

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
ESPECIALIZAÇÃO DESIGN ESTRATÉGICO - 2013

**MICHELE MARIA RAIMANN**

**O projeto próximo do cliente: o processo de projetar arquitetura  
como experiência de consumo.**

Porto Alegre – RS  
2014

**MICHELE MARIA RAIMANN**

**O projeto próximo do cliente: o processo de projetar arquitetura  
como experiência de consumo.**

Monografia apresentada como pré-requisito  
para a obtenção de grau de Especialista  
em Design Estratégico pela Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Raimundo Giorgi Filho

Porto Alegre – RS  
2014

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir mais uma etapa importante da minha vida profissional, gostaria de agradecer àqueles que contribuíram de alguma forma para que eu pudesse realizar este trabalho.

Ao meu esposo Maurício, por todo o envolvimento e paciência em compreender as minhas ideias e, principalmente, por ter sido um grande parceiro motivador ao longo dessa etapa.

Ao meu professor orientador, Raimundo Giorgi Filho, pelas reflexões e direcionamentos fundamentais para essa monografia e, especialmente, pela motivação e bom humor que agrega a esse processo.

Às minhas colegas Taís, Aline e Vivian, pela amizade e trocas de imenso valor para mim.

À Unisinos, pelos professores e recursos disponibilizados ao longo dessa especialização.

## RESUMO

Este é um trabalho de natureza qualitativa que aborda o tema do Design Estratégico, com ênfase na etapa de metaprojeto, procurando associá-lo da área da arquitetura comercial, como forma de aproximação do cliente com o projeto arquitetônico. A sua motivação está relacionada a uma proposta de abordagem à complexidade que precisa ser gerenciada pelos arquitetos ao longo dos processos de projetos desta natureza. Esses processos densos e repletos de incertezas sugerem uma maior valorização de ferramentas que aprofundem seu conhecimento em relação a todas as variáveis de projeto antes de partir para soluções arquitetônicas, tornando-o mais apto a gerenciá-las criativamente rumo ao projeto em si. Como metodologia de trabalho foi utilizado o relato de um estudo de caso de aplicação do metaprojeto em um projeto real realizado por um escritório de arquitetura e design. Como resultado final foi criada uma plataforma de interação entre cliente e arquiteto, como um percurso processual de co-criação de diretrizes projetuais. Ao final das análises, concluímos que é realmente favorável a utilização dessa abordagem, visto que a mesma representa um melhor resultado de projeto. Este resultante da utilização de uma plataforma que considera além do potencial de inovação dessa metodologia, o estreitamento do relacionamento entre os integrantes de uma equipe multidisciplinar de projeto e uma experiência diferenciada de consumo de projetos de arquitetura.

Palavras chave: Design Estratégico, Metaprojeto, Arquitetura Comercial, Plataforma de Interação.

## **ABSTRACT**

This is a qualitative study that addresses the issue of Strategic Design, with emphasis on meta-project phase, trying to associate it in the field of commercial architecture, as an approximation of the client with the architectural design. The motivation is related to a proposed approach to complexity that needs to be managed by architects throughout the processes of projects of this nature. These processes dense and full of uncertainties suggest a greater appreciation of tools that deepen their knowledge regarding all design variables before architectural solutions, making it better able to manage them creatively into the project itself. As a working method to report a studies case of application of meta-project in a real project conducted by an architectural firm. As a final result an interaction platform between client and architect was created, as a procedural route of co-creation of projective guidelines. At the end of the analysis, we conclude that it is really favorable to use this approach, since it represents a better outcome of the project. The result of using a platform that also considers the potential for innovation of this methodology, the closer relationship among members of a multidisciplinary project team and a differentiated consumer experience of architectural designs.

Keywords: Strategic Design, Meta-project, Commercial Architecture, Interaction Platform.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Representação esquemática das relações entre <i>designers</i> e a complexidade dos conhecimentos, segundo De Moraes (2010)..... | 19 |
| Figura 2: Esquema do Processo de Metaprojeto, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).....  | 22 |
| Figura 3: Modelo de Mapa Visual de Cenário, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).....  | 26 |
| Figura 4: Mapa Visual do Processo de Inovação em Design, de acordo com Kumar (2013) (tradução nossa).....                                 | 29 |
| Figura 5: Mapa Visual do Processo Não Linear e Iterativo, de acordo com Kumar (2013). .....   | 29 |
| Figura 6: Fotografias da Observação Participante.....   | 34 |
| Figura 7: <i>Moodboard</i> da dinâmica de imagens por campo semântico.....  | 35 |
| Figura 8: Macrotendências representadas em imagens. ....  | 37 |
| Figura 9: Cenário Urbanidade Afetiva.....   | 38 |
| Figura 10: Esquema Dimensão Experimentação Projetual.....   | 48 |
| Figura 11: Esquema Dimensão Relacionamento.....   | 49 |
| Figura 12: Esquema Dimensão Co-criação. ....  | 51 |
| Figura 13: Modelo Tridimensional Plataforma de Interação.....   | 53 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>            | <b>10</b> |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                    | <b>12</b> |
| 3.1 O PAPEL DO ARQUITETO/DESIGNER CONTEMPORÂNEO ..... | 12        |
| 3.2 A CULTURA DE PROJETO .....                        | 14        |
| 3.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E SEUS PROCESSOS.....        | 17        |
| <b>3.3.1 O METAPROJETO .....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>3.3.2 A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS .....</b>           | <b>24</b> |
| 3.4 O PROJETO COMO PLATAFORMA DE INTERAÇÃO.....       | 27        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>                          | <b>31</b> |
| 4.1 ESTUDO: URBANIDADE AFETIVA .....                  | 31        |
| <b>5 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL.....</b>               | <b>42</b> |
| 5.1 A PLATAFORMA DE INTERAÇÃO.....                    | 43        |
| <b>5.1.1 EXPERIMENTAÇÃO PROJETUAL.....</b>            | <b>44</b> |
| <b>5.1.2 RELACIONAMENTO .....</b>                     | <b>48</b> |
| <b>5.1.3 CO-CRIAÇÃO.....</b>                          | <b>50</b> |
| 5.2 MODELO TRIDIMENSIONAL.....                        | 52        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                    | <b>54</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                               | <b>57</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A prática da arquitetura é uma atividade principalmente caracterizada pelo desenvolvimento de desenhos que objetivam a materialização de um objeto arquitetônico. No entanto, esses desenhos são apenas a representação gráfica de uma síntese de decisões projetuais. Para o desenvolvimento de um projeto devem ser abordados mais do que aspectos técnicos, sendo necessária também uma visão capaz de relacionar uma série de condicionantes provenientes de um contexto complexo, em cujo centro reside a interação entre o ser humano e a experiência que a arquitetura lhe proporciona.

A arquitetura comercial, por sua vez, caracteriza-se por buscar soluções para ambientes destinados ao consumo de produtos e serviços. Sendo assim, visa a identificação emocional entre consumidores e marcas, transportando um conjunto de significados que expressam uma determinada mensagem em busca de uma experiência memorável de compra. Dessa forma, para que o ambiente possa surpreender os seus usuários, é de grande importância o conhecimento aprofundado de seu comportamento e de suas aspirações para o desenvolvimento de um projeto que gere identificação.

No entanto, ao longo da prática profissional, percebi que os processos de projeto de arquitetura comercial apresentam algumas lacunas de entendimento quanto aos reais objetivos a serem atingidos, que invariavelmente acabam resultando em projetos ineficientes. Destacam-se quatro motivos geradores dessas lacunas: o pouco tempo que o cliente e o arquiteto destinam a uma pesquisa mais aprofundada sobre seu público consumidor; uma cultura da urgência por parte do cliente que impacta na velocidade de avanço nas etapas de um projeto e sua implantação; a pouca interação entre os departamentos comercial, *marketing* e arquitetura da empresa contratante; e, por fim, os *briefings* repletos de termos subjetivos, oriundos de cultura e repertórios pessoais de cada profissional envolvido, sem um adequado alinhamento de significados.

Considerando que a formação do arquiteto o capacita para a tomada de decisões projetuais, estas baseadas na compreensão de fatores diversos e inter-

relacionados, percebe-se o potencial desse profissional em tornar-se um agente facilitador de processos, em busca de projetos mais efetivos e, portanto, resultados mais satisfatórios. Daí a relevância de propor um novo andamento para este processo, buscando valorizar outras etapas de construção do projeto, não só o resultado, alargando a visão da arquitetura como atividade estratégica e retomando o entendimento da etapa de pesquisa, anterior ao desenho, como fase integrante ao projeto.

A metodologia do Design Estratégico traz uma visão multidisciplinar e aborda o processo de projeto de uma forma mais orgânica e interagente entre suas fases. Junto à noção de metaprojeto, que podemos simplificar como sendo o “projeto do projeto”, propõe uma série de recursos que vão desde ferramentas de pesquisa até uma abordagem sistêmica mais ampla, inclusive sobre aspectos não considerados na prática tradicional da arquitetura.

Ao compreender o potencial dessa metodologia em preencher as lacunas mencionadas, iniciei uma nova abordagem em projetos reais do escritório em que trabalho, obtendo resultados muito superiores em diversos aspectos, quando comparados ao processo utilizado até então.

Essa monografia se propõe a relatar esse experimento, tendo como objetivo central refletir sobre o processo de projeto em arquitetura comercial, principalmente nas questões da relação com o cliente, sob o olhar do Design Estratégico.

A partir de suas dinâmicas e resultados espera-se a formatação de uma plataforma de interação entre o arquiteto e o cliente. Tal plataforma almeja atuar, simultaneamente, como mais uma ferramenta disponível ao arquiteto para uma maior compreensão de seus públicos (cliente e consumidor final) e como uma abordagem capaz de sistematizar as variáveis de projeto de modo a orientar o cliente nas tomadas de decisão.

Esta plataforma poderá tornar-se um diferencial não só na efetividade dos resultados, mas também na experiência de consumo dos serviços de arquitetura, o que, em última análise, vem a representar um diferencial da própria empresa no segmento em que atua.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um trabalho de natureza qualitativa, o qual se propõe a refletir sobre a aplicação da metodologia do Design Estratégico para projetos de arquitetura comercial. Nessa reflexão relataremos um estudo de caso realizado para um cliente real na atuação de um escritório de arquitetura e design, a partir de suas dinâmicas e resultados.

Esse projeto, o qual designaremos por Urbanidade Afetiva, tratou-se da criação da identidade visual, arquitetura de fachadas e de ponto-de-venda para um produto imobiliário em um bairro de classe média/alta da cidade de Porto Alegre. Como principal intenção dessa demanda, estava a necessidade de comunicar um empreendimento arquitetonicamente desenhado de forma a potencializar as relações emocionais existentes entre o público alvo e o território em questão.

Ao longo do desenvolvimento desse projeto, o escritório de arquitetura e design se propôs a aplicar ferramentas do Design Estratégico para a construção do problema em conjunto com o cliente e demais agentes do processo, especificamente localizadas na fase de metaprojeto, etapa que será detalhada no decorrer dessa monografia.

A análise partirá da percepção do encontro sinérgico entre a natureza dos projetos de design e arquitetura comercial com o processo proposto pela metodologia em questão.

Ao longo do estudo de caso serão detalhados os procedimentos aplicados, o que possibilitará uma reflexão sobre a diferença entre os processos anteriormente utilizados no escritório em relação aos obtidos a partir da experimentação da metodologia proposta.

Como principais indicadores do processo serão considerados: tempo/carga horária (desde a contratação até a entrega final), demanda de retrabalho, satisfação do cliente e efetividade do projeto junto ao consumidor final. A escolha desse projeto foi feita por similaridade a outros de natureza análoga realizados anteriormente, os quais possuem registro de seus desempenhos, permitindo a comparação aproximada entre o projeto com e os sem a utilização das ferramentas do Design Estratégico.

As conclusões obtidas a partir do estudo de caso serão a base para o desenvolvimento projetual, que se ocupará de compreender quais são os principais tópicos a serem considerados na formatação de uma plataforma de interação a ser utilizada em todos os projetos desse escritório. Da mesma forma operará na busca da compreensão dos pontos de flexibilização dessa plataforma, de modo a adaptar-se às necessidades específicas de cada projeto.

Por fim, a última seção dessa monografia terá o desafio de refletir sobre a plataforma de interação proposta como experiência de consumo de projetos de design e arquitetura. Ao aproximar o projeto do cliente como um processo, visará consolidar a promessa da marca a partir de sua estratégia de projeto, sugerindo maneiras de comunicar essa visão dentro do seu mercado de atuação.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 O PAPEL DO ARQUITETO/DESIGNER CONTEMPORÂNEO

De um modo geral, o *design* é compreendido como uma atividade criativa e projetual que estabelece uma ponte entre arte e técnica. Segundo Flusser (2010), o termo *design*, enquanto substantivo, significa, dentre outras coisas: intenção, plano e propósito; enquanto que na qualidade de verbo, significa arquitetar algo, conceber, organizar e agir estrategicamente.

Percebe-se então a natureza multidisciplinar e sistêmica da prática dessa profissão que, conforme o conceito de *design* definido por Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p.16):

O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Projetos que, de alguma maneira, possuem o desafio de compreender pessoas e qualificar produtos e/ou serviços demandam o envolvimento de um *designer*, visto que esse profissional “[...] têm uma grande capacidade de se aproximar das pessoas, compreender suas necessidades e ter ideias.” (VERGANTI, 2012). De acordo com Celaschi (DESIGN TO BRANDING MAGAZINE, 2007), cabe ao *designer* agir como um operador especializado na integração entre os processos organizativos da empresa e a materialização da criatividade.

De acordo com a visão de Schön (1998), a prática do arquiteto está muito próxima desses conceitos previamente apresentados. Assim como o *designer*, o arquiteto cria uma representação visual de algo a ser trazido à realidade a partir de análises de complexidade e exercícios de síntese. Precisa lidar com variáveis diversas, entre elas significados, valores e limitações, por vezes conflitantes entre si, como observado no texto a seguir também de Schön (1998, p. 44):

Começando com situações que são, pelo menos em parte, incertas, mal definidas, complexas e incoerentes, os *designers* [referindo-se ao *designer* como arquiteto] constroem e impõem sua própria

coerência. [...] Análise e crítica cumprem papéis críticos dentro do processo como um todo. Seu *design* é uma teia de ações projetadas e consequências e implicações descobertas [...]

A prática profissional do arquiteto vai além da capacidade técnica de expressar-se graficamente, dominar sistemas construtivos e conhecer normas e legislações. De acordo com a Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2010), a formação do arquiteto considera também capacitação do profissional em aspectos humanos, sua história, cultura e responsabilidade social, como relações com o espaço urbano, meio ambiente e sociedade. Dentre outras responsabilidades, detalha:

Art. 5º O curso de Arquitetura e Urbanismo deverá possibilitar formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - o conhecimento dos aspectos antropológicos, sociológicos e econômicos relevantes e de todo o espectro de necessidades, aspirações e expectativas individuais e coletivas quanto ao ambiente construído;

II - a compreensão das questões que informam as ações de preservação da paisagem e de avaliação dos impactos no meio ambiente, com vistas ao equilíbrio ecológico e ao desenvolvimento sustentável;

III - as habilidades necessárias para conceber projetos de arquitetura, urbanismo e paisagismo e para realizar construções, considerando os fatores de custo, de durabilidade, de manutenção e de especificações, bem como os regulamentos legais, de modo a satisfazer as exigências culturais, econômicas, estéticas, técnicas, ambientais e de acessibilidade dos usuários;

IV - o conhecimento da história das artes e da estética, suscetível de influenciar a qualidade da concepção e da prática de arquitetura, urbanismo e paisagismo;

V - os conhecimentos de teoria e de história da arquitetura, do urbanismo e do paisagismo, considerando sua produção no contexto social, cultural, político e econômico e tendo como objetivo a reflexão crítica e a pesquisa; [...]

O projetista, sendo ele *designer* ou arquiteto, deve compreender também o aspecto simbólico do *design*, em que todo artefato ou ambiente carrega consigo significados intrínsecos à sua forma e função. Para Flusser (2007) “[...] uma imagem é, entre outras coisas, uma mensagem: ela tem um emissor e procura um receptor [...]”.

Nesse sentido, ao falar desta interação, refere-se a uma conexão estabelecida entre pessoas, e a mesma depende da cultura de cada indivíduo envolvido, entendendo-se por cultura um traço essencialmente humano, composto pelos conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, capacidades ou hábitos adquiridos como membro de uma sociedade (LARAIA, 2001).

Como observa Berger (1974) (tradução nossa) “[...] Nunca olhamos apenas uma coisa; sempre olhamos a relação entre as coisas e nós mesmos [...]” e complementa “[...] nossa percepção ou apreciação de uma imagem depende também de nosso próprio modo de ver [...]”. Uma imagem ou um objeto sempre possuem uma história, remetem a alguma lembrança, ou algo que conecta as pessoas de um modo particular (NORMAN, 2004).

Analisando dessa maneira, pode-se dizer que um ambiente arquitetônico desperta diferentes reações em seus usuários, manifestadas através de comportamentos e emoções. Como explica Norman (2004, p.31):

[...] boa parte do comportamento humano é subconsciente. [...] Tanto o afeto quanto a cognição são sistemas de processamento de informações. O sistema afetivo faz julgamentos e rapidamente ajuda você a determinar as coisas no ambiente que são perigosas ou seguras, boas ou más. O sistema cognitivo interpreta e explica o sentido lógico do mundo. Afeto é o termo genérico que se aplica ao sistema de julgamentos, quer sejam conscientes ou inconscientes. Emoção é a experiência consciente do afeto, completa com a atribuição de sua causa e identificação de seu objeto. [...]

Dessa forma, podemos perceber a grande influência que um ambiente arquitetônico apresenta sobre a compreensão de uma mensagem, ou seja, ela atua como um meio que pode potencializar ainda mais a conexão entre o emissor e o receptor da mesma, conforme mencionado anteriormente.

### 3.2 A CULTURA DE PROJETO

No exercício da arquitetura no Brasil é comum observar algumas distorções em relação à natureza usualmente esperada. Conforme Martinez (1990), a maioria dos arquitetos não compreende o projeto como processo, suprimindo as etapas de planejamento (pesquisa) e prototipagem (estudos em perspectivas tridimensionais),

reduzindo a prática às soluções de desenho em plantas baixas, praticando o que este autor designa de “plantismo”.

O resultado final acaba se tornando um reflexo de uma solução de representação gráfica que resolve as demandas funcionais, mas que, não lançando mão do ato projetual para considerar os aspectos emocionais da experiência arquitetônica, acaba criando uma lacuna entre o que foi “especificado” e as expectativas. Como conclui Mahfuz (1995) o resultado recai sobre uma arquitetura banal, comum, simples, sem uma intenção de interpretação de um projeto.

Segundo Torrial (2008), a sociedade contemporânea e suas constantes mudanças paradigmáticas demandam outra relação da arquitetura com as pessoas, verificando existir variadas expectativas que estão constantemente em processo de transformação a respeito da produção arquitetônica. Expectativas estas, que se não bem trabalhadas, acabam invariavelmente convertendo-se em frustrações, que impactam negativamente sobre o resultado final.

Torrial (2008) ainda complementa dizendo que o profissionalismo do arquiteto está justamente em interpretar adequadamente essas expectativas. Mesmo que isso signifique repensar seus próprios valores e admitir que as expectativas dos usuários podem ser tão importantes, ou mais, que os do próprio projetista.

A arquitetura comercial, por sua vez, está mais suscetível a essas transformações, a medida que reflete diretamente as expectativas e o comportamento de seus consumidores. Conforme explica Araújo (DESIGN TO BRANDING MAGAZINE, 2007), o arquiteto trabalha muito mais na identificação do problema, estudando todas as relações do ponto-de-venda, de modo a impactar os usuários através do que ele designa por identidade ambiental.

Além disso, o projetista de arquitetura comercial deve estar aberto a considerar não apenas as aspirações de seus usuários finais, mas também a cultura e as expectativas de seu cliente primário, ou seja, a empresa contratante que deseja atingir o melhor desempenho de vendas para seus produtos através da experiência arquitetônica.

Araújo (DESIGN TO BRANDING MAGAZINE, 2007) enfatiza que, embora o consumidor possa fazer escolhas pela internet e/ou conjugar outros canais, é no ponto-de-venda que ocorre a mais forte expressão da promessa de uma marca, que,

por sua vez, se dá através de uma experiência dotada de vários níveis de interação com as pessoas. O ambiente se utiliza de recursos que estimulam todos os sentidos do usuário, de modo a confirmar os valores da identidade de uma marca e gerar identificação com seus produtos ou serviços.

Ao analisar em toda a sua amplitude o envolvimento do arquiteto, desde o recebimento da demanda inicial, que aqui chamaremos de *briefing*, até a implementação de um projeto, compreende-se que o foco de seu estudo está na melhor interpretação dessa demanda e alinhamento de expectativas a partir de uma relação mais estreita com seu cliente primário.

Dessa forma é possível um maior aprofundamento na fase preliminar do projeto, através de um caminho empático entre o arquiteto e o seu cliente primário na busca de um entendimento mais amplo e efetivo sobre o usuário final. Como sugere a metodologia do *Design Thinking* (Vianna et al, 2011), juntos podem realizar uma imersão em profundidade, dedicando tempo para conhecer o contexto de vida desses atores, entender suas perspectivas e identificar suas crenças, anseios e necessidades.

Atuando-se dessa forma, é resgatada a natureza processual do ato de projetar arquitetura, cuja síntese se manifesta na representação gráfica dos desenhos arquitetônicos que possibilitarão a concretização de todo esse caminho. Ou seja, como descrito na Carta di Torino (Latin Network for the Development of Design Processes, 2008):

Acreditamos que a cultura de projeto contemporânea deve recuperar uma nova centralidade do processo e entendemos ele como método e percurso, em comparação com a centralidade predominante do produto (ou mercadorias), como resultado.

A partir deste ponto verifica-se a necessidade de um maior gerenciamento deste processo, que naturalmente acaba convergindo para uma abordagem de gestão do *design*. Este olhar, conforme Mozota (2011), se caracteriza por um processo de grande relevância para o alcance dos objetivos de longo prazo de uma empresa.

Essa atividade, além de colocar a prática do *design* como processo formal dentro das organizações, sustenta que a sua gestão torna-se uma relevante ferramenta para as empresas, contribuindo para os seus objetivos estratégicos, gerenciando seus recursos e construindo uma rede de informações.

Compreende-se, então, que a convergência entre gestão e *design* pode ser vista sob duas perspectivas: gerencial, a medida que o *design* atua com conceitos e ferramentas de gestão de marca, identidade, produto e inovação; e estratégica, tornando o *design* um gerador de ideias e métodos para uma maior eficiência do processo.

### 3.3 O DESIGN ESTRATÉGICO E SEUS PROCESSOS

Atualmente os projetos se deparam com o desafio de encontrar soluções para demandas de uma sociedade em constante mudança, cujos contextos trazem a tona um grande número de incertezas que influenciarão seus resultados. Nesse sentido, surge a necessidade de buscar soluções complexas, conforme defende Morin (2013, p.29):

[...] Hoje, a nossa necessidade histórica é de encontrar um método que detecte não que oculte as ligações, as articulações, as solidariedades, as implicações, as imbricações, as interdependências, as complexidades.

O advento da internet transformou as comunicações, quebrando convenções sociais e diminuindo distâncias. A tecnologia se aperfeiçoa de modo a tornar o homem cada vez mais dependente dela. O mercado se transforma com a globalização, aumentando a fatia da economia baseada em serviços e inteligência, e se fortalece o conceito de sustentabilidade.

O consumo, por sua vez, é uma variável sempre presente e influenciadora das mudanças que vivenciamos, como afirmam Celaschi e Deserti (2007) que o usuário contemporâneo passa a concretizar sua existência a partir de suas escolhas de consumo.

Todos esses aspectos nos mostram que passamos a viver em um mundo de rápidas mudanças, para o qual não se mostram mais adequadas as abordagens lógicas e lineares de se projetar. Começamos a entender que para obter bons

resultados, o *designer* precisa estar preparado para tomar decisões a partir de uma articulação múltipla de informações e estar aberto a modificar o caminho projetual enquanto está projetando. O profissional projetista precisa refletir cotidianamente sobre suas atuações e estabelecer estratégias diferenciadas de acordo com os desafios que se apresentam. De acordo com Manzini (2004) apud De Moraes (2010, p. 6):

[...] no mundo sólido do passado, existiam “containers disciplinares seguros”, nos quais qualquer um poderia se posicionar sentindo-se bem definido com sua própria identidade profissional (e, em consequência, no sentido amplo, também na esfera pessoal). Agora não é mais assim: no “mundo fluido contemporâneo” os containers foram abertos e as suas paredes não são mais protegidas, as definições profissionais e disciplinares se dissolvem e qualquer um deve cotidianamente redefinir a si mesmo e à sua própria bagagem de capacidade e competência [...]

Sob esse prisma, faz-se necessária uma mudança de ponto de vista de algumas disciplinas, como o *marketing*, a arquitetura, o *design* e a comunicação, que costumavam buscar interpretações estáticas de dados coletados de forma “previsível”.

Nesse novo cenário, denominado por De Moraes (2010) como “cenário dinâmico”, realidades distintas convivem simultaneamente, nas quais cada usuário, seja ele consumidor ou *designer*, traz intrinsecamente o seu mundo pessoal, experiências de afeto, motivações, valores e cultura.

Dessa forma, tornam-se ainda mais complexos os contextos manipulados pelos *designers*, sendo necessária uma capacidade interpretativa mais perspicaz, capaz de construir novas relações de significado. Esse raciocínio foi expresso graficamente, conforme a Figura 1 a seguir (DE MORAES, 2010, p.13):

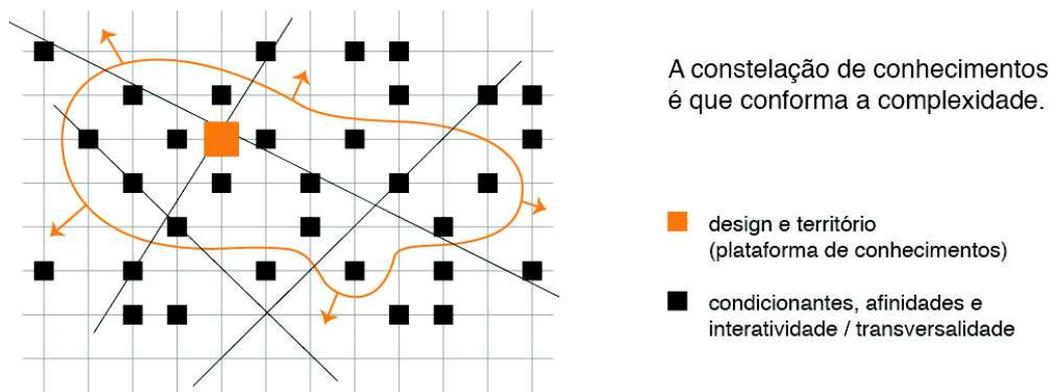


Figura 1: Representação esquemática das relações entre *designers* e a complexidade dos conhecimentos, segundo De Moraes (2010).

A arquitetura, por sua vez, considerada por De Moraes (2010) uma das protagonistas da cultura social e projetual, também se volta a um maior entendimento desse cenário, conforme citado a seguir (BRANZI, 2006 apud DE MORAES, 2010, p. 9):

Trata-se então de posicionar a arquitetura fora da sua tradição de metáfora formal da própria história, ao se limitar apenas aos códigos figurativos e simbólicos em respeito às grandes questões sobre a condição urbana contemporânea. Condições urbanas que são constituídas, hoje, por serviços, redes informatizadas, sistemas de produtos, componentes ambientais, microclimas, informações comerciais e, sobretudo, estruturas perceptíveis, que produzem sistemas como verdadeiros túneis sensoriais e inteligentes, que são entendidos como conteúdos da arquitetura, mas que não são representáveis como códigos figurativos da própria arquitetura.

Para lidar com esse mundo de cenários complexos, considera-se a apropriação de soluções “*design oriented*” como metodologia processual. De acordo com Manzini e Jégou (2004), esses processos são definidos como “[...] conjuntos de visões motivadas e articuladas, que visam catalisar as energias dos diversos atores envolvidos no processo de *design*, para gerar uma visão comum e desejavelmente orientarem suas ações na mesma direção [...]”.

Entende-se, portanto, que processos dessa natureza caracterizam-se por sua subjetividade e suscetibilidade a diferentes soluções possíveis, uma vez que se trata de um processo aberto e criativo.

Ancorado por essa visão está a metodologia do Design Estratégico, que integra produtos, serviços, estratégias de comunicação e distribuição de modo a

obter um conjunto específico de resultados para uma empresa ou instituição. Através do Design Estratégico é conferido aos agentes da sociedade e do mercado um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas que permitem evoluir, desenvolver e manter uma identidade própria (MERONI, 2008).

O *designer* estratégico opera através da cultura de projeto, que visa orientar a inovação a partir de uma visão sistêmica, cujas ferramentas de pesquisa buscam identificar o problema (*problem finding*), analisá-lo e reorganizá-lo (*problem setting*) antes de agir projetualmente modificando a realidade (*problem solving*) (GALISAI; BORBA; GIORGI FILHO, 2008). De acordo com esses mesmos autores:

Operar através da cultura de projeto significa transformar a cadeia de valor das mercadorias, superando a forma do processo de produção e acabando por envolver o comportamento de produção, a troca e os comportamentos de compra e consumo.

O Design Estratégico propõe então a utilização de conceitos e ferramentas que visam entregar o que é denominado de Sistema Produto Serviço (SPS). Esse sistema trata-se do conjunto integrado do produto, serviço e comunicação que dá forma à estratégia de uma marca, funcionando como uma interface entre as empresas, seus clientes e a sociedade.

Essa abordagem promove diferenciação por estar diretamente relacionada a essa estratégia e por conter ferramentas para coordenar as ações de modo a manter a oferta coerente.

Sendo assim, a atuação do *designer* estratégico demanda uma formação multidisciplinar, trabalhando e coordenando as atividades e as especialidades de diferentes atores. Além disso, é necessária uma capacidade de projetar e realizar análises estratégicas, que o permita lidar com a construção de cenários futuros e com os recursos disponíveis de modo a colocar em prática uma estratégia adequada para a obtenção dos melhores resultados possíveis (GALISAI; BORBA; GIORGI FILHO, 2008).

Através do conjunto entrelaçado desses conhecimentos, o profissional se torna capaz dos atos de ver (compreender o usuário no seu contexto), prever (criar cenários e identificar tendências de comportamento e consumo) e fazer ver

(materializar um conceito) (ZURLO, 2010). Entrelaçando todas essas capacidades, o *designer* se torna um facilitador de processo, que com suas competências opera em um processo aberto, capaz de considerar oportunidades e direcionar os eventos rumo ao resultado final desejado (GALISAI; BORBA; GIORGI FILHO, 2008).

### **3.3.1 O METAPROJETO**

A partir da abordagem proposta pelo Design Estratégico, fica clara a capacidade que essa metodologia tem para fazer frente aos desafios demandados pelos projetos de arquitetura atuais. Para esse fim, destaca-se a relevância das etapas investigativa e propositiva anterior à criação de conceitos de projeto, chamada de Metaprojeto. Conforme define De Moraes (2010, p.25):

O Metaprojeto vai além do projeto, pois transcende o ato projetual. Trata-se de uma reflexão crítica e reflexiva preliminar sobre o próprio projeto a partir de um pressuposto cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas antes da fase de projeto, por meio de prévios e estratégicos recolhimentos de dados.

Deslocando-se o foco do resultado para o processo, quando inserido ao processo de projeto arquitetônico, o Metaprojeto surge como plataforma de coleta de informações e articulação de conhecimentos, considerando a importância de um processo propositivo que oriente a atividade projetual dentro de um contexto dinâmico.

Reúne e articula as visões dos envolvidos no projeto (arquiteto, cliente e usuário), propiciando ao grupo uma observação estratégica da realidade existente e uma especulação sobre cenários desejáveis a serem construídos, conforme detalhado mais adiante em seção dedicada à construção de cenários.

Essa plataforma aplicada ao exercício da arquitetura pode também ser entendida como uma forma de interação do projeto com os envolvidos, visto que tende a promover um melhor entendimento dos aspectos subjetivos que interferem no projeto, assim como compreender de que forma os mesmos podem vir a se traduzir arquitetonicamente.

Corroborando para esse entendimento tem-se De Moraes (2010), ao dizer que o Metaprojeto [...] auxilia o projeto também no âmbito dos conteúdos imateriais ao considerar a comunicabilidade, a interface, a cognição, o valor de estima e o de afeto, o valor e a qualidade percebida e se coloca ainda como mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor).

Sendo assim, o Metaprojeto é uma atividade complexa de operações de interpretação, interação e síntese, conforme explica Celaschi e Deserti (2007, p.57) (tradução nossa):

O percurso metaprojetual é em realidade um pouco mais complexo, prevendo que o projeto surja de um lado, da capacidade de analisar e interpretar os vínculos que o nosso contexto apresenta; de outro, a capacidade de gerar oportunidades canalizando a criatividade para os cenários e potenciais direções de inovação.

A estruturação processual da atividade metaprojetual sugerida por Celaschi e Deserti (2007) (tradução nossa), está ilustrada no esquema da Figura 2 a seguir:

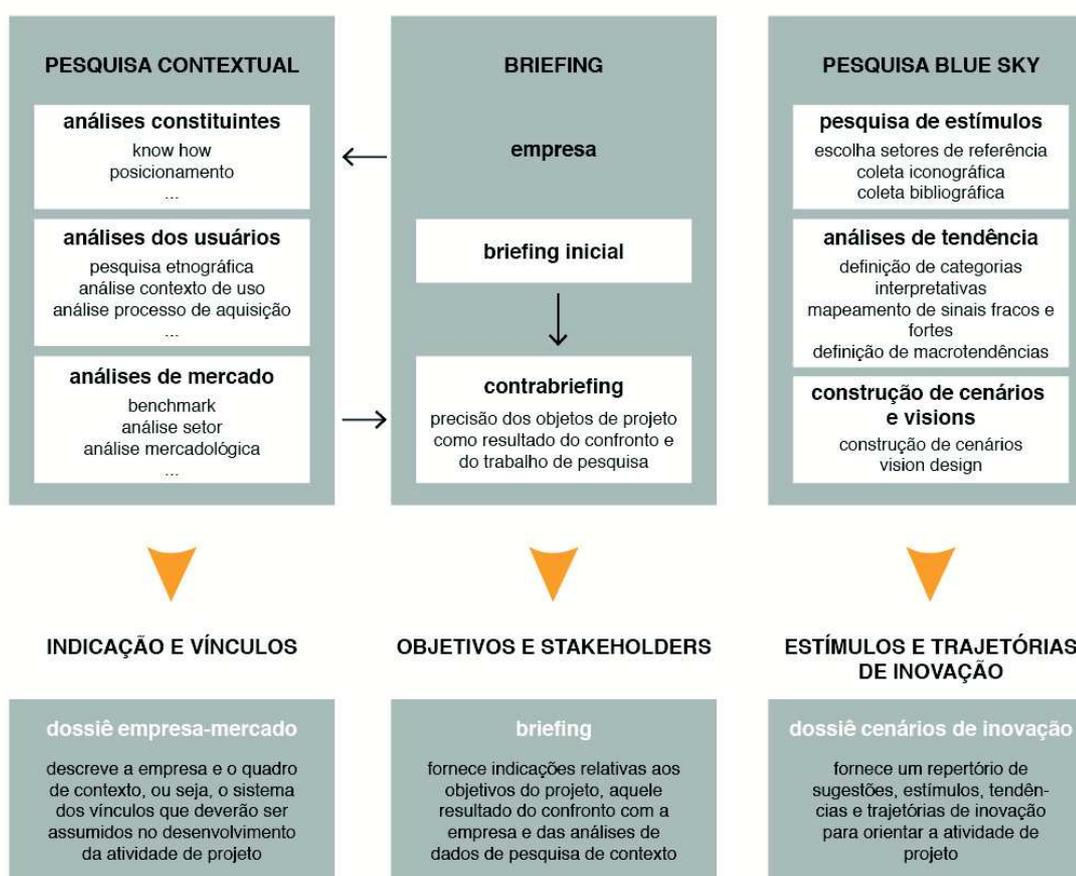


Figura 2: Esquema do Processo de Metaprojeto, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).

O desenvolvimento metaprojetual inicia com a imersão na pesquisa contextual, que engloba a coleta dos dados vinculados ao contexto da empresa e do mercado em questão, com o objetivo de mapear as conexões estabelecidas entre marca, produtos, serviços e usuários de modo a embasar uma análise crítica do *briefing* recebido. Conforme conceituam Celaschi e Deserti (2007, p.58) (tradução nossa):

A primeira área está relacionada com as informações necessárias para entender como é possível derivar a partir do ambiente em que se vai operar e pelos atores que participam do processo de inovação, úteis para sugerir o que pode ser feito e o que não se deve fazer (recursos disponíveis, referência da empresa, tipo de produto, mercado a ser abordado, comportamento do concorrente, estrutura de distribuição e mais em geral da cadeia de valor, e assim por diante). Dentro do modelo de processo proposto esta área é chamada de "pesquisa contextual": estabelece um sistema de informações úteis para direcionar as escolhas que devem ser feitas na fase de projeto, que podem ser registradas em um documento que chamamos de "dossiê empresa-mercado".

Nesse ponto o *designer* torna-se apto a estabelecer o *contrabriefing*, resultante do confronto entre o *briefing* e a pesquisa contextual, tornando mais preciso o objetivo do projeto. Configura-se como um novo *briefing*, gerado a partir da comparação entre os objetivos da empresa e os resultados esperados.

Especificamente para projetos de arquitetura, o *contrabriefing* estabelece-se como oportunidade de reavaliação das condicionantes de projeto, refletindo na maneira como serão abordadas variáveis objetivas como: técnicas construtivas, legislação, verbas e prazos. Em muitos *briefings* percebe-se uma dissonância entre expectativas e condicionantes, sendo essencial um realinhamento dessas questões antes de seguir para a etapa seguinte.

Definido o problema, parte-se para a pesquisa não contextual ou *Blue Sky*, cuja intenção é alimentar criativamente o processo. De maneira mais abstrata e visual, se inspira em referências materiais e formais para a criação de contextos de significado.

Essa abordagem é também explicada por Celaschi e Deserti (2007, p.59) (tradução nossa), ao compreender a pesquisa não contextual como uma etapa que busca a inovação a partir de um sistema de oportunidades e não de restrições:

No nosso modelo de processo esta área se chama Pesquisa *Blue Sky*: constitui um sistema de informações úteis para acionar faíscas criativas, ou para controlar e dirigir a criatividade de maneira consistente com os objetivos corporativos. [...]

[...] De um lado uma dimensão estratégica, constituída de “mapas de inovação” (a que damos o nome de cenários) construídos através da interpretação de sinais fortes e fracos, que surgem da observação da evolução dos produtos, do comportamento, do mercado, da tecnologia, etc. De outro há uma dimensão mais visual, feita de referenciais materiais e formais (semelhantes aos de outras áreas que podem ser chamados de *moodboard* ou *trendbook*).

A pesquisa Blue Sky auxilia, então, na compreensão dos aspectos subjetivos que fazem parte do desafio projetual, permitindo uma melhor compreensão dos estímulos que levam o consumidor em busca de um produto ou serviço. Estabelece um tensionamento entre valores que fazem parte do inconsciente coletivo do ser humano (arquétipos, mitos, padrões, símbolos, todos presentes universalmente na *psiqué* dos indivíduos) e macrotendências vigentes, orientando para uma construção de cenários futuros.

A ferramenta de construção de cenários será mais amplamente abordada na seção a seguir por ter-se mostrado de grande relevância para os estudos de caso que serão abordados, na medida que auxilia no estabelecimento de prioridades. Além disso, seu caráter propositivo tende a oferecer uma clara visão de possibilidades projetuais e uma escolha consciente rumo ao cenário desejado para o futuro a ser projetado.

### **3.3.2A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS**

A construção de cenários é uma ferramenta estratégica de planejamento que auxilia na operação de contextos complexos e incertos. A medida que se projeta futuros distantes, mais alto é o grau de imprevisibilidade e de incertezas. Segundo o pensamento de HEIJDEN (2009, p. 120), para lidar com a incerteza, os cenários se conformam como uma maneira de decidir quais elementos de projeto devem ser priorizados:

Os cenários são construídos ao se combinar essas incertezas com os elementos predeterminados. Dessa forma, consideramos múltiplos futuros que refletem diversas estruturas subjacentes diferentes de causa e efeito, dependendo de como as incertezas fundamentais vão terminar.

Como já refletido ao longo desse texto, os contextos de projetos de arquitetura comercial são extremamente dinâmicos. Além disso, a materialização de um projeto arquitetônico pressupõe a construção física de algo a permanecer no espaço, gerando interações por um longo período de tempo. Dessa maneira, a estratégia de projeto adotada deve ser passível de atualizações frequentes, mudanças de rumo e, como expressa Heijden (2009), oportunidades imprevistas.

É nesse sentido que construir cenários torna-se muito efetivo na arquitetura, pois admite processos dinâmicos sem desconsiderar as implicações do projeto a longo prazo. Com essa visão, afirma Reyes e Giorgi (no prelo):

A incorporação da incerteza levará à substituição de estratégias *ótimas* por estratégias *mais hábeis*, muito mais adaptáveis a mudanças de contexto e rumo. Já o reconhecimento de uma parte informal como potencialmente importante ao processo viabiliza sua transformação em parte formal.

Cenários de Design (*design orienting scenarios*), conforme denominam Celaschi e Deserti (2007), adotam “[...] uma linguagem compreensível aos projetistas” [...] assumindo então [...] “a forma de histórias que narram futuros possíveis, mas o fazem preferencialmente através do próprio projeto” [...]. Compreende-se então que não objetivam a criação de uma projeção de futuro específica, mas sim de diversas possibilidades de interpretação projetual.

Esses cenários são visualmente construídos através de mapas gráficos, que colocam em cena as macrotendências e as *superconstantes*, de modo a fornecer ao designer indicações metaprojetuais nas dimensões estratégicas e formais, que virão a gerar *visions* (caminhos projetuais) e *concepts* (conceitos de projeto). Esse mapa de cenários é exemplificado na Figura a seguir, de Celaschi e Deserti (2007):

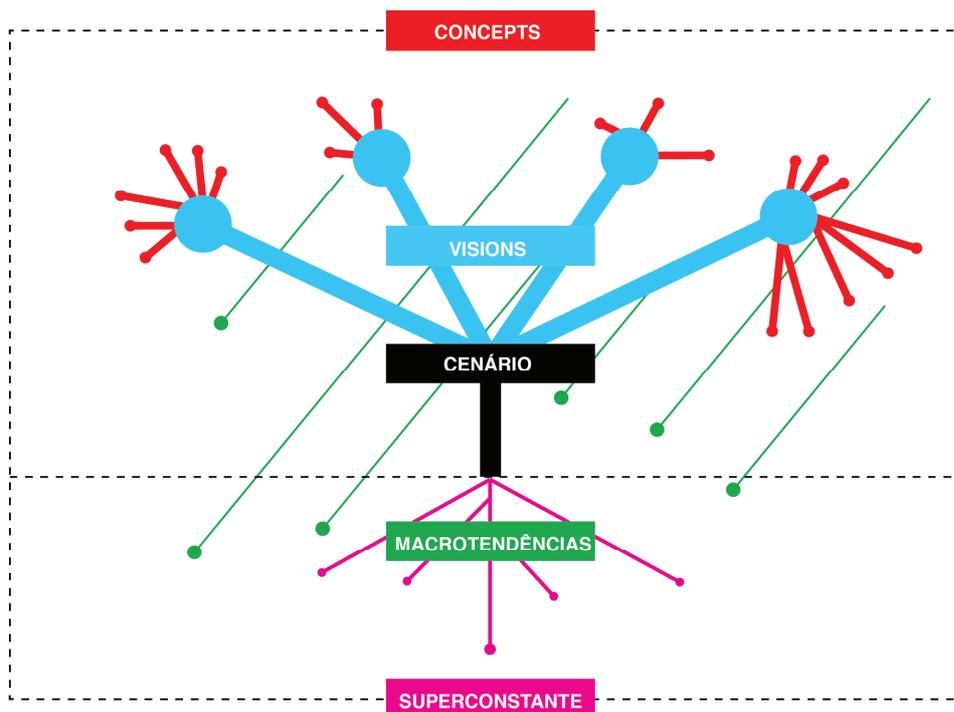


Figura 3: Modelo de Mapa Visual de Cenário, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).

Outra maneira de refletir sobre a construção de cenários é a sua atuação como plataforma de interação, a medida que funciona como ferramenta de geração de consenso entre os diversos atores que participam da tomada de decisão. Para esse entendimento corroboram Manzini e Jégou (2004) e Heijden (2009), confirmando o caráter estratégico da ferramenta para unir as pessoas em uma compreensão comum.

Também nessa direção está a visão de Reyes e Giorgi (no prelo): ao compreender que os cenários tem o potencial de unir visões e promover reflexão, atuando como facilitadores do processo de projeto:

[...] abastecem-se de informações *objetivas*, mas querem buscar *sinais*, mais do que tendências. Buscam respostas *integrais*, antes de *totalizantes* e, na medida em que consideram os agentes do *processo* como agentes do projeto, tornando-se *planos de interação*, de conversação, potencializando a pretensão de integralidade. Produzem tendencialmente Cenários de Futuros *desejáveis*. [...]

No estudo de caso realizado, ficará claro o papel definidor da construção de cenários ao consolidar o processo metaprojetual. Ao passo que coloca todos os

atores envolvidos como projetistas, transforma-os em corresponsáveis pelas escolhas e preparados para os resultados que virão. A partir dessa etapa se pode partir para o desenvolvimento projetual, que trará à tona a tradução arquitetônica que contempla a articulação das variáveis direcionadas pelo cenário escolhido.

### 3.4 O PROJETO COMO PLATAFORMA DE INTERAÇÃO

Entendendo-se o projeto como um processo que engloba tanto a fase metaprojetual quanto a projetual, a partir da abordagem do Design Estratégico, encontra-se a potencialidade de transformar o ato projetivo num percurso de co-criação entre *designer*, cliente e usuário. Ao conformar uma plataforma de interação, o *designer* tem a capacidade de olhar criativamente todos os componentes de um problema de projeto e agir de forma a encontrar oportunidades. Segundo MUNARI (1998):

O método de projeto, para o designer, não é absoluto nem definitivo; pode ser modificado caso ele encontre outros valores objetivos que melhorem o processo. E isso tem a ver com a criatividade do projetista, que, ao aplicar o método, pode descobrir algo que o melhore.

O estabelecimento de uma equipe também é aspecto relevante nesse processo, além de perspectivas diferenciadas provenientes da multidisciplinaridade, o processo se enriquece com a visão de cada agente do projeto. Estes agentes, por sua vez, ao sentirem-se valorizados, colocam-se mais disponíveis para encontrar o consenso como membros de uma equipe.

De acordo com Kelley e Littman (2001), a motivação de uma equipe determinada, supera a visão do indivíduo.

Um terceiro aspecto importante, que o projeto como plataforma de interação pode potencializar, é a geração de empatia, pois nela se oportuniza aos envolvidos um momento de distanciamento de seus papéis profissionais, no qual vivenciam o contexto como usuários, criando um terreno fértil para a inovação, como afirma Morin (2013):

[...] Os maiores progressos das ciências contemporâneas são obtidos quando o observador é reintegrado à observação. Tal atitude é logicamente necessária, afinal todo conceito remete não apenas ao objeto concebido, mas ao sujeito conceituador. [...]

Segundo De Moraes (2010), a aplicação da disciplina de metaprojeto se baseia em uma estrutura disciplinar que contempla tópicos principais a serem considerados. No entanto, os mesmos não são estabelecidos de forma rígida, conforme complementa DE MORAES (2010, p. 33):

Chamamos a atenção para o fato de a aplicação do modelo metaprojetual não exigir uma sequência lógica, única, linear e objetiva. Os tópicos básicos de análise não apresentam uma rigidez de ordem de abordagem, podendo, portanto, ser analisados por ordem de interesse do designer ou pelos conteúdos e informações mais próximas das condicionantes apresentadas, pelas oportunidades e pelos desafios do projeto a ser desenvolvido.

Munari (1998) também sugere a decomposição do problema em seus componentes, evidenciando subproblemas ocultos e propiciando uma recomposição mais coerente a partir do direcionamento criativo do designer, considerando as características materiais, subjetivas e formais inerentes ao projeto em questão.

A subdivisão da pesquisa projetual também é apresentada por Celaschi e Deserti (2007) através das ferramentas metaprojetuais de pesquisa contextual e não contextual. Semelhante a esse ponto de vista está a perspectiva de Kumar (2013, p.8) (tradução nossa):

O processo de inovação em design inicia com o real – nós observamos e aprendemos a partir de fatores tangíveis provenientes de situações reais. Então, se busca um profundo entendimento do mundo real através de abstrações e modelos conceituais para reformular o problema em novos caminhos. Só então é que vamos explorar novos conceitos em termos abstratos, antes de avaliá-los e implementá-los para a sua aceitação no mundo real. Isso requer fluidez no nosso pensamento entre o real e o abstrato.

A partir de muitos anos analisando casos de projetos inovadores, Kumar (2013) reuniu métodos de inovação, organizando-os em etapas que conformam o processo de inovação em design, representado na figura a seguir:

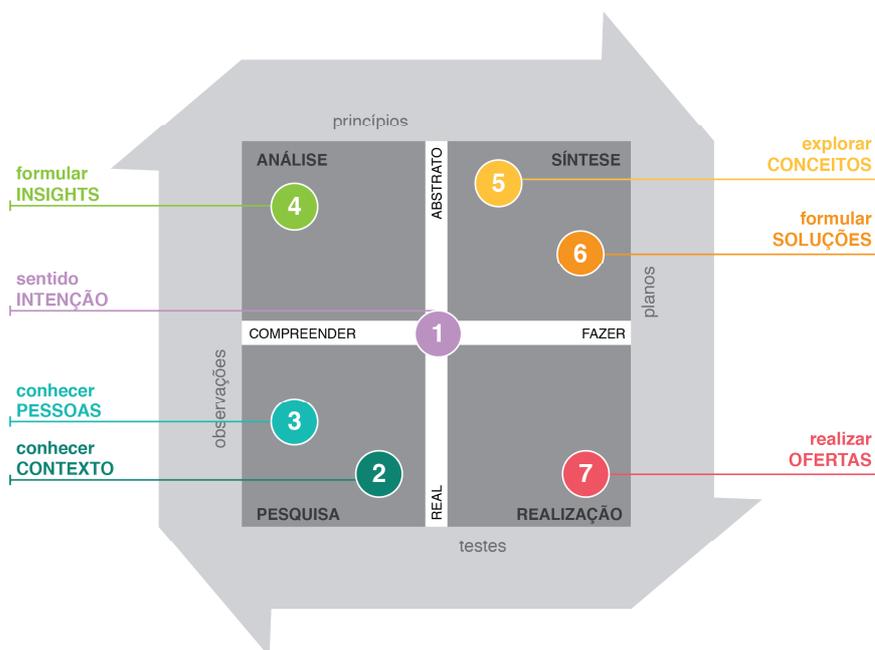


Figura 4: Mapa Visual do Processo de Inovação em Design, de acordo com Kumar (2013) (tradução nossa).

Embora este esquema apresentado sugira uma aplicação linear e sequencial desses métodos, Kumar (2013) também afirma que muitos projetos são, em realidade, não lineares, exigindo flexibilidade e iteratividade na utilização dos mesmos, conforme apresentado a seguir:

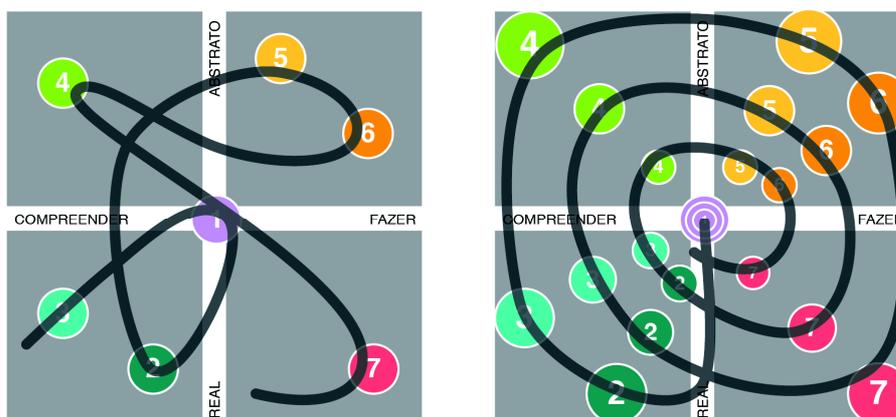


Figura 5: Mapa Visual do Processo Não Linear e Iterativo, de acordo com Kumar (2013).

Entendendo que cada projeto tenderá a estruturar-se metaprojetualmente de maneira própria, para cada caso os tópicos principais a serem abordados, bem como a dinâmica entre etapas, será conformada de maneira distinta, já que contará com o *designer* como direcionador do percurso processual.

O *design* estratégico é uma área do conhecimento muito vasta e seus processos bastante abertos. Dessa forma, temos consciência que não vamos esgotar todas as suas possibilidades nessa monografia. Portanto, restringimo-nos a essa fundamentação teórica, que constitui a base utilizada para a aplicação dessa metodologia no relato do estudo de caso que será visto a seguir.

## 4 ESTUDO DE CASO

A seguir será apresentado um estudo de caso realizado com um cliente real do escritório de arquitetura e design em que trabalho. Neste projeto foram utilizadas ferramentas da metodologia do *Design* Estratégico, especificamente na etapa de Metaprojeto.

A escolha desse caso foi considerada exemplar pela forma com que o processo metaprojetual potencializou o relacionamento com o cliente e pela consequente compreensão trazida para as equipes a cerca dos reais desafios de projeto enfrentados.

Além disso, como já mencionado nos procedimentos metodológicos, já se dispunha de uma base de dados de projetos similares, realizados sem a aplicação de tais ferramentas, que servirão para a reflexão sobre os benefícios da utilização das mesmas na aproximação dos cliente com o projeto.

### 4.1 ESTUDO: URBANIDADE AFETIVA

Fomos procurados por uma incorporadora de médio porte que atua na cidade de Porto Alegre, focada em empreendimentos residenciais de alta qualidade. No desenvolvimento de seus produtos imobiliários procura sempre conciliar qualidade de projetos e acabamentos com soluções ágeis e competitivas, tendo como premissa básica a satisfação dos seus clientes.

O produto que motivou o contato com a nossa empresa consistia de um edifício de apartamentos de três dormitórios em um bairro de classe média/alta. Esse lançamento configurava o maior desafio enfrentado pela incorporadora até então por tratar-se de um produto de maior porte e valor de mercado dentro do seu *portfolio*. A intenção era transformar esse produto na representação concreta dos atributos da marca, tornando-o referência no mercado imobiliário local.

Para tanto, além da costumeira atenção com a qualidade técnica da construção, existia um grande desafio comercial, fazendo com que a empresa percebesse a necessidade de buscar parceiros de projeto que os auxiliassem a qualificar o

produto e a criar um conceito emocional que orientasse a estratégia de comunicação e sua comercialização.

Nesse momento, o projeto arquitetônico já estava bastante evoluído, embasado no melhor aproveitamento do terreno e dos índices permitidos pela legislação. No entanto, a construtora considerava que, apesar de apresentar boas soluções em plantas baixas, o projeto não estava completamente satisfatório, uma vez que as fachadas ainda não estavam atingindo as expectativas que tinham para esse produto.

Como já havia construído outros imóveis neste bairro, a incorporadora já possuía um bom entendimento da sua dinâmica. Além disso, a partir de pesquisas anteriores, notaram a existência de uma comunidade de pessoas muito apegadas a este território, algumas ainda residentes nessa localização, e outras que saíram, mas desejavam voltar.

Por essas razões, e também pela falta de imóveis novos, maiores e de maior qualidade, estava claro para a empresa que o seu público alvo seriam pessoas que já haviam desenvolvido um vínculo com esse bairro.

Embora possuíssem bastante familiaridade com o público local, havia uma grande incerteza quanto a melhor abordagem de comunicação do conceito desejado, que além de representar a qualidade do produto, deveria consagrar a marca da incorporadora ao demonstrar que ela realmente entendia o espírito do bairro.

Sendo assim, fomos contratados para a criação do projeto conceitual das fachadas do produto, da identidade visual e material de apoio comercial, e projeto de arquitetura do stand de vendas a ser construído no local.

O *briefing* recebido nos pareceu bastante consciente em relação aos pontos fracos e fortes do produto, o que nem sempre ocorre neste tipo de projeto, sendo muitas vezes necessário revê-lo. Com isso, compreendemos que já era possível partir para a utilização de algumas ferramentas metaprojetuais que nos permitissem um aprofundamento maior acerca do contexto e do usuário do bairro, afim de propormos uma comunicação mais assertiva.

Após uma análise preliminar, decidimos que era fundamental compreender quais as conexões emocionais que os moradores estabeleciam com o local para criar uma

atmosfera conceitual bastante específica. O estabelecimento deste conceito é peça chave para o andamento do processo, uma vez que ele serve de diretriz para o desenvolvimento de todos os projetos para os quais fomos contratados.

Conforme apresentado na Figura 2 na seção do referencial teórico, iniciamos o processo de pesquisa contextual, coletando os dados vinculados ao contexto da empresa e do mercado em questão.

Como primeira ferramenta realizamos uma pesquisa *Desk*, que consiste em um amplo levantamento de informações a partir de bancos de dados existentes e acessíveis. Através dessa pesquisa objetivamos principalmente compreender a percepção comum das pessoas em relação ao bairro, à empresa construtora, às empresas e produtos concorrentes e ao público alvo.

Como resultado concluímos que de fato não existiam até o momento ofertas similares no mercado naquela localização. Durante esta pesquisa, também surgiu um novo elemento que até então não nos tinham revelado, talvez por esquecimento, ou considerarem que fosse irrelevante no momento do *briefing*. Esta informação, como será visto mais adiante, foi fundamental para orientar a necessidade de tangibilização da percepção de um maior valor pelo potencial consumidor.

Esse elemento informado consistia da existência de um quadrante mais valorizado do bairro, delimitado por avenidas importantes, do qual fazia parte o terreno do empreendimento. Essa porção do bairro trazia consigo esse diferencial pelo fato de reunir uma série de equipamentos urbanos, como comércio, serviços, saúde, lazer e transporte, que viabilizavam a autossuficiência do local, assim como propiciava uma vida de bairro mais rica e miscigenada.

Uma vez identificadas essas questões, seguimos para a observação participante, com o objetivo de vivenciar o local a partir do olhar do morador. Visitamos o bairro em três dias e horários diferentes, caminhamos pelas calçadas, observamos a movimentação das ruas, fotografamos, entramos em estabelecimentos como padarias e supermercados.

Como resultado dessa vivência, constatamos a presença de uma atmosfera baseada em valores de família, aconchego e natureza, a qual conseguimos registrar nas imagens da Figura 6 a seguir.



Figura 6: Fotografias da Observação Participante

De um modo geral, percebemos a predominância de um morador que valoriza a utilização do espaço público, preferindo locomover-se a pé para a utilização dos serviços do bairro. Vimos um conjunto de usuários composto por um grande número de moradores idosos, casais jovens com filhos e uma grande valorização do animal de estimação.

Pudemos presenciar pessoas em suas varandas floridas, rodas de chimarrão nos térreos dos edifícios, mães passeando com seus bebês pelas calçadas, jovens de bicicleta e muitas pessoas com seus cães.

Além disso, percebemos a presença de muitas árvores pelas calçadas, embelezando as ruas, trazendo muitos pássaros e tornando as caminhadas muito agradáveis. Naqueles dias, especialmente ensolarados, a iluminação da paisagem urbana estava inspiradora, ao tornar todo esse contexto muito caloroso e afetivo.

Para apresentar ao cliente as percepções oriundas da observação participante, desenvolvemos um vídeo no qual uma narração desses vínculos afetivos era feita por uma suposta moradora do bairro, criando assim a personificação desse usuário. Nesse vídeo, essa personagem contava a sua história nesse local, assim como

expressava a maneira pela qual gostaria de ver potencializados esses laços a partir da sua casa, seu imóvel.

Com isso, o cliente e os projetistas envolvidos passaram a compreender mais profundamente os vínculos emocionais que regiam as relações das pessoas com essa região. Percebemos que o conceito do novo empreendimento deveria trazê-los à tona, aliando-os aos diferenciais funcionais intrínsecos ao projeto.

Esse momento também propiciou que o cliente realizasse os motivos pelos quais eram frequentemente vendidos neste bairro apartamentos em um mesmo empreendimento para membros de uma mesma família. Dado esse que confirmou a existência de um contexto urbano que alimenta e é alimentado pelas relações humanas que ali se desenvolviam.

Num segundo momento partimos para a pesquisa não contextual, ou *Blue Sky*, em busca de *insights* criativos para a orientação dos projetos a serem realizados, conforme apresentado no referencial teórico.

Nessa etapa realizamos uma dinâmica de seleção de imagens junto da equipe (cliente primário e projetistas), na qual apresentamos vinte grupos de três imagens cada, pertencentes a diferentes campos semânticos (ex.: mulheres, homens, ambientes arquitetônicos, atividades de lazer, objetos pessoais, etc.). De cada grupo de imagens, a equipe devia selecionar apenas uma delas como sendo a que mais representava a atmosfera subjetiva do projeto que estávamos desenvolvendo. Como resultado, obtivemos o *moodboard* apresentado na figura a seguir:



Figura 7: *Moodboard* da dinâmica de imagens por campo semântico.

Essa atividade nos auxiliou muito a compreender as visões e preferências individuais, assim como a traduzir os significados dos atributos emocionais esperados, trazidos desde o *briefing*. Também foi interessante o processo interno anterior de seleção dessas imagens, para as quais estabelecemos categorias de significados e relações estéticas que sempre fizessem sentido para o projeto em questão, contendo sutilezas que as diferenciavam, que contribuiriam para a compreensão das diferentes opiniões geradas.

Depois, confrontamos macrotendências com superconstantes a fim de construir cenários orientadores de conceitos de projetos. Inicialmente foram analisadas as seguintes macrotendências: “Procurando Paz”, “Uso Qualitativo do Tempo”, “Novos Sênior”, “Famílias Mosaico” e “Mini-Ambientes”.

As mesmas foram levantadas junto à empresas de pesquisa que divulgam seus relatórios por meio digital. Essas empresas dedicam-se a observar e registrar mudanças de comportamento que geram novas interpretações de produtos e serviços, levando em conta as motivações que fazem com que pessoas de diferentes contextos orientem seu comportamento para uma mesma direção.

Das inúmeras tendências estudadas, selecionamos aquelas que mais interferem na forma de consumir um produto imobiliário dentro deste contexto. A seguir, será apresentado uma breve descrição destas macrotendências:

1. Procurando Paz: Por nos sentirmos desequilibrados, buscamos formas de reencontrarmos nossa essência. Seja através de terapias ou de eleger um lar agradável e circundado pela natureza.
2. Uso Qualitativo do Tempo: Nos sentimos forçados a estabelecer prioridades. Se tornam ainda mais importantes as nossas escolhas e experiências. Não queremos perder tempo em algo que não nos beneficia.
3. Novos Sênior: Nos deparamos com a geração sênior mais ativa de todos os tempos. A aposentadoria ganha status de compensação.
4. Famílias Mosaico: Novas configurações familiares se tornam mais comuns do que as famílias tradicionais. Filhos de casamentos diferentes, separações, novos casamentos, famílias que demandam formas mais abertas de pensar e de se relacionar.

5. Mini-Ambientes: Os ambientes estão cada vez menores. Contra-tendência: a economia de espaço pode ter um lado positivo. Mas não para todas as pessoas, nem para qualquer momento da vida.

Para estabelecer uma relação empática entre o cliente e o público alvo, a fim de que o mesmo sinta-se mais próximo da experiência a ser vivida pelo usuário, assim como para estimular criativamente o processo de projeto, apresentamos estas macrotendências através de suas descrições e com o apoio das imagens presentes na Figura 8 a seguir, que representam visualmente os seus significados.



Figura 8: Macrotendências representadas em imagens.

A partir da interpretação dessas macrotendências, elegemos algumas superconstantes para a construção de um mapa de cenário, de acordo com o apresentado pela Figura 4 do referencial teórico. Para tanto, consideramos os sentimentos humanos relacionados a formação de grupos, uma vez que constatamos a forte relação do projeto com a percepção do senso de família.

Sendo assim, na raiz dessa reflexão colocamos o ato de receber e dar afeto, entendendo que esse é o sentimento responsável pela criação de vínculos. Adicionamos ainda a necessidade do ser humano de ser aceito por um grupo, assim como sua relação de identidade com seu território físico.

Por fim, acrescentamos a estas superconstantes o desejo intrínseco que todo o indivíduo tem de passar adiante os valores de seu grupo, perpetuando-os através das novas gerações de sua família.

Ao confrontar as macrotendências, operando como as influências externas sobre o comportamento dos usuários, com as superconstantes, entendidas como as motivações inerentes ao ser humano, definimos o cenário “Urbanidade Afetiva” como contexto criativo orientador deste projeto, conforme o mapa de cenário apresentado na figura a seguir.

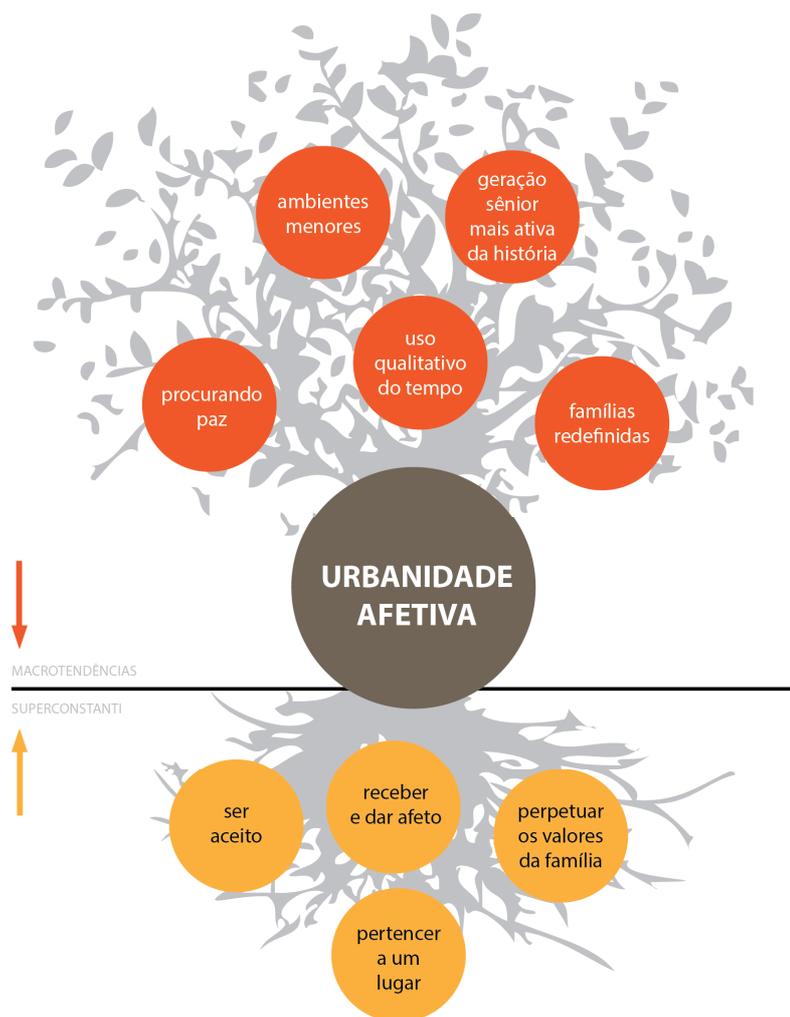


Figura 9: Cenário Urbanidade Afetiva.

A palavra “Urbanidade” carrega o sentido inerente a qualquer empreendimento imobiliário: gerar relações com o contexto urbano, trazendo influências tanto para o morador quanto para a vizinhança.

Dessa maneira, sua atuação deve refletir a identidade coletiva desse local. Já a palavra “Afetiva” refere-se a todo o caráter emocional levantado e sua expressão através dos projetos de arquitetura e design a serem desenvolvidos.

Com este cenário como balizador de todos os projetos, procuramos estabelecer uma mensagem consistente através de um conceito único que permeasse todas as soluções. Dessa forma estabelecemos o Sistema Produto Serviço, definindo a forma com que esse conceito seria traduzido no produto, no serviço e em sua comunicação.

As soluções apresentadas para o produto, a partir do projeto de conceito arquitetônico de fachadas, foram orientadas de maneira a gerar maior percepção de

valor, alcançada a partir da qualidade e sofisticação empregadas, assim como através de uma maior identidade com o consumidor alvo. Além disso, almejou-se uma melhora na adequação ao entorno, observando e compreendendo as características dos demais imóveis dos quarteirões imediatos.

Para isso, foi proposto a alteração das proporções da volumetria da fachada, tanto através da forma arquitetônica quanto da definição dos materiais de revestimento. Foi sugerido um revestimento amadeirado, de maior custo, proporcionando uma atmosfera mais quente e aconchegante para a fachada, características valorizadas em um empreendimento residencial de alto padrão.

Tendo em vista que a principal fachada fazia frente para a rua, foi proposta a utilização de esquadrias maiores, ampliando a interface das árvores existentes na calçada com os interiores dos *livings* e dormitórios dos apartamentos.

Floreiras foram adicionadas às varandas, fortalecendo a presença da vegetação no volume da fachada, tão presente nas demais edificações da região, assim como permitindo que os usuários desfrutem das flores no seu cotidiano particular.

A partir do cenário “Urbanidade Afetiva”, desenvolvemos um conceito de comunicação denominado “Carinho dentro e fora de casa”. Esse conceito foi explorado na criação da identidade visual, projeto iniciado a partir da definição do nome do empreendimento.

No projeto gráfico foram exploradas linhas que ao mesmo tempo representassem aconchego e sofisticação, inspiradas pela sensação transmitida pela luz do sol em um dia de inverno, levando consigo calor, carinho, tranquilidade e beleza.

No material de apoio de vendas, nesse caso folders, anúncios e brindes, foi explorado o uso de tipografia limpa mas arredondada e humanizada. Inspirados pelo sol elegemos cores quentes e terrosas utilizadas em tonalidades elegantes. Foram desenvolvidos grafismos que remetessem aos vínculos emocionais com a natureza do local, tendo um pássaro como símbolo principal.

Ao invés de comprar imagens impessoais de bancos de imagens, foram exploradas fotografias realizadas no próprio local para expressar a identidade da região, a partir de imagens semelhantes às apresentadas na Figura 7. Com o

mesmo objetivo, os textos presentes no material de apoio de vendas foram escritos em tom cordial, sem termos imperativos, como um diálogo entre pessoas que já se conhecem.

O stand de vendas ainda está em fase de projeto, tendo sido realizado até o momento uma reunião de alinhamento de expectativas relacionadas a variáveis objetivas como programa de necessidades, verbas e prazos. Mas está claro para o cliente que a linha criativa deverá seguir o mesmo caminho conceitual, representada através da experiência proporcionada pela arquitetura.

Ao analisar o processo de projeto como um todo, é possível identificar diversos benefícios obtidos através dessa abordagem. Sem dúvida o principal deles foi a relação de confiança estabelecida entre o cliente e o escritório, o que fez com que ambos estivessem sempre abertos a trocar percepções. Todo o projeto foi realizado em co-criação com o cliente, que se manteve motivado ao longo de todo o processo, sentindo-se valorizado e bem atendido.

Ainda no início do processo, uma vez que se estabeleceu essa relação de confiança, o cliente esteve disponível a alterar suas expectativas de verbas e prazos, pois compreendeu a importância de um mergulho mais aprofundado no processo. O amadurecimento do projeto sem pressa lhe trouxe, inclusive, mais criatividade e segurança a medida que mostrava todo o embasamento sistêmico gerado pela metodologia.

O andamento tranquilo do trabalho, baseado nesses sentimentos, permitiu que o relacionamento entre as partes se consolidasse de forma respeitosa e cordial. Isso é de fundamental importância, pois torna claro para o cliente os diferenciais do escritório, inclusive aumentando sua percepção de valor rumo a uma relação de continuidade na prestação desses serviços.

Por fim, revelou-se também uma abordagem bastante experiencial, pois propunha reuniões pré-organizadas, com dinâmicas que integravam as pessoas e ouviam suas ideias e as colocavam juntas para planejar. Esse percurso de projeto acaba sendo percebido pelo cliente como uma maneira de evoluir nos seus próprios processos.

Por fim, constatamos que a realização do metaprojeto na forma apresentada, estabeleceu uma experiência de marca do escritório, na qual o cliente levou junto consigo todo o aprendizado conjunto que foi oportunizado pelo processo.

## 5 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

A análise aprofundada desse estudo de caso demonstra o potencial do metaprojeto como plataforma de interação entre o cliente primário, o usuário final e o arquiteto/*designer* estratégico. Comprovamos que, de acordo com a visão de Kumar (2013) apresentada no referencial teórico, um profundo entendimento do mundo real nutre o processo criativo para a exploração de novos conceitos em termos abstratos.

A utilização dessa abordagem em outros projetos e clientes, mesmo que em diferentes demandas, corroboraram com essa perspectiva compartilhada por Torrial (2008), de que a atuação do arquiteto consiste na interpretação das expectativas da sociedade contemporânea. Dessa forma, nos certificamos de que os processos de projeto de arquitetura geram contextos complexos muito favoráveis à utilização da metodologia do *Design* Estratégico.

Sendo assim, o Desenvolvimento Projetual que propomos, a formatação dessa plataforma, pode ser compreendido de maneira mais ampla como um mecanismo de aproximação do cliente com o projeto através do metaprojeto. Esta se dá a partir de um processo pautado em três diferentes esferas de interação:

1. processo de projeto;
2. relacionamento arquiteto/cliente;
3. experiência de consumo do projeto de arquitetura.

Como processo de projeto entende-se todo o percurso metaprojetual e suas ferramentas. Conforme levanta Munari (1998), nessa etapa ocorre a decomposição do problema em problemas menores com o intuito de recompô-lo a partir da visão estratégica do *designer*. Também é nessa esfera que se compreende a afirmação de Galisai, Borba e Giorgi Filho (2008), de que o *designer* estratégico, operando através da cultura de projeto, orienta a inovação a partir de uma visão sistêmica.

No relacionamento entre arquiteto e cliente é onde se encontram os benefícios da multidisciplinaridade. Dentro do cenário dinâmico, apresentado por De Moraes (2010), realidades distintas convivem simultaneamente, a partir das visões diferentes provenientes dos universos pessoais dos envolvidos. O arquiteto/*designer* estratégico, por sua vez, articula, com sua capacidade interpretativa, essas perspectivas, orientando suas ações para uma mesma direção.

Já no âmbito experiencial, está a consolidação de um laço de confiança que se estabelece entre cliente e arquiteto, a partir da sensibilização dos seus sistemas afetivos. Segundo Norman (2004), o afeto se manifesta a partir de emoções que, subconscientemente, julgam uma experiência. Uma interpretação positiva acaba por resultar numa maior percepção de valor do serviço, culminando na fidelização do cliente.

Entende-se que a criação de uma plataforma de interação que atenda essas três esferas, interpretando a metodologia do Metaprojeto, pode estabelecer um caminho experiencial do ato de projetar arquitetura em conjunto com o cliente. O objetivo da mesma está completamente alinhado à proposta da Carta di Torino (2011), ao resgatar a centralidade do processo, utilizando-a como método e percurso em direção ao resultado.

No entanto, ao longo da experiência profissional, fica claro que cada projeto gera um processo próprio, a partir da convergência dos fatores inerentes a ele. Com isso, essa plataforma não pode ser formatada com rigidez, nem, tampouco, criar uma sequência linear de atividades, como afirmam De Moraes (2010) e Kumar (2013). Deve atuar como orientador do processo criativo, proporcionando ao *designer* um conjunto diverso de ferramentas que possibilitem a visão sistêmica necessária a cada caso específico.

A partir da utilização destas três esferas como referência, partimos para a formalização dessa plataforma de interação. Esta resulta do diálogo dinâmico de três dimensões fundamentais, baseadas nessas esferas, que nortearão o processo de projeto. Sendo assim, cada projeto conformará a sua própria plataforma, como uma combinação única dos tópicos e ferramentas adequados a cada situação.

## 5.1 A PLATAFORMA DE INTERAÇÃO

A plataforma oriunda dessa reflexão consiste em uma interface multidimensional formada por três dimensões principais de atuação, baseados nas esferas de interação estabelecidas anteriormente, que são designadas por: EXPERIMENTAÇÃO PROJETUAL, RELACIONAMENTO E CO-CRIAÇÃO.

Da inter-relação dinâmica desta dimensões, surgem as diretrizes de cada projeto, possibilitando assim um campo espacial (tridimensional) de interações,

capaz de gerar conexões de projeto mais significativas e inovadoras. Para que essas conexões se estabeleçam de forma coerente e estratégica, é fundamental o papel de um mediador capacitado para lidar com essa complexidade, aqui representado pelo arquiteto/*designer* estratégico. A seguir, serão descritas as potencialidades de cada uma dessas dimensões.

### **5.1.1 EXPERIMENTAÇÃO PROJETUAL**

Esta é a dimensão de atuação que compreende a utilização das ferramentas oriundas do Metaprojeto. Seu objetivo é a construção do problema, a partir da compreensão do contexto e a posterior definição de cenários de projeto. Tem o papel de ouvir e interpretar as diferentes perspectivas dos agentes envolvidos. Além disso, deve estabelecer o contra-briefing, esclarecendo o desafio projetual e alinhando as expectativas de resultado.

A partir da aplicação da etapa metaprojetual, objetivamos conduzir a equipe rumo a uma compreensão comum, conforme a visão de Heijden (2009), compartilhada por Manzini e Jégou (2004). Dessa forma transformamos temporariamente todos os agentes em projetistas co-criadores e co-responsáveis pelo resultado alcançado.

Ao analisar as experiências de aplicação do metaprojeto em projetos de arquitetura comercial, percebemos a recorrência de uma linha mestra na condução dos seus processos. Essa linha é formada pelos tópicos principais que orientam a tomada de decisões, nomeados aqui por: contexto, público, referências e cenários. Para estes casos, identificamos que a dimensão da Experimentação Projetual deve evidenciar as características de cada um desses tópicos, criando uma malha relacional de atributos que conforma o percurso projetual.

#### **CONTEXTO E PÚBLICO**

Dentro do tópico Contexto, está a pesquisa contextual, que segundo Celaschi e Deserti (2007), trata-se de um sistema de informações úteis para direcionar as escolhas na fase de projeto. Compreende o aprofundamento no segmento de mercado em questão, da marca e seu posicionamento dentro do mercado, sua comunicação e as características de seus produtos e serviços. É aqui também que

se oportuniza o detalhamento do briefing, no intuito de estabelecer as expectativas técnicas e funcionais, as limitações e os recursos disponíveis.

Essa contextualização está completamente atrelada ao público alvo do projeto. Nesse sentido, é necessário a compreensão dos três públicos agentes, dois dos quais foram apresentados no referencial teórico: o cliente primário, como empresa contratante, e o usuário final como consumidor.

Além destes dois, surge ainda a relevância de uma terceira figura, geralmente localizada entre os públicos anteriores, como franqueados ou lojistas, responsáveis por manter o ambiente arquitetônico de interação, que designaremos aqui por cliente intermediário.

Cada um desses três públicos insere ao projeto demandas distintas. O cliente primário opera a partir de sua cultura processual e traz expectativas específicas de resultado. O cliente intermediário agrega a visão da realidade cotidiana e todas as suas implicações, trazendo oportunidades de inovação projetual a partir de seu ponto de vista prático. E o usuário final, infelizmente em muitos casos não sendo trazido para essa reflexão, cujo comportamento pode revelar suas aspirações e sugerir caminhos criativos.

Para a coleta inteligente dos dados de contexto e público, propomos que a dimensão de Experimentação Projetual se inicie a partir de uma reunião inicial, guiada por uma dinâmica de construção de briefing em conjunto com o cliente, solicitando que o mesmo venha representado por membros de sua equipe operacional, comercial e de marketing, seja eles colaboradores da empresa ou prestadores de serviço.

Nessa reunião são levantados todos os tópicos contextuais e são ouvidas as visões de todos os integrantes, oportunizando que as expectativas, as visões individuais, as discordâncias e as incoerências venham a tona. De acordo com Schön (1998), os arquitetos se utilizam de análise e crítica para impor coerência em situações incertas, complexas e mal definidas.

Toda essa coleta de dados vai sendo registrada em um mapa visual, previamente estruturado a partir da visão sistêmica do arquiteto. Todas as ideias são registradas em *post-its* que preenchem os campos de reflexão. Essas ideias

visualmente dispostas já proporcionam que as pessoas criem conexões de sentido e sugiram novas associações de significado.

Ao longo dessa reunião, o arquiteto tem a oportunidade de questionar as motivações, de perceber onde estão os pontos de dúvida ou conflito e de definir os pontos de flexibilidade e inflexibilidade do processo. A partir da condução desse diálogo, é possível refletir em conjunto sobre os caminhos de projeto que já começam a se delinear.

A complementação da compreensão dos três públicos acontece através de atividades que visam a empatia de toda a equipe de projeto, incluindo o cliente primário, com os outros dois públicos (cliente intermediário e usuário final). Para tanto podem ser utilizadas ferramentas como observação participante, mapas de empatia, criação de personas e entrevistas.

O objetivo é a troca de papéis, procurando vivenciar as situações a partir do ponto de vista dessas pessoas, buscando quais são suas aspirações e como se manifestam em seu comportamento.

## REFERÊNCIAS

No tópico das referências temos dois objetivos distintos: a compreensão do repertório arquitetônico prévio dos públicos alvo, de modo a compreender seus parâmetros subjetivos, e o levantamento das macrotendências e suas manifestações.

Inicia-se a Pesquisa Blue Sky, que conforme Celaschi e Deserti (2007), trata-se de um sistema de informações que auxilia a dirigir a criatividade de forma alinhada aos objetivos de uma empresa. Busca estímulos oriundos de pesquisas iconográficas e bibliográficas de outras áreas, além de pesquisar casos de sucesso que possam servir de referência para o projeto. Esta pesquisa inclui também o levantamento das macrotendências, já vislumbrando a etapa seguinte de construção de cenários.

Considerando que, segundo Flusser (2007), imagens carregam mensagens, e que as mesmas, conforme afirma Berger (1974), são apreciadas a partir do modo de ver individual, para o primeiro objetivo propõe-se uma dinâmica com a utilização de

imagens. O arquiteto, munido de todas as informações levantadas, seleciona imagens que possuam referência com o projeto em questão e que podem servir como respostas visuais às demandas trazidas pelo briefing.

Agrupa essas imagens por campos semânticos, e solicita que os públicos envolvidos escolham as imagens que mais representam visualmente a atmosfera almejada para o projeto. Além disso, pede que a escolha seja justificada por uma palavra qualificadora.

Com as imagens escolhidas é montado outro mapa visual, semelhante ao *moodboard* apresentado na Figura 8 do estudo de caso, no qual se cria uma segunda oportunidade de geração de consenso, agora relacionado aos resultados conceituais e estéticos esperados. Essa dinâmica se revela muito eficiente para a compreensão das reais expectativas, visto que ela se mostra menos suscetível à ocultação e manipulação de informações.

## CENÁRIOS

Este tópico consiste na aplicação da ferramenta de construção de cenários, a qual estabelece eixos de significado para a construção de futuros possíveis e desejáveis para o projeto. Nesse momento, combinamos as incertezas trazidas no *briefing*, durante a reunião inicial da dimensão Experimentação Projetual, com o que Heijden (2009) chama de elementos pré-determinados para a projeção de múltiplos futuros.

Percebe-se a relevância dessa etapa ao permitir que mais uma vez o cliente participe co-criativamente, ao vislumbrar os resultados provenientes dos diferentes cenários, compreendendo as diferenças entre eles e, como consequência, fazendo parte dessa decisão projetual. Dessa forma, a etapa posterior, o projeto em si, é compreendido como uma tradução arquitetônica consistente dessa decisão.

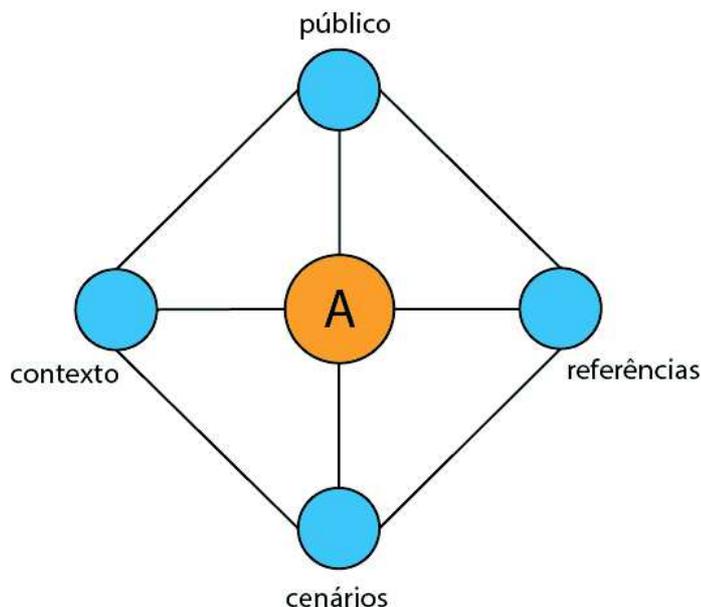


Figura 10: Esquema Dimensão Experimentação Projetual.

### 5.1.2 RELACIONAMENTO

A dimensão do Relacionamento está sempre permeando o da experimentação projetual, a medida que o andamento do processo e o fortalecimento das relações entre os agentes retroalimentam-se um ao outro. Entende-se que o plano do Relacionamento caracteriza-se pela capacidade da plataforma de interação de operar como geradora de uma equipe multidisciplinar detentora de inteligência projetiva, orientada pela mediação do arquiteto.

Entende-se que o processo de projeto, a partir da utilização dessa plataforma, possibilita um maior número de encontros e uma maior aproximação entre as pessoas. Isso faz com que se reforce a relação de confiança, e para que os membros da equipe compreendam melhor como podem colaborar com o processo.

Uma vez que o cliente se coloca aberto ao processo e constrói resultados diferenciados, realiza que pode contar com a utilização dessas ferramentas novamente em futuros projetos. Além disso, compreende que passa a ter a sua disposição uma equipe qualificada e especialmente formatada para cada demanda de projeto.

Com isso, o cliente percebe que qualifica seus próprios processos a partir do aprendizado que o serviço proporciona, além de vislumbrar que os resultados

obtidos dessa composição, agregam diferencial significativo para a imagem da sua empresa. Verifica-se então a visão de Mozota (2011), de que a gestão do design trata-se de uma ferramenta disponível às empresas para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Um aspecto relevante desta dimensão diz respeito a reunir as expectativas dos diferentes setores que influenciam na tomada de decisão, operacional, marketing e comercial, por exemplo, considerando que nem sempre seus interesses são compatíveis. É comum projetos desta natureza apresentarem quadros variáveis de pessoal, inclusive durante o andamento de um processo, fazendo que o mediador tenha que rever as diretrizes dada a nova realidade.

Essas questões tornam o percurso como um todo, um processo não linear e, portanto mais complexo, demandando fortemente a atenção da figura mediadora. A atuação do *designer* no âmbito dessa dimensão demonstra claramente a importância da visão de Galisai, Borba e Giorgi Filho (2008), compartilhada por Manzini (2004), de que o *designer* opera em um processo aberto, dentro do qual deve estar cotidianamente disposto a rever tanto o caminho projetual quanto suas próprias certezas enquanto profissional.

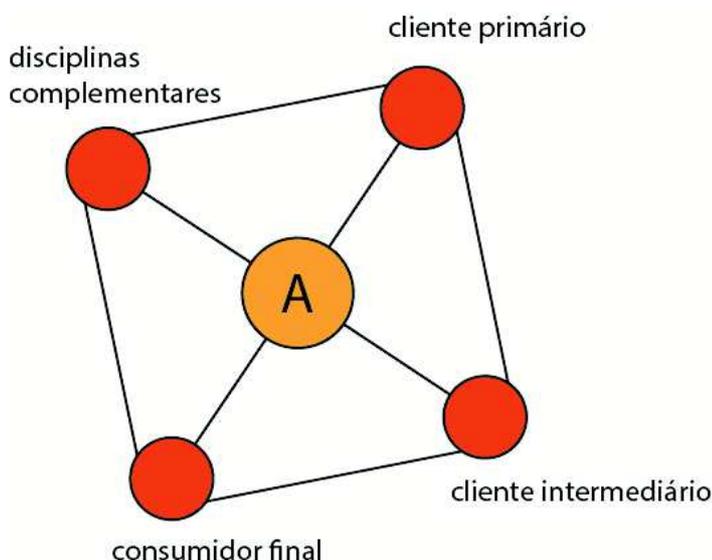


Figura 11: Esquema Dimensão Relacionamento

### 5.1.3 CO-CRIAÇÃO

Na dimensão da Co-criação situam-se os aspectos mais abstratos da plataforma de interação, que nesse sentido opera no âmbito das sensações proporcionadas pelo processo. É nesse campo que se estabelece a experiência de consumo de projeto de arquitetura, ao passo que procura atender as expectativas mais subjetivas do cliente, fazendo diferença no seu dia-a-dia ao proporcioná-lo mais momentos de troca e realização.

Ao valorizar a multidisciplinaridade, todas as opiniões são ouvidas fazendo com que as pessoas se sintam valorizadas pelos seus pontos de vista. Esse fator tem ainda outra implicação, que é o de despertar nas pessoas o sentimento de querer aprender mais para poder colaborar mais, fazendo com que todo o processo se aprimore.

Para o cliente primário dois sentimentos se evidenciam: segurança e evolução. Todo o embasamento fornecido pelas amplas pesquisas e conexões resultantes deixam o cliente muito mais seguro das decisões tomadas, o que tem efeito direto sobre o alinhamento das expectativas do resultado final. Além de não ter de tomar decisões “sozinho”, o cliente sente que está direcionando o projeto para um caminho comprovadamente favorável.

A sensação de evolução, por sua vez, provém do fato do cliente sentir-se cada vez mais apto a compreender as complexidades e vislumbrar as oportunidades. Nesse sentido, a dimensão experiencial atua como capacitadora, a medida que integra esse agente como projetista e lhe possibilita abordar o mesmo problema a partir de outra perspectiva, tornando sua visão mais abrangente e ampliando sua capacidade de operação como gestor.

Muitas vezes recebemos *feedbacks* de clientes alegando valorizar o processo pela leveza com que o mesmo lida com assuntos densos, além de promover um clima descontraído, dando a impressão de que o processo foi menos “sofrido”. O trabalho em equipe, quando orientado de maneira aberta e fluida, agrega a motivação necessária para a viabilização de processos orientados à inovação.

O consumidor final, embora não participando ativamente como integrante da equipe projetista, será contemplado pela plataforma durante todas as atividades de empatia, e, como consequência, terá suas expectativas atendidas ao passo que

foram levantadas e valorizadas em projeto. Terá a oportunidade de vivenciar experiências de consumo mais significativas, fruto de um processo redesenhado a partir de um mergulho mais profundo a cerca do seu universo.

Para o arquiteto também existe o componente experiencial, pois conduzir um projeto a partir da plataforma de interação torna seu trabalho muito mais desafiador, além de oportuniza-lo utilizar de seus conhecimentos de forma geral, não atuando apenas como um desenhista de artefatos arquitetônicos. Ao atingir resultados mais eficientes e significantes, sente-se recompensado e motivado a seguir para os próximos desafios, que estarão sempre agregando conhecimento e aprimoramento para a sua carreira profissional.

Por fim, essa experiência como um todo elucida para todos os envolvidos que o maior valor está no processo e na inteligência de projeto, do que nos desenhos resultantes no final do percurso. A representação gráfica passa a ser compreendida como ferramenta que é para a materialização do projeto, não como o objetivo em si mesmo. Vivenciar o metaprojeto justifica um investimento mais alto na contratação do serviço, além de tornar-se um diferencial percebido pelo cliente como uma ferramenta estratégica para a sua empresa.

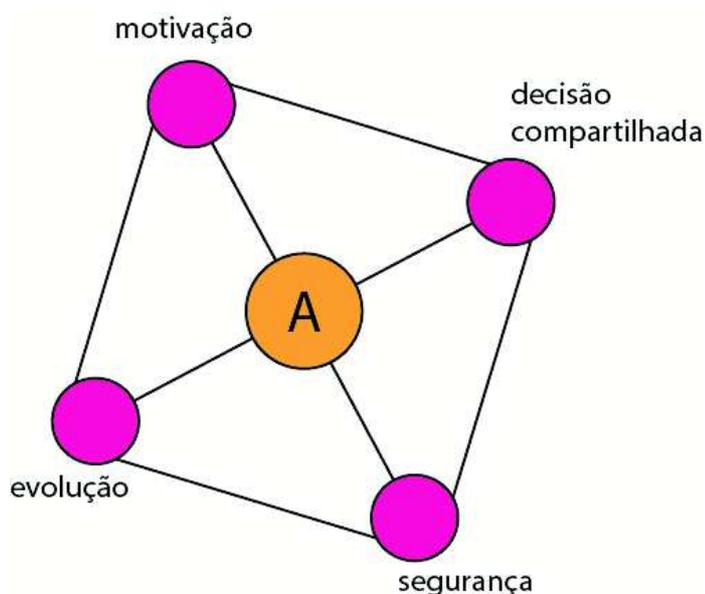


Figura 12: Esquema Dimensão Co-criação.

## 5.2 MODELO TRIDIMENSIONAL

A interação destas três dimensões ao longo de todo o processo resulta em um campo de ideias inter-relacionadas em diversas direções, fazendo com que os cruzamentos dessas relações gerem uma série de oportunidades e *insights* que direcionam para a criação de conceitos de projeto. Como resultado, cada projeto terá uma diferente plataforma resultante a partir dessa interação de planos e ideias.

Em cada dimensão da plataforma existem, naturalmente, diretrizes principais que direcionam a maneira com que as ideias se relacionam. Sendo assim, essas diretrizes se posicionam de forma estratégica entorno da figura do arquiteto/*designer* estratégico. Ou seja, essa figura estará sempre no centro da plataforma de interação, como facilitador do processo, e, principalmente, como orientador do caminho criativo, escolhendo, conforme De Moraes (2007), a ordem de interesse da aplicação do metaprojeto, de acordo com os desafios e as oportunidades apresentadas durante o processo.

Essa figura está também no centro das relações entre os integrantes, atuando com sensibilidade de forma a perceber os potenciais de participação dos mesmos e suas percepções também como oportunidades de projeto. Da mesma forma, o arquiteto/*designer* estratégico conduz também o caminho experiencial como elemento central, planejando as maneiras de potencializar a utilização das ferramentas de forma a aproximar o cliente do projeto através de seu sistema cognitivo e também afetivo.

Ao redor do arquiteto/*designer* orbitam dinamicamente, de forma ampla, profunda e flexível todos os tópicos relevantes para o processo de projeto. Esses tópicos permanecem em constante movimentação, estabelecendo conexões de diversos níveis entre si, dialogando e fornecendo oportunidades de aproximação do projeto com o cliente, que resultarão em caminhos direcionadores de projeto.

Na figura a seguir, expressamos visualmente esse campo tridimensional de ideias inter-relacionadas dinamicamente.

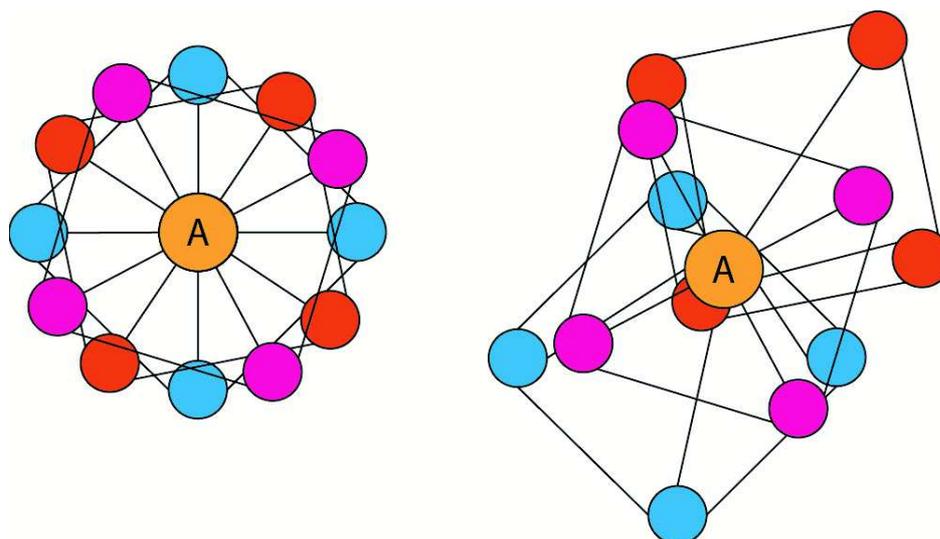


Figura 13: Modelo Tridimensional Plataforma de Interação.

De um modo geral, a aplicação dessa plataforma multidimensional se inspira na visão de Branzi (2006), de que as estruturas sistêmicas com que lidam os arquitetos produzem verdadeiros túneis sensoriais e inteligentes, que são entendidos como conteúdos da arquitetura. Da mesma forma a plataforma de interação deve funcionar como um túnel experiencial, e por isso, ser formatado por um percurso multidimensional, e não por uma estrutura plana e estanque, mesmo que relacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise, tanto da experiência proporcionada pelo projeto relatado no estudo de caso, quanto por outros projetos nos quais nos dedicamos a aplicação de ferramentas metaprojetuais, percebi inúmeras formas de preencher as lacunas apresentadas na introdução dessa monografia.

Considero que muitos benefícios foram provenientes dessa abordagem. O primeiro e mais evidente de todos foi o aumento considerável do tempo dedicado para o aprofundamento no universo complexo que embasa os projetos, com o consentimento e participação do cliente. Além de deliberar mais prazo para a fase de planejamento inicial, o mesmo compreendeu o valor desse mergulho em profundidade, e além disso beneficiou-se dessa pesquisa de forma estratégica para o seu negócio.

Ficou claro tanto para nós, prestadores de serviço, quanto para o cliente, o quão distorcido estava o processo anterior, sem a aplicação do metaprojeto. Os resultados de projeto depois da metodologia metaprojetual, embora muitas vezes aparentemente simples, são provenientes de uma densa interpretação de variáveis. Toda a equipe manteve presente, durante todo o percurso projetual, os motivos que embasaram as decisões, permitindo que todos agissem de maneira alinhada com o objetivo final.

Sem dúvida, outro ganho muito importante foi a formação de equipes multidisciplinares de projeto, agrupando os diferentes setores envolvidos entorno de uma mesma mesa de discussão. Além da riqueza de olhares sobre o problema, as atividades orientadas pelo arquiteto, proporcionaram a convergência em um senso comum a cerca do desafio, diminuindo incertezas e desalinhamentos que mais tarde resultariam em ações divergentes.

Como possuímos registros de tempo de envolvimento em todos os projetos que desenvolvemos, pudemos comparar a carga horária despendida em projetos similares, com e sem a utilização do metaprojeto. Embora o aumento do envolvimento do escritório na etapa de metaprojeto pudesse sugerir um aumento geral nessa carga horária, não foi o que ocorreu. Em verdade, o metaprojeto permitiu que o tempo utilizado posteriormente na fase de projeto fosse menor, visto

que esse alinhamento prévio de expectativas fez com que o projeto fosse mais assertivo e necessitasse de menos alterações, diminuindo muito o retrabalho nesses processos.

Além de não aumentar a carga horária estimada para os projetos, receio que tínhamos decorrente de um possível maior custo operacional, nos trouxe a oportunidade de elevar o valor percebido dos projetos a partir dessa abordagem, visto o potencial de inteligência e inovação que o mesmo carrega.

Da mesma forma, conseguimos nos manter dentro dos cronogramas estabelecidos pelos clientes. Precisamos apenas adaptar os períodos de cada etapa e suas datas de entrega de acordo com a metodologia proposta. Essa constatação é de extrema importância, visto que os processos são em geral de prazo curto e com datas de lançamento planejadas de acordo com conjunturas favoráveis de mercado.

Mesmo que essa abordagem desloque o valor do projeto para o seu processo ao invés de seu resultado, também foi evidente a melhora dos resultados obtidos arquitetonicamente. Isso, sem dúvida, se deve às pesquisas metaprojetuais, principalmente no sentido da utilização das ferramentas de geração de empatia e na retomada do aprofundamento a cerca dos usuários intermediários e finais para dar suporte as decisões de projeto.

Pelos relatos dos clientes, sem dúvida cresceu muito o nível de satisfação de um modo geral com o processo e com o estreitamento da relação entre os agentes envolvidos no processo. Dois sentimentos se mostraram evidentes por parte do cliente: o de maior segurança e o de divertimento, ambos proporcionados pela maneira com que o percurso naturalmente conduz o processo. O resultado final também tornou-se motivo de maior orgulho, tendo em vista a sua participação como projetista ativo ao longo de todo o processo.

Por estas razões, entendo que a plataforma proposta proporcionará esses mesmos ganhos, uma vez que ela se fundamenta em um estudo de caso real. O exercício da montagem dessa plataforma para cada projeto, permitirá o crescimento da nossa empresa, através dos membros de sua equipe, a medida que se torna cada vez mais apta a exercer a arquitetura de forma contemporânea e inteligente. Tem o potencial de modificar-se ao longo do tempo e tornar-se uma metodologia própria consolidada.

Sob o ponto de vista do estabelecimento de um Sistema Produto-Serviço, pode ser desenvolvido um sistema de comunicação dessa plataforma, com o intuito de torna-la percebida pelo cliente como um diferencial da nossa empresa no mercado. Os resultados alcançados pela utilização da mesma vão exatamente ao encontro da estratégia da empresa de posicionar-se como uma intermediária entre marcas e pessoas, que transmite mensagens através da arquitetura e do *design*.

Estamos cientes de que não esgotamos o assunto abordado, além de não termos vislumbrado todas as possibilidades que essa plataforma pode proporcionar. De qualquer forma, consideramos essas reflexões muito relevantes ao aproximar os processos de arquitetura comercial com a metodologia do Design Estratégico, sugerindo que esse é um interessante caminho para a retomada da inteligência dos seus processos, rumo às necessidades da sociedade contemporânea.

## REFERÊNCIAS

- BERGER, John. **Modos de Ver**. Barcelona: Gustavo Gili, 1974. 169 p.
- CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e Innovazione: Strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007. 148 p.
- CORONA MARTINEZ, Afonso. 1990. **Ensaio sobre o projeto**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.
- DESIGN TO BRANDING MAGAZINE**. São Paulo: Toda Palavra Conteúdo Editorial, v. 1, n. 02, 2007.
- FLUSSER, Vilém. **O Mundo Codificado: Por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 224 p.
- \_\_\_\_\_. **Uma filosofia do design: A forma das coisas**. Lisboa: Relógio D'água, 2010. 144 p.
- GALISAI, Roberto; BORBA, Gustavo Severo de; GIORGI FILHO, Raimundo. Design como Cultura de Projeto e como Integração entre Universidade e Empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: AEND|Brasil, 2008. p. 2702 - 2714.
- HEIJDEN, Kees van Der. **Planejamento por Cenários: A Arte da Conversação Estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 392 p.
- KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **A Arte da Inovação: Lições de Criatividade da IDEO, a maior empresa norte-americana de design**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. 341 p.
- KUMAR, Vijay. **101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization**. New Jersey: Wiley, 2013. 326 p.
- LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001 120p.
- Latin Network for the Development of Design Processes. **Carta di Torino**. 2008. Disponível em: <[www.5thforumofdesign.com](http://www.5thforumofdesign.com)>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- MAHFUZ, Edson da Cunha. 1995. **Ensaio sobre a razão compositiva**. Viçosa: UFV, Impr. Univ.; Belo Horizonte: AP Cultural, 1995.
- MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design degli scenari. In., E; BERTOLA, Paola. **Design multiverso-appunti di fenomenologia del design**. Milano: Edizioni Poli.design, 2004.
- MERONI, Anna. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recente discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1. n.1 p. 34-42, jul-dez 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Constituição (2010). Resolução nº CNE/CES nº 2, de 17 de junho de 2010. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Arquitetura e Urbanismo**: alterando dispositivos da Resolução CNE/CES nº 6/2006. Brasília, DF, Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=12991](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12991)>. Acesso em: 22 jun. 2014.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto**: O design do design. São Paulo: Blucher, 2010. 228 p.

MORIN, Edgar. **O método**: 1. A natureza da natureza. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2013. 479 p.

MOZOTA, Brigitte B. de; 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. 343 p.

MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 378 p.

NORMAN, Donald A.. **Design Emocional**: Por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008. 278 p.

REYES, Paulo; GIORGI, Raimundo. **O Projeto Através de Cenários**: quatro aproximações de sentido e uma conclusão difusa. Porto Alegre: no prelo.

SILVA, Maurício José Vianna e et al. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p. Disponível em: <<http://livrodesignthinking.com.br/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

TONIAL, Marcelo Sedrez Terres. **Paradigmas culturais e projetuais**: do sistema acadêmico francês à Bauhaus e alguns dos seus reflexos na contemporaneidade. 2008. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, Departamento de Propar, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/14976>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation**: Mudando as Regras da Competição: a Inovação Radical do Significado de Produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012. 269 p.

ZURLO, Francesco. Design strategico. In: **XXI Secolo**. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4, Gli spazi e le arti.