

## Uma análise sobre o uso de indicadores de desempenho no desenvolvimento de projetos gráficos

### *An analysis of the use of performance indicators in graphic design*

**Everton Takahama da Silveira, Centro Universitário Ritter dos Reis.**  
everton.takahama@gmail.com

**Fabiane Wolff, Centro Universitário Ritter dos Reis.**  
fabiwolff@hotmail.com

#### **Resumo**

A presente pesquisa analisa a utilização de indicadores de desempenho na atividade de design dos escritórios de design gráfico, identificando quais são os indicadores de desempenho utilizados durante o processo de desenvolvimento dos projetos de design gráfico e como os indicadores de desempenho auxiliam e contribuem para o controle e o desenvolvimento dos projetos. Para atender a esses objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa com quatro empresas de design, que desenvolvem projetos de design gráfico, da cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostram que os gestores e os coordenadores entendem a importância do uso de indicadores de desempenho na atividade de design e que sua aplicação pode auxiliar as empresas a monitorarem seus processos, contribuindo para a cultura organizacional. São utilizados pelos entrevistados os indicadores de vendas, de faturamento, de tempo, de finanças, de aprovação, de resultados e de pesquisa e satisfação.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho para design gráfico, Gestão de Design, Estratégias de Design.

#### **Abstract**

*This research aims at analyzing the use of performance indicators in the design activity of graphic design offices, identifying what are the performance indicators used during the development process of graphic design projects, and how the performance indicators contribute to the control and the development of projects. To meet these objectives, a qualitative research was carried out in four design companies that develop graphic design projects, in Porto Alegre, Rio Grande do Sul. The results show that managers and coordinators understand the importance of using performance indicators in design activity, and that its use can help organizations to monitor their processes, contributing to organizational culture. The indicators of sales, billing, time, finances, approval, results, research quality and satisfaction are used by the interviewees.*

**Keywords:** *Performance indicators for graphic design, Design Management, Design Strategies.*

## 1. Introdução

As empresas de design de sucesso, na visão de Borja de Mozota (2011), se diferenciam pela especialização, pela globalização ou por criar ferramentas específicas para gestão de projetos, mantendo um alto nível de excelência em gestão e construindo uma reputação de especialistas. O diferencial entre as empresas de design é promovido por seus processos únicos de design e pelos métodos criativos, ambos integrantes de suas competências centrais, responsáveis por uma maior ou menor competitividade em suas áreas de atuação.

Best (2012) coloca que gerenciar a atividade de design para que as empresas tenham um resultado positivo e uma visão geral em relação a todos os contextos (internos e externos), disciplinas, funções, relações e conexões é um dos principais desafios encarados por quem trabalha com design, para as empresas e para a indústria criativa. Borja de Mozota (2011) e Best (2012), afirmam que medir o valor do design, além de importante, constitui tarefa complexa e difícil, uma vez que não existem instrumentos próprios para isso; os resultados ocorrem em médio e longo prazos, não instantaneamente, e isolar a contribuição do design é muito difícil. Os gestores de design, assim como os próprios designers, devem desenvolver formas de medir o desempenho e buscar ferramentas em outras áreas de conhecimento – como marketing e administração – para adaptá-las à sua realidade, sempre de acordo com a estratégia empresarial.

A medição de desempenho, segundo Costa, Formoso e Lantelme (2002), vem sendo considerada um elemento essencial para o gerenciamento das empresas, ativando um gradual interesse por parte da indústria e da comunidade acadêmica. De acordo com Best (2012), as medidas (ou métricas) de desempenho são um mecanismo interno que as empresas utilizam a fim de atingir e/ou superar os objetivos e metas definidos, assim como são utilizadas para revelar a eficiência e eficácia dos orçamentos. Seguindo nesta mesma linha, para que os designers e os gestores atuem de forma imediata, é necessário, segundo Neely (1998), utilizar os indicadores de desempenho como ferramenta do processo de gestão de design, contribuindo dessa maneira para a eficiência dos projetos.

Dessa forma, a utilização de indicadores de desempenho é necessária para o gerenciamento de projetos e para o efetivo acompanhamento e tomada de decisões (MÜLLER, 2003), podendo auxiliar as empresas a (a) entender o cenário atual da empresa, permitindo atingir as metas estabelecidas no planejamento estratégico; (b) mensurar efetivamente os resultados dos projetos; (c) avaliar a necessidade e impacto de possíveis mudanças, ou seja, permitirá que os profissionais desenvolvam processos de melhorias, corrigindo situações de falhas; (d) estabelecer prioridades e determinar necessidades de treinamento; (e) planejar o atendimento a novas expectativas do cliente; e (f) organizar cronogramas realistas (HARRINGTON, 1993). Dessa forma, atingir os objetivos propostos torna-se uma tarefa mais certa.

A pesquisa sobre a utilização dos indicadores de desempenho para o design gráfico num ambiente profissional é importante para verificar como os profissionais administram e desenvolvem seus trabalhos; como é gerenciado internamente os processos; como é aplicada e monitorada as metodologias específicas para desenvolvimento de projeto; e se existem controle e avaliação através de indicadores de desempenho no decorrer de todo o processo criativo.

Estudos recentes, como os de Dziobczenski (2012), Dutra (2013) e Plentz (2014), abordam o tema da medição de desempenho e o processo de design. Atualmente, nas publicações nacionais, não se encontram estudos específicos e semelhantes sobre a utilização de indicadores de desempenho no desenvolvimento de projetos de design gráfico.

O presente artigo tem como foco principal analisar a utilização de indicadores de desempenho no desenvolvimento dos projetos de design gráfico, sua contribuição para a organização da empresa e os resultados obtidos através do seu uso. Essa pesquisa foi desenvolvida através de um estudo exploratório em quatro empresas de design gráfico de pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul. Nesse enfoque, propõe-se uma pesquisa qualitativa com profissionais das equipes de design gráfico dos escritórios selecionados por conveniência e julgamento, sendo que o critério de seleção utilizado foi a classificação das empresas quanto ao porte (número de empregados), procurando estabelecer relação com o referencial teórico, desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica.

## 2. Gestão de design e indicadores de desempenho

O *Design Management*, ou Gestão de Design, de acordo com Borja de Mozota (2011), é a implantação do design como uma atividade programada e formalizada na organização, com a função de coordenar os recursos do design em todos os níveis da atividade da organização, visando atender os objetivos da empresa. Na visão de Wolff (2012), fomenta as trocas entre empresas e mercados através do planejamento e projeto de bens de consumo aptos à produção em série, respeitando eticamente as estratégias da empresa, os anseios e as necessidades do consumidor.

Nesse cenário, o gerenciamento do design em um nível estratégico, de acordo com Borja de Mozota (2011), corresponde a administrar sua contribuição para o processo de elaboração da estratégia, a fim de que sejam definidas as responsabilidades, atribuições e contribuições do design para a cultura organizacional, buscando oportunidades de inovações em design. Nesse sentido, Mrazek *et al.* (2011) afirma que o processo de design e inovação pode ser mensurado e gerenciado de forma mais eficaz e que um sistema de medidas deve acrescentar valor ao projeto; auxiliar na organização das tarefas da equipe; ajudar na alocação de recursos e nas atividades do fluxo de trabalho, no alinhamento entre as partes interessadas no projeto, suas prioridades e metas, assim como no desenvolvimento do processo – a informação obtida deve colaborar na informação e influenciar as decisões importantes para o desempenho da equipe.

Para Viladãs (2011) o processo de design pode ser dividido em partes a serem supervisionadas separadamente, como qualquer outro departamento da empresa. Monitorar horários, custos, resultados, capacidade da equipe, motivação, entre outros aspectos, colabora para a melhoria nos processos e a manutenção da missão da empresa (estratégia). Nesse contexto, o sistema de indicadores cumpre o papel de desenvolver metas aos processos e retornar seu desempenho, no ensaio para implantar ou operacionalizar a inserção do planejamento estratégico da empresa. A mudança, o aperfeiçoamento e a melhoria em seus processos e produtos, segundo Harrington (1993), são motivados pela utilização dos indicadores

de desempenho. Portanto é necessário acompanhar, medir o design para que o mesmo, seja usado como estratégia nas empresas.

Seguindo nessa linha, o objetivo do processo de controle por indicadores, segundo Robbins (2000), é monitorar as práticas empresariais a fim de que estejam de acordo com o planejamento e, de maneira eficaz, corrigir eventuais desvios. Nesse sentido, os indicadores de desempenho, quando inseridos no ciclo da gestão, devem fazer parte de todo o processo, desde o planejamento até a execução das ações, afirma Plentz (2014). Os indicadores de desempenho, por sua vez, são justamente os sinais vitais da organização, afirma Hronec (1994), pois orientam o caminho a ser percorrido pela empresa (estratégia), controlando os processos e apontando melhorias e/ou possíveis correções de rumos, além de comunicar para a equipe seu desempenho e se cada componente está agindo como parte do todo. Auxiliam também na identificação das prioridades em todos os níveis da empresa: desde a estratégia da gerência, os resultados dos processos e o controle e melhoria dentro de todo o sistema.

Harrington (1993) reconhece a importância de um sistema de medição de desempenho para manter a competitividade das empresas e, conseqüentemente, para o aperfeiçoamento empresarial, considerando os seguintes fatores a respeito dessa medição: (a) focaliza a atenção nos fatores que promovem a missão da empresa; (b) apresenta a eficiência com que são empregados os recursos; (c) ajuda a estabelecer metas e tendências; (d) fornece dados para definir as causas e origens de falhas; (e) reconhece oportunidades para aperfeiçoamento contínuo; (f) proporciona aos funcionários uma sensação de realização; (g) fornece meios para se saber se está ganhando ou perdendo; e (h) auxilia a monitoração do desenvolvimento.

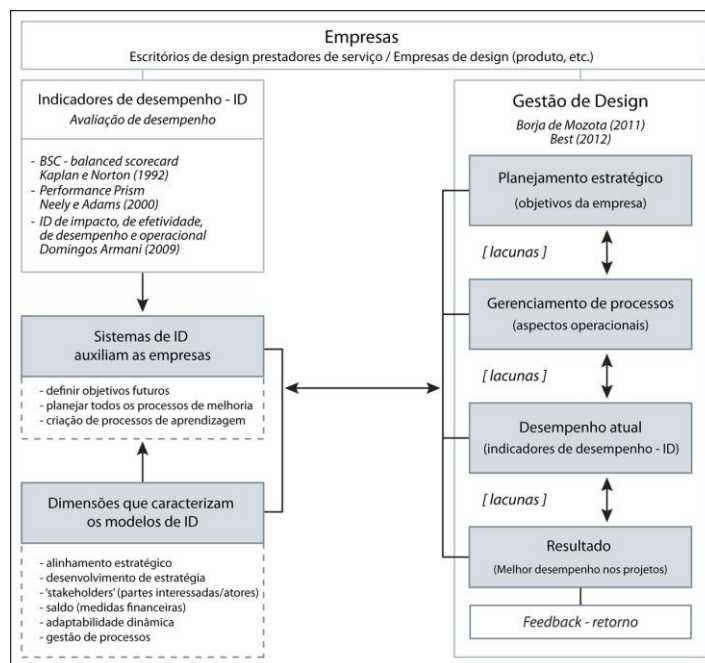
Para a definição da concepção de medidas de desempenho, Neely *et al.* (1997) recomenda alguns tópicos, dentre os quais destacam-se os seguintes: (a) medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia e simples de entender; (b) devem fornecer *feedback* rápido e preciso; (c) devem ser fundamentadas em quantidades, permitindo ser influenciada ou controlada pelo usuário; (d) devem refletir o "processo de negócio" – envolvendo tanto o fornecedor quanto o cliente; (e) devem estar relacionadas com objetivos específicos (metas), fazendo parte de um ciclo fechado de gestão; (f) devem ser claramente definidas e focadas na melhoria; (g) devem ter um propósito explícito, baseado numa fórmula conhecida e definida por uma fonte de dados; (h) devem empregar relações em vez de números absolutos e usar dados automaticamente coletados como parte de um processo, sempre que possível; (i) devem ser baseadas em tendências, em vez de no momento; (j) devem fornecer informações e ser precisas – exatas sobre o que está sendo medido; (k) devem ser objetivas – não com base em parecer.

Já Domingos Armani (2009 apud TERRIBILI FILHO, 2009, p.1), classifica os indicadores de projeto em quatro tipos: (a) de impacto, (b) de efetividade, (c) de desempenho e (d) operacionais. Os indicadores de impacto medem o objetivo geral do projeto com os resultados de longo prazo e as contribuições para a organização; os indicadores de efetividade mensuram os resultados dos objetivos propostos em um determinado período de tempo; os indicadores de desempenho mostram se os resultados planejados foram alcançados e obtidos no final do projeto; os indicadores operacionais funcionam como ferramentas de monitoração dos projetos em seu dia a dia, principalmente em relação ao orçamento e cronograma.

Os indicadores de desempenho, segundo Garcia (2008), classificam-se em descritivos ou numéricos, quantitativos ou qualitativos. Os indicadores numéricos correspondem a um número absoluto ou a uma relação numérica entre dois eventos; já os indicadores quantitativos são representados com o uso de números como, por exemplo, percentual, volume ou variável, de forma quantificável; e os indicadores qualitativos expressam variáveis ou dimensões não quantificáveis em números, como iniciativa, valores, atitudes e capacidades.

De uma maneira geral, os indicadores de desempenho medem os atributos do processo ou os resultados de um projeto. Neely (1998) comenta que as medidas de desempenho necessitam acompanhar as transformações e ajustes ocorridos nos objetivos estratégicos, podendo ocorrer sua troca conforme a necessidade, não somente seu aprimoramento. É de suma importância saber que, para objetivos diferentes, são necessárias medidas de desempenho distintas. Independentemente de como são classificadas, as medidas devem ser desenvolvidas com um valor prático, ou seja, de acordo com Hronec (1994), as medidas devem ser simples, equivalentes às atividades, úteis e fáceis de ser implementadas. É importante, também, reconhecer para qual finalidade será usada a medida de desempenho e quem irá manipulá-la, segundo Neely *et al.* (1995 apud ATTADIA; MARTINS, 2003, p.37).

Considerando as definições de Plentz (2014) e Muchiri *et al.* (2011) aliadas com os conceitos de Domingos Armani (2009 apud TERRIBILI FILHO, 2009, p.1), Borja de Mozota (2011) e Best (2012), a figura (1) contextualiza as relações da empresa com os indicadores de desempenho e com a gestão de design, ilustra as relações entre ambos. Todas essas relações diretas e indiretas contribuem para a formação da cultura de design estratégico que influencia a cultura organizacional da empresa.



**Figura 1. Empresas, indicadores de desempenho e gestão de design.**  
Fonte: elaborado pelos autores, 2015 .

Essa figura apresenta, à esquerda, as relações diretas e indiretas entre os indicadores de desempenho: como podem auxiliar uma empresa e quais as dimensões que caracterizam os modelos ou sistemas de indicadores; à direita, a gestão de design, suas relações diretas e indiretas e as lacunas existentes entre suas etapas dentro do processo. Na visão de Müller (2003), as lacunas correspondem à falta de indicadores de desempenho para monitorar as etapas do processo de gestão e complementando, Robbins (2000) expõe que o objetivo dos indicadores de desempenho é monitorar as práticas empresarias, portanto, essa verificação pode apontar que existem lacunas tais como: (a) se o gerenciamento dos processos possibilita a conquista dos objetivos determinados no planejamento estratégico; (b) se o desempenho planejado está de acordo com o desempenho atual; (c) se os resultados dos projetos correspondem ao previsto inicialmente no planejamento estratégico da empresa. Portanto, as especificidades de uma empresa são definidas pela estratégia e pelo processo de design com o intuito de conquistar cenários futuros.

### **3. Método**

Para atender os objetivos propostos neste trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória (FLICK, 2009) em três etapas: revisão bibliográfica, entrevista nos escritórios, análise de dados e resultados. A pesquisa foi realizada de acordo com as perspectivas para métodos qualitativos de coleta e análise de dados de Flick (2009), situa-se como entrevista semiestruturada com análise de conteúdo. A amostragem de quatro escritórios de design gráfico foi escolhida através de conveniência e julgamento, sendo que o critério de seleção quanto ao porte utilizado foi a classificação de empresas conforme o número de empregados registrados (microempresa, pequena empresa, média empresa, grande empresa), de acordo com o SEBRAE (2014). A análise dos dados se deu pela técnica de Bardin (1977), com categorização dos dados coletados nas entrevistas dos escritórios, de acordo com o comparativo em relação às demais informações coletadas nas etapas anteriores, quanto ao uso de indicadores de desempenho, gerando duas grandes categorias, além do perfil das empresas: (a) organização e processo e (b) indicadores de desempenho.

### **4. Os indicadores de desempenho nas empresas**

A análise dos indicadores de desempenho nas empresas de design gráfico foi desenvolvida a partir de entrevistas com os gestores e com os coordenadores de projeto ou de pauta de quatro empresas da área, conforme o quadro 1, abaixo.

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	Arquitetura e design	Design	Design	Design
<b>CARGO DOS ENTREVISTADOS</b>	1º Diretor (Gestor) 2º Coordenador de projetos	1º Diretor (Gestor) 2º Coordenador de pauta	1º Coordenador de projetos (Gestor) 2º Coordenador de projetos	1º Diretor (Gestor) 2º –
<b>EQUIPE DE CRIAÇÃO</b>	10 pessoas (equipe de design = 2 pessoas)	5 pessoas	4 pessoas	3 pessoas
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Existe e está ativo	Existe; foi reformulado e está sendo aplicado	Existe; estão tentando implementá-lo	Existe mas não está ativo

Quadro 1 - Perfil das empresas

Cada entrevistado, gestor ou designer, respondeu as questões propostas conforme sua percepção e participação na rotina do desenvolvimento dos projetos e de acordo com sua visão do design como negócio e/ou serviço. Os gestores entrevistados das empresas A, B, C e D, de uma forma geral e pelo seu posicionamento na empresa, possuem um maior entendimento estratégico do design como negócio, além de uma visão mais ampla do funcionamento de todo o processo de desenvolvimento dos seus projetos – gráficos ou não. Já os designers entrevistados nas empresas A, B e C, coordenadores de projetos ou de pauta, possuem um entendimento e uma preocupação maior em relação às rotinas profissionais (seus processos) e, principalmente, no que se refere à questão do cronograma e entrega dos projetos. Por questões de cunho particular da empresa D, não foi possível entrevistar o designer coordenador de pauta e/ou o de projetos – convém destacar que o gestor dessa empresa exerce também a função de coordenador de pauta dos projetos.

O entendimento dos quatro gestores entrevistados em relação ao design como negócio convergem para a compreensão de que o design deve servir como um solucionador de problemas voltado para educação e qualificação do mercado, demonstrando para o cliente que ele pode crescer e criar valor com o design. Procuram, também, através dos projetos bem realizados e executados, nivelar o mercado pela excelência no serviço. Já os coordenadores de projetos ou de pauta das empresas A, B e C possuem um pleno conhecimento dos processos e das metodologias de projetos utilizadas em seus respectivos escritórios. Nas três empresas eles acumulam mais de uma função, podendo atuar como atendimento ou na equipe de criação; são eles também que, num segundo momento, no decorrer do processo, atendem os clientes.

Em relação às atividades de design, os coordenadores entrevistados (A, B e C) compreendem que seus processos podem ser melhor gerenciados em relação ao tempo de desenvolvimento de seus projetos, ou seja, controlar melhor as horas contratadas em contrapartida às horas trabalhadas. As empresas A e B buscam uma melhor maneira de medir e controlar as horas dos seus projetos, utilizando um programa específico para a gestão de seus trabalhos. Já a empresa C tem uma preocupação maior em cumprir os prazos de entrega agendados; o controle das horas é priorizado somente nos grandes projetos. A empresa D, de acordo com seu gestor, realiza esse

controle de horas nas reuniões da equipe, porém não utiliza nenhuma ferramenta ou sistema de gestão de projetos.

Os gestores das empresas A, B, C e D, assim como os respectivos coordenadores (A, B e C), entendem que o controle das horas contratadas em relação às horas trabalhadas deve ser melhor explorado, aplicado e gerenciado. Analisam que esse controle é um indicador importante para medir o desempenho de suas equipes e a rentabilidade de seus projetos.

Nas entrevistas, pode-se destacar a importância disposta por todos na etapa de pesquisa de referências e desenvolvimento conceitual, na preocupação geral em conseguir controlar, mensurar e supervisionar melhor as horas trabalhadas e do entendimento e reconhecimento da necessidade de se buscar melhorias no gerenciamento dos processos e da atividade de design.

#### 4.1 Organização e processos

A empresa A definiu seu programa de qualidade, criando uma metodologia própria de projetos que contemplasse tanto os trabalhos de arquitetura como os de design. Existe uma hierarquia interna, com uma gerente geral de projetos e gerentes (coordenadores) específicos para cada tipo de projeto, além dos designers e arquitetos. Os gestores fazem um acompanhamento e atuam na concepção da ideia com a equipe de projeto; não existe um diretor exclusivo para o design. A atividade de design, apontada pelo seu gestor, consiste no registro e na descrição do projeto – podem-se destacar as horas previstas e a definição do coordenador do projeto. Segundo a coordenadora de projetos de design da empresa A, a atividade resume-se desta maneira: (a) prospecção, (b) reunião de *briefing*, (c) pesquisa de referências, (d) escolha do conceito e/ou caminho, (e) lançamento do projeto, (f) apresentação do conceito do projeto para o cliente – anteprojeto, (g) projeto executivo, (h) projeto de detalhamento, e (i) indicação de fornecedores.

Nas reuniões semanais de pauta da empresa A, ocorre a verificação das etapas do cronograma de projeto e do controle de horas; pode haver encontros específicos para discussão dos trabalhos com um maior número de estágios a serem cumpridos. A comunicação da equipe de criação com os gestores acontece nas reuniões de pauta e, também, através de e-mails. Já com o cliente, as reuniões para validação das etapas realizam-se somente nas fases de aprovação.

A empresa B, definiu nos dois últimos anos um novo posicionamento de mercado e ampliaram sua área de atuação para a gestão de marcas (*branding*) com foco nos serviços, ajustando também suas metodologias de projeto e desenvolvendo um programa para gestão dos seus processos e projetos. Recentemente foi definida uma hierarquização na equipe: (a) designer sênior, (b) designer pleno, (c) designer assistente, e (e) estagiário. Faz parte da equipe o coordenador de projetos e de pauta, que é responsável pela distribuição dos trabalhos – e todos são supervisionados pelo gestor. A atividade de design para desenvolvimento dos projetos, segundo a coordenadora de projetos da empresa B, é composta pelas seguintes etapas: (a) proposta, (b) reunião com o cliente, (c) escopo do projeto, (d) cronograma, (e) *briefing*, (f) cadastro do projeto no programa, (g) pesquisa e análise, (h) questionário (*branding* e/ou



embalagem), (i) diagnóstico, (j) reunião da equipe, (k) *brainstorming*, (l) criação, (m) apresentação para o cliente, (n) ajustes, (o) desdobramentos das peças, (p) acompanhamento na gráfica, (q) entrega do CD com arquivos e com atestado de encerramento, (r) questionário de satisfação.

Existe um cronograma de serviços na empresa B, supervisionado pelo coordenador de pauta e pelo atendimento. Já processos como o controle de horas trabalhadas e as etapas do cronograma são verificados nas reuniões de pauta e de projeto. Para os projetos “urgentes”, acontecem reuniões específicas. As reuniões de validação com o cliente realizam-se nas etapas de diagnóstico e da apresentação final – que pode ocasionar novas exposições com o cliente ou reuniões sistemáticas de apresentações de outras peças. A comunicação entre a equipe e o gestor da empresa B é informal e também através das reuniões de pauta e projetos, e-mails, pelo programa Azana e pelo manual do colaborador.

A empresa C conta com um posicionamento bem determinado que trata o design como ferramenta de inteligência para solução de qualquer problema do negócio; já o seu planejamento estratégico precisa ser mais efetivo, segundo seu gestor, uma vez que só priorizam os clientes. Na organização interna da equipe existem (a) diretor de criação, (b) coordenador de pauta, (c) designer master/sênior 1, 2 e 3, (d) design pleno 1, 2 e 3, (e) design júnior 1, 2 e 3, e (f) estagiário. A atividade de design para o desenvolvimento de projetos, segundo o gestor da empresa C, depende do fluxo da pauta de trabalhos. Normalmente, o designer mais experiente inicia o projeto, estabelece um caminho gráfico, por exemplo, e a continuidade do trabalho passa para outro da equipe; além dessa experiência, consideram-se também as habilidades específicas dos designers. A coordenadora de pauta resume o escopo de um projeto nessa sequência: (a) projeto, (b) análise da concorrência, mercado, produto, etc., (c) definição do conceito, (d) homologação com o cliente, (e) materialização do projeto, (f) análise das referências visuais, (g) raves, (h) etapa do computador, (i) apresentação para o cliente.

Existe um cronograma de etapas, da empresa C, para os serviços que é monitorado pelo atendimento, pelos coordenadores (evento e design estratégico) e pelo cliente; conforme o desenvolvimento do projeto, o cronograma pode ser flexibilizado. Não existe ferramenta para controle e supervisão das etapas dos projetos; utiliza-se uma planilha de Excel, alimentada diariamente.

As reuniões internas na empresa C para monitoramento dos processos foram substituídas por consultas determinadas, que fazem parte das etapas do processo de desenvolvimento do projeto – caminho estratégico até chegar a uma solução. Em relação aos clientes, a reunião acontece em três etapas: de briefing, de apresentação conceitual e de validação final. A comunicação entre a equipe e os coordenadores/gestores acontece nas reuniões de pauta e, de um modo informal, nos pequenos encontros da criação com os gestores.

A empresa D detém um planejamento estratégico idealizado há sete anos pelo seu fundador; agora, busca uma flexibilidade na sua missão e no seu posicionamento, visando a uma renovação. Segundo seu gestor, mesclar os tipos de serviços funciona como uma forma de desafio para a equipe como um todo. Não existe uma hierarquia definida na equipe e o gestor, por ser uma figura centralizadora, acumula a função de coordenador da equipe, de pauta e

exerce o papel de diretor de criação. A atividade de design para desenvolvimento de projetos, de acordo com o gestor da empresa D, é formada por aproximadamente dez etapas: (a) reunião de *briefing* com o cliente, (b) proposta, apresentação e aprovação, (c) reunião de *briefing* com a equipe, (d) pesquisa, análise e interpretações, (e) geração de conceito, linha projetual, (f) reunião com a equipe para seleção de alternativas, (g) identificação da linha principal, (h) reunião com fornecedores para avaliar a viabilidade, (i) geração de estimativas de produção e (j) apresentação.

O cronograma é supervisionado pelo atendimento e habitualmente é definido “de cima para baixo”, de acordo com a necessidade do cliente em contraponto ao que é possível realizar. Existem, na empresa D, reuniões internas de validação das etapas de projetos; com o cliente, somente na apresentação final. Dificilmente um projeto é aprovado sem que se tenha o conhecimento de que está dentro da verba estabelecida pelo cliente. A comunicação entre o gestor e a equipe ocorre nas reuniões de pauta e de projetos; é utilizada como ferramenta de comunicação, formalização e registro dos projetos o programa Publi, que sistematiza o processo criando um “PIT” que gera uma ordem de serviço.

O quadro comparativo a seguir apresenta de forma resumida algumas similaridades e diferenças nas respostas dos gestores em relação à organização e aos processos das empresas.

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>ATENDIMENTO</b>	Gestor e o coordenador do projeto	Gestor e o “atendimento” comercial	Gestor e o coordenador de projeto	Gestor e o profissional de atendimento
<b>PROGRAMA PARA GESTÃO DE PROJETOS</b>	Programa Duit	Programa Azana	Não há, através de planilhas do Excel	Não há, somente reuniões
<b>MONITORAMENTO DO CRONOGRAMA</b>	Nas reuniões de pauta	Pelo coordenador de pauta e pelo atendimento	Pelos coordenadores de projeto	Pelo atendimento
<b>CONTROLE DE HORAS</b>	Horas trabalhadas <i>versus</i> horas contratadas	Horas trabalhadas <i>versus</i> horas vendidas	Controle flexível de horas	Não controlam as horas, somente a entrega
<b>METODOLOGIAS DE PROJETO</b>	Possui um metodologia comum para a arquitetura e o design	Possui quatro metodologias: <i>branding</i> , de design gráfico, de ambientes, de sinalização	Possui uma metodologia variável composta por metaprojetos adaptados	Possui uma metodologia própria como referência
<b>REUNIÃO COM O CLIENTE</b>	Nas fases de aprovação	Na validação – de diagnóstico e apresentação final	De briefing; de apresentação conceitual; e validações finais	De validação, somente na apresentação final
<b>DECISÕES DE PROJETOS</b>	Em equipe com aval dos gestores	Do gestor, atendimento e coordenador da equipe	Do gestor com contribuição da equipe	Do gestor com participação pontual da equipe

Quadro 2 - Organização e processos

Em relação às similaridades, pode-se perceber que a maioria das empresas possui um controle de horas trabalhadas em contrapartida às horas contratadas, e apenas uma monitora somente a entrega final; todas empresas possuem metodologias próprias para desenvolvimento de seus projetos, e as decisões relativas aos trabalhos pertencem, principalmente, ao gestor. Já as diferenças ou discrepâncias ocorrem no que se refere ao uso de ferramentas específicas para gestão de projetos, como, por exemplo, programas de gerenciamento, monitoramento e controle dos trabalhos; em relação às validações com o cliente; e na questão do monitoramento dos cronogramas. Pode-se destacar que o gestor atua e influencia nas duas extremidades do processo: do atendimento às decisões finais.

#### 4.2 Indicadores de desempenho

A empresa A, em relação à necessidade de utilizar os indicadores de desempenho para mensurar os processos de desenvolvimento de projetos, entende e reconhece essa necessidade; porém, na visão de seu gestor, o escritório deve ser simples, claro e direto nesse aspecto, tendo o cuidado para não criar muitos indicadores que poderiam tirar o foco da equipe. Para ele, o funcionamento dos indicadores de desempenho está associado ao planejamento estratégico, ou seja, a empresa deve ter bem definidas as metas para os membros da equipe e também simplificar o esquema no sentido de evitar a “burocratização” do processo – se para cada tarefa houver a necessidade de lançar uma informação, onera-se o sistema. É importante dispor de um cronograma, de um controle de horas, e analisar o tempo utilizado para o desenvolvimento de cada projeto em comparação com o tempo contratado pelo cliente, para encontrar os acertos e erros e, dessa forma, evoluir no processo de gestão.

Para a empresa B, em relação à necessidade de uso dos indicadores de desempenho, o seu gestor reconhece essa necessidade e afirma que o mais difícil é quando se tem tudo muito solto, sem definições, dificultando medir se a equipe de projeto está cumprindo com o que se espera, uma vez que não está claro o que é esperado.

Nesse contexto, o gestor da empresa C reconhece essa necessidade de uso dos indicadores de desempenho. Mensurar os resultados é a essência do que eles vendem para os seus clientes: serviço com resultado. Se o escritório irá trazer proventos, de que maneira isso acontecerá: será preciso fazer com que o cliente enxergue essa ação. Não adianta ter todo esse discurso se o cliente não vê esse resultado; não irá perceber o valor do serviço prestado, portanto não retornará. Na empresa C, por enquanto, eles estão trabalhando a questão do controle de horas alocadas *versus* as trabalhadas, da produtividade e do tipo de cliente atendido.

Já a empresa D, em relação à necessidade da utilização dos indicadores de desempenho para medir os processos de desenvolvimento de projetos, seu gestor reconhece a importância de se ter indicadores, todavia percebe que muitas empresas não utilizam no dia a dia maiores controles gerenciais sobre a atividade, por não identificarem procedimentos simples, práticos e ampliáveis para seu uso. Segundo ele, a distinção das horas trabalhadas para cada projeto é uma excelente ferramenta para verificar o perfil dos projetos que rentabilizam ou não o negócio;

enfim, seria interessante ter um sistema não complexo, de fácil aplicabilidade, que não interfira na espontaneidade de comunicação entre a equipe.

A empresa A, segundo seu gestor, emprega os seguintes indicadores de desempenho: de vendas, de faturamento e de resultado; também existe um indicador de pesquisa e satisfação que não é utilizado – está sendo retomada essa medida de satisfação. O gestor citou e considerou também os indicadores de horas previstas e horas realizadas, e cronograma previsto *versus* cronograma realizado. Em relação ao uso de algum modelo de indicador – conjunto específico de indicadores – o gestor afirmou que não utilizam. A empresa A, através de seu gestor, respondendo ao questionamento sobre o uso de alguma outra forma, meio ou processo para medir o resultado dos projetos, afirmou que existe uma forma “não métrica” e mais informal, o *follow-up* – após a entrega do projeto, os gestores visitam o cliente para analisar o que está funcionando bem ou não, o que pode ser melhorado, para otimizar o negócio e gerar resultado para esse cliente.

A empresa B, já utilizou um indicador de aprovação, baseado no percentual de quantos projetos eram aprovados direto na primeira apresentação para o cliente. Esse indicador resultou no índice de mais de 98% de aprovação; atualmente não vem sendo aplicado no escritório, porque a maior preocupação é com a parte financeira, uma vez que o mercado pressiona muito mais pelo custo do que pela qualidade. O cliente quer saber como o escritório pode reduzir os custos em design, resultando num investimento menor em projeto. Existe também, em alguns tipos de projetos de sinalização e *branding*, o indicador de satisfação – que mensura se o escritório conseguiu administrar e desenvolver o projeto complexo (variáveis, entregas e processo) sem perturbar o cliente. Em relação ao uso de algum modelo de indicador, a empresa B acredita que é uma falha geral para os escritórios de design não possuírem indicadores para mostrar aos seus clientes o verdadeiro valor do design. De acordo com o seu gestor, ganhar prêmios não vale para o cliente e sim para os escritórios; para o cliente, quando é possível, medem-se as vendas. Segundo ele, há vários projetos para os quais é difícil estabelecer indicadores; criando-se um desafio para o segmento acerca de como fazer isso, principalmente no setor de serviços. Respondendo a questão sobre o uso de alguma outra forma, meio ou processo para medir o resultado dos projetos, o gestor da empresa B afirmou que possui uma pesquisa de satisfação dos clientes, mas que não está sendo aplicada. Esse processo baseia-se no ponto de vista do cliente em relação ao projeto: a sua opinião sobre o grau de inovação e se o valor entendido do projeto antes e depois mudou.

A empresa C, conforme resposta do seu gestor, não utiliza nenhum tipo de indicador de desempenho propriamente dito; utiliza-se o Excel. Procura criar métricas, maneiras de gerar resultado para seus clientes de uma forma mais customizada; às vezes, conseguem construir valores a partir de informações do cliente que ele mesmo não saberia dar ou dado que poderia gerar algum sinalizador de melhoria. Quando isso não é possível, o escritório procura transmitir a qualidade de seus projetos, seja na pontualidade da entrega, na maneira de apresentar, na postura da empresa ou no envolvimento com o cliente – que são atributos intangíveis. Em referência ao uso de algum modelo de medição de desempenho, o gestor da empresa C afirmou que não conhece ou utiliza qualquer modelo. Já em referência ao questionamento sobre o uso de

alguma outra forma, meio ou processo para medir o resultado dos projetos, referiu que o escritório não faz *reviews*, visto que os clientes não gostam muito de participar desse retorno.

A empresa D, também não utiliza nenhum tipo de indicador de desempenho propriamente dito. O escritório possui alguns controles gerenciais, porém a questão é que, em relação ao desempenho, eles não estão controlando adequadamente as horas por projeto; portanto, não conseguem medir a rentabilidade dos trabalhos para a empresa. De acordo com o gestor, a empresa D possui parâmetros que fiscalizam as horas máximas trabalhadas pelos cronogramas apresentados para os clientes, com o intuito de balizar o custo de alguns dos projetos “históricos”. Em relação ao uso de algum modelo de indicador, a empresa D não adota e não reconhece referência; também não utiliza nenhuma outra forma, meio ou processo para medir os resultados dos seus projetos. O seu gestor refere que somente a apropriação de horas exatas por projeto seria capaz de certificar o desempenho, a rentabilidade do serviço. Geralmente tem-se um limite – teto – de horas alocadas por trabalho; contudo, no final, esse controle não acompanha todo o desenvolvimento do projeto.

O quadro comparativo a seguir apresenta os indicadores de desempenho utilizados nas empresas, de acordo com as respostas do roteiro de entrevistas dirigidas aos gestores.

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>UTILIZA ALGUM INDICADOR DE DESEMPENHO ?</b>	Sim	Sim	Não	Não
<b>QUAIS SÃO OS INDICADORES USADOS?</b>	Indicadores de vendas; de faturamento; de resultados; de horas previstas versus horas realizadas; de cronograma previsto versus realizado; de pesquisa e satisfação	Indicadores de tempo; financeiros; de aprovação; de satisfação	Não utiliza indicadores de desempenho	Não utiliza indicadores de desempenho
<b>HÁ OUTRA FORMA OU PROCESSO PARA MEDIR OS RESULTADOS ?</b>	“pós-venda”	Pesquisa de satisfação	Não existe	Não existe

Quadro 3 - Indicadores de desempenho

Em relação ao uso de indicadores de desempenho, percebe-se que apenas uma parte das empresas entrevistadas utiliza métodos para a sua gestão interna. Todas as empresas identificaram a importância de se utilizar indicadores para medir seus processos e projetos; porém, seu uso particular para alguma medida específica é relativamente baixo analisando-se a realidade apresentada nas empresas. Os indicadores elencados são os seguintes: de vendas, de faturamento, de tempo, de finanças, de aprovação, de resultados, de satisfação, de horas previstas versus horas realizadas, de cronograma previsto versus realizado e de pesquisa e satisfação.

## 5. Discussão

A partir de uma revisão bibliográfica e de uma análise sistemática focadas nos estudos e pesquisas direcionados ao tema indicadores de desempenho, observou-se que autores como Harrington (1993), Hronec (1994), Neely *et al.* (1997), Robbins (2000), Müller (2003), Borja de Mozota (2006), Borja de Mozota (2011), Garcia (2008), Mrazek *et al.* (2011) e Best (2012) reforçam a importância do uso de indicadores ou medidas de desempenho para os projetos de design.

Com base nas respostas dadas pelos entrevistados, percebe-se que existe a preocupação em melhorar os controles sobre os projetos realizados, principalmente na questão do monitoramento das horas trabalhadas em relação às horas contratadas. Em todos os escritórios pesquisados, existem metodologias que servem de referência para desenvolvimento dos projetos e também uma organização interna para gerenciar os processos relativos às atividades de design. Além disso, a gestão de projetos formalizada através de programas (*softwares*) de controle é realizada apenas em duas empresas (A e B), sendo que as demais (C e D) a supervisionam de modo informal. Já em relação à gestão de design, os escritórios A e C possuem uma gestão geral das suas atividades; a empresa B realiza uma gestão interna de design; a empresa D não possui uma gestão de design propriamente dita. Existe o reconhecimento de todos sobre a necessidade de utilização de indicadores de desempenho para mensurar os processos de desenvolvimento de projetos, contudo apenas as empresas A e B usam indicadores específicos para isso, tais como indicadores financeiros, de faturamento, de vendas, de resultados, de tempo, de aprovação, de pesquisa e satisfação.

Entre as contribuições encontradas nas publicações, percebe-se que alguns autores como Neely (1998), Robbins (2000) e Müller (2003) destacam a relação entre indicadores de desempenho ou medidas de desempenho e a estratégia da empresa – planejamento estratégico. Destacam a importância de se ter alinhados os objetivos da organização com a estratégia e as medidas de desempenho. Constatou-se, nas entrevistas, a preocupação das empresas na definição e aplicação de seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados com o posicionamento atual. Todos os escritórios possuem um planejamento estratégico, porém em estados distintos: a empresa A está com o planejamento ativo, em contrapartida o escritório D está com ele inativo. Já a empresa B está implementando seu novo planejamento, enquanto que a C está tentando iniciar sua implantação. Seguindo nessa linha, Muchiri *et al.* (2010) complementam que as medidas de desempenho são fundamentais para unir estratégia com gestão e, dessa forma, identificar as lacunas existentes entre o desempenho atual e o desejado.

De acordo com as respostas, todas as empresas possuem metodologias próprias para desenvolvimento de seus projetos e o monitoramento é realizado através das reuniões de pauta (empresas A, B, C e D), informalmente, em planilhas de Excel (C e D) e também através de programas de gestão de projetos (A e B). Além disso, utilizam cronogramas para verificar o andamento dos projetos e, a partir desses controles, buscam aprimorar seus processos internos e suas atividades de design, condizente com Harrington (1993) e Hronec (1994), os quais destacam que as medidas de desempenho contribuem para os sinais vitais da organização/empresa apontando e motivando as melhorias em seus processos e identificando as

prioridades. Harrington (1993) também caracteriza a importância de um sistema de medição de desempenho, através de seis fatores, para as empresas manterem a competitividade; o quadro 4 apresenta a relação desses fatores com a realidade das empresas entrevistadas.

FATORES DE HARRINGTON (1993)	EMP. A	EMP. B	EMP. C	EMP. D
Entender o cenário atual da empresa	X	X	X	–
Mensurar efetivamente os resultados dos projetos	X	X	–	–
Avaliar a necessidade e o impacto de possíveis mudanças, permitindo processos de melhorias e corrigindo situações de falhas	X	X	X	–
Estabelecer prioridades e determinar necessidades de treinamento	X	X	X	X
Planejar o atendimento a novas expectativas do cliente	X	X	X	X
Organizar cronogramas realistas	X	X	–	–

**Quadro 4 - Fatores de desempenho para a competitividade**

Em relação ao entendimento do cenário atual da empresa, percebe-se que as empresas A, B e C compreendem sua realidade (contexto) e onde estão inseridas, posicionadas no mercado, uma vez que todas (A, B e C) possuem um planejamento estratégico e estão analisando e revisando periodicamente seus processos para avaliar o impacto de possíveis mudanças ou para permitir processos de melhorias, corrigindo situações falhas. A mensuração efetiva dos resultados dos projetos é feita pelas empresas A e B através de programas específicos de gestão de projetos, enquanto que as empresas C e D fazem uma supervisão parcial através de planilhas e reuniões de pauta. Tanto a empresa A como a B possuem cronogramas realistas para controle e supervisão de seus projetos, contribuindo dessa maneira para a própria organização interna. Todas as empresas entrevistadas possuem um entendimento em determinar suas prioridades e necessidades de treinamento, assim como buscam um atendimento condizente com as expectativas de seus clientes.

Em relação ao controle de horas, existe em todas as empresas entrevistadas uma previsão de horas necessárias (de trabalho) por projeto. O grande desafio corresponde ao momento da entrega ou finalização do projeto, ou seja, quando é feita a contabilidade das horas trabalhadas em relação às horas contratadas; o resultado de horas trabalhadas não deve ser maior do que as horas contratadas para a execução dos respectivos projetos. Existe uma previsão inicial, fundamentada na experiência de cada empresa, que estabelece a quantidade de horas necessárias para o desenvolvimento dos projetos, conforme sua especificidade; algumas vezes acontece que as horas previstas para os projetos é menor do que as horas que foram trabalhadas para o desenvolvimento, ou seja, existe uma necessidade maior não contabilizada anteriormente na validação do projeto com o cliente.

Segundo Mrazek *et al.* (2011), um sistema de medidas deve acrescentar valor ao projeto, auxiliar na organização e nas tarefas, na alocação de recursos e nas atividades do fluxo de trabalho, ou seja, deve interferir no processo de forma colaborativa, atuando na supervisão do cronograma e tarefas, assim como no controle das horas alocadas para os projetos. Seguindo nesse contexto, Domingos Armani (2009 apud TERRIBILI FILHO, 2009, p.1), classifica os

indicadores de projeto em quatro tipos: (a) de impacto, (b) de efetividade, (c) de desempenho e (d) operacionais. A figura 2 ilustra os quatro tipos de indicadores de projetos relacionados com os indicadores utilizados pelas empresas entrevistadas.

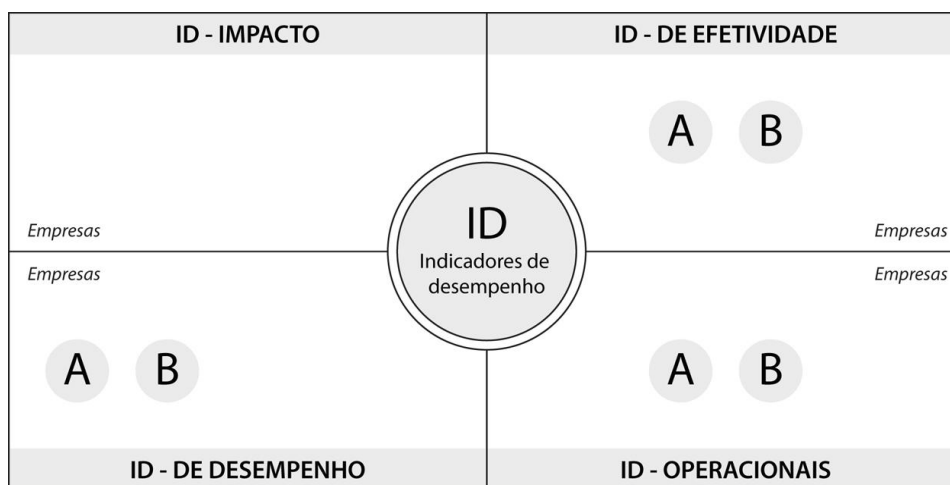


Figura 2 - Indicadores de projetos x indicadores utilizados pelas empresas  
Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

Percebe-se, ao falar em indicadores de desempenho, que uma das primeiras associações realizadas pelos entrevistados foi com os indicadores financeiros, uma vez que em todas as empresas existe o departamento administrativo, responsável pelo gerenciamento das respectivas contas e clientes. Tem-se um controle muito mais em função de uma gestão geral do escritório do que de uma gestão de design, e o uso de indicadores de desempenho é realizado apenas pelas empresas A e B; em contrapartida, as empresas C e D não utilizam indicadores “propriamente dito” mas contabilizam seus projetos em relação às horas trabalhadas e ao prazo final de entrega registrado no cronograma. Este achado é condizente com o estudo de Dutra (2013) sobre métricas para o design, no qual verificou que as vendas são o maior indicador de desempenho de design nas indústrias hoje em dia.

Borja de Mozota (2006) indica para os designers e gerentes de projeto o uso do modelo BSC (*Balance Scorecard*), que questiona os quatro temas fundamentais para cada projeto de design: (a) cliente, (b) desempenho, (c) gestão do conhecimento, e (d) finanças. Analisando tais perspectivas com as empresas entrevistadas, pode-se descrever que, em relação à perspectiva do cliente, existe em todas as empresas uma preocupação em melhorar a satisfação do cliente, porém somente a empresa B utiliza uma pesquisa de satisfação e um indicador de desempenho de aprovação e de satisfação; já a empresa A possui um indicador de pesquisa e satisfação. Sobre a perspectiva dos processos internos de negócios (desempenho), as empresas reconhecem e buscam melhorias nos seus processos de desenvolvimento de projetos; já em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento (gestão do conhecimento), existe uma convergência entre todas as empresas no que diz respeito a possuir uma equipe capacitada e motivada e a melhorar as habilidades de aprendizagem através do design. E, por fim, a perspectiva financeira (finanças) corresponde ao principal foco das empresas, uma vez que todas buscam criar valor para si próprias e para seus clientes, assim como melhorar os resultados em relação aos projetos de design.



Analisados os dados à luz do conceito de Neely *et al.* (1997), percebe-se que, entre os tópicos recomendados para a concepção das medidas de desempenho, destacam-se estes para as empresas entrevistadas: (a) medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia e simples de entender; (b) devem fornecer *feedback* rápido e preciso; (c) devem estar relacionadas com objetivos específicos (metas), fazendo parte de um ciclo fechado de gestão; (d) devem ser claramente definidas e focadas na melhoria; (e) devem ter um propósito explícito, baseado numa fórmula conhecida e definida por uma fonte de dados; (f) devem fornecer informações e ser precisas – exatas sobre o que está sendo medido; (g) devem ser objetivas – não com base em parecer.

Analisando a classificação de Garcia (2008), já explicada na fundamentação teórica deste estudo, os indicadores de desempenho são categorizados em descritivos/numéricos e quantitativos/qualitativos; estabelecendo-se um paralelo destes com os dados obtidos nas entrevistas, consegue-se configurar uma classificação dos indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, conforme apresentado no quadro 5. Percebe-se que as empresas A e B podem ser categorizadas de acordo com Garcia (2008), uma vez que possuem indicadores de desempenho para mensurar seus processos. Já as empresas C e D, de acordo com a classificação, possuem indicadores embora não sejam nomeados e/ou utilizados pelos seus gestores como indicadores de desempenho.

INDICADORES DE DESEMPENHO - ID		
Empresas	Descritivos ou numéricos	Quantitativos ou qualitativos
A	- ID de vendas - ID de faturamento - ID de resultados	- ID de pesquisa e satisfação
B	- ID de tempo - ID de finanças	- ID de aprovação - ID de satisfação
C	- ID de tempo	- não possui
D	- ID de tempo	- não possui

Quadro 5 - Indicadores de desempenho – classificação

Encerrando, percebe-se que, em boa parte dos estudos e pesquisas, existe a intenção de evidenciar a relevância e importância em se ter formas e maneiras para mensurar e monitorar as práticas empresariais, como apontam Harrington (1993), Hronec (1994), Muchiri *et al.* (2010), entre outros autores. Existe a concepção, apresentação e sugestão de sistemas e modelos de medição de desempenho para serem aplicados na atividade de design, destacando-se as publicações de Kaplan e Norton (1997), Nelly *et al.* (1997) e Borja de Mozota (2006). Por fim, as medidas de desempenho devem ser simples, úteis e fáceis de serem implementadas, afirma Hronec (1994); pensamento que converge com as afirmações dos gestores das empresas A e B – únicos a utilizarem indicadores de desempenho – e do gestor da empresa D, que, apesar de não usar nenhum indicador, constatou que o viés para as empresas não utilizarem indicadores corresponde à não identificação até hoje de processos simples, práticos e aplicáveis para o uso gerencial.

## 6. Considerações finais

Com o objetivo de analisar a utilização de indicadores de desempenho na atividade de design dos escritórios de design gráfico, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com quatro empresas de design – que atuam na área de design gráfico – de pequeno porte do Rio Grande do Sul. Pode-se identificar quais são os indicadores de desempenho utilizados durante o processo de desenvolvimento dos projetos de design gráfico, sendo eles: (a) de vendas, (b) de faturamento, (c) de resultados, (d) de pesquisa e satisfação, (e) de tempo, (f) de horas previstas, (g) de cronograma, (h) de finanças, (i) de aprovação e (j) de satisfação. Existe o uso em comum de um indicador de desempenho de tempo, em todas as empresas entrevistadas, através da supervisão das horas trabalhadas em relação às horas contratadas; porém, somente duas das empresas consideram seu emprego como medida de desempenho. Portanto, independentemente da utilização de indicadores específicos de desempenho, as empresas entrevistadas monitoram seus projetos através das horas trabalhadas.

Quanto à verificação de como os indicadores de desempenho auxiliam e contribuem para o controle e desenvolvimento dos projetos, percebeu-se que, num primeiro momento, os indicadores de desempenho são mais utilizados para uma gestão interna das empresas do que em relação à gestão do desenvolvimento de seus projetos. Verificou-se que os indicadores aplicados no monitoramento dos projetos auxiliam as empresas na organização interna em relação à demanda de seus projetos – alocação da equipe, cronograma e custos – e contribuem para a verificação do desempenho da equipe de criação e, principalmente, para averiguar a rentabilidade de seus projetos.

É possível destacar a importância de se ter indicadores de desempenho para monitorar as práticas empresariais dos escritórios de design, uma vez que tais indicadores colaboram para as melhorias nos processos das empresas, identificam prioridades, alinham as iniciativas individuais e organizacionais e, também, acrescentam valor ao projeto e auxiliam na organização interna das tarefas e na alocação de recursos (HARRINGTON, 1993; HRONEC, 1994; ROBBINS, 2000; MRAZEK *et al.*, 2011).

Nas empresas estudadas, os gestores e os coordenadores de projetos ou de pauta concordam com a importância da utilização de indicadores de desempenho na prática da atividade de design em seus escritórios; percebe-se que existem o conhecimento e o entendimento parcial sobre o uso de indicadores de desempenho nos processos de gestão, todavia a sua utilização na atividade de design pode ser considerada mediana. Basicamente, existe uma preocupação no aperfeiçoamento do controle de horas trabalhadas em relação às horas contratadas; todas as empresas, de uma certa maneira, ou através dos indicadores de tempo e de resultados ou através do controle de horas, fazem uma gestão de projetos. Dessa maneira, o controle das horas torna-se um importante indicador para as empresas verificarem e analisarem os resultados de seus projetos – fato destacado por todos os gestores entrevistados.

Com base nestas observações constatou-se que a gestão acontece nas empresas pesquisadas, principalmente, em relação aos projetos, ou seja, é uma gestão de projetos. Nas delimitações relativas ao estudo, foi determinado como foco a pesquisa da gestão de design. Porém, detectou-se na observação da realidade, que a gestão de projetos faz parte da gestão das empresas de

design gráfico, sendo fundamental na atividade interna de design. Pode-se, deste modo, imaginar que as empresas de design entrevistadas ainda não utilizam ferramentas estratégicas de gestão de design para mensurar seus resultados, e sim ferramentas da gestão de projetos.

## Referências

- ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, Florianópolis, v.13, n.2, p.33-41, mar. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Ida. 1977.
- BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. The four Powers of Design: a Value Model in Design Management. **Design Management Review**, Boston, v.17, n.2, p. 43-53, Spring, 2006.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. Xavier da. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COSTA, D. B.; FORMOSO, C. T.; LANTELME, E. M. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 22., 2002. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.
- DUTRA, F. P. **Métricas para design**: a mensuração dos resultados oriundos da atividade e dos Investimentos em Design nas empresas do Rio Grande do Sul. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Ritter dos Reis, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2013.
- DZIOBCZENSKI, P. **Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produtos**. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós Graduação em Design e Tecnologia, Porto Alegre, 2012.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos**: uma proposta de indicadores. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HRONEC, S. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MRAZEK, D. *et al.* The Holy Grail of Design Measurement. **Design Management Review**, Boston, v.22, n.2, p.6-16, Spring, 2011.

MUCHIRI, P. *et al.* Development of maintenance function performance measurement framework and indicators. **International Journal of Production Economics**, Innsbruck, v.131, n.1, p.295-302, maio, 2011.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos.** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Porto Alegre, 2003.

NEELY, A. **Measuring business performance.** London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. M. **International Journal of Operations & Production Management**, Cambridge: University of Cambridge, v.17, n.11, p.1131-1152, nov, 1997.

PLENTZ, N. D. **Proposição de um sistema de indicadores de inovação, competitividade e design voltado para empresas desenvolvedoras de produtos.** 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós Graduação em Design e Tecnologia, Porto Alegre, 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 21 out. 2014.

TERRIBILI FILHO, A. **A escolha dos indicadores de desempenho de projetos.** 2009. Disponível em: <<http://metaanalise.com.br/inteligenciademercado>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

VILADÁS, X. Measuring Design's Contribution to Business Success: A Three-Tier Approach. **Design Management Review**, Boston, v.22, n.2, p.54-60, jun, 2011.

WOLFF, F. **Gestão de Design: modelo conceitual e sistemática de avaliação.** Porto Alegre: Uniritter, 2012.

## Sobre o autor

### Everton Takahama da Silveira

Designer Gráfico com mais de 15 anos de experiência profissional; Mestre em Design pela UniRitter, Porto Alegre/RS e Bacharel em Desenho Industrial - Habilitação em Programação Visual pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM - Santa Maria/RS

everton.takahama@gmail.com



**Fabiane Wolff**

É doutora em Engenharia de Produção pelo PPGEP/UFRGS, mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS e graduada em Desenho Industrial pela Universidade Luterana do Brasil. Professora pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Design, Mestrado em Design, do UniRitter e coordenadora do Grupo de Pesquisa em Gestão de Design do UniRitter.

fabiwolff@hotmail.com