (1995), referindo-se aos contatos que os atores de uma rede qualquer estabelecem entre si.

Arquiteturas de Veículos Elétricos e Híbridos

Elétrico



Híbrido Série



Híbrido Paralelo

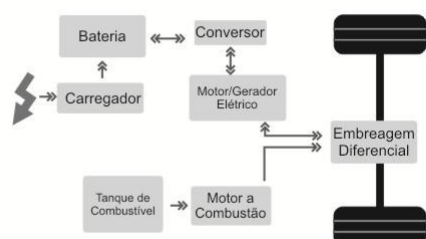


Figura 5 - Opção de Arquitetura de Veículos elétricos e híbridos.

Apresentar as vantagens destas três possibilidades de tecnologia propostas (do veículo elétrico, híbrido série e híbrido paralelo) era uma forma de destituir Daniel de seu interesse inicial. Serviam elas como possibilidades de desvios aos obstáculos identificados (o alto custo e a ineficiência da tecnologia das hélices). Ao apresentá-las, foram destacados aspectos como “*viabilidade técnica e econômica*”, “*versatilidade*”, e “*confiabilidade*” destas tecnologias; aspectos estes que as qualificavam em relação à tecnologia de hélices antes prevista; e que acabaram por fazer Daniel desistir de seu objetivo inicial.

Apesar de a equipe insinuar diversas vezes a importância do *Brainwriting* para a idealização dos conceitos do triciclo (tanto pela forma como a técnica foi discriminado na tabela do Project, quanto pelas falas dos integrantes da equipe, que sempre salientavam a data de seu início), a etapa não foi realizada totalmente. Embora durante a reunião a equipe tenha passado, mesmo que muito rapidamente, por todos os temas que serviam de base à técnica, o relatório final que os orientou formalmente, somente indicava as tarefas realizadas com os termos *Electrifying* e *Radiant*, abandonando portanto os outros dois termos (*Beautiful* e *Innovative*). Vamos aos itens correspondentes a cada um destes termos, para depois avaliar os motivos desta interrupção inesperada. O termo *Electrifying* foi relacionado aos seguintes conceitos:

QUE DEIXA O CABELO EM PÉ; QUE DÁ FEEDBACK; INTERAÇÃO COM USUÁRIO E COM O AMBIENTE; BOTÃO ELECTRIFYING; ADRENALINA; EMOÇÃO; SENTIR; SPORT; VELOCIDADE; CHOCANTE; BRILHANTE; PERSONAGEM: SONIC; COR: CÍTRICO; MUDA O HUMOR; SIMPÁTICO

E o termo *Radiant* à:

MULHER; QUE DÁ PODER; SOL; GRANDIOSO; EMINENTE; UMA COISA QUE A DESTACA OU QUE A DEIXA SENTIR-SE DESTACADA; TRANSBORDA; ONDAS DE RADIAÇÃO; VISUAL; INDEPENDÊNCIA; CONTEMPLAÇÃO

Mais importante do que avaliar o conteúdo gerado por esta técnica (o que seria fundamental se o nosso propósito fosse fazer a análise técnica do projeto), é pensar sobre os motivos que fizeram a equipe interrompê-la, deixando-a inacabada. É arriscado avaliar estes motivos, mas dois pontos podem ser destacados: (1) a equipe acreditava ter apreendido o conceito que deveria perseguir; de forma que (2) seria possível suprimir a parte final desta etapa. Eles resolveram encerrar a etapa no meio, pois entenderam que não havia prejuízos nisso, e que esta escolha lhes seria de alguma forma vantajosa. Pensando nestas eventuais vantagens, vê-se que abolir com esta etapa lhes seria uma medida econômica, porque a etapa previa um dia inteiro de trabalho, e os custos da hora técnica de seis pessoas; e lhes permitira avançar à etapa seguinte, criando uma espécie de reserva que seria utilizada em alguma ocasião que demandasse um tempo maior do que o presumido. A necessidade de criar-se esta reserva já estava sendo manifestada pelos integrantes, como disse Carlos: “*Depois de terminar esta etapa vamos começar a desenhar. E são somente sete dias para os desenhos*”.

Stela parece concordar quando diz que “*Em sete dias é impossível fazer um bom desenho*”.

A percepção manifestada por estes dois informantes, de que o tempo da etapa seguinte era curto, compartilhava-se com os demais colaboradores da equipe. Tal constatação indica, mais uma vez, os vacilos nas previsões do modelo Project. O redimensionamento destas duas etapas de projeto (o *Brainwriting* e as etapas de Geração de Alternativas) foi realizado muito livremente pela equipe. Ronald sequer foi consultado sobre esta decisão. Ajustes como este foram se espalhando por quase todas as etapas de projeto, até chegar a um ponto em que eles ocorriam de forma imperceptível. A equipe, a partir de determinado momento, somente consultava as datas fixadas no Project para saber se estava atrasada ou adiantada, e em ambos os casos, a reação era de uma curiosidade quase despreocupada. Está certo que a equipe parecia conhecer a relação entre as etapas. E antevia que o término do projeto viria acompanhado de um desfecho inevitável, em que precisariam virar as noites para finalizá-lo. A postura da equipe indicava que a disciplina exigida pelas datas estipuladas pelo Project, parecia não respeitar o tempo que as etapas de projeto vinham reivindicando. Estes tempos, ao que parecia, eram influenciados por muitos aspectos, que não eram passíveis de previsão, e que modificariam completamente o diagrama obsoleto que se tornou o Project.

Uma vez que a equipe acreditava ter abrangido os conceitos desejados para o projeto, o que era produto do *Brainwriting*, já podia avançar aos desenhos do triciclo. Esta próxima etapa, nomeada Geração de Alternativas, seria iniciada com um “*aquecimento*”. O exercício foi proposta por Carlos, que até então gerenciava as atividades (ele determinava quando começar e encerrar as etapas, sempre em função da análise dos resultados obtidos). A idéia era fazer desenhos, rabiscos, e esboços que “*(...) preparassem o traço*”. Era um aquecimento mesmo, como quando fazemos antes de uma partida de futebol, ou outro esporte qualquer. Foram feitos alguns desenhos de triciclos, cerca de dois ou três por integrante. E no final da manhã estes desenhos foram fixados à parede da sala de reuniões, onde a equipe também os havia preparado. Cada uma das três paredes livres da sala foi preenchida por desenhos de uma das seguintes seções: *Poderia ter*; *Deveria ter*, e *Não deveria ter*. Assim que os desenhos foram divididos nestas seções, Ronald

chegou ao escritório, e propôs-se a um julgamento do material. Ele não chegou a se sentar, e avaliou os desenhos com o queixo apoiado em uma das mãos, enquanto a outra sustentava o peso do braço flexionado junto ao corpo, o rosto rígido, e os olhos contemplativos. Não precisou de muito tempo para chegar a um diagnóstico negativo das propostas, o que já se revelava antes pelos traços de sua postura. Para ele, a equipe cometia o equívoco de tentar solucionar o projeto já no primeiro dia:

Vocês vão cair naquele mesmo problema de desenhar triciclo sendo meio carro, meio moto. Minha sugestão é não tentar desenhar triciclo (...) Nesses desenhos não tem nada novo. Agora, no aquecimento, é para vocês desenharem os conceitos mais puros; aqueles que chegamos nos painéis. Depois a gente dá uma delineada, mas agora não.

Na manhã seguinte cheguei mais cedo ao escritório, e encontrei Ronald sozinho. Aproveitei a ocasião para conversarmos sobre a atividade do dia anterior. Ele como que justificava os motivos da falta de sucesso que a própria equipe percebeu na primeira seção de desenhos:

- A turma está abrindo demais, às vezes é preciso mostrar os caminhos – Ronald fala enquanto observa novamente os desenhos fixados na parede – Hoje vou precisar dar uma puxada neles (...) Caso contrário (...) é natural (...) o pessoal vai vendo que somente está repetindo coisas comuns, que não consegue chegar ao conceito que havia imaginado, e começa a ficar desmotivado.

Esta foi a primeira intervenção mais aguda de Ronald sobre o trabalho da equipe. A crítica se constrói em dois eixos. Um deles referente à forma como a equipe estava desenvolvendo a tarefa, “abrindo demais”. O outro referente à maneira como a equipe vinha sendo orientada na tarefa. Para Ronald, era necessário que alguém indicasse os caminhos para a equipe. Quando ele fez este comentário, eu não pude identificar a quem ele atribuía à falha. Ou mesmo se sua fala era dirigida a alguém. Posteriormente, percebi que Ronald destacava naquele momento as falhas de Carlos. Para Ronald, a equipe estava sem rumo porque Carlos deixou que acontecesse. Carlos havia sido convidado para atuar como gerente de projeto, e cabia a ele orientar a equipe durante as tarefas de projeto.

Procuro encontrar os motivos das críticas de Ronald. Um deles é, claramente, não deixar que a equipe se perca e comprometa o sucesso do projeto. Mas parece-me haver mais. Por algum motivo, Ronald parece interessado em assumir a gerência de projeto, antes oferecida a Carlos. No início do capítulo, mencionamos a ocasião em que Carlos fora convidado para gerenciar o projeto, e antecipamos o momento em que ele deixou o cargo. Agora vamos investigar outro aspecto deste movimento. O procedimento adotado por Ronald indica que o convite feito a Carlos, funcionaria como uma forma de tornar o convidado mais interessado no projeto, e que, agora que o projeto já havia iniciado, e que Carlos já estava envolvido nele, o cargo poderia lhe ser destituído sem que tal procedimento ocasionasse na sua saída do projeto. Ora, Carlos já havia mencionado que a Projecta não pagava bem seus colaboradores. Oferecer a Carlos o cargo de gerente de projeto, talvez tenha sido um mecanismo encontrado por Ronald para atenuar um eventual desinteresse que a baixa remuneração poderia causar.

Esta operação promovida por Ronald parecia interessada em ajustar hierarquicamente os membros da equipe. As ordens que a equipe recebia de Ronald naquele momento eram diferentes das ordens de Carlos, o que começava a gerar confusão na execução das tarefas. Assumir definitivamente a voz de comando do projeto, era uma forma de se atenuar estes possíveis conflitos, e os problemas que eles poderiam gerar. Para convalidar a posse do cargo, Ronald como que organizava mentalmente uma planilha que destacava as falhas e a inexperiência de Carlos, e a comparava a suas próprias virtudes profissionais. Ronald destacava-se nitidamente, pois tinha mais solidez no portfólio, mais experiência, e era ainda dono do escritório e professor universitário; ao passo que Carlos era recém formado, e tinha pouca experiência profissional. Uma vez que esta lista maquinada por Ronald parecesse razoável, a tomada do cargo seria vista por todos como algo justo, o procedimento não geraria discórdias indesejadas entre Ronald e a equipe, e pareceria algo benéfico para o projeto, e para todos.

Ronald não precisaria se ocupar deste esforço, pois ele era um dos donos do escritório, e estava lidando neste momento com a equipe que lhe era subordinada, de forma que podia decidir soberanamente sobre estes aspectos. Mas ele optou por listar razoavelmente este comparativo de atributos, porque entendeu ser necessário manter a equipe aliada ao projeto, e seus integrantes dedicando-se a ele com todas as forças. Ele entendeu que de alguma forma os seus aliados

naquele contexto eram menos numerosos do que os de Carlos. Sua rede de congregados era mais limitada do que a de Carlos. Assim, tomar inexplicavelmente a posição de Carlos podia gerar dissabores entre a equipe. O que explicava o esforço de Ronald em ocupar a gerência através dos meios devidos.

5.2. Transformações e novos objetivos

A equipe dedicou cerca de dez dias aos desenhos iniciais. Todos os colaboradores desenhavam em torno de uma grande mesa, que ficava ao centro da sala de reuniões. Eu ficava sentado na parte extrema da mesa, fazendo anotações e trabalhando em meu computador; e às vezes ia até a sala maior do escritório, onde permaneciam Fred e Ronald, trabalhando em seus computadores e em seus telefones. Quando alguém de fora chegava ao escritório, um cliente, um fornecedor, um técnico, para conversar com os sócios, eu procurava estar presente. Em meio a este período, acompanhei a conversa de Ronald e o engenheiro da equipe, que estava no escritório para tratar de um assunto técnico. Ele e Ronald conversam sobre o corte no monobloco, sobre a suspensão que deveria ser utilizada, e sobre o tipo de bateria que poderia alimentar o triciclo. Por algum motivo qualquer, eles começam a conversar sobre o cliente contratante. Ronald diz que considera Daniel um forte parceiro. Ele deixa claro que sua meta na empreitada do triciclo é ter sucesso nas primeiras etapas do projeto, começar a produção com uma tiragem baixa, e depois fazer as devidas parcerias para que o produto seja largamente produzido. Nestas futuras parcerias, Daniel ocuparia uma posição central:

O Daniel tem bala na agulha: é endinheirado mesmo. Se ele quiser, pode pensar até em uma montadora própria. Até porque ele já tem uma grande concessionária, e é empreendedor mesmo (...). Então, num primeiro momento, vamos usar a estrutura que temos (...) vamos fazer o design e produzir algumas unidades do triciclo. À medida que Daniel vai se fascinando pelo produto, podemos pensar em parcerias. Tu (Rubens) conhece a indústria X, eu também tenho contato lá; podemos então montar um projeto de pesquisa com o instituto Y, e então pensar em produzir este

veículo com motor movido a bateria, elétrico. Seria o primeiro veículo elétrico de passeio 100% nacional. Isso é viável, mas antes precisamos ter sucesso nestas primeiras etapas.

Esta fala de Ronald aponta diversos tópicos. Um deles, o mais amplo, diz que seus objetivos com o projeto do triciclo, sofrem alterações à medida que ele vai percebendo brechas e bloqueios em seu percurso. Se antes o objetivo dele era ganhar notoriedade com a propagação de seu escritório, através do lançamento de um projeto desenvolvido para uma grande montadora internacional, agora parecia ser fazer parte do lançamento de um triciclo elétrico, feito por uma nova montadora, ainda desconhecida. A troca de objetivos de Ronald poderia ocorrer por diversos motivos: o percurso que havia traçado para alcançar seu objetivo inicial tornou-se inexecutável; o percurso do novo objetivo parecia viável; os frutos do novo objetivo são mais cobiçados que os do primeiro objetivo. Vamos investigar estas causas.

Durante a conversa entre Ronald e o engenheiro Rubens, revela-se algo novo. O produto não seria, necessariamente, produzido pela montadora a que Daniel era vinculado. Esta seria uma informação desconhecida de todos. Escutei diversas vezes os designers manifestando a importância de projetarem um triciclo para a tal montadora, e de incorporarem este item em seus portfólios. Inclusive em uma das primeiras entrevistas que fiz com Ronald, ficou claro que esse veículo estava sendo desenvolvido para a montadora, e que o cliente havia conquistado o “(...) *aval que é difícilimo*”. Esta idéia inicial ainda era compartilhada, nitidamente, entre todos da equipe. Mais a frente, numa reunião posterior, Daniel deixava claro que, inicialmente, o nome da montadora deveria permanecer em segredo. E que, o triciclo somente seria associado à montadora em outro estágio, conforme os interesses da multinacional. Ou seja, os atores envolvidos naquele projeto ainda precisavam conquistar o apoio da montadora. O triciclo deveria ainda atrair seus interesses. Antes disso a montadora não devia ser considerada. Ainda assim, podemos entendê-la como um agente que já estivesse de certa forma presente, porque o triciclo deveria atender a alguns de seus interesses, para que Daniel fosse reconhecido pelos méritos de sua operação. Tanto é que as preocupações com a “*filosofia*” desta montadora jamais abandonou o discurso de Daniel, ou as orientações de Ronald. Mas, apesar disso, o percurso que Ronald

havia concebido inicialmente parecia obstruir-se de alguma forma: um agente que antes estava posicionado como peça fundamental para o lançamento do triciclo, estava saindo fora, ou deslocando-se sensivelmente. Seria necessário conceber outro plano. Então, o projeto do triciclo somente seria concretizado se muitas outras ações dele desencadeassem. Estas ações poderiam ser promovidas, ainda assim, por Daniel, que na visão de Ronald tinha recursos e experiência para tanto. Afinal, ele o via como alguém “*endinheirado*”, “*dono de concessionária*” e “*empreendedor mesmo*”. Ou seja, Daniel poderia passar a desempenhar um papel mais amplo do que o inicialmente desempenhado. Se antes ele era visto somente como o cliente contratante, agora ele poderia agir, também, sobre os aspectos da produção do triciclo.

O trabalho de Ronald, por sua vez, poderia simplesmente acabar com a entrega do projeto. Mas ele pretendia participar, de alguma forma, desta ação necessária para que o triciclo fosse produzido. É neste sentido que os frutos desta nova ação que ele prevê para si lhe parecem mais vantajosos que os anteriores. E Daniel era visto aqui como um importante parceiro para a realização dos objetivos que agora se lhe afluíam. De acordo com sua fala, o percurso para a conquista de seus objetivos, exigiria a participação de Daniel. Para tanto, seria necessário, inicialmente, que o projeto o “*fascinasse*”. Ronald entendia que posteriormente seria necessária a busca de novos parceiros, como Rubens, que conhecia uma indústria que poderia fazer parte do empreendimento. Esta perspectiva traçada por Ronald era percebida como uma possível forma de ter sucesso na produção de um veículo totalmente nacional, movido a eletricidade.

À medida que Ronald revê o percurso do triciclo, e as ações necessárias para atingir os objetivos perseguidos para cada um dos envolvidos, algo se revela. Estabelecer o triciclo no mercado é algo que passa pela habilidade do designer em considerar: os atores antes previstos no projeto, e todos aqueles outros que surgem inesperadamente; os interesses que se dispunham claramente, e os que vão se revelando aos poucos; os objetivos, os desejos e as expectativas que se anunciavam no começo do projeto, e todas as transformações que lhes acometeram durante o curso da empreitada. O trabalho do designer é amplo, e não se encerra, necessariamente, com a entrega do projeto.

Assim, Ronald instrui a equipe às próximas etapas do projeto. Depois de mais alguns dias na (pré) etapa que chamaram de aquecimento, a equipe ainda não

consegue “*se soltar*”. Isto é percebido por Ronald, mas também por toda a equipe, que começa a mostrar-se insatisfeita com o resultado da atividade: “*O traço está muito duro; (...) não conseguimos sair do comum; (...) está tudo muito estereotipado; (...) é muito difícil resolver os problemas dos triciclos*”. Ao que percebe a insatisfação da equipe com o resultado dos trabalhos, e também devido ao seu próprio descontentamento, Ronald propõe outra atividade, o desenho colaborativo. Aqui um desenho era iniciado por alguém, e depois era continuado por outro, de forma que todos participassem de cada desenho. A intervenção é feita porque parecia necessária. A equipe não podia se desmotivar, pois tal comprometeria os poucos dias disponíveis para a etapa corrente. E tratando-se de uma etapa que envolvia criação, Ronald entendia que era fundamental manter a equipe entusiasmada.

A tática utilizada por Ronald fez surtir efeitos. Não vamos entrar nos méritos da técnica de desenho colaborativo que ele propôs, mas pensar no que a sua intervenção provocou. Com o ritmo ditado pela nova técnica, a equipe ficou mais animada. Os desenhos não melhoraram num primeiro momento, mas a produção aumentava gradativamente, e, posteriormente, os próprios desenhos começaram a satisfazer mais os participantes. Carlos, aos poucos, deixou de desempenhar o papel de gerente de projeto; deixou de comentar a qualidade ou os problemas com as alternativas geradas; e não fez mais nenhum tipo de solicitação para a equipe. Ele procurava, através de um procedimento que às vezes parecia pouco natural, e nitidamente desconfortável, desempenhar o mesmo papel dos demais colaboradores. Esta posição parecia lhe incomodar, pois ele deixava de se destacar entre os demais. Em termos curriculares, ele era vetado de considerar a experiência no gerenciamento de um projeto importante. A equipe sentia claramente a nova posição, e o descontentamento de Carlos. Algumas das intervenções que ele fazia procuravam lembrar a todos os “problemas” de sua nova ocupação, e da manobra de Ronald. Ou, mais precisamente, os problemas causados por ele não ser mais o gerente de projeto.

Vamos destacar uma destas passagens, para ilustrar-se o argumento. Em um dado momento, a equipe já havia desenhado todos os produtos que Ronald havia solicitado. Ronald não estava no escritório, como frequentemente ocorria. Stela perguntou a Carlos, como anteriormente fazia, qual seria o próximo passo agora que a atividade havia sido encerrada. Carlos, como que procurando deixar

claro os limites de sua nova posição, disse: *“Alguém precisa telefonar para o Ronald para ver o que vamos fazer”*. A equipe entendia, mediante as insinuações de Carlos, e devido aos problemas na marcação do ritmo das atividades, que pareciam ter perdido o compasso, que a decisão de Ronald de afastar Carlos da gerência do projeto fora equivocada.

A permanência do quadro modificado por Ronald, e o desacordo que promoveu, alimentava uma espécie de antipatia entre dois grupos no escritório que antes já se havia mencionado. De um lado, os colaboradores, formado por Stela, Juan, Augusto e Carlos, que era contrário a decisão de afastar Carlos do cargo inicialmente ocupado. E de outro, os sócios do escritório, formado por Ronald, Fred. Sebastião, numa posição imprecisa, transitava por entre os dois grupos. Apesar de não ser sócio do escritório, ele já havia trabalhado na matriz da empresa, onde construiu uma relação próxima com os sócios. E, simultaneamente, ele passava a maior parte do tempo desenvolvendo as tarefas junto com o restante da equipe de design, o que lhe situava também entre os membros do grupo de Carlos.

Esta divisão entre os membros do escritório, que agora se intensificava, provocou mudanças no envolvimento do grupo de Carlos com o projeto. A idéia que passou a imperar entre eles parecia sintetizar-se da seguinte forma: *vamos fazer o trabalho para o qual somos pagos, e eles (os sócios) que se arranjam depois*. Este sentimento começou a se manifestar aos poucos, como quando Carlos disse: *“Eu não vou mais ficar (trabalhando) depois das 18hs. Se precisarmos virar noite, estou fora”*. Estas falas se referiam a uma prática corriqueira no escritório, de trabalhar além do horário comercial, ou ainda de atravessar noites a fio para cumprir um prazo qualquer. Isto envolvia um trabalho que excedia as obrigações da equipe, e como que era exercido pela boa vontade dos integrantes: afinal o acordo feito com os sócios não previa esta carga extra de trabalho, e quando este excedente ocorria, nenhum pagamento extraordinário era realizado. Para Carlos, a partir do momento em que se determinou a divisão do escritório em dois grupos, estas tarefas extracontratuais não seriam mais realizadas. Este “motim” agenciado por Carlos, uma vez acolhido pelo grupo de que fazia parte, era uma forma de mostrar a posição contrária que a alteração de cargos realizada por Ronald provocou. Os efeitos desejados com este procedimento eram a reavaliação de Ronald sobre sua deliberação, o que jamais ocorreu. Afinal, Ronald

entendia que os interesses dos colaboradores com o projeto (já mencionados), superavam o desgosto que a tomada de cargo provocou, de forma que não via riscos em manter sua decisão.

5.3.Todos juntos para atender-se aos prazos

Apesar da determinação de Carlos, e de todo o consentimento manifestado pelos membros de seu grupo, as tarefas extraordinárias, que seriam por eles abortadas, continuaram acontecendo. Se um prazo estivesse encerrando-se e o material correspondente inacabado, a equipe ficava no escritório até que o trabalho fosse terminado. Isto aconteceu diversas vezes. Uma delas, que contou com a participação de todos os integrantes do escritório, ocorreu na ocasião da entrega das pranchas para o concurso. Para finalizar as pranchas, a equipe trabalhou, quase que ininterruptamente, por dois ou três dias. Apesar de Ronald salientar, antes de iniciar as jornadas que excediam o horário convencional de trabalho, que a equipe precisaria virar a noite trabalhando, percebi que a equipe decidiu-se por exceder o tempo da atividade por iniciativa própria.

Havia, em momentos como aquele, em que a continuidade do projeto estava nitidamente comprometida, certa cumplicidade entre todos do escritório: algo que superava as divisões entre sócios e colaboradores. Esta cumplicidade era alimentada pela grande expectativa de todos em relação aos benefícios que o projeto traria para cada um. Ora, a equipe poderia meramente negar a solicitação de Ronald de trabalhar além do combinado: afinal esta solicitação não fazia parte da carga de trabalho que havia sido acertada entre as partes. Mas ela entendia que tal decisão deixaria, todos, de fora do concurso. Ou seja, se eles optassem em não acatar ao pedido do chefe, eles seriam tão prejudicados quanto todos os demais envolvidos. Na ocasião em que isto ocorreu, perto do terceiro mês de projeto, já havia uma afeição de todos pelo projeto. Eles haviam chegado a um resultado parcial, representado nos desenhos e esboços feitos à mão, que nitidamente lhes satisfazia. Frequentemente eu os escutava salientando a qualidade que o projeto estava atingindo. Todos se sentiam autores do projeto, e estavam confiantes no sucesso do triciclo no concurso, com o cliente, e posteriormente no mercado. De

forma que não deixariam o projeto esmaecer por um motivo que pudessem contornar.

Já que chegamos a este ponto, gostaria de salientar o motivo da preocupação de todos em estender os dias de trabalho naquela fase. A equipe havia feito uma série de desenhos à mão livre, que Daniel e os designers avaliaram como “*excelentes*”. Estes desenhos foram digitalizados, e serviram de base para a confecção de suas vistas laterais, frontais, traseiras, e superiores. Mas, no momento em que este material passou ao estágio seguinte, em que foi preparada a modelagem virtual do triciclo, em três dimensões, alguns problemas apareceram.

A preparação desta modelagem virtual envolvia um nível de complexidade mais apurado do que a dos desenhos, pois precisava tornar explícito um número maior de elementos do triciclo. Assim, não se lidava com as mesmas margens de ilusão dos desenhos. Com isso, algumas falhas do triciclo que o desenho não conseguia revelar, tornavam-se visíveis. O fato é que o grupo entendeu que as modelagens virtuais daqueles desenhos deixavam a desejar; não lhe eram correspondentes, e depunham contra a qualidade que os desenhos já haviam alcançado. Estas modelagens seriam o conteúdo principal das pranchas que enviariam ao concurso, e precisariam alcançar um nível que lhes estava distante. O grupo percebia que, da forma como o material estava, não haveria meios de se obter sucesso no concurso.

Até aquele momento, já havia despendido-se muito trabalho. Durante quase cem dias a prioridade de todos no escritório fora o projeto do triciclo. E a equipe não se conformava com a hipótese de ver seu esforço arruinado pela má execução de uma só fase. Mas o fato é que o tempo para corrigir os problemas que o triciclo começava a revelar, parecia insuficiente. O grupo entendia que precisava mobilizar-se inteiramente, para ajustar o material. Percebia a necessidade de virar noites, mesmo que não recebesse para isso. Caso contrário, acreditava que o projeto não teria maiores chances no concurso.

A dinâmica do escritório nestes três dias que antecederam o prazo final do concurso modificou-se completamente. A relação de etapas, pessoas, e prazos tão organizadamente mapeada e detalhada no Project, transformava-se definitivamente em um só item: força total para entregar as pranchas no prazo do concurso. Imprimia-se outro ritmo e outros ares, outras velocidades, outra

motivação, e até outra hierarquia. Diante da urgência da ocasião, foi inclusive contratado um técnico para ajudar na utilização de softwares de preparação de imagens. Cada um dos membros do escritório trabalhava incessante e dedicadamente sobre sua tarefa. As tarefas se entremeavam, de forma que era comum que alguém somente começasse algo, para que depois outra pessoa terminasse. O grupo almoçava e jantava no próprio escritório. Quando alguém precisava sair, somente o fazia em último caso, e mesmo assim voltava quase que imediatamente, sem que os outros percebessem. A intensidade e o vigor da ocasião afetavam inclusive a mim, que estava apenas os acompanhando. Apesar de o trabalho caminhar em sintonia, de descobrir rapidamente os tempos de sua própria eficiência, muitas foram as discussões durante a preparação das pranchas. Vou salientar uma delas, porque seu desfecho aponta as oscilações que a dinâmica do escritório sofria naquela ocasião.

Para o concurso deveriam ser confeccionadas quatro pranchas. A idéia era desenhar cenários em que o veículo seria apresentado. Cada prancha, um cenário diferente. Uma extensa discussão foi travada sobre o número de veículos que seriam colocados em cada prancha. A idéia do grupo, da grande maioria dos integrantes, era utilizar somente um veículo em cada prancha, para assim “(...) *valorizá-lo como algo único*”. A idéia de Ronald, divergindo dos demais, era povoar os cenários com diversos veículos, para mostrar o produto “*sendo utilizado nas cidades, onde os veículos não costumam estar sozinhos, isolados, criando assim a imagem de algo pronto para ir para as ruas*”. Depois de algum tempo discutindo, mesmo sem concordar com a grande maioria do grupo, Ronald aquiesceu, e determinou que as pranchas contivessem somente um veículo em cada. A anuência incomum de Ronald ocorreu em virtude do espírito que havia se formado naqueles dias. Naquele momento insólito, a hierarquia do grupo como que havia sido desfeita. As ordens vinham de todos os lados, e não somente das vozes habituais de comando: os integrantes da equipe solicitavam tarefas entre si, mas também estendiam os pedidos para Ronald e Fred. Todos estavam trabalhando por conta própria, sem estar recebendo pelas horas técnicas despendidas. Parecia haver um acordo silencioso, mútuo, de que toda solicitação e resolução precisaria passar pela aprovação da maioria, independentemente das posições ocupadas.

Vamos apresentar agora as imagens referentes aos estágios de concepção, e a preparação da alternativa escolhida para o triciclo. São imagens referentes aos primeiros desenhos escolhidos, ainda feitos à mão, suas vistas técnicas digitalizadas, e as primeiras modelagens tridimensionais feitas em massa Clay. Um pouco mais a frente seguem as pranchas finais que foram enviadas ao concurso.



Figura 6 - Equipe trabalhando nos desenhos, fase de Geração de Alternativas

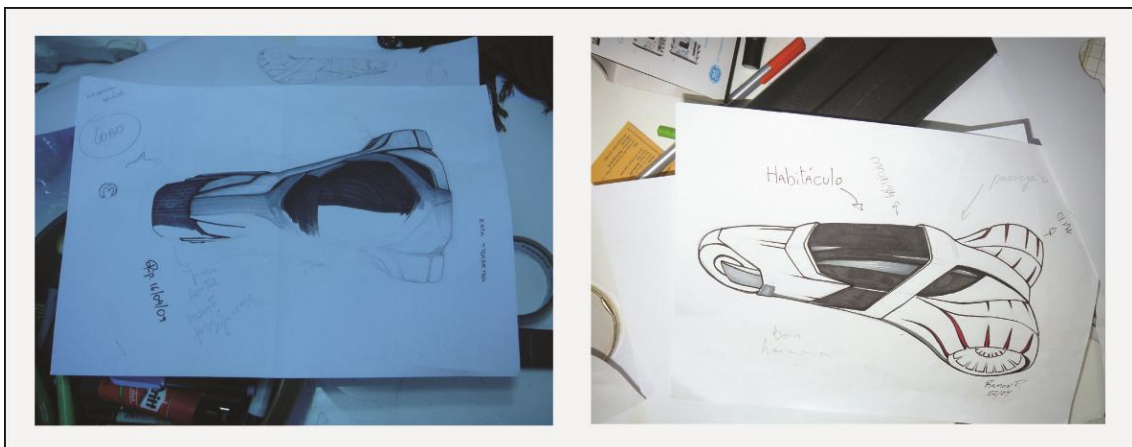


Figura 7 - Desenho à mão livre em perspectivas variadas

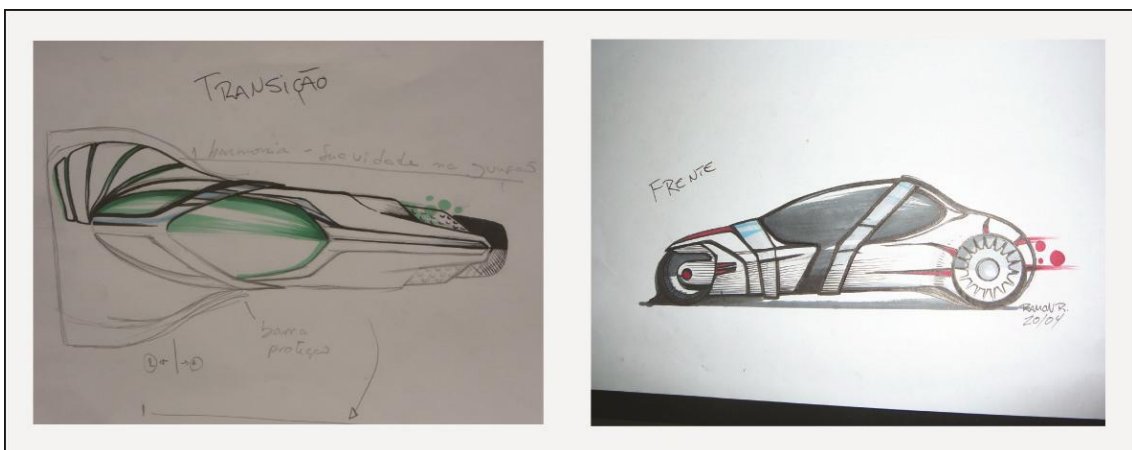


Figura 8 - Desenho à mão livre em perspectivas variadas (2)

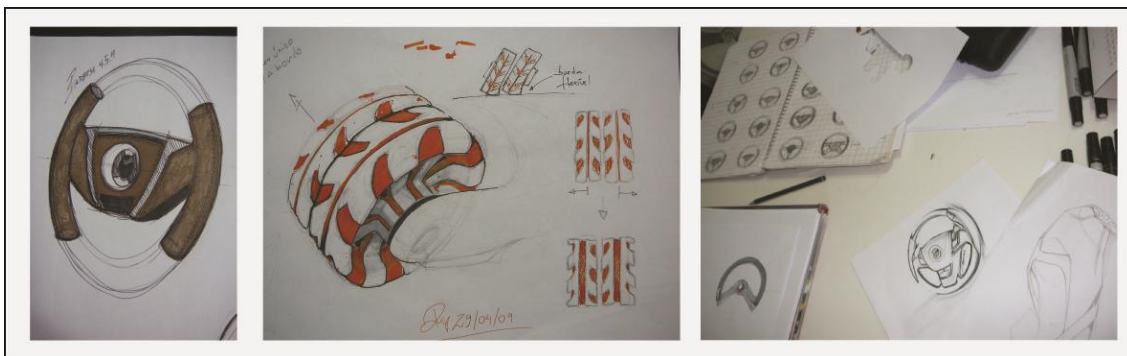


Figura 9 - Desenho à mão livre do volante e da roda



Figura 10 - Desenho à mão livre do volante e da roda (2)

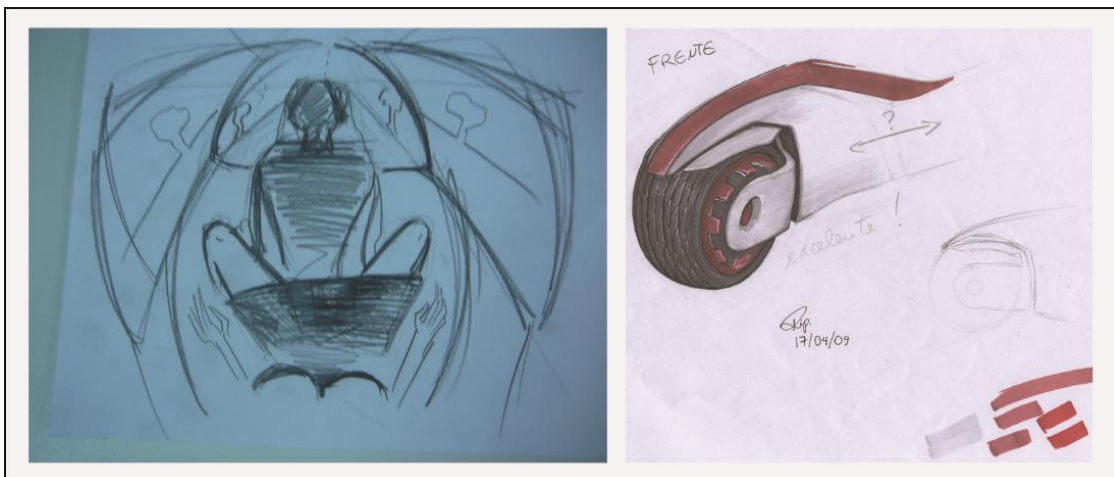


Figura 11 - Desenho à mão livre - interior (habitáculo) e "bico"

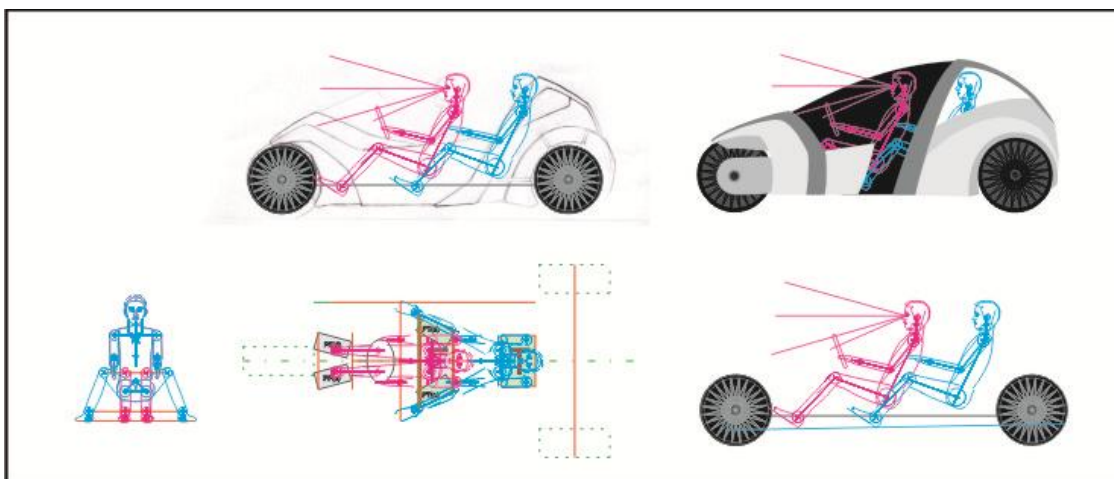


Figura 12 - Primeiros esboços de vistas do veículo

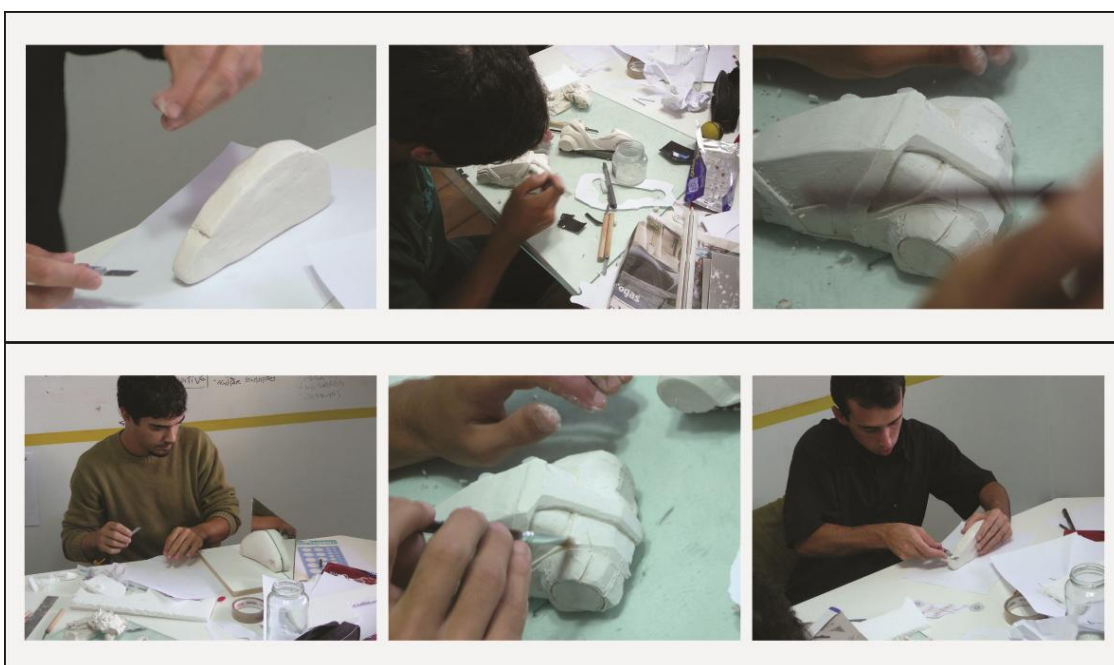


Figura 13 - Equipe trabalhando nos modelos em escala 1:20

O leitor por argüir que este montante de imagens não nos indica claramente quais são os elementos escolhidos do triciclo. Afinal, são imagens diversas, que dizem respeito a uma série de propostas que não parecem corresponder a uma coisa só. Optei por agrupar as imagens desta forma, pois o sentimento ambíguo que aqui se expressa, parecia também fazer parte do espírito que ocupava a todos do escritório no momento em que avançavam no projeto, e que procuravam transitar destes esboços para a modelagem virtual do triciclo. Foi a partir deste emaranhado de propostas, de muitas imagens misturadas, de muitas referências, que o projeto foi encontrando sua última versão. Durante as reuniões

em que estas propostas eram apresentadas ao cliente, surgiam apontamentos sobre os elementos que se deveriam adotar, e os que deveriam ser desconsiderados. Algumas das imagens apresentadas acima mostram a forma como as indicações do cliente eram feitas: a anotação “habitação” no desenho da direita da figura 7b, as palavras “transição” e “frente” manuscritas nos desenhos da figura 8a e b, e ainda a indicação “frente” e o comentário “excelente” no desenho do lado direito da figura 11b, mostram os caminhos que o cliente apontava aos designers.

Acompanhando a equipe no momento em que estas indicações chegavam até eles, e observando a maneira como eles lidavam com estes apontamentos, percebi que jamais houve uma determinação precisa sobre qual proposta seguir. A equipe era orientada por uma linha bastante imprecisa sobre os elementos desejáveis e indesejáveis para o triciclo. O cliente, por exemplo, manifestou ter gostado de dois ou três modelos de rodas, sem indicar exatamente qual modelo deveria ser seguido. As próprias figuras 8 e 11 sugerem duas frentes diferentes, que deveriam servir de norte para a equipe. Os problemas gerados por estas possíveis incompreensões quanto à proposta a se desenvolvida, foram algumas vezes ressaltados pela equipe. Os designers salientavam que os problemas de se utilizar uma parte de cada desenho é não ter controle algum sobre o resultado final da junção das partes: *“não há como fazer isso, o triciclo vai ficar um Frankenstein”*, salientou Carlos na ocasião em recebiam os desenhos avaliados pelo cliente.

Estes desenhos apresentados acima, ficavam espalhados pelas paredes do escritório. A equipe sabia que a roda deveria ser semelhante a do desenho X e a do desenho X1, que o bico do veículo deveria seguir o desenho Y, que a traseira aprovada pelo cliente fora a do desenho Z, e assim por diante. O resultado final do veículo, seu desenho completo, que reuniria as partes separadas que haviam sido escolhidas, somente “apareceu” quando a equipe começou a preparar as pranchas que seriam enviadas para o concurso. Não fora feito antes disso qualquer esboço que reunisse estas partes, elas permaneceram separadas, fixadas às paredes do escritório. Este procedimento fez com que se mantivesse no ar certo clima de apreensão: eles conheciam cada parte do triciclo, mas não sabiam ao certo como ficaria o triciclo depois que estas partes estivessem unidas. Esta ansiedade dizia respeito aos riscos de uma incerteza. A equipe preferiu suprimir a elaboração de um desenho que reunisse todas as partes do veículo, porque estava correndo

contra o tempo, e uma tarefa deste tipo lhe exigiria algumas horas de trabalho e, novamente, o consentimento do cliente, o que poderia levar alguns dias.

A equipe nesta ocasião estava com pouco tempo disponível, em função do prazo final do concurso que se aproximava. A própria equipe entendia que este desenho completo do triciclo, que jamais existiu, era um meio de se realizar eventuais ajustes e modificações. Uma vez que a modelagem virtual tivesse início, estas alterações seriam muito mais dispendiosas, e tornariam-se quase que inviáveis. Ronald explicou em outra ocasião, quando o cliente sugeriu a possibilidade de efetuarem modificações na motorização do veículo já em uma fase de projeto avançada, que:

“As alterações feitas no início do projeto, como as alterações feitas em desenhos e esboços, são simples, porque não comprometem o trabalho despendido em outras etapas. Elas podem ser feitas usando-se uma borracha e pronto. Mas à medida que o projeto vai se desenvolvendo, estas modificações vão se tornando impraticáveis, e podem botar tudo a perder”.

Apesar do que expressa este esclarecimento feito por Ronald ao cliente, a equipe optou por iniciar a modelagem virtual do triciclo sem que houvesse uma alternativa clara definida. Eles saltaram uma etapa, na expectativa de assim ganhar tempo. Era um movimento arriscado, como destacou-se. Observando os desenhos feitos à mão, e os comparando aos desenhos virtuais que compõem as pranchas enviadas ao concurso (que aparecerão em seguida), perceberemos que eles não são correspondentes: não há um desenho que corresponda ao veículo que está nas pranchas finais, eles foram construídos a partir de diversas propostas. A atividade de preparação destas pranchas foi marcada, portanto, por uma atividade de criação e experimentação. Entra em jogo, novamente, a intuição e a incerteza, o que assemelha novamente a atividade de design a um jogo de “*batalha naval*”, como disse Ronald na ocasião em que preparavam o modelo KANO. Assim, mesmo numa etapa descrita pelo Project como estritamente técnica, que consistia em transpor os esboços para o computador, o que se percebia era o designer usando de todos os recursos utilizados antes nos momentos de criação. Durante esta tarefa, a equipe fez modificações nas lanternas; redesenhou elementos diversos dos pára-choques, das laterais, da parte superior, do capô frontal; concebeu pela

primeira vez uma série de detalhes referentes ao encaixe de peças, como ocorreu em relação à junção da roda frontal com o corpo do veículo e do “Santo Antônio” com a parte traseira; percebeu que não havia detalhado o desenho do vidro traseiro, e que os esboços não deixavam claro como este vidro deveria ser feito. A atividade de design, mesmo em suas etapas menos arriscadas, parecia revelar seus aspectos de incerteza e volatilidade. Apesar de os problemas que o próprio Ronald associou ao procedimento adotado por seu escritório, ou justamente pelos riscos inerentes a este procedimento, a equipe se manifestou satisfeita com os resultados obtidos com as pranchas do concurso. As quatro imagens seguintes referem-se ao material preparado para o concurso.

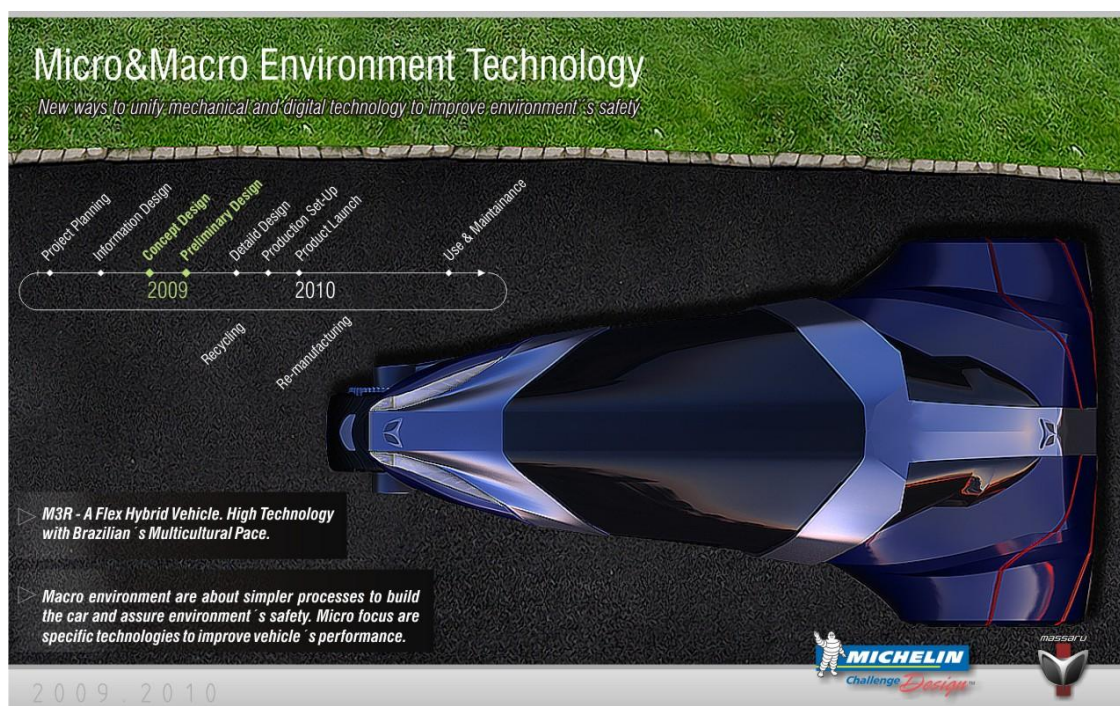


Figura 14 - Prancha para concurso (1)

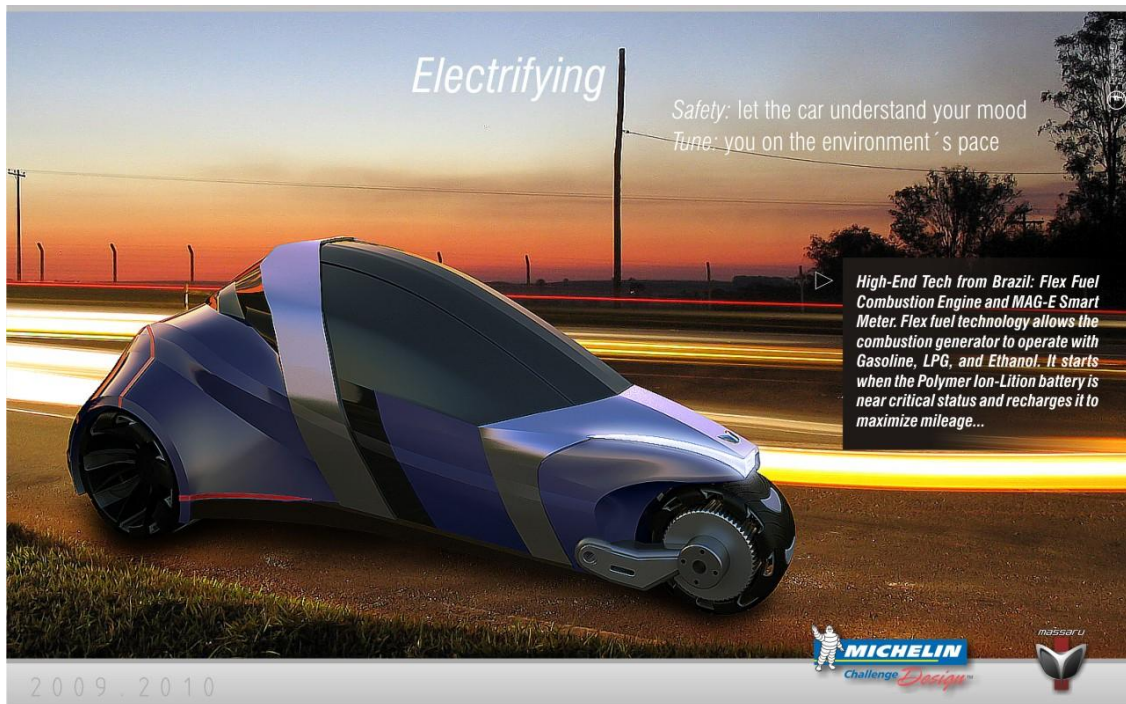


Figura 15 - Prancha para concurso (2)



Figura 16 - Prancha para concurso (3)



Figura 17 - Prancha para concurso (4)

O período da finalização destas pranchas exauriu a todos. Isto porque durante estes dias a equipe realizou um intenso trabalho de criação e preparação das imagens; excedeu o horário de trabalho por três dias consecutivos; lidou com a pressão que os prazos provocavam; e trabalhou sob a incerteza em relação ao resultado do que obteria. A percepção do todos sobre a intensidade deste quadro, como que influenciava a avaliação feita sobre as pranchas. A nítida expressão de satisfação de todos, não dizia respeito exclusivamente ao resultado obtido, mas a ligação destes resultados com o quadro de dificuldade em que todos se viam. Naquela ocasião eles disseram:

“Ficou ótimo (...) está parecendo um triciclo de verdade (...) pode-se ter uma noção exata de como ele vai estar nas ruas (...) acho que vamos brigar de igual para igual (...) não perde em nada para os vencedores dos concursos anteriores (...) está animal (...) quem vai para Detroit apresentar o protótipo? (...) vou querer um desses para mim (...)”.

Mas, tendo os acompanhado naqueles dias, acho que os comentários que fizeram subentendiam um contexto que ficou oculto de suas falas, e que os modificaria em algo assim: *para quem começou a fazer as pranchas sem uma*

alternativa final escolhida, e estava com os prazos se esgotando, o resultado ficou satisfatório.

Assim que as pranchas foram finalizadas, alguns minutos antes do prazo estipulado pelo concurso, elas foram submetidas para a avaliação do júri, e enviadas concomitantemente para Daniel. Na manhã seguinte ao envio, Ronald comunicou a todos a satisfação de Daniel com a proposta: *“O Daniel me mandou um email que dizia: vocês conseguiram”*.

A aprovação do cliente como que confirmava à equipe o sucesso da empreitada. Este retorno positivo foi muito bem recebido por todos. Ele trazia um alívio, porque o resultado atingido foi bem diferente dos esboços antes aprovados pelo cliente. A modificação foi necessária por que a junção das partes do triciclo revelou problemas que estavam camuflados quando as partes estavam ainda separadas. Para serem resolvidos os problemas ocultos, o desenho sofreu mudanças. Estas transformações feitas no triciclo poderiam estar em desacordo com o esperado pelo cliente, afinal elas diziam respeito a algo que lhe era desconhecido. E, ainda, as decisões sobre as transformações sofridas pelo triciclo foram tomadas pelos designers, desconsiderando, momentaneamente, a opinião do cliente. Diante disto, a satisfação do cliente coroava toda uma movimentação da equipe de design, que precisou mobilizar-se ao perceber que não estavam alcançando o resultado esperado, estendendo o horário comum de trabalho, e suprimindo etapas que consideravam importantes do projeto.

A forma como a equipe recebeu a notícia de Daniel, indica que além da importância atribuída ao concurso, a avaliação do cliente era também muito valorizada. Não há como mensurar se a avaliação do júri do concurso é mais ou menos valorizada pelos designers do que a avaliação feita pelo cliente. O fato é que o cliente havia contratado o escritório, e sua aprovação era fundamental. O triciclo poderia receber a maior premiação no concurso, mas se o cliente não o aprovasse, ele não seria produzido. Enquanto que um desempenho ruim no concurso poderia ser compensado pela vontade do cliente de assumir os riscos eventuais e ainda assim produzir o triciclo.

Uma vez que o cliente havia consentido com a proposta expressa nas pranchas, agora seria necessário construir uma versão volumétrica que lhe fosse

correspondesse. Esta tarefa, concomitante à etapa de Projeto Preliminar⁶⁶, permitiria a identificação de possíveis equívocos e imprecisões ainda ocultas nos desenhos, que se tornariam visíveis em um modelo tridimensional concreto. A idéia da equipe era construir inicialmente um modelo em escala 1:5, de baixo custo, e com um baixo nível de acabamento. Este modelo serviria tão somente para que se verificasse a necessidade de se alterar algum detalhe da proposta de design. E, depois de aprovado este modelo, a equipe construiria o protótipo do triciclo em escala natural. Este protótipo final seria enviado para Detroit, caso a proposta fosse classificada no concurso. As próximas imagens mostram a equipe desenvolvendo este modelo.



Figura 18 - Preparação do modelo em escala 1:5



Figura 19 - Modelo volumétrico em escala 1:5

O modelo volumétrico foi apresentado para o cliente em julho de 2009. A proposta foi aprovada, mas a continuidade do projeto, o que envolvia, grosso modo, as tarefas voltadas para a construção do protótipo, deveria aguardar pela decisão dos jurados do concurso. A idéia era aguardar este retorno e fazer uso das

⁶⁶ Composta por: Modelagem concurso; Detalhamento roda; Renderização concurso; Pranchas de apresentação concurso; Modelagem CAD (roda, bancos, painel, guidão, retrovisores, maçanetas e faróis); Integração e ancoragem dos elementos.

eventuais contribuições deste júri renomado (como o era o do concurso)⁶⁷, sem com isso precisar modificar a construção de um protótipo que já estivesse em curso. A solicitação do cliente de aguardar por esta avaliação do júri parecia sensata para Ronald: *“Se a gente começar a fazer o protótipo, qualquer alteração do plano inicial pode custar muito caro. A gente sabe disso e o cliente também”*.

Neste meio tempo, eu estava completando os seis meses previstos para o estudo de campo. Eu precisava sair de campo, e começar a pensar os dados já obtidos. Apesar de naquele momento o produto ainda estar longe de seu surgimento, ainda assim, em virtude dos compromissos que o doutorado me impunha, tais como a qualificação da tese, e a própria validade da bolsa de estudos que me fora concedida, precisei afastar-me do cotidiano do escritório. Esta operação me pareceu ajustada, porque eu já havia estado no escritório por seis meses, tempo suficiente para coletar material para o estudo etnográfico; o projeto já parecia haver alcançado um estágio adiantado; e haveria agora um período de espera, em que o projeto ficaria parado aguardando pela avaliação no concurso. O período de espera no projeto, que combinou com a minha saída do escritório, dizia respeito a um *“(...) estado natural, que fazia parte do processo”*, como me asseguravam os membros da equipe. De qualquer forma, antes do retorno do júri a equipe não pretendia esboçar movimento algum em favor do projeto do triciclo. Este período de tranquilidade permaneceu por mais alguns meses, quando o resultado do concurso foi divulgado.

5.4.Repensando os papéis e os frutos pretendidos

Somente pude visitar novamente a Projecta em março de 2010. Quando fui entrevistar Ronald eu já havia sido informado que o triciclo fora desclassificado no concurso. Mas com a entrevista pude conhecer algumas particularidades do episódio da desclassificação. Este fato indesejado, e um tanto inesperado, dada a confiança da equipe e do cliente no sucesso do projeto no concurso, provocou mudanças intensas no cotidiano do escritório e na relação dos designers com Daniel. Estas recaíam, inicialmente, sobre o percurso previsto para o projeto e

⁶⁷ A descrição dos profissionais pode ser conferida no link http://www.michelinchallenge.design.com/MCD_2010/mcd_news_2010_final_jury.asp (acesso em março de 2010).

para o triciclo. Mas também afetavam a própria estrutura interna do escritório. Realizavam-se, portanto, em diversos níveis, apesar de terem sido alavancadas pelo infortúnio da desclassificação de um projeto em particular. Vamos investigar estas mudanças, e destacar alguns de seus aspectos contundentes.

A classificação do triciclo no concurso antecederia a preparação de seu protótipo. Se o triciclo fosse classificado no concurso, e pretendesse continuar na disputa, era indispensável desenvolver este protótipo⁶⁸. Era uma condição essencial, sobre a qual a equipe ou o cliente não poderiam especular. Mas, mesmo que esta classificação não acontecesse, e Daniel resolvesse pela produção do triciclo, ainda assim os designers entendiam como algo fortemente aconselhável a preparação deste protótipo. Ele era visto pela equipe como um estágio anterior a produção seriada do veículo, que precisava ser realizado para não comprometê-la. Portanto, para os designers o protótipo deveria ser feito em qualquer um dos casos: em função do concurso, ou da produção. Para o cliente, naquele estágio, a obrigatoriedade da confecção de um protótipo ligava-se unicamente ao concurso. Depois que foi anunciada a desclassificação do triciclo no concurso, suprimiu-se a exigência imediata de um protótipo. A desclassificação mudou portanto o estatuto do protótipo: antes ele era visto como algo essencial, algo que dizia respeito a uma exigência, agora era opcional, pois serviria a uma recomendação; antes precisaria ser feito imediatamente, porque o prazo estipulado pelo concurso era estreito e inflexível, e agora o prazo tornava-se flexível, já que poderia ajustar-se ao ritmo desejado pelo cliente.

Rever a urgência de construir-se um protótipo era importante, pois avançar à sua elaboração era dar um passo significativo. Ele envolvia outro volume de gastos, diferente do até aqui realizado. Nestes termos, iniciar a construção do protótipo era avançar a uma posição da qual não se poderia mais recuar. Isto envolvia toda a preparação de uma cadeia produtiva necessária para que se alcançasse, desde já, o nível de detalhamento e acabamento desejados para o produto. Esta operação passava pela definição de fornecedores, envolvia despesas com materiais diversos, o desenvolvimento de peças e equipamentos variados, e o

⁶⁸ Avançando à etapa de Projeto Detalhado, que envolvia o desenvolvimento deste protótipo final, e o detalhamento técnico do projeto.

próprio custo de envio para o concurso, que seria realizado em Detroit, nos Estados Unidos, o que compunha um quadro de gastos elevados.

Sob os prós e contras insinuados neste quadro, Daniel optou por abrir mão da construção imediata do protótipo. Uma vez que não havia mais esta exigência quanto ao seu desenvolvimento, que tal acarretasse no comprometimento de altos gastos operacionais, e que os prazos se dilatavam com a saída do concurso, o cliente preferiu suspender temporariamente sua construção. A equipe de design percebia que esta decisão por si só já trazia riscos ao surgimento do triciclo. A construção de um protótipo era vista por todos da equipe como algo favorável ao futuro do lançamento do triciclo. A equipe entendia que mesmo sendo desclassificado no concurso, o surgimento do triciclo estava como que condicionado a preparação deste protótipo. Carlos disse-me: “(...) o protótipo serve para se ter uma noção mais exata de como o triciclo vai ser. A partir dele podemos perceber detalhes estranhos que podem passar despercebidos nos desenhos e modelos reduzidos (...) e fazer as correções necessárias”. E serviria também como forma de persuadir o cliente sobre a qualidade da proposta, como imaginava Ronald: “Quando o Daniel vir esse triciclo em tamanho real, no salão de Detroit, ele vai se encantar, e vai ser muito difícil de ele não produzir”.

Além disso, o esforço despendido para a formação de uma cadeia preparada para confeccionar o protótipo, era algo que seria utilizado posteriormente para sustentar a própria produção do triciclo. Avançar a esta etapa era uma forma de conduzir o cliente a um caminho sem volta, o que era visto como algo extremamente vantajoso pelos designers interessados em ver o produto nas ruas. Com a saída do concurso, o escritório de design perde seu mais sólido argumento de persuasão. Torna-se difícil encontrar outros fatores que incentivassem a construção imediata do protótipo. De qualquer forma, os fatores favoráveis ao início da preparação do protótipo eram menos fortes do que os favoráveis a paralisação que se anunciava. E os designers não encontram formas de convencer o cliente a seguir adiante naquele momento.

Assim, somou-se a esta decisão outra que lhe era decorrente: a da suspensão temporária do projeto do triciclo. Ora, Daniel entendia a necessidade de construir o protótipo antes de iniciar a produção em série. Ele não concebia a hipótese de iniciar a produção sem a solidificação de uma cadeia que lhe desse suporte, e que seria formada justamente na ocasião do desenvolvimento do

protótipo. Portanto, naquele momento, suspender o desenvolvimento do protótipo, era o mesmo que interromper temporariamente o projeto. O projeto não previa outras tarefas independentes do protótipo. As razões de Daniel sobre a interrupção temporária do projeto são percebidas pela equipe de diversas formas. Todas elas são resguardadas pela idéia que apresentamos em parte: de que com o fim do concurso os prazos para o encerramento do projeto ampliavam-se. Uma vez que o contrato não mencionasse uma data limite para o fim do projeto, o único critério para definirem-se estes prazos pautava-se nos interesses do cliente. Portanto, se o cliente optasse por esta pausa, mesmo sendo ela contrária as intenções dos designers, ela ocorreria. Mas busquemos alguns dos fatores que determinaram esta suspensão.

Com esta paralisação, o cliente ganhava tempo para avaliar os possíveis motivos do fracasso parcial do triciclo. Parecia ser esta a razão imperativa da decisão do cliente. A avaliação que agora ele poderia fazer, passaria pela análise dos atributos do triciclo, seus pontos fortes e pontos fracos. E passaria também por outro aspecto de sua incerteza: a competência do escritório em seguir adiante com o projeto. Este se revela um aspecto novo da relação entre o cliente e o escritório: até então, como pudemos perceber na satisfação claramente expressa pelo cliente em todas as apresentações feitas pelo escritório de design, bem como na satisfação que a equipe de design manifestou ao finalizar as pranchas do concurso, havia uma sensação compartilhada por todos, de que o caminho que estavam seguindo era vitorioso e ajustado às exigências do surgimento do triciclo. Os designers e o cliente acreditavam, quase que unanimemente, que suas escolhas estavam sendo orientadas de forma correta. Mas, agora, a desclassificação prematura no concurso os alertava sobre um possível descompasso entre o que eles tinham em mente, e o que eles de fato estavam projetando. Afinal, o concurso, como dissemos, utilizava de uma avaliação feita com profissionais conceituados, de uma multinacional igualmente conceituada, que representava, em qualquer análise, um olhar experiente sobre as virtudes e falhas do triciclo. Desconsiderar este parecer era como que ignorar as dicas de um diagnóstico valioso, que não se deveria contrariar. Assim, diante deste novo cenário, seria necessário pensar em outros caminhos, pois aquele previsto revelava um bloqueio evidente.

Com esta negativa do júri sobre a proposta de design, surgem as desconfianças do cliente em relação à forma como os designers vinham orientando o percurso do triciclo. Os motivos desta desconfiança apontam a falta de autoridade de um escritório que ainda não cumpriu o processo de legitimação profissional. Uma vez diminuída a confiança do cliente sobre a autoridade do escritório, as propostas de alteração do triciclo perdem credibilidade. É como se o percurso para convencer o cliente sobre a autoridade dos designers, tivesse de ser recuperado, e percorrido novamente.

Vale destacar aqui que o surgimento de um produto não está intrincado absolutamente à conquista de um concurso importante. Não seria difícil identificarmos produtos que jamais venceram concursos e que, ainda assim, foram lançados e permanecem vivos até hoje. O que está em pauta aqui é o jogo de confiança entre designers e cliente, entre cliente e projeto e, até mesmo, entre designers e projeto. Vimos que todos os envolvidos tornaram-se desconfiados sobre a qualidade do projeto que desenvolviam. Assim, o concurso não equivaleria ao sucesso do produto, mas a um passo importante para conquistar a confiança de todos no projeto, e para fazer com que se continuasse investindo recursos no produto. Portanto, no caso do projeto realizado pela Projecta, considerando-se a instabilidade do escritório, seu portfólio escasso, a reduzida experiência em projetos deste ramo e deste porte, e todos os demais riscos que o lançamento de um triciclo híbrido representava, o sucesso no concurso era tão importante, que balançaria a confiança do cliente sobre os investimentos que a produção em larga escala exigiria.

A oscilação sobre o processo de conquista de autoridade que o concurso provocou, afetou também os próprios designers, que não sabiam ao certo como contornar este obstáculo:

(...) quando o projeto não foi escolhido, surgiu a seguinte incógnita: o que a gente fez de errado?, será que foi alguma coisa que partiu do cliente, será que foi uma orientação nossa sobre o estilo, será que aquele júri não enxergou o que a gente enxergou, será que viu coisas ruins no desenho. Será que nosso produto parece um brinquedo, ou parece um veículo de verdade? O cliente também ficou com essa apreensão. Isso botou a equipe na parede (Ronald).

Uma vez que a posição de autoridade estivesse fragilizada, os designers perdiam a voz nas decisões sobre o design do triciclo.

O projeto não está concluído, está em execução. Mas ele está congelado. O cliente tem que tomar uma decisão em relação a estilo (entre a e b), e, a partir disso, nós vamos finalizar o projeto. A parte de engenharia já está finalizada. Tudo calculado. O chassi, suspensão, tração, tudo pronto. A máquina está pronta. Os fornecedores já foram levantados. Já temos as estimativas. O cliente nos pediu um tempo. Ele está tomando fôlego. Quando ele se decidir sobre para onde vai o projeto, a gente pode concluir (Ronald).

O fato de os designers deixarem a posição de responsáveis pelas decisões técnicas sobre o projeto, não aponta qualquer tipo de descaso. É um movimento involuntário, que os designers viam ocorrer diante dos seus olhos, do qual não souberam se desvencilhar.

Ainda assim, é difícil avaliar os motivos que fizeram o cliente paralisar o projeto do triciclo. Afinal, nossa investigação aponta, até aqui, que estes motivos restringem-se ao insucesso no concurso. Mas é arriscado relegar a um evento deste tipo os méritos desta decisão. Afinal, como dissemos, um concurso envolve critérios subjetivos de uma disputa travada com diversos concorrentes; e dela somente sobra um vencedor. De forma que boas propostas de produtos podem ser desclassificadas. Não pude entrevistar o cliente e perguntar-lhe sobre o episódio, pela mesma dificuldade que Ronald manifestou ao dizer que era muito difícil ele ser atendido pelo cliente, porque Daniel não tinha tempo disponível. Mas conversei com Ronald a respeito, e pude ouvir a forma como ele percebia estas razões. Ele entendia que o cliente preferira deixar o triciclo esperando porque havia outros negócios menos arriscados que competiam com o triciclo, e a eles o cliente preferia inclinar sua atenção. Estes negócios lhe traziam um retorno mais rápido, seguro e significativo do que o previsto para o triciclo, como entendia Ronald:

(...) o negócio imobiliário é muito lucrativo em Florianópolis. Ele (o cliente) é dono de uma construtora. Ele tem também a concessionária. Em termos de risco, o triciclo é arriscado. Nos outros (negócios), o risco é menor, o lucro é garantido. Então ele fala, eu freio aqui ou ali. Isso (o

projeto do triciclo) *toma tempo dele. Ele fica com a gente duas ou três horas por semana, mas é o tempo para ele realizar um negócio de uma envergadura financeira muito alta. Ele avalia o retorno dos empreendimentos, e coloca suas prioridades.*

O projeto do triciclo sempre foi visto como um projeto que envolvia riscos. Desde o início, o cliente ousou ao contratar um escritório de design menor, que estava, de certa forma, desalinhado da envergadura de sua empresa. Vimos que o projeto do triciclo parecia grande demais para o escritório design. Não quero com isso ponderar sobre a capacidade do escritório em desenvolver projetos grandes, mas sobre os desajustes entre o porte do escritório e o porte da empresa contratante. Apesar deste desequilíbrio, o risco intrínseco à contratação da Projecta, fora de certa forma calculado, e avaliado pelo cliente. Das tantas variáveis que lhe serviam para fazer este cálculo (exploradas anteriormente), destacamos uma delas nas últimas páginas, que era o sucesso no concurso. Como dissemos antes, se o triciclo estivesse entre os finalistas, ou até mesmo fosse o vencedor do concurso, o cliente provavelmente entenderia como menos arriscado seu lançamento. Diante da percepção do agravamento dos riscos em jogo, da atual paralisação do projeto, e das outras frentes de atuação que os outros negócios do cliente apontavam, Daniel esquematiza um caminho que lhe exija menos investimentos, menos riscos, e lhe garanta mais tempo.

A idéia do cliente sobre a continuidade do projeto, depois do atual período de suspensão, requeria, outro tipo de avaliação do triciclo, prevista para antes do seu lançamento em larga escala:

O projeto está num momento muito complicado pela conclusão que o dono do contrato pretende para o projeto. Ele quer um produto que seja fabricado inicialmente em apenas uma unidade. Um produto que sai muito caro. Esta unidade vai servir para ele fazer os testes. E somente depois ele vai ver se, e como, vai fabricar em larga escala (Ronald).

A idéia do cliente era explorar ainda mais uma chance para o triciclo. Produzir apenas uma unidade do veículo era uma forma de se avaliar o retorno do público, e do mercado, sobre o produto. A definição do cliente sobre a produção em larga escala do triciclo, era algo que precisaria passar, fundamentalmente, pela

aceitação do produto no mercado. Produzindo uma só unidade, os custos se reduziriam, e os riscos também. Na ocasião em que Ronald falou sobre esta idéia do cliente, ainda não se havia determinado a forma como este triciclo único seria produzido. Ronald entendia este momento como “*complicado*”, porque a idéia de produzir-se somente uma unidade do triciclo para testes, como que adiava a decisão sobre a produção em larga escala.

Apesar da paralisação do projeto, Ronald esperava que as decisões pendentes fossem tomadas nos próximos meses, e que o produto estivesse nas ruas no começo do ano seguinte: “*A nossa expectativa é que o projeto pudesse ser concluído até o meio do ano (2010). Para lançar no ano que vem*”. No plano concebido por Ronald, não havia espaço para a produção unitária de um triciclo para testes. Ronald entendia que a produção deste veículo de testes que Daniel pretendia construir, em virtude de sua tiragem singular, seria bastante dispendiosa, e utilizaria de um processo quase que artesanal, do qual a Projecta não poderia tirar maior proveito, e que retardaria a produção em escala.

Independente desta resolução, de produzir somente uma unidade e avaliar posteriormente as chances de produção em larga escala, o projeto foi paralisado depois da desclassificação no concurso. Ou seja, esta decisão de produzir uma unidade do produto, ainda que ocorresse, referia-se a um estágio futuro, ainda inalcançado: ele demandava decisões anteriores sobre o “estilo” do triciclo, cujos critérios não haviam sido definidos.

Falamos aqui sobre o que levou o cliente a optar por esta paralisação, e os possíveis planos que ele traçava para o triciclo. Vamos pensar agora na posição adotada pelo escritório de design, e por seus integrantes, após a interrupção do projeto.

Para avançar neste tópico, é prudente identificar antes algumas das opções da Projecta diante do cenário em que estava. Nitidamente, as alternativas dos designers não eram muitas. Eles não poderiam, por exemplo, procurar um novo parceiro para dar continuidade ao processo de lançamento do triciclo. Esta alternativa estava vetada, pois o cliente, Daniel, era dono do contrato. Ele havia pago pelo projeto do triciclo, e poderia simplesmente decidir por deixar o projeto terminantemente guardado na gaveta de sua mesa. Uma vez que o cliente afastara o triciclo de suas prioridades, e de seus interesses mais urgentes, como vimos, restava ao escritório deixar o projeto inacabado, aguardando pela decisão

do contratante. Isto poderia trazer problemas para o escritório, já que a equipe de projeto havia sido formada, como dissemos, para desenvolver o projeto, e que, portanto, não poderia ficar disponível por um prazo indeterminado.

Com um leque restrito de alternativas, Ronald procura reavaliar alguns dos aspectos que estavam em jogo. À medida que o concurso deixa de ser percebido como um caminho, e passa a posicionar-se como um obstáculo, suas importâncias recebem novos índices, e outros elementos surgem. Esta fala de Ronald é representativa:

Em termos de portfólio é importante que o produto chegue às ruas. Mas nunca foi nossa prioridade projetar para concurso e assim ganhar nome. Nossa idéia é fazer produtos que tragam lucro e satisfação para o cliente, e que faça ele voltar ao nosso escritório. A empresa X ganhou recentemente um prêmio com um projeto nosso. Entregamos um projeto em 2006, que tornou a empresa líder em vendas somente em 2009. Isso também é legal. Não é um concurso de design, mas eu posso chegar para outros clientes e dizer, ó, os meus clientes são campeões de venda. Posso dizer que fiz um trabalho bom, que o cara não teve problemas em sair do design e ir para as vendas.

Destaca-se aqui outro aspecto do reconhecimento do escritório. Uma vez que o projeto desenvolvido torne-se, mesmo que somente depois de algum tempo no mercado, um sucesso de vendas, e que traga lucro ao cliente contratante, as chances de o cliente procurar novamente o escritório aumentam. Para Ronald, o sucesso de vendas de um produto no mercado serve também como uma estimativa para outros clientes, que fariam a eventual associação entre o escritório de design, e as empresas campeãs de venda. Ou seja, o escritório seria reconhecido, de alguma forma, como um escritório que projeta produtos de boa vendagem. Desta forma, a decisão de Daniel sobre a paralisação do projeto pode ter seu lado positivo. Pois um produto mal resolvido poderia ter suas vendas comprometidas, o que suprimiria da Projecta as chances de fazer propaganda em torno do sucesso de seu projeto. E, como salientou o nosso informante ao estimar a distância entre a entrega de um projeto feita em 2006, e o momento em que ele tornou-se líder de vendas, em 2009, o retorno que um escritório pode usufruir em relação a um produto, pode demorar mais do que o previsto. Portanto, se esta pausa, mesmo

que se tornasse longa, ocasionasse em melhorias no projeto, ela seria de alguma forma bem-vinda.

Somada à idéia de que esta interrupção pudesse trazer benefícios para a Projecta, Ronald também entendia que o fim do projeto, tão esperado pela equipe de colaboradores, não estava entre as apreensões dos sócios do escritório. Isto porque com a finalização do projeto, o escritório de design deixaria de receber os vencimentos correspondentes. Como vimos, no caso do projeto do triciclo, os pagamentos eram feitos a partir do cumprimento das etapas. Uma das formas de se modificar este quadro sazonal, seria explorando o produto em todas as suas fases de vida, como explicou nosso informante:

A expectativa da equipe de design é ver esse projeto na rua. O nosso é pensar: esse projeto vai ter vida útil de cinco anos. Se eu parar nessa linha de raciocínio de projetista, o cliente só vai voltar daqui a cinco anos. Mas é importante manter-se ganhando por todo o ciclo de vida do produto. Então eu tenho que me preparar para participar da fabricação, projetando coisas que eu tenha excelência para produzir, e vou ganhar durante todo o tempo, e depois ganhar com o reprojeto, depois destes cinco anos. Porque o que se ganha em projeto é muito pouco em relação ao que a fabricação envolve. Neste sentido a equipe teve sua expectativa quebrada, porque não viu o produto pronto. Mas nós, que somos empresários, pensamos: essa primeira parte concluiu, agora há uma nova fase de negociação necessária (Ronald).

Aqui, percebemos uma divisão clara entre as expectativas dos envolvidos com o projeto de design. Mais uma vez, de um lado os projetistas contratados, de outro os sócios do escritório. Na opinião de Ronald, os interesses dos membros da equipe de design passam necessariamente pela concretização do projeto. Isto porque os benefícios voltados à estabilidade e o reconhecimento do escritório (como os descritos por Ronald), não pode ser utilizado diretamente pelos projetistas. Estes benefícios não são imediatos, e somente podem ser usufruídos posteriormente. Ronald sugeriu que um projeto bem sucedido poderia atrair novos clientes, o que é algo interessante para os sócios do escritório, mas não necessariamente para seus colaboradores. Afinal, estes projetistas contratados poderiam ser desligados do escritório logo após o término do projeto, e jamais

gozar os frutos que ele gerou. Mas, uma vez estando o produto nas ruas, exposto nas concessionárias, sendo utilizado por consumidores, o reconhecimento que estes projetistas recebem torna-se palpável e imediato. De acordo com Ronald, a realização maior do projetista passa pelo lançamento do produto. De outro lado, se o produto não chega às ruas, não conquista concurso algum, e não sai das pranchas de projeção, o retorno que ele pode proporcionar para estes designers pode não ser aproveitado.

Os sócios do escritório de design, diferente de seus colaboradores, parecem se preocupar primeiramente com a estabilidade de seu negócio. Isto envolve o pagamento das contas, a conquista de clientes novos e a permanência dos atuais. Caso não se cumpra estes procedimentos elementares, o negócio fecha. Não quero dizer aqui que estes sócios não se interessam pelo surgimento do produto, mas que outras questões são apontadas por eles como anteriores. Uma delas, como destacou Ronald, é a importância de manter os clientes interessados no escritório, mesmo que, eventualmente, os produtos não sejam lançados dentro dos períodos estipulados. Esta ação desempenhada pelos sócios do escritório pode ser confundida com uma atividade empresarial, e suas competências podem ser afastadas das que caracterizam o designer. Nosso informante entende esta relação entre designer e empresário da seguinte forma:

Essa é uma visão estendida do design. Se o designer entender que ele tem competência para gerenciar a produção de seus projetos, ele extrapola o mundo de projetista, e avança ao mundo de empresário. Nós, aqui, procuramos fazer as duas coisas.

Apesar de entender que as tarefas voltadas à gerência de produção é algo que equivale a uma “(...) *visão estendida do design*”, ainda assim Ronald salienta que a própria formação do designer fornece ao profissional os recursos para galgar estes novos campos.

O designer, pela formação, é obrigado a trabalhar com vários profissionais, de áreas distintas. Então ele acaba um agente integrador do desenvolvimento de produtos, ele tem que entender um pouco de cada coisa, para colocar as coisas num pacote de design. Ele passa por diversas expertises de profissionais, olhando para o consumidor final e para o contrato, e desenvolve o produto. O designer por formação tem

essa facilidade. Mas a gente vê que na prática alguns profissionais tentam puxar só para eles e tentar resolver tudo sozinho. E aí oi cara não consegue dar os próximos passos.

A fala de Ronald alerta para uma questão crucial. Ou bem o designer age como um gerenciador de projetos, como um “(...) *integrador do desenvolvimento de produtos*”, como alguém que precisa “(...) *entender um pouco de cada coisa*”, de forma a colocá-las num “*pacote*” só, agindo como um bricoleur; ou ele atua como um profissional que tenta resolver tudo sozinho, e não consegue dar os passos devidos. Portanto, esta movimentação do designer que busca por parceiros que viabilizem a produção de seus projetos é algo imprescindível para chegar-se a um produto.

Esta discussão sobre as competências do empresário e as competências do designer não nos auxilia muito aqui, porque ela utiliza de temas periféricos que podem nos distanciar de nossos interesses. Mas há um aspecto manifesto na fala de Ronald que merece ser resgatado. A idéia de Ronald sobre esta visão ampliada da ação do designer, independente de ser vista ou não como a única forma de prosperar-se em um escritório de design, como que lhe serve de alternativa diante dos problemas com o projeto do triciclo. Ampliar a ação do design é uma forma de abranger outros espaços da rede de concepção do produto, e buscar interesses distintos daqueles comuns dos projetistas. Uma vez que os laços de projeto entre o escritório e o triciclo pareciam estar impedidos e, de certa forma, fragilizados, estender o campo de ação dos designers, era uma maneira de construir novos elos e de aproveitar a ocasião do surgimento do triciclo de outro jeito. Assim, os sócios do escritório pretendiam explorar outras veredas do empreendimento. Para tanto, seria necessário modificar o plano de encerrar-se rapidamente o projeto e inserir o caso do triciclo no portfólio do escritório. A idéia de Ronald, passa a ser fazer a Projecta entrar como parceira definitiva do negócio do triciclo. Isto traria um retorno maior do que o ambicionado com o fim do projeto, e, ainda, não eliminaria as chances de o produto chegar futuramente às ruas, nem aqueles frutos antes ambicionados.

Se por um lado o quadro que passava a ser concebido por Ronald parecia até mais favorável que o anterior, por outro devemos destacar que este novo trajeto (em que se tornariam parceiros do produto), era cheio de riscos. É

importante frisar que o percurso inicialmente traçado fora bloqueado contra a vontade dos designers; ninguém teria escolhido ser eliminado do concurso para assim pensar em rumos mais profícuos. Além disso, o novo quadro não apontava qualquer sinal de que o cliente contratante consentiria com a formação da parceria com a Projecta. Podemos dizer, portanto, que esta mudança na posição do escritório em relação ao triciclo ocorrera por ter sido a única opção percebida como fecunda pelos sócios da Projecta. Mas para que ela se realizasse, os designers precisariam mostrar ainda que esta nova aliança entre eles e Daniel era favorável para todos.

Uma das formas de convencer o cliente sobre os frutos desta parceria, a mais essencial, era mostrando a ele que a Projecta tinha condições de gerir a produção do triciclo. Este movimento fica claro quando Ronald diz que conhece os parceiros necessários para realizar-se a atividade:

Nós temos o contato com algumas fábricas que já trabalhamos (...), uma cadeia de suprimentos já definida, que já trabalhou com a gente em outros projetos. Fibra, metais, rotomoldagem, já temos tudo definido. Já tínhamos controle sobre esta cadeia mesmo antes de iniciar o projeto do triciclo. Precisamos contatar só mais um ou outro parceiro. Então com alguns telefonemas eu consigo fabricar o triciclo. Eu já tenho os parceiros de fabricação.

A fala de Ronald sugere certa posição do escritório em relação ao triciclo, que antes não era considerada. O trabalho do escritório, até então, voltava-se as atividades exigidas pelo projeto, o que se encerrava com a construção de um protótipo. Os frutos deste empreendimento satisfariam os colaboradores do escritório, mas podiam ser melhor explorados pelos sócios do escritório. Assim, Ronald passa a enfatizar a capacidade da Projecta de gerenciar a fabricação do triciclo. Para o nosso informante, o esforço necessário para que a fabricação iniciasse seria mínimo, já que toda a cadeia de fornecedores estava definida, já havia o controle do escritório sobre esta rede, e somente seriam necessários alguns telefonemas para que a produção tivesse início. A forma como Ronald concebe este quadro, indica que o cliente sequer teria gastos em contratar alguém que apontasse os caminhos para a fabricação do produto, pois ele mesmo já havia feito

este trabalho. Além disso, o informante sugere que seu escritório distingue-se da maioria, por ter este *know how* que a fabricação do produto demanda.

A gente já projeta para a fabricação (...). Projeta para o cliente, mas já levando em consideração as exigências de quem produz. Às vezes alguém quer uma peça em rotomoldagem, e faz uma geometria muito complexa, sabendo que é factível em algum lugar no mundo. E daí vai até Palhoça⁶⁹, leva o desenho e pede a peça. O técnico vai te falar que não consegue fabricar, que não tem um material tão caro, um torno tão avançado, uma fresa adequada. Nos já passamos dessa fase que você leva para a avaliação do fornecedor. As nossas peças podem ser fabricadas pela nossa cadeia. Já domesticamos a geometria para a fabricação.

A partir destas falas podemos conceber a forma como Ronald idealiza a participação de seu escritório no lançamento do triciclo. O cliente se interessaria pela parceria com a Projecta porque ela (1) se mostraria capaz de gerenciar a produção do triciclo, (2) porque a maior parte do esforço desta tarefa já fora despendido, o que reduziria os custos do empreendimento; e (3) porque muitos dos outros escritórios de design não detêm o controle sobre a cadeia de fornecedores. Após idealizar a realização deste estágio, Ronald projeta o percurso seqüente:

Uma vez que terminemos o projeto, daí eu posso fazer um novo contrato com o Daniel. E digo, eu vou montar o triciclo. Vamos sentar juntos, selecionar os fornecedores e os parceiros que eu indicar. Ele me diz o preço de entrada do triciclo. Eu vou montar. Eu vou comprar amortecedor, ele me fornece motor e câmbio, eu vou fabricar as peças plásticas; junto tudo e entrego para ele onde ele quiser. Eu tenho minha margem de lucro e ele a dele. O design tem essa competência para montar. É o trabalho de um gestor de suprimento. A gente aplicou isso aqui dentro (em outros projetos). A dificuldade maior é montar essa rede de fornecedores, uma cadeia de suprimentos, isso leva tempo. E nós já conquistamos isso.

⁶⁹ Cidade da Grande Florianópolis, Santa Catarina.

Vamos pensar agora em um aspecto particular da intervenção da Projecta sobre o futuro do triciclo. Esta passagem aponta que, apesar dos ruídos que a credibilidade da Projecta vinha sofrendo, ainda assim os designers interferiam categoricamente sobre as decisões do cliente. Vimos nas seções anteriores que desde as primeiras reuniões com a equipe, o cliente alegou que o triciclo precisaria ser movido por um motor elétrico. Este era um atributo do veículo que o cliente dizia não abrir mão. Um motor elétrico estaria de acordo com a *filosofia* da montadora de que era conveniado, que primava pela tecnologia, e por propostas ecológicas. O cliente entendeu que optar por um motor elétrico era uma forma de atender aos princípios da montadora, de chamar a atenção dos mais altos escalões da empresa sobre as virtudes do projeto que ele agenciara, e assim aumentar as chances de um reconhecimento positivo de sua proposta e de seus méritos. Ao longo do projeto, a equipe de design fez com que o cliente desviasse ligeiramente de seu objetivo inicial, substituindo o interesse pelo motor elétrico, pelo interesse em um motor híbrido. Examinamos esta operação antes, e identificamos algumas das estratégias utilizadas pelo designer naquele momento. Agora, nessa última conversa, Ronald disse que quando o triciclo fosse lançado, ele utilizaria um motor mecânico convencional (de combustão interna). Então, aquele desvio a que os designers conduziram antes o cliente, agora deixava de ser uma modificação sutil do interesse do cliente, e passou a ser uma transformação radical. Segundo Ronald, o cliente havia concordado com sua sugestão, porque ele mostrara ao cliente que naquele momento não havia fornecedores para qualquer outra tecnologia que não a de combustão. E que o atual estágio da tecnologia híbrida de motores, ainda era incipiente e indisponível. A próxima passagem fala a respeito:

O triciclo vai começar mecânico. Quando estiver disponível a gente vai para o elétrico. Eu levantei os dados com a Bosch. Tem uma equipe no Brasil encarregada por veículos híbridos, mas eles não estão disponíveis. Não atendem ao telefone. Falei com a matriz, e eles indicaram esse contato, mas aqui não te atendem. Ele nunca está aqui no Brasil. Está sempre na Europa desenvolvendo (a nova tecnologia), e de vez em quando pisa no Brasil. A percepção é que a coisa não está pronta. Quer dizer, a gente procura pelos fornecedores, mas eles ainda estão na

prancheta. O pessoal tá projetando. Apresentei esta situação para o cliente, e decidimos que vai ser mecânico (combustão).

É prudente investigar os motivos que fizeram Daniel destituir de seu objetivo inicial, aceitando o caminho proposto pelo designer. Esta alteração ocorreu por dois motivos principais: (1) o cliente confiava nas indicações do escritório de design, de forma que (2) enxergou benefícios em seguir outros caminhos. Sob intermédio da condução manipulada pelos designers, o cliente ponderou os prós e os contras dos possíveis percursos. O primeiro plano, o inicial, seria utilizar o motor híbrido, corresponder à *filosofia* de sua multinacional, e procurar outros fornecedores, porque os levantados pelo escritório de design não atendiam as demandas desta motorização. O segundo seria acatar a sugestão da Projecta, lançar o triciclo com um motor à combustão, e assumir os riscos de lançar um veículo que não estivesse em sintonia com a *filosofia* da empresa matriz.

Ao assumir a indicação do escritório, o cliente abandona um caminho que prometia uma estreita ligação com a *filosofia* da empresa matriz, e abre mão de procurar possíveis fornecedores da tecnologia de motorização híbrida. Ora, a fala de Ronald que expus aqui, mostra que o esforço dele para levantar estas tecnologias foi brando: algumas ligações não atendidas, feitas a uma única empresa, lhe bastaram para considerar a inexistência de fornecedores potenciais. O cliente, que trabalhava no ramo automotivo, poderia facilmente ter procurado por outros fornecedores, mas preferiu contentar-se com a proposta de um motor à combustão. Devemos considerar que neste momento, o cliente já havia decidido pela paralisação do projeto, e que tal decisão lhe dava tempo para procurar, futuramente, outras tecnologias; ou até mesmo para esperar pelo surgimento de outras tecnologias. Mas, apesar disso, estas conversas entre o designer e o cliente voltavam-se à própria ocasião do surgimento do triciclo, e não para os testes a que seria submetido. Portanto, não estava em jogo uma especulação qualquer, algo que parecesse passível de futuras alterações, mas uma escolha que pretendia-se definitiva. Quando eu acompanhava estas negociações, percebia que o cliente estava convencido em lançar um veículo movido por um motor de combustão. Ele havia entendido, de uma forma ou de outra, que seus objetivos iniciais precisavam ser modificados.

A ação desempenhada pelo designer aqui, estende-se a uma outra dimensão de atividade profissional. Aqui ele age como um gestor, trabalhando no meio campo entre o cliente e a produção. Ele mostra para o cliente que não há interesse do fornecedor em participar da rede do triciclo. Ele, antes disso, situa o cliente sobre a inexistência de fornecedores que atendam ao previsto inicialmente para o triciclo. O cliente acata estas sugestões, permitindo que o designer atue como um gestor. Este episódio não nos permite dizer que a Projecta passaria a gerenciar a produção do triciclo. Ou que o escritório é visto pelo cliente como agente absoluto das decisões sobre o triciclo: ora, o cliente o havia contratado e esperava contribuições neste sentido. Esta ocorrência nos traz indícios de que tanto o escritório estava procurando avançar aos domínios da produção, quando o cliente permitia este movimento. Afinal, apesar de não ter estabelecido qualquer contrato que firmasse esse novo vínculo, o cliente havia tomado uma importante decisão (sobre a motorização do triciclo) sob intermédio de uma ação desempenhada pelo escritório de design.

Apesar de a percepção de Ronald, sobre esta ampliação do papel do designer, ter sido influenciada pela desclassificação no concurso, ela como que se estendia às demais iniciativas do escritório. A próxima fala sugere os motivos deste novo planejamento da Projecta:

Nos últimos anos estamos tentando cada vez mais entrar na cadeia produtiva de nossos projetos. Isto é fruto de nosso planejamento estratégico. Porque se eu só faço o projeto do triciclo, eu pego o contrato e trabalho por 8 meses desenvolvendo o projeto. Depois uma outra empresa vai se encarregada de fabricar o produto de modo contínuo, constante. Vamos supor que em janeiro de 2011 o cliente começa a fabricar o triciclo. Então ele vai contratar uma empresa, que vai comprar o material, agregar valor transformando o material em peças, montando o triciclo e vendendo. Isso é um processo contínuo. Com um projeto não. Tu tens começo meio e fim. A idéia é tornar nossos projetos contínuos. E melhorar a rentabilidade do negócio. Para manter o negócio, temos que pensar no negócio e não só no projeto. Estudante só pensa em projeto. Precisamos, hoje, pensar nestas duas realidades, rodando-as em paralelo (Ronald).

Independente do motivo que levou a Projeta posicionar-se desta maneira (se foram os percalços que apareceram no projeto do triciclo ou não), o fato é que quando os visitei pela última vez, a própria estrutura física do escritório havia mudado. Juntaram-se à Projecta novos parceiros e investidores. O número de sócios dobrou. Eles transferiram a sede para um centro comercial, e passaram a ocupar uma ampla sala de 460 metros quadrados: bem diferente das instalações anteriores. Segundo Ronald, estas alterações diziam respeito a esta nova política da empresa, que estava se preparando para deixar o ramo de prestação de serviços (como era quando desenvolviam projetos para terceiros), passando a trabalhar somente com produtos próprios. No momento em que fiz a última entrevista com Ronald, o projeto do triciclo era o único projeto que eles estavam desenvolvendo para terceiros, e ele ainda assim estava parado. Todos os outros eram projetos da própria empresa. Não tive autorização para mencionar estes projetos, porque eram projetos originais, que ainda não haviam sido lançados e precisavam de sigilo, e que contavam com a participação de outros envolvidos, um grupo a que não tive acesso.

Esta ampliação de frentes que o escritório agora procurava, trazia outra dinâmica interna. No momento em que fiz a última entrevista com Ronald, em março de 2010, fui ao escritório, e não encontrei ninguém dos antigos envolvidos com projeto do triciclo. A própria atividade que ali percebi era outra, bem diferente da realidade que eu acompanhei por seis meses. Estavam dispostas pelas salas outras pessoas, outros funcionários, das empresas que vieram se juntar à Projecta. Pergunto-me se esta inversão da política interna é um procedimento comum dos escritórios de design. Se é algo que faz parte do percurso pela busca de estabilidade. Mas algo me aconselha a não avançar a estas questões: não tenho material para que relações assim sejam construídas. De qualquer forma, esta fórmula era idealizada por Ronald como um meio de se alcançar a estabilidade e a lucratividade de seu empreendimento. Para ele a questão era colocada nitidamente desta forma: ou bem seu escritório explorava mais largamente os estágios de vida do produto, ou não conseguiria se manter. Trabalhar como prestadores de serviço, como fizeram nos primeiros anos, desenvolvendo projetos, tornou-se indesejado, porque, como disse Ronald, a proporção entre o retorno dos envolvidos com a produção do produto, e o retorno dos envolvidos com o projeto era algo desequilibrado. E ele acreditava que uma das formas de fazer seu escritório

prosperar era alargar os espaços de atuação profissional. Para ele, este movimento era possível porque o designer tinha conhecimento sobre as expertises de muitos profissionais; o designer conhecia as variáveis que envolviam a vida de um produto, e ele poderia agir como um gestor da vida dos produtos, de forma a ser recompensado ao longo de todo este ciclo de vida.

Depois da paralisação do projeto, quase todos os integrantes da equipe de design foram desligados do escritório. Isto podia ser explicado pela nova postura adotada pela Projecta, mas combinava também com a interrupção do projeto do triciclo. Uma vez que a iniciativa de desligar a equipe do escritório tenha partido dos sócios, teríamos o seguinte quadro: (a) o projeto fora interrompido, e não havia qualquer tarefa em que envolver a equipe de design; e (b) a nova estrutura desejada para a Projecta previa a redução de serviços prestados a terceiros, o que envolvia o desenvolvimento de projetos como o do triciclo, aumentando o envolvimento do escritório na produção dos produtos desenvolvidos. Afinal, como explicou Ronald: *“Se você tem muitos projetos em paralelo, tua estrutura fica muito cara, a equipe precisa ser muito grande”*. Mas, mesmo diante deste interesse manifestado por Ronald de estender o campo de ação da Projecta, avançando então por sobre o domínio da produção de produtos, ainda assim o escritório precisaria de recursos humanos que projetassem estes produtos. E os sócios do escritório demonstraram valorizar a equipe constituída para o projeto do triciclo. Diante desta suposta incongruência (reduzir custos de uma grande equipe, provocados por muitos projetos, e ainda assim manter certa frequência de projetos), Ronald procurava estratégias para manter os integrantes da equipe próximos da Projecta. Uma delas era torná-los parceiros dos negócios, como mencionou:

Nós formamos aquela equipe pensando em absorvê-la pela empresa. Ela seria absorvida ou dissolvida. Ser absorvida seria tornando-a parceira dos nossos negócios. Foi feita essa proposta. Mas nesse meio do caminho o projeto não foi escolhido pelo concurso e eles (os membros da equipe) acabaram abrindo seu próprio negócio.

Não há como avaliar se o desmanche da equipe de design se deu em função dos problemas com o projeto do triciclo, como sugere a fala de Ronald. Para investigar este movimento, precisamos antes posicionar suas partes. De um

lado, os sócios da Projecta estão interessados em manter um quadro fiel de colaboradores, que trabalhariam como parceiros, o que formaria uma estrutura menos dispendiosa do que outra constituída de funcionários contratados. De outro, os próprios designers colaboradores, que acabam se afastando da parceria, por entender que abrir seu próprio negócio é algo que promete mais benefícios do que previstos na parceria com a Projecta. O que nos parece curioso, é que o afastamento da equipe tenha se dado concomitantemente à paralisação do projeto do triciclo. Já havia dito antes que o ritmo de projetos do escritório como que permitia a permanência do mesmo quadro de colaboradores. Agora, logo após os problemas com um projeto percebido por todos como algo de grande porte, que nutria grandes expectativas, a equipe fora desfeita.

Vamos mencionar ainda alguns dos motivos que levaram os colaboradores ao afastamento da Projecta, mesmo depois da proposta feita pelos sócios. Eles entendiam que (1) permanecer como colaboradores, como eram antes, não era interessante pois tal regime ocasionava em *“baixos salários”*, *“falta de organização”*, e *“falta de um plano de carreira”* que pudessem seguir. A equipe já acreditava (2) ter cumprido certa parcela dos mecanismos de legitimação profissional (formação superior, portfólio, experiência profissional, premiações) que a posicionavam num patamar merecedor de vencimentos e perspectivas mais fartas do que as prometidas pela Projecta. E, de qualquer forma, (3) a participação na parceria proposta não era mais promissora do que a de um negócio próprio.

Quando conversei com Ronald pela última vez, o triciclo estava aguardando pela decisão do cliente sobre qual caminho seguir. Apesar de Ronald ter concebido um plano a partir do insucesso no concurso, ainda assim os frutos conquistados naquele momento reduziam-se, praticamente, a verba que o cliente pagou pelo projeto, o que ainda assim estava incompleta, porque os pagamentos eram condicionados às entregas, e ainda não havia sido feitas algumas entregas finais. Neste último encontro, percebia-se que os ares deixados pelo projeto do triciclo tinham algo de intragável, que arranhavam a garganta dos designers quando eram convidados a falar sobre ele. Mas também que o projeto transformara profusamente todo aquele cenário de design.

Assim, mediante os obstáculos do percurso, que são inevitáveis pois ocorrem em um cenário de interesses distintos que requerem intervenção, o designer precisa transformar-se. Atua então sobre os limites de sua atividade,

sobre os seus objetivos “essenciais”, sobre a disposição de sua postura; substitui suas técnicas, seus parceiros, e seus enfoques; busca por percursos mais promissores, desvia das barreiras aparentes, ou as utiliza em benefício de sua autonomia. Por estas sinuosidades todas, o movimento dos designers em seu escritório parece misturar-se a um fardo indissociável: o de transformar-se interminavelmente.