

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**MELISSA MERINO LESNOVSKI**

**A PROPOSTA COMERCIAL COMO BOUNDARY OBJECT NO  
PROCESSO PROJETUAL**

**PORTO ALEGRE**

**2017**

MELISSA MERINO LESNOVSKI

A PROPOSTA COMERCIAL COMO BOUNDARY OBJECT NO PROCESSO  
PROJETUAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa  
Co-orientador: Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer

Porto Alegre  
2017

L637p Lesnovski, Melissa Merino

A proposta comercial como *boundary object* no processo projetual / por Melissa Merino Lesnovski. – 2017.

176 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa;  
Coorientação: Prof. Dr. Guilherme Corrêa Meyer.

1. *Boundary objects*. 2. Teoria ator-rede. 3. Proposta

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

MELISSA MERINO LESNOVSKI

A PROPOSTA COMERCIAL COMO BOUNDARY OBJECT NO PROCESSO  
PROJETUAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovada em \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

---

Prof. Dr. Guilherme Corrêa Meyer

---

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Viviane dos Guimarães Alvim Nunes

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

## RESUMO

Esta investigação abordou o papel da proposta comercial de serviços de design dentro do contexto de subdeterminação do problema de design, analisando-a como um possível *boundary object* que media e articula os interesses e relações de atores dentro e fora da organização de design, tanto na etapa comercial quanto ao longo do projeto. O percurso metodológico compreendeu a elaboração de um modelo analítico da jornada da proposta comercial ao longo do projeto, a partir de entrevistas com especialistas, seguido por três estudos de casos onde tal modelo foi aplicado criticamente na análise dos processos, traduções e artefatos de cada situação. Com base nos resultados obtidos, discutiu-se os *boundary objects* como promotores de abertura e fechamento de perspectivas, as relações da proposta comercial com a cartografia e dispositivos de agência, a controvérsia e a pontualização como o inesperado em relatos e, por fim, o problema de design em um crescente de complexidade. Tais reflexões deram margem para enquadrar a venda de serviços de design por uma perspectiva de acoplamento à complexidade residente na organização, realizada através de um coletivo de *boundary objects* influenciado pela visão de um agente-cartógrafo comercial.

Palavras-chave: boundary objects, teoria ator-rede, proposta comercial, problema de design

## **ABSTRACT**

The present investigation approaches the role of the design services business proposal inside contexts where the design problem is ill-structured, as a possible boundary object that mediates and articulates interests and relationships among actors both inside and outside of the design organization. Methodological procedures involved the elaboration of an analytical model of the business proposal journey throughout the project, based on interviews with specialists, followed by three case studies in which said model was critically applied to analyse processes, translations and artifacts belonging to each situation. Based on the findings of each case study, a discussion has evolved around boundary objects as promoters of opening and closing of perspectives, relationships mediated by the business proposal, cartography of controversies and agency devices, controversy and punctualization as the unexpected in accounts and the design problem in increased complexity settings. These discussions lead to the framing of the design services selling process as a way of coupling with an organization's resident complexity, enacted through a collective of boundary objects influenced by the vision of a commercial cartographer agent.

Keywords: boundary objects, actor-network theory, business proposal, design problem

## AGRADECIMENTOS

Aos humanos e não-humanos que tornaram esta jornada não só possível, mas uma experiência formidável, minha eterna gratidão.

Aos Merino Lesnovski (e Serpe e Borba) agradeço o apoio incondicional, o exemplo de dedicação, as oportunidades que me foram dadas e a alegria que me proporcionam a cada encontro. Por causa de vocês, Curitiba é meu sinônimo de casa. Aos Brugalli Dutra, melhores amigos, compadres e sócios, agradeço por me fazerem a profissional e boa parte da pessoa que eu sou.

Ao orientador Prof. Dr. Filipe Campelo e co-orientador Prof. Dr. Guilherme Meyer: se contar com um de vocês orientando já é uma dádiva, poder ser aconselhada pelos dois foi sensacional. Nunca serei suficientemente grata.

Aos professores do mestrado, minha admiração, carinho e gratidão. Talvez a única cura para a síndrome de abstinência das aulas seja continuar pesquisando.

À família da Aldeia, por serem o melhor time a que alguém possa pertencer: é uma honra poder servi-los, há muito de nós em cada uma dessas linhas.

Aos amigos do mestrado: nossa colaboração intensa, aberta e em rede deveria contar como uma disciplina à parte. Marcelo e Felipe, ricos parceiros de reflexões cruzadas; Juliana e Gallina, companheiros de fé e inspiração constante; Iuri e Luciana, grandes exploradores de fronteiras; Coral, Leandro, Roberto, Rodrigo, César, Mariana, Fernando, Clarissa, Manuela, Luiza, Ângela, Tânia, Cláudia, Carol – devo a vocês boa parte do que aqui aprendi.

Ao Daniel Bittencourt, artífice primeiro, por me atirar nessa jornada.

À ABRADi-RS, na figura de meus concorrentes, companheiros de mercado e, em especial, informantes: obrigada pela confiança, pelo carinho e pelo apoio.

Aos meus computadores, softwares, cadernos, cafeteiras, impressora, óculos, canetas, post-its, papéis de toda sorte: suas agências nunca serão esquecidas. Fomos uma bela rede e mal posso esperar nossas próximas traduções.

Esta dissertação é dedicada a Vinícius Stein, pelo brilho inquieto e genial que deixou em seu legado, e a Luiza, Mariana e Rafaela, que estão apenas no início de grandes planos, propósitos, metas e conspirações. Que Flusser as abençoe.

“Não há design. Apenas redesign.”  
(LATOIR, 2008)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mindset ribbon.....	23
Figura 2 – O design discourse ao redor de uma empresa .....	24
Figura 3 – Modelo de coevolução do problema de design .....	28
Figura 4 - Níveis de raciocínio relacionados à resolução de problemas .....	29
Figura 5 – Ilustração de ponto de passagem obrigatória .....	41
Figura 6 – Ilustração de formação de alianças na problematização.....	41
Figura 7 - Ilustração do interessamento do ator B na rede do ator A.....	43
Figura 8 – Percurso metodológico.....	58
Figura 9 – Diagrama esquemático da fase de prospecção .....	67
Figura 10 – Diagrama esquemático da fase de abertura da demanda e mapeamento de requisitos.....	70
Figura 11 – Diagrama esquemático da fase de elaboração da proposta .....	75
Figura 12 – Diagrama esquemático da fase de negociação .....	79
Figura 13 – Diagrama esquemático da fase de contratação .....	80
Figura 14 – Diagrama esquemático da fase de <i>kick-off</i> .....	82
Figura 15 – Diagrama esquemático da fase de arquitetura de informação .....	84
Figura 16 – Diagrama esquemático da fase de layout .....	85
Figura 17 – Diagrama esquemático da fase de desenvolvimento .....	87
Figura 18 – Diagrama esquemático da fase de implementação.....	89
Figura 19 – Diagrama esquemático da fase de finalização.....	90
Figura 20 – Diagrama esquemático da fase de pós-venda.....	91
Figura 21 – Modelo a partir do relato dos especialistas .....	93
Figura 22 - Reprodução de slide da apresentação inicial ao cliente .....	98
Figura 23 – Mapa da informação oriundo da etapa comercial, adaptado com anotações .....	102
Figura 24 – Dinâmica de arquitetura de informação com post-its .....	103
Figura 25 - Fotografia e ampliação, à direita, de composição da interface do website utilizando-se a técnica de paper prototyping .....	105
Figura 26 - Doodle produzido em chat do Google Hangout .....	106
Figura 27 – Wireframe finalizado.....	106
Figura 28 - Layout de interface da página inicial do website.....	108
Figura 29 - Layout da página de eventos do website .....	109

Figura 30 – Modelo analítico aplicado ao Caso 1.....	112
Figura 31 - Reprodução de trecho de e-mail enviado pelo Marketing da Associação Varejista à agência Agência “X”, como base para elaboração de proposta comercial .....	119
Figura 32 - Esquema de organização de conteúdo de proposta anterior .....	120
Figura 33 – Cronograma de montagem de seções .....	123
Figura 34 – Slide da apresentação composta para a diretoria .....	124
Figura 35 – Versão impressa do controle de atividades.....	125
Figura 36 – Primeiros rascunhos elaborados para o website.....	126
Figura 37 - Interface do website, na totalidade (esquerda) e em ampliação (direita) .....	128
Figura 38 – Modelo aplicado ao caso 2.....	130
Figura 39 – Slide da apresentação de diagnóstico do website vigente .....	134
Figura 40 – Primeiro mapa do novo website, com anotações .....	136
Figura 41 – Mapa de informação impresso, com novos mapeamentos de requisitos .....	137
Figura 42 – Reprodução de tela da ferramenta Axure, exibindo o protótipo de wireframes do website.....	137
Figura 43 - Amostra da gama de layouts desenvolvidos para a página inicial .....	139
Figura 44 – Modelo analítico aplicado ao caso 3 .....	146
Figura 45 – Comparação entre modelo e casos.....	157

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de papéis do designer .....	31
Quadro 2 – Tipos de fronteira do conhecimento, categorias e características dos boundary objects .....	54
Quadro 3 – Classificação de boundary objects .....	54
Quadro 4 – Nominação e designação comparada à emergência na prática de boundary objects .....	55
Quadro 5 – Perfil dos especialistas entrevistados .....	59
Quadro 6 – Síntese do roteiro referencial de entrevistas com especialistas .....	60
Quadro 7 – Casos estudados e atores entrevistados .....	63
Quadro 8 – Síntese do roteiro referencial de entrevistas com os informantes .....	64
Quadro 9 - Atores humanos informantes presentes no Caso 1 .....	96
Quadro 10 – Atores humanos entrevistados para o Caso 2 .....	113
Quadro 11 – Atores Humanos Informantes do Caso 3 .....	131

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 Conflitos de mentalidades na venda de serviços de design .....	19
2.2 O problema de design .....	26
2.3 Emergência de requisitos .....	34
2.4 Teoria Ator-Rede .....	36
2.4 Boundary Objects .....	50
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>57</b>
3.1 Entrevistas com especialistas .....	58
3.2 Estudos de Casos .....	62
<b>4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
4.1 Origens, construção e desdobramentos da proposta comercial .....	66
4.2 Estudos de Caso .....	94
4.2.1 Caso 1: Website Centro de Convenções .....	95
4.2.1.1 Atores Humanos Informantes .....	95
4.2.1.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores .....	96
4.2.1.3 Aplicação do Modelo Analítico .....	111
4.2.2 Website Associação Varejista .....	113
4.2.2.1 Atores Humanos Informantes .....	113
4.2.2.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores .....	114
4.2.2.3 Aplicação do Modelo Analítico .....	129
4.2.3 Website Hospital .....	131
4.2.3.1 Atores Humanos Informantes .....	131
4.2.3.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores .....	132
4.2.3.3 Aplicação do Modelo Analítico .....	145
<b>5. DISCUSSÃO</b> .....	<b>148</b>
5.1 Boundary objects: conversações tensionadas à abertura, fechamento, decisão e sedução .....	148
5.2 Proposta comercial: da cartografia aos dispositivos de agência e à cartografia novamente .....	152
5.3 Entre a lambança e a invisibilidade: controvérsia e pontualização como o inesperado nos relatos .....	155

5.4 O problema de design em um crescente de complexidade.....	157
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>161</b>
6.1 A venda de serviços de design como acoplamento à entropia organizacional..	162
6.2 Agente comercial: cartógrafo e Prometeu .....	163
6.3 Proposta comercial: do boundary object ao boundary collective.....	164
6.4 Limitações deste estudo.....	166
6.5 Contribuições .....	167
6.5 Futuros estudos.....	168
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIROS ENTREVISTAS.....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES ENTREVISTAS.....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICES C, D, E, F – AMPLIAÇÕES GRÁFICOS .....</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro do ambiente contemporâneo de negócios, o sucesso de uma organização tem sido diretamente relacionado à vantagem competitiva que esta estabelece dentro de sua indústria, ou ramo, de atuação. Nas últimas décadas, uma das formas pelas quais essa vantagem competitiva tem sido obtida é através da terceirização de atividades de design (MOZOTA, 2011), tanto no âmbito de polinização cruzada como fomento à inovação - com fornecedores que se movem ao longo de experiências distintas dentro da indústria (VERGANTI, 2012), quanto no sentido de reduzir custos operacionais fixos (MOZOTA, 2011).

A aquisição de competências externas através da terceirização de serviços de design tem sido adotada por organizações não apenas para a criação relacionada ao design gráfico e de produto, mas também para objetivos estratégicos (BAGDONAITE, 2015). Dentro dessa modalidade terceirizada de serviços, que ocorre em um ambiente de negócios B2B<sup>1</sup>, há uma organização compradora dos serviços de design e outra organização que vende - e provê - tais serviços. Neste documento, chamaremos tais organizações como cliente (a própria organização compradora) e fornecedora (organização externa, vendedora e provedora de serviços), para fins de simplificação.

O projeto de design desenvolvido por uma organização fornecedora para uma organização cliente do design se inicia a partir da elaboração e aprovação de uma proposta comercial. Comumente entendida como um artefato imprescindível, porém coadjuvante do processo criativo de design, a proposta seria vista como um mal necessário, um conjunto de dispositivos burocráticos que selaria o acordo entre duas organizações, mas que pouco contribuiria para influenciar os caminhos e decisões criativas. Esta dissertação, contudo, desafia tal afirmação: como profissional da área de comunicação digital com experiência de trabalho tanto em atividades criativas quanto em departamentos comerciais, a trajetória profissional trouxe evidências que insinuam existir uma conexão entre o que se vende e o que se executa, pois a precificação dos serviços seria realizada mediante uma estimativa do esforço a ser empreendido através de um escopo de trabalho. A chave para o controle da incerteza repousaria sobre a definição, portanto, da solução a ser provida ao desafio do cliente.

---

<sup>1</sup> Sigla para *Business-to-Business*, terminologia utilizada nas relações de compra e venda de produtos e serviços entre organizações (HUTT, SPEH; 2008).

Seria possível definir, com precisão, a solução a ser proposta ainda na etapa de elaboração da proposta comercial? A relação entre as empresas cliente e fornecedora de serviços de design se diferencia das relações em outros contextos profissionais (por exemplo, serviços de contabilidade, advocacia ou alimentação) pela natureza orgânica, evolutiva e complexa do objeto a ser negociado. Uma proposta de serviços de design, em essência, deveria atender à resolução de um problema de design, atribuindo-lhe uma solução. Tal problema, contudo, é influenciado por fatores que o tornam avesso a abordagens lineares – o termo *wicked problem* traduz situações em que não há um consenso claro sobre a natureza do problema, cuja resolução envolve suposições e decisões sob condições de risco e incerteza (KOSKINEN, MÄKINEN, 2009). O problema de design seria, portanto, aberto (no sentido de ser permeável a influências externas), complexo, dinâmico (em constante fluxo) e em rede (entrelaçado com outros fatores e sujeito a suas variações) (DORST, 2015). Uma proposta para delimitar escopo e orçamento para um problema complexo e, não raro, em deslocamento, envolveria necessariamente uma tentativa de enquadrar o problema e propor sua solução, ainda na etapa comercial. Cogita-se, pois, que a própria confecção de uma proposta de serviços de design conformaria um serviço de design em si, especificando artefatos, processos, distribuição do projeto no tempo e recursos para sua realização. Refletir sobre a proposta comercial e as condições em que ela é gerada é refletir sobre como o design projeta a realização de suas atividades.

Na prática do design, marcada pela organicidade em seus processos, são notáveis os atritos entre as organizações clientes e fornecedoras do design no decurso dos projetos realizados, ocasionando perdas financeiras, atrasos e interrupção prematura de trabalhos (MEYER, 2010; BAGDONAITE, 2015). Se a elaboração da proposta comercial de serviços de design marca o início das relações entre as empresas cliente e fornecedora, entende-se que especial atenção deva ser empregada ao contexto em que ela é criada. O documento, composto por regras, limites, escopo e dotação orçamentária, impacta não apenas o início do processo de design, mas também toda a prestação dos serviços, pois é o plano referencial do trabalho a ser executado. O acordo comercial pode ser entendido, de forma simplificada, como uma espécie de design do projeto de design, em termos infraestruturais: um script que determina direcionamentos, atividades, esforços e limites para a prestação dos serviços. Embora essa proposição possa insinuar um

caráter autoral e unidirecional, as referências e os achados desta pesquisa apontam para a direção contrária – a elaboração da proposta comercial de design teria caráter profundamente social.

Iniciada através de requisitos preliminares providos pelo cliente (HAUG, 2015), a proposta comercial de design é elaborada ao longo de um ciclo reflexivo entre as organizações, onde as definições de escopo são conjuntamente enquadradas e reenquadradas de acordo com limites constantemente negociados. Os requisitos providos pelo cliente são, geralmente, formulados por indivíduos de áreas diversas (BUCCIARELLI, 2002), normalmente sem conhecimento específico em design, o que pode dificultar ao fornecedor do design compreender, com precisão, as informações fornecidas e suas implicações projetuais (HAUG, 2015). A comunicação e interação entre as empresas enfrentaria, por consequência, uma série de barreiras para o entendimento mútuo e compartilhamento efetivo de informações, oriundas da diversidade de mentalidades, tradições processuais distintas e variabilidade de sentidos e artefatos atribuídos ao design (BUCCIARELLI, 1988; KLEINSMANN, VALKENBURG, 2008; BAGDONAITE, 2015).

Além das fronteiras de conhecimento expressas acima (CARLILE, 2002), há uma tecitura de relações, interesses e projetos de poder envolvidos na elaboração de uma proposta comercial que deveriam ser levados em conta nesta investigação. Que associações influenciariam a elaboração da proposta comercial? Que indivíduos deveriam ser engajados em sua composição e que novos grupos seriam formados a partir do aceite da proposta?

O caráter social da emergência de requisitos e do emaranhado de relações em que ela ocorre apontou a necessidade de lentes mais apropriadas para observar o social em meio a atores humanos e não-humanos. A perspectiva da Teoria Ator-Rede trouxe maior clareza a esta investigação não apenas para observar as traduções ocorridas em fóruns híbridos de humanos e não-humanos, mas também conduzindo a evidências de que não haveria design, apenas re-design (Latour, 2008): os artefatos criados carregariam ramificações de artefatos anteriores e estenderiam seus próprios tentáculos a criações futuras. Nesse sentido, o que precederia e o que sucederia a proposta comercial de design? Haveria algo mais nesses artefatos do que o que as informações projetuais que carregam podem revelar?

Essas indagações foram acolhidas por meio da perspectiva dos *boundary objects*, introduzida por Star e Griesemer (1989) ao estudarem objetos que articulam

atores de mundos sociais diferentes dentro de um contexto colaborativo. Tal abordagem é utilizada, nesta pesquisa, na interpretação da proposta comercial e dos artefatos relacionados a ela como articuladores de divergências e pontos de vista conflitantes no processo de design. Ao assumirmos que as propostas de serviços de design são compostas a partir das visões de indivíduos de mundos sociais diferentes, nascem as condições para que esta proposta possa ser considerada um *boundary object*: um tipo de arranjo que permite a diferentes grupos sociais trabalharem conjuntamente sem, necessariamente, haver consenso entre eles (STAR, 2010).

Não há definição absoluta sobre a morfologia de um *boundary object*, e sim considerações relacionais: sabe-se que deve ser maleável e subestruturado de modo a fomentar a diversidade de interpretações e localizações de si mesmo (STAR, 2010), o que pode ser instrumental na abordagem de problemas de design subestruturados e sujeitos a múltiplos enquadramentos durante sua coevolução (DORST, CROSS; 2001). A investigação da proposta comercial dentro do domínio do design envolve a reflexão sobre seu impacto na coevolução do problema de design, pois é negociada na marginalidade entre os vários mundos sociais envolvidos enquanto é estruturada e reestruturada em enquadramentos decorrentes das conversações, reflexões e intervenções pelos atores envolvidos. A proposta, enquanto representação processual do artefato que virá a ser, seria tanto um produto de uma prática situada quanto um recurso para essa própria prática (HENDERSON, 1991). Ainda que o objeto final de uma proposta seria o resultado da atividade do design, a proposta funciona como padrão para a organização do projeto de design, porém de uma maneira difusa - sempre haveria a incerteza inerente ao processo de organizar o trabalho de design ao redor do artefato-a-existir (BUCCIARELLI, 1988).

Ao enxergarmos a proposta de negócios sob esta ótica, podemos investigar sua possível situação como *boundary object*, tanto no momento de sua elaboração quanto nos seus efeitos ao longo do desenvolvimento do projeto. Da mesma forma, um olhar sobre a proposta não poderia prescindir dos efeitos que provoca nos artefatos que a sucedem: seriam estes também *boundary objects* do processo projetual? Que tipo de relações estes mediariam?

O nível de entropia na organização cliente emerge como um fator a ser analisado com atenção nesta pesquisa: se concebemos que organizações, profissionais e artefatos estejam em rede, que efeitos as controvérsias que envolvem tais atores geram na incerteza sobre o escopo de trabalho?

Esta pesquisa propôs-se a estudar um artefato - a proposta comercial de serviços de design - dentro do contexto de subdeterminação do problema de design, como um possível *boundary object* mediando e articulando os interesses e relações de diversos atores, dentro e fora da organização de design, na etapa comercial e ao longo do projeto.

O objetivo geral da pesquisa é compreender o papel da proposta comercial como *boundary object* do processo projetual.

Como objetivos específicos, listamos:

- a) Explorar as relações entre a subdeterminação do problema de design e a mediação desempenhada pela proposta comercial;
- b) Analisar a proposta comercial nas traduções ao longo do processo de design;
- c) Explorar as diversas formas que os artefatos que originam a proposta de design e que são originados por ela assumem ao longo das fases de tradução.

O método proposto encadeia dois movimentos investigativos: o primeiro convoca especialistas para, por meio de entrevistas, mapear a trajetória de composição da proposta comercial e seu deslocamento, traduzido em outros artefatos, ao longo do projeto. O segundo movimento contempla um estudo de caso composto, com múltiplas unidades de análise, investigando três projetos de criação de websites.

A jornada desta investigação trouxe reflexões que – acreditamos - poderão contribuir para a resignificação da proposta comercial de design como um elemento determinante e articulador do processo de prestação de serviços. As limitações deste estudo, embora restrinjam generalizações para além das fronteiras pesquisadas, oportunizam novas investigações, tanto na abrangência de realidades estudadas quanto na profundidade das pesquisas a serem propostas.

A aplicabilidade futura dos achados deste estudo é contribuir para a reflexão sobre a proposta comercial não como objeto solitário, mas como parte de uma rede de atores heterogêneos e conectados em uma série de relações. Diferente de outras abordagens que almejam o mesmo resultado, mas focam nas relações de trabalho entre as partes, o foco deste estudo recai sobre o artefato gerador do trabalho. A mudança do foco, do processo de design para o artefato gerador do processo de

design (e seu respectivo processo de geração e traduções subsequentes), pode propiciar complementariedade às abordagens vigentes, o que contribuiria para a relevância deste estudo.

Poder-se-ia posicionar este trabalho na intersecção entre os estudos de cultura de projeto e os estudos sociotécnicos - pois busca compreender como os mecanismos, práticas e estratégias de trabalho do design impactam nas soluções providas, na percepção da relevância de tais soluções e nas relações entre os diversos atores do processo de design. Nesse contexto podemos relacionar, dentre outras referências que serão aqui percorridas, os estudos sobre a abordagem do problema de design de Dorst (2015), Dorst e Cross (2001), a reflexão-na-ação de Schön (1983), as visões sobre emergência de requisitos de Haug (2015) e Bucciarelli (1988, 2002), os fundamentos da Teoria Ator-Rede de Latour (2008, 2012), Law (1992) e Callon (1984) e a perspectiva dos *boundary objects* de Star (1989, 2010), Carlile (2002) e Stompff e Smulders (2016).

A posição da pesquisadora, ela própria uma especialista em vendas de serviços de design e na produção do artefato aqui observado, traz impactos a esta pesquisa que pesquisadores externos à prática não apresentariam – e é necessário que o leitor tenha ciência destes impactos antes de prosseguir. Se, por um lado, há que se considerar a subjetividade da mesma tanto em relação ao objeto de pesquisa quanto em relação aos casos examinados, por outro, essa condição traz uma visão genuína da realidade da venda de projetos de design e acesso privilegiado a informantes e artefatos.

Os achados desta investigação e a reflexão sobre eles poderão contribuir para a discussão sobre a forma como propostas comerciais podem ser compostas, inseridas e processadas dentro do fluxo do projeto de design. Sua proximidade com a camada prática torna este estudo propenso a inspirar experimentos e novas investigações dentro de organizações, gerando um novo universo de dados e retroalimentando o ciclo de reflexões e proposições em estudos subsequentes.

O próximo capítulo percorre os referenciais teóricos utilizados neste estudo, tensionando-os em direção às reflexões relacionadas ao objeto de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho abordará, primeiramente, as referências sobre o contexto de relações entre as empresas vendedoras e empresas clientes de serviços de design. A seguir, ela analisará o problema de design e as reflexões sobre sua subdeterminação e enquadramento, seguido por referências sobre a emergência de requisitos dentro de um projeto. O percurso teórico continua pela exploração dos referenciais da Teoria Ator-Rede, cujas lentes serão providenciais para iluminar as relações que a proposta comercial media ao longo do projeto. Por fim, este estudo se aprofunda nos fundamentos da perspectiva dos *boundary objects* para embasar a análise da proposta comercial por essas lentes.

### 2.1 Conflitos de mentalidades na venda de serviços de design

A venda de serviços de design ocorre entre duas organizações distintas: a empresa que vende serviços de design e a empresa compradora de tais serviços. Existiriam, a priori, diferenças entre os dois tipos de organização? Os próximos parágrafos percorrerão as principais características do modelo mental de cada ator.

A análise da mentalidade de empresas vendedoras de design deve, primeiramente, considerar que tais empresas são, em sua maioria, fundadas por designers, sendo influenciadas pelas experiências, filosofia e estratégias de negócio típicas desse modelo mental (MOZOTA, 2011). A visão do designer sobre seu próprio negócio e atividade interessa a esta investigação por influenciar a modelagem de funcionamento das empresas.

Meyer (2010) revela uma ambiguidade na visão dos designers sobre seu próprio negócio: ao mesmo tempo em que reclamam do baixo conhecimento do público (não-designers) sobre suas atividades, designers parecem preferir - e fomentar - a manutenção de uma aura de mistério ao redor de si mesmos e suas práticas. Meyer (ibid.) afirma, ainda, que a forma com que os designers vêem sua atividade termina por influenciar a própria atividade. O autor percebe um jogo em benefício da distinção profissional, onde o designer “revela os aspectos que o distinguem profissionalmente, deixando-os esclarecidos àqueles que não os conhecem; ou os mantém ocultos, de forma a tornar-se profissionalmente distinto por ser o único a conhecê-los” (MEYER, 2010, p.36). Dorst (2015) reafirma a contradição

existente na impermeabilidade da atividade profissional do design, pontuando que as profissões do design pouco contribuíram para desfazer a imagem romântica, misteriosa e heróica do designer.

Ao não explicitar detalhes sobre sua atividade ao cliente, o designer contribui para a falta de critérios de julgamento sobre a qualidade de seu trabalho por parte do mercado. As premiações de design, usualmente criadas, geridas e julgadas por designers, almejam preencher esse vácuo de julgamento e munir não-designers de informações sobre quais designers e empresas de design seriam mais qualificados, credenciando-os a trabalhar com determinadas empresas. Elas cancelam a qualidade dos trabalhos produzidos em uma instância técnica, o que reforçaria a impermeabilidade da atividade a leigos. Ao cliente, desconhecedor de critérios para escolher uma boa empresa de design, as premiações são instrumentais para fundamentar sua escolha, sendo reconhecidas como capital da empresa de design na conquista de clientes e no reconhecimento dentro do próprio círculo profissional (MEYER, 2010; MOZOTA, 2011). Contudo, ao mesmo tempo em que premiações são válidas na atribuição de credibilidade ao designer, elas também são vistas com desconfiança por clientes de algumas indústrias, sob o argumento de que os trabalhos seriam realizados tendo-se em mente os critérios da banca julgadora (formada por designers), e não a adequação do projeto ao mercado e aos objetivos de negócio do cliente (LEAKE, 2014). O uso ostensivo de uma vantagem competitiva - a premiação - pode, portanto, também se revelar contraproducente frente à percepção do cliente de que a empresa de design modelaria o trabalho não em função dos melhores resultados para a organização, mas em função de sua própria projeção frente a outros designers.

Se, por um lado, o designer alimenta uma aura de mistério e onipotência ao redor de si, por outro parece investir no extremo oposto, pragmático, ao tentar ganhar a credibilidade no domínio da gestão através da estruturação de seus processos de trabalho. Segundo Verganti (2012) ao apresentar o design como algo codificado e previsível, adaptado ao modelo mental da gestão, o designer arrisca a condução de pesquisas além do tradicional, sacrificando a profundidade da inovação a favor da aceleração da criatividade. A reflexão inerente ao processo de design estaria, pois, sacrificada pelo desejo de tornar a atividade blindada a questionamentos através de um corpo codificado de práticas. Esse enrijecimento da atividade para torná-la mais palatável à visão de mundo do cliente poderia ser, ele próprio, motivo de atrito entre

as organizações, pois colocaria em risco os resultados do projeto ao não empreender uma análise exaustiva sobre a situação do problema.

Os dois pontos relatados, de que o designer tornaria sua atividade impermeável a ponto de suscitar dúvidas sobre suas intenções, e de que tentaria, no sentido inverso, enrijecer seu processo de trabalho na tentativa de tomar emprestada a credibilidade da gestão, trazem questões consistentes a serem exploradas nesta investigação. Parece inescapável a quem pesquisa as dinâmicas da proposta comercial levar em consideração o quanto o designer mostra e o quanto esconde de sua atividade através dela. Essa questão será retomada em momento oportuno, nesta investigação.

Ao contrário de outros negócios consultivos e de natureza exploratória, como a medicina e a advocacia, no design a autoridade está deslocada para o cliente, muitas vezes de forma absoluta e imperativa. Apesar de o designer ser o especialista, é notável a influência que a opinião do cliente possui na relação (MEYER, 2010). A prevalência de atitudes autoritárias do cliente na relação com a empresa de design gera atritos no relacionamento e ressentimento por parte dos profissionais do design, desautorizados da exclusividade sobre o pensar e fazer design. Se analisarmos a questão pela visão de Lockwood (2010), a exclusividade do designer sobre o design não existiria de fato: o design estaria em todo o lugar e tudo o que é feito por seres humanos seria design – portanto, todos seriam designers em potencial. Por esse ponto de vista, haveria uma ruptura da atividade do designer como guardião do conhecimento como a conhecemos, o que traria impactos diretos na relação entre empresas vendedoras e clientes do design. O designer clássico compartilharia espaço com um designer-mediador, orientador e habilitador do design praticado por não-designers.

A provocação de Lockwood (2010) propicia novos questionamentos: deveria o designer, portanto, se enxergar como um programador do processo de design, definindo os modos de colaboração entre seus diversos atores? Dentro de um contexto de elaboração de uma proposta comercial, onde o script dos processos de design é programado e codificado, o papel do designer parece transitar entre várias instâncias possíveis: artífice, artista, árbitro, mediador ou operador. Cabe, pois, analisar as articulações desses papéis em relação ao modelo mental das empresas clientes. Seriam os papéis desempenhados por agentes das organizações clientes necessariamente antagônicos ou imiscíveis aos papéis do designer?

O estudo do modelo mental das empresas clientes inicia com a análise de como estas decidem contratar designers externos a suas estruturas, o que ocorre por diversas razões, dentre as quais limitações financeiras e motivações estratégicas. Segundo Mozota (2011), a terceirização do design está relacionada à busca de vantagem competitiva. Essa cooperação interorganizacional, que consistiria em um acordo entre duas empresas para reunir ativos e recursos comuns para atingir uma meta, teria dois aspectos destacados pela autora: alocação de recursos e produção de conhecimento e know-how (MOZOTA, 2011). Best (2012) detalha essa produção de conhecimento por consultores externos de design, ressaltando a relação custo-benefício da operação: tem-se acesso a níveis mais profundos de conhecimento sem compromisso com a manutenção da relação após o término do projeto. A efemeridade da relação, portanto, não é apenas uma possibilidade, mas um elemento necessário para que a própria relação aconteça.

A qualidade e a natureza das relações interpessoais podem ter enorme impacto no sucesso dos projetos da organização cliente, assim como no bem-estar de cada *stakeholder* e em outras métricas organizacionais, como rentabilidade e reputação. Caberia às empresas clientes a comunicação da visão ou direção estratégica de sua organização, tanto para funcionários quanto para consultores externos (BEST, 2012). Nesse sentido, não apenas o designer contratado seria responsável pelo bom andamento dos projetos, mas também a empresa cliente compartilharia dessa responsabilidade - ela deveria assegurar a transmissão e incorporação de seu conteúdo estratégico pelos membros contratados, de caráter mais efêmero em seus times. Verganti (2012) e Manzini (2011) ampliam essa responsabilidade ao abordar modelos de negócios ativos na criação de cenários e plataformas de colaboração para agentes externos. Se compararmos as visões de Verganti (2012) e Manzini (2011) à de Lockwood (2010), enxergamos duas vias de infraestruturação concomitantes e mutuamente complementares: ao designer cabe estruturar o processo de design, permitindo aos agentes colaborarem; à organização cliente compete prover a camada de subsídios estratégicos alimentadores do processo.

O papel do cliente, enquanto empresa ou ator dentro de uma empresa, será aprofundado ao longo desta dissertação - em especial dentro do contexto de interação produtiva com a empresa vendedora e seus atores. Essa interação produtiva se inicia, segundo Philips (2007), com a escolha de um responsável pelo projeto dentro da organização cliente que seja proficiente no domínio do design, medida essencial para

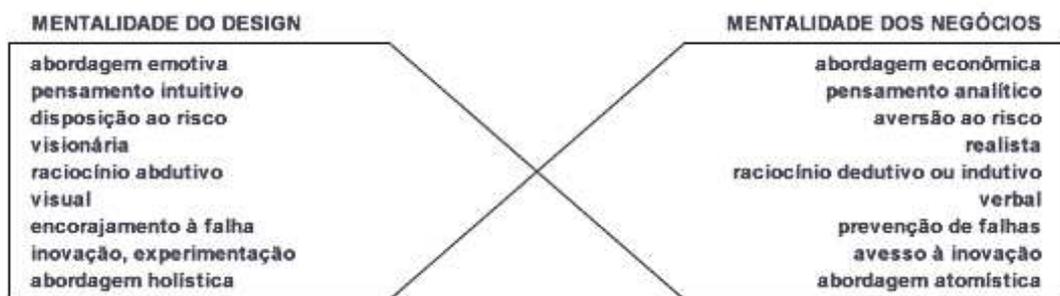
o estabelecimento de pontes com o fornecedor de serviços de design. Ao assumirmos sua responsabilidade de transmissão do conteúdo estratégico para a empresa vendedora, podemos inferir que a curadoria do conteúdo a ser transmitido poderá ser tão importante para o desfecho do projeto quanto a manipulação desse conteúdo estratégico por parte do time de projeto.

Se uma proposta comercial é construída a partir de um briefing, um desafio ou uma dor exposta pelo cliente ao designer, é possível enxergar que a participação do cliente na elaboração e execução de tal proposta talvez seja maior do que se supõe.

A partir da análise dos pontos de vista e interesses de empresas clientes e vendedoras de design, percebemos que as posições de ambas ocupam quadrantes diferentes e, não raro, entram em conflito. Seriam, contudo, essas diferenças irreconciliáveis ou, ainda, inarticuláveis?

Bagdonaite (2015) propõe um quadro sintético, a partir de referências em diversos autores pesquisados, sobre a diferença de mentalidade entre os contextos de design e negócios (figura 1). O modelo mental relacionado ao design - e neste documento atribuído à empresa vendedora - é proposto como vinculado a abordagens emotivas, pensamento intuitivo, disposição ao risco, perspectiva visionária, raciocínio abduativo, encorajamento à falha, inovação, experimentação e abordagem holística. Por outro lado, e de forma antitética, o modelo mental de negócios - aqui representado pela empresa cliente - é marcado pela abordagem econômica, analítica, aversa a riscos, realista, com raciocínio dedutivo ou indutivo, focada em prevenção a falhas, desfavorável à inovação e dotada de abordagem atomística.

**Figura 1 - Mindset ribbon**



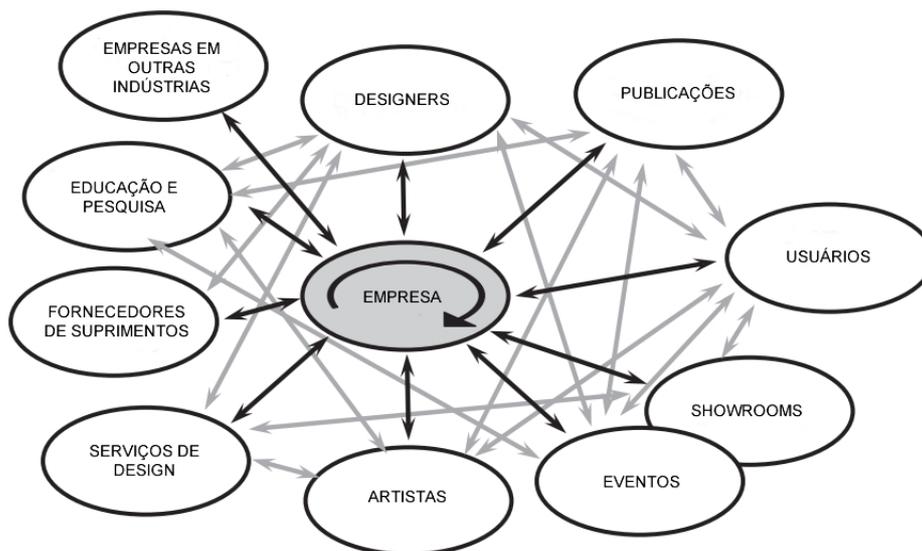
Fonte: Reprodução de Bagdonaite (2015). Tradução da autora.

Questiona-se, contudo, se as duas posições seriam tão cristalizadas nos dois pólos ou se muitas delas derivariam não do modelo mental relacionado à comunidade

de prática em questão, mas à posição relativa dentro de um processo comercial. Uma vez que um ou outro lado assume um compromisso em relação a recursos, prazos ou outro limitador, é possível que este adote uma postura mais conservadora, aversa a riscos, independente de sua posição como cliente ou vendedor. Essa possibilidade será retomada posteriormente nesta pesquisa, na análise do material coletado em campo.

Ao se analisar a questão sob a ótica de Verganti (2008; 2012), pode-se enxergar o tema do *design discourse* como um possível conector entre os universos das empresas vendedora e cliente do design (figura 2). Segundo o autor, o *design discourse* é a rede de conexões e relacionamentos envolvendo diversos atores além das empresas e designers: artistas, publicações, fornecedores de insumos e escolas, em um verdadeiro laboratório coletivo de pesquisas. Ao se relacionarem com os intérpretes do *design discourse*, as empresas se abrem a influências externas, conectadas à realidade, e ampliarão de forma significativa seu potencial de inovação.

**Figura 2 – O design discourse ao redor de uma empresa**



Fonte: adaptação de Verganti, 2008. Tradução da autora.

A relação das empresas com o *design discourse* pode iluminar a reflexão sobre a interação entre os dois modelos mentais. Duas citações de Verganti (2012) parecem providenciais para essa discussão. Na primeira, Eugenio Perazza, fundador da Magis<sup>1</sup>, afirma que nenhum designer de destaque colaboraria com uma empresa que não soubesse para onde ir (CASTELLI et al, 2007, apud VERGANTI, 2012, p. 203).

<sup>1</sup> Fabricante italiana de mobiliário (MAGIS, 2017).

Na segunda, Alessandro Mendini avalia a fabricante Alessi<sup>2</sup> e seu relacionamento com os fornecedores (intérpretes do *design discourse*): “Alessi não nos faz sentir como se trabalhássemos para Alessi. Ao contrário, nós sentimos como se Alessi estivesse trabalhando para nós” (MOON et al, 2003, apud VERGANTI, 2008, p. 451).

A fala de Mendini revela uma inversão surpreendente na polaridade de autoridade fornecedor-cliente como normalmente é entendida. Ao prover aos fornecedores toda a base para experimentação, a Alessi tanto reforçaria sua direção criativa quanto abriria espaço para sofrer influências externas fomentadoras da inovação. O caso da Alessi corrobora a posição de Verganti sobre o posicionamento do gestor da empresa contratante: ele deve participar do *design discourse*, propondo concepções e disponibilizando recursos para tornar-se mais atraente aos designers-intérpretes. A inovação guiada pelo design precisaria de muito mais do que intérpretes-designers externos e internos – precisaria de executivos e lideranças nas empresas clientes.

A visão do cliente como um parceiro, tornando as relações entre compradores e vendedores de design mais horizontais e potencialmente mais colaborativas, é também defendida por Phillips (2007). A mudança do termo “cliente” para “parceiro” é proposta pelo autor para inspirar a quebra da rigidez de modelos mentais entre os dois atores do processo, fomentando atitudes mais proativas e empáticas de lado a lado.

A partir das ponderações sobre a inevitabilidade do conflito de modelos mentais de empresas vendedoras e clientes de design – tanto na hipótese de haver posições cristalizadas quanto na possibilidade de essas diferenças serem contingenciais - torna-se claro que a interação entre tais organizações e seus agentes é digna de aprofundamento. Como são expostas as dores manifestas pela organização cliente, e qual é a participação do designer na extração dessas informações? Como as evidências de tais dores tornam-se visíveis? Que relações são construídas a partir e em torno de tais dores, e por que atores? Tais questionamentos instigaram o percurso investigativo em campo e serão abordados mais adiante, neste documento.

Esta investigação direciona seu foco, no subcapítulo a seguir, para o objeto primeiro do conflito de mentalidades aqui tratado - o problema de design - em busca de referenciais que ampliem o entendimento sobre a interação dos atores organizacionais envolvidos e a forma como a abordagem é realizada.

---

<sup>2</sup> Fabricante italiana de utilidades domésticas (ALESSI, 2017).

## 2.2 O problema de design

Este subcapítulo aborda as visões e reflexões de diversos autores sobre o problema de design, sua subdeterminação e processo de enquadramento. Parte-se do questionamento que uma proposta comercial se propõe a responder: qual o problema a ser solucionado? A visão de Dorst (2015) sobre o enquadramento do problema de design será estrutural neste raciocínio - sobre ela, serão acrescentadas perspectivas presentes nos próximos subcapítulos, como emergência de requisitos, teoria ator-rede e *boundary objects*.

Ao longo do tempo, a abordagem do problema de design recebeu olhares e contribuições de diversos autores, a partir de diferentes paradigmas.

Simon (1969) aborda a resolução de problemas de design como um processo de racionalidade limitada, onde uma miríade de alternativas seria racionalmente filtrada para que a mais adequada prevalecesse. O processo de design envolveria uma sequência de etapas, onde o designer seria um processador de informações. A abordagem de problemas complexos envolveria a quebra do problema em unidades menores, mais fáceis de serem resolvidas.

Schön (1983) aborda o design como uma “prática reflexiva” e pontua que o problema de design é único, situado, e que a essência da prática do design seria determinar como cada problema deve ser abordado. O autor propõe a “reflexão-na-ação”, onde o designer estaria envolvido com a atribuição de relevância aos fatores influentes na situação, o enquadramento do problema, a mobilização em direção a uma solução e a avaliação dessa movimentação.

Buchanan (1992) separa os problemas em duas categorias, relacionadas com a determinação ou indeterminação dos problemas. A primeira englobaria os problemas determinados, com condições definidas e passíveis de resolução por abordagens lineares, onde a abordagem do designer se resumiria a levantar as condições com precisão e elaborar uma solução. Já a segunda categoria, a dos *wicked problems*, abordaria problemas mal formulados, com informações confusas, com conflito de decisões entre os muitos tomadores de decisão e nos quais as ramificações do sistema como um todo seriam confusas (RITTEL, WEBBER, 1973; BUCHANAN, 1992).

Enquanto a ideia de que problemas sejam passíveis de resolução por meio de passos definidos agrada aos que empenham alguma esperança em um processo de

design movido por engrenagens “lógicas” (BUCHANAN, 1992), outros se recusam a chamar tais situações de “problemas” de fato (DORST, 2015). Segundo essa lógica, um problema acontece não quando é necessário agir para se obter um resultado, mas quando não se sabe como progredir ou quando os caminhos de ação tornam-se emperrados (DORST, 2015). A partir dessa visão, o foco do designer não cairia sobre a solução, e sim sobre uma compreensão sobre o problema e consequente escolha da forma pela qual ele será abordado. Se o problema não é dado, tenta-se gradualmente descobrir características particulares da situação, desenhando-se uma intervenção. Cada problema seria um caso único e não se buscariam pistas para uma solução-padrão (SCHÖN, 1983).

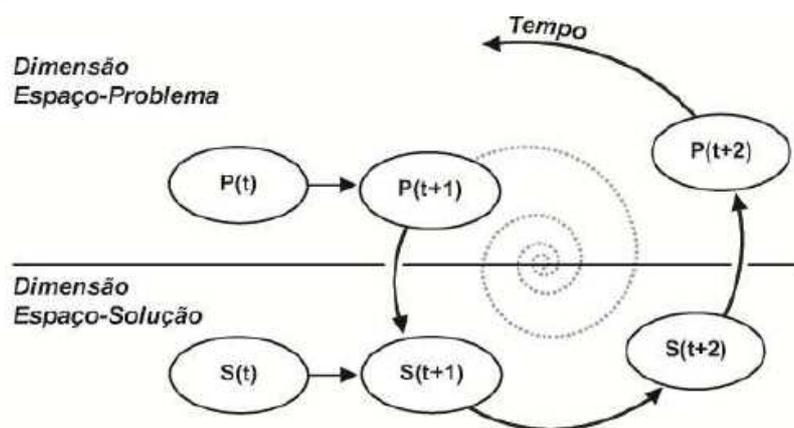
Ao transitar pelas referências teóricas sobre o problema de design, o pesquisador inevitavelmente se vê em meio a uma discussão sobre o papel e os poderes do designer. O foco sobre a autoria desloca a discussão para um debate sobre capacidades humanas relativas à atividade inerente ao designer: formas de ver, abordar, fazer. Flusser (2007) compara os designers a profetas em sua habilidade de antever um cenário futuro, projetar intervenções e produzir artefatos que orientem essa intervenção com olhar sistêmico. Sua visão pode ser complementada pela de Schön (1983), que propõe o designer como um articulador de complexidade e síntese. Ao direcionar seu olhar para as áreas indeterminadas da prática - a incerteza, a singularidade e os conflitos de valores, Schön (1983) as considera um aspecto central à prática profissional. Seu conceito de reflexão-na-ação é aplicável ao contexto de venda dos serviços de design pois, ao tentar delimitar o escopo do trabalho a ser orçado, o designer necessariamente empreende uma abordagem na situação-desafio em uma sucessão de tentativas interconectadas, não raro questionando os pressupostos do problema central proposto pelo cliente.

A proposta de reflexão-na-ação de Schön (1983) se articula com o conceito posterior de coevolução do problema de design de Dorst e Cross (2001), onde os espaços de problema e solução evoluem simultaneamente em uma série de trocas interativas. A surpresa, segundo Schön (1983), seria o pivô do reenquadramento sucessivo do problema de design. Dentro do contexto da formulação da proposta comercial de serviços de design, a abordagem do problema de design não é passível de ser realizada de forma linear, estando sujeita a alterações tanto à medida em que seu contexto muda naturalmente quanto à medida em que novas informações são obtidas. Nesse sentido, a surpresa elencada por Schön (1983) seria representada por

fatos ou insights novos que desestabilizariam o entendimento vigente, abrindo caminho para que outro enquadramento, ou abordagem, o sucedesse.

Souza (2015) apresenta uma revisão sobre o modelo de coevolução do problema de design apresentado por Dorst e Cross (2001), acrescentando e enfatizando os efeitos iterativos da temporalidade sobre o processo (figura 3).

**Figura 3 – Modelo de coevolução do problema de design**

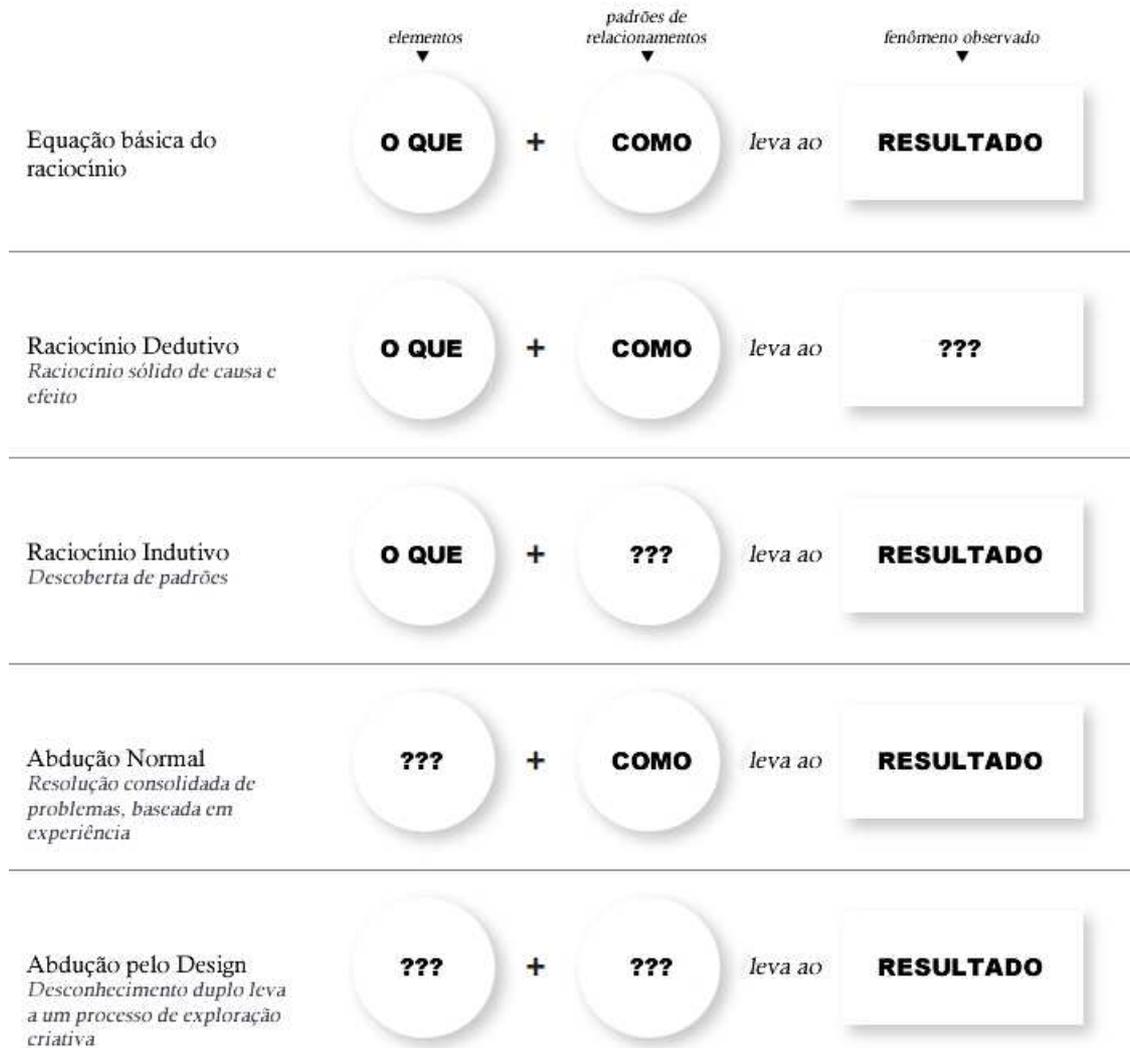


Fonte: Souza (2015).

Em uma análise mais recente, Dorst (2015) depura o enquadramento e reenquadramento do problema de design como resultado de um processo iterativo e essencialmente orgânico. O enquadramento seria um princípio organizacional ou, ainda, um conjunto coerente de afirmações com as quais seria útil desenvolver o pensamento. Para ele, o problema de design é aberto, complexo, dinâmico e em rede, sendo inócuas as abordagens que não resultem adaptáveis às inevitáveis mutações da realidade. A própria abordagem do problema é vista como uma possibilidade de visão, mais que uma solução única. Ela representaria um imprescindível tensionamento do problema, imprimindo direcionamento e movimento às ações - não haveria, pois, uma resolução neutra. Dorst (2015) sintetiza essa visão ao citar Boutellier (2013), para o qual “a complexidade, sem direção, paralisa.”

A abordagem do problema de design seria, portanto, tanto um ponto de partida quanto um mapa de possibilidades (DORST, 2015). Ao analisar os níveis de raciocínio relacionados à resolução de problemas, o autor descreve uma sequência de possibilidades, focando na abdução pelo design, situação na qual o único elemento conhecido seria o desfecho desejado (figura 4).

**Figura 4 - Níveis de raciocínio relacionados à resolução de problemas**



Fonte: Adaptação de Dorst (2015). Tradução da autora.

Dorst (2015) recorre a Hatchuel (2001) ao reforçar os diferenciais da abdução pelo design em relação à resolução de problemas convencional. Se esta resumir-se a respostas simples e lineares, sem abertura de possibilidades, a abdução pelo design envolveria a expansão do conceito originalmente enquadrado, o projeto e uso de dispositivos de aprendizado e o desenho do entendimento e criação de interações sociais.

Uma revisão de práticas de resolução de problemas em design amplia a perspectiva sobre a abordagem de problemas complexos, reforçando seu caráter social: a coevolução, o desenvolvimento de situações-problema, a criação de

enquadramentos, a exploração de temas e o fomento a um discurso deslocam a perspectiva do designer-pesquisador de uma trilha previsível e ampliam as conexões em escalas maiores, tanto dentro quanto fora de sua organização (DORST, 2015).

Nesse sentido, o enquadramento do problema de design não seria um evento único, mas uma jornada empreendida pelo designer, iniciada pela arqueologia do problema e compreendendo uma imersão nos limites e morfologia do desafio. A seguir, o designer buscaria mapear os paradoxos existentes: afirmações, objetivos, pressupostos que tornam o problema difícil de resolver, por serem, muitas vezes, contraditórios. Sua pesquisa prosseguiria pela investigação do contexto e das motivações dos *stakeholders* relacionados ao problema, em específico entendendo a participação destes na geração do problema. A compreensão do campo e seus aspectos cultural, econômico, social e simbólico provê informações ainda mais abrangentes, seguida pela definição dos temas, que abordam fatores mais profundos das necessidades, experiências e motivações dos agentes (DORST, 2015).

Se da arqueologia à definição dos temas, o olhar do designer trafega em um crescente de abstração, a segunda parte da jornada do enquadramento investe no sentido contrário, buscando estreitar o foco a partir da geração de diversos enquadramentos para o problema. Esses enquadramentos são postos à prova em uma análise de futuros possíveis para cada um, transformados e, por fim, integrados (DORST, 2015).

Dentro do processo de abordagem do problema de design, o gerador primário ocuparia posição singular, pois identificaria o trecho de informação coerente que surge de dentro da situação do problema e dá início à cristalização da ideia da solução central (DORST, 2015). Essa ideia mudaria a visão do designer sobre a situação do problema, o que os levaria a redefini-lo. O evento criativo não resultaria, portanto, de um insight excepcional, e sim das pontes entre o espaço do problema e o espaço da solução através da identificação de um conceito-chave.

Ao se transpor essa construção para o contexto da geração da proposta comercial de design, pode-se ter duas leituras situacionais distintas: a primeira, de que da interação intensa sobre os possíveis enquadramentos do problema, na etapa de negócios, nasceria o enquadramento mais provável para o projeto e, segunda, de que a solução criativa seria tanto melhor quanto melhores fossem as pontes criadas e quanto mais enquadramentos fossem explorados em um processo de design. Esse enquadramento sucessivo seria tão mais rico quanto mais paradoxos houvesse para

provocá-lo, o que geralmente acontece quando há conflitos entre modelos mentais diferentes. Percebe-se, pois, que a divergência de modelos mentais pode ser interessante para agregar novas perspectivas ao projeto. Esse raciocínio será retomado posteriormente, neste documento, na abordagem das controvérsias inerentes ao processo projetual.

O envolvimento interorganizacional e transdisciplinar entre as empresas fornecedora e cliente do design, ainda no âmbito da definição de escopo de projeto, representaria um adiantamento do trabalho de design a ser realizado *a posteriori*. Sendo impossível a consecução de serviços de design sem a definição prévia de escopo, chega-se a um paradoxo: o serviço de design mais relevante de todo o projeto, que é o enquadramento do problema e delimitação de fluxos e recursos para abordá-lo, seria realizado de forma tentativa, não-remunerada, na etapa comercial. Ante esse impasse, recorreremos a Cross (2001), que argumenta a favor de formas de conhecimento, consciência e habilidades inerentes aos designers, independente do domínio profissional, para prover subsídios para a exploração de uma prática profissional do design que tenha consciência de seu papel como artífice. Se, de acordo com Cross (2001), o design deve ser estudado em seus próprios termos, pode-se cogitar que haja uma maneira design de vender o próprio serviço de design - a própria exploração de possibilidades rumo a um escopo de serviços seria, por si, um serviço de investigação e descoberta preliminar. O desafio seria, portanto, alinhar expectativas com o cliente acerca da natureza do trabalho realizado na etapa de venda. Estaria o cliente preparado para enxergar o envolvimento do designer sob esta ótica?

A visão sobre como o designer é percebido dentro de uma situação de resolução de problemas ilumina as diferentes expectativas de um cliente sobre o envolvimento do designer. O quadro 1 demonstra quatro visões, sintetizadas por Paton e Dorst (2011), de como uma só denominação - “designer” - pode encerrar quatro papéis diferentes, cada qual vinculada a uma profundidade de abordagem do problema de design.

**Quadro 1 – Categorias de papéis do designer**

<b>DESIGNER</b>			
<b>TÉCNICO</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>EXPERT</b>	<b>COLABORADOR</b>

<p>O cliente sabe o que deseja e o designer executa.</p> <p>O designer atua como produtor, sem interferir no enquadramento do problema.</p>	<p>O cliente sabe o que deseja mas não tem domínio sobre o que seria necessário para atingir sua meta</p> <p>O designer atua como viabilizador de uma ideia do cliente, escolhendo caminhos para chegar ao resultado desejado</p>	<p>O cliente tem uma ideia parcialmente formada sobre o que deseja e o designer deve usar seu expertise para negociar uma formulação viável do brief</p>	<p>O cliente e o designer trabalham mutuamente sobre o enquadramento do problema, com trocas altamente iterativas, transparentes e lúdicas.</p>
---	---	--	---

Fonte: Adaptação de Paton e Dorst (2011).

A interpretação do *quadro 1* em uma situação de composição de proposta comercial de design ilustra quatro situações possíveis: na primeira, o designer age como produtor, orçando o projeto de acordo com instruções específicas providas pelo cliente. Na segunda situação, em que o designer atua como facilitador, há uma reflexão sobre qual caminho a seguir no projeto, para obtenção do resultado final. Na terceira situação, o designer atua como *expert*, negociando e remodelando o *brief* de projeto. Na quarta situação, cliente e designer trabalham conjuntamente na definição do problema, em uma relação mais horizontalizada. A diferenciação inicial entre uma situação e outra, contudo, pode resultar escorregadia, como será revelado nos estudos de caso deste trabalho.

O enquadramento e reenquadramento de um problema de design, realizado desde a etapa comercial do projeto, não é uma abordagem neutra ou padronizada, e sim tensionada e localizada a fim de dirigir explorações e percepções no processo de criação. Ao mesmo tempo em que cativam, suscitando imagens mentais nos atores envolvidos, essas abordagens devem ser capazes de levar a soluções realistas (DORST, 2015). Ou seja, o enquadramento gerado nos momentos iniciais do contato entre vendedores e compradores de design, embora seja naturalmente propenso a mutações ao longo do projeto, pode ser definidor da forma como o projeto será abordado, financiado e gerido em seu decurso.

Se enxergamos a criação de uma proposta comercial de serviços de design como, antes de mais nada, a situação em que a oportunidade para o enquadramento do problema de design se apresenta de forma mais crua, é relevante tecermos um paralelo em relação às ameaças que tal enquadramento sofre nas práticas

organizacionais. Dorst (2015) relata cinco “síndromes” que representam os diferentes níveis de barreiras à mudança dentro das organizações<sup>3</sup>:

- a) *“Lone Warrior”*, onde um indivíduo ou conjunto de indivíduos sentem-se “donos” do problema e têm necessidade de dirigir o processo de resolução de problemas, normalmente se posicionando fora da própria arena do problema. O envolvimento de outros interessados é visto como interferência e o heroísmo empreendido na jornada é seguido de frustração;
- b) *“Freeze The World”*, onde a atitude preponderante é a de apenas iniciar o trabalho uma vez que quantidades infindáveis de pesquisa e discussões em grupo tenham sido empreendidas. Os participantes sentem que perdem o controle da situação quando percebem que o problema lhes escapa por ter mutado ao longo do tempo;
- c) *“The Self-made Box”*, onde a organização tenta abordar o problema de maneiras que funcionaram no passado, terminando por aprisionar-se em seus próprios hábitos;
- d) *“Taking the Rational High Ground”*, onde a organização acredita em sua própria racionalidade e na convicção de que há apenas uma posição racional, tornando-a inflexível;
- e) *“Shape Your Identity Around Established Practices”*, onde caminhos já bastante percorridos de resolução de problemas são profundamente entranhados nas mentes dos indivíduos, na estrutura e nas práticas da organização a ponto de serem identificados com sua cultura e valores.

Se a proposta de enquadramento de Dorst (2015) é uma abordagem para problemas abertos, complexos, dinâmicos e em rede, e sendo o enquadramento uma entidade social por essência, consideramos providencial recorrer a referenciais teóricos que dêem conta da complexidade de associações entre atores de origens diversas, como será visto mais adiante, no estudo das contribuições da Teoria Ator-Rede e do conceito de *boundary objects* a este objeto de pesquisa.

Neste momento, tendo sido abordado que a gênese do enquadramento do problema de design estaria relacionada à cristalização de um gerador primário a partir das informações obtidas sobre a situação do problema, torna-se oportuno analisar

---

<sup>3</sup> Os nomes das síndromes foram mantidos no original, em inglês (DORST, 2015, p. 14-19).

como essas informações de contexto nascem, explorando referências teóricas sobre emergência de requisitos.

### 2.3 Emergência de requisitos

Neste subcapítulo, serão examinados referenciais acerca do processo e contexto para emergência de requisitos em fases iniciais dos projetos de design. Sendo a etapa de elaboração da proposta comercial o primeiro momento para o fomento e consequente mapeamento de requisitos referentes a um projeto, considera-se relevante uma revisão teórica sobre como a emergência de requisitos é abordada dentro do domínio do design.

Haug (2015), em seu panorama sobre o contexto da emergência de requisitos de clientes em projetos de design, posiciona o cliente como a origem do projeto e a fonte primordial de seus requisitos. Interno ou externo à organização, e dotado de níveis variantes de entendimento em design, o cliente necessitaria da assistência de um profissional para resolver um problema particular de design. Desejavelmente, todos os requisitos necessários à realização do projeto deveriam ser apresentados pelo cliente, de forma ordenada e inequívoca, no início do ciclo de trabalho, permanecendo imutáveis durante todo o curso do projeto. A emergência, *a posteriori*, de requisitos desconhecidos ou, ainda, a alteração de requisitos previamente estabelecidos ameaçaria a viabilidade do projeto, lançando por terra todos os esforços e recursos já empregados pelo designer no processo.

Ao contrário do cenário ideal em que requisitos conhecidos não são modificados e não há requisitos não informados, o processo de desenvolvimento de um projeto de design é, mais frequentemente do que não, marcado por inconsistências e falhas de comunicação e entendimento no contexto da emergência de requisitos. Haug (2015) nomina três formas de descontinuidade nesse processo: emergência de requisitos não informados previamente, revogação de requisitos ou alteração de requisitos. As razões para as mudanças são múltiplas, mas orbitariam, segundo Haug (*ibid*), em torno da falta de entendimento e, em última análise, de comunicação entre os atores envolvidos.

O *brief* de design, provido pelo cliente a partir de estímulos provocados pelo designer, está presente desde a etapa comercial e é a primeira evidência de emergência de requisitos registrada no projeto. Ele contém informações que suscitam

tanto a abertura quanto o fechamento do enquadramento do problema, abrangendo possibilidades, expectativas, oportunidades e limites da organização contratante (MOZOTA, 2011). O *brief*, de acordo com Philips (2007) e Haug (2015), presta-se menos à prescrição da solução, e mais ao fomento do enquadramento do problema.

*Briefs* de design são normalmente incompletos, pouco adequados à maneira “design” de pensar, têm pouca consistência entre conteúdo e formato e são acompanhados de referências de qualidade variável (HAUG, 2015). O papel do designer, além da leitura do documento, seria clarificá-lo e estabelecer uma hierarquia de relevância sobre ele, elencando o que é útil e o que não é para o projeto. Tão importante quanto ler o *brief*, segundo Haug (2015), é ler o cliente e entender seu ponto de vista. A construção de um *brief* de design, portanto, não é um gesto unilateral, e sim um diálogo reflexivo entre duas (ou mais) organizações, envolvendo diversos atores. Dentro do que Philips (2007) alinha como elementos essenciais a um *brief*, encontram-se a natureza do projeto e o contexto onde este se insere, a análise setorial, investigações sobre o público-alvo, o portfólio de soluções presentes na organização e objetivos de negócio e estratégias de design da organização. Além desses itens, pode-se também listar os objetivos, prazo e orçamento relativos ao projeto em si – um conjunto de limites inerentes a propostas comerciais.

Como se comentou anteriormente neste documento, a presença de indivíduos nas organizações compradora e vendedora do design que consigam dialogar entre si aumenta sobremaneira a qualidade do processo de briefing e o sucesso do artefato de *brief* (PHILIPS, 2007), pois conseguem empreender a arqueologia de requisitos de forma ampla e referenciada em múltiplas perspectivas. A emergência de requisitos é, pois, um processo coletivo, onde uma ampla variedade de atores participa do processo de design (BUCCIARELLI, 1988). Torna-se contribuinte da emergência de requisitos cada indivíduo cujas palavras, propostas, pedidos e súplicas importem e contribuam para a forma final do produto. Um processo dialógico é estabelecido entre os vários atores, o que pode ser entendido como uma “conversação reflexiva” (HAUG, 2015; SCHÖN, 1983).

O processo de levantamento de requisitos em design, como processo social, seria inundado pela incerteza e ambiguidade, onde cada ator expressaria seus desejos e angústias em uma linguagem própria, derivada de seu *object world* - conceito introduzido por Bucciarelli (1988) e que expressa as crenças, interesses, conhecimento, experiências, métodos e técnicas de que cada ator se vale. Enxerga-

se o desafio, portanto, de como diferentes *object worlds* podem ser articulados de forma a permitir a contribuição conjunta em uma mesma plataforma de projeto.

O meio através do qual é realizada a comunicação entre designer e cliente para fins de elicitación de requisitos parece abrigar, segundo Haug (2015), algumas chaves para a compreensão da articulação desses *object worlds* e de seus sucessos e inconsistências. A utilização de outros tipos de mídia, além de texto e fala, podem ser necessários para alcançar um entendimento comum durante o projeto, notadamente durante a discussão sobre a aparência do produto final. O conceito de *boundary objects*, cunhado por Star e Griesemer (1989), descreve artefatos que pessoas de diferentes *object worlds* usam como meio de comunicação entre elas. Em se tratando da relação entre designers e clientes, pode-se aventar que tipos de artefatos desempenhariam essa função: esboços, maquetes, protótipos, mapas conceituais e, nas lentes desta investigação, também a proposta comercial.

O próximo subcapítulo se aprofunda sobre a inquietação disparada pela visão da emergência de requisitos e enquadramento da proposta de design como processos sociais. Ao tornar-se claro o quanto as relações entre os diversos atores são definidoras dos processos e artefatos do design e, por eles, também definidas, buscou-se nos referenciais da Teoria Ator-Rede subsídios para melhor compreensão dessa dinâmica.

## **2.4 Teoria Ator-Rede**

Também chamada de Sociologia das Traduções, a Teoria Ator-Rede (referida, doravante, como TAR neste documento) ganhou corpo através das perspectivas propostas por Latour, Law e Callon em estudos sociotécnicos, analisando o papel desempenhado pela ciência e tecnologia na estruturação de relações de poder (CALLON, 1984). Ela compreende um corpo de conhecimento teórico e empírico que trata as relações sociais, incluindo poder e organização, como efeitos de redes (LAW, 1992).

A TAR apresenta uma metodologia coerente de incorporação dos não-humanos nos relatos científicos, em uma tentativa de ruptura com a tradição filosófica que opõe objetos a sujeitos (SAYES, 2013). Os não-humanos, rol que inclui entidades tão diversas quanto animais, fenômenos naturais, ferramentas e artefatos técnicos,

estruturas materiais, dispositivos de transporte, textos e bens econômicos, têm agência e são atores. Dizer que não-humanos têm agência, contudo, implica em uma visão de agência desassociada de intencionalidade, subjetividade e livre vontade (SAYES, 2013). Se um ator, ao agir, nunca está só (LATOUR, 2012), podemos compreender agência como a capacidade de fazer a diferença no curso de ação de outro agente, de forma que essa diferença possa ser detectada (SAYES, 2013).

A agência dos não-humanos traz contribuições à vida social. Os não-humanos podem ser compreendidos como estabilizadores do coletivo humano, pois suas ações e capacidades seriam vistas como uma condição para a possibilidade de formação da sociedade humana; como mediadores, mutando por sua circulação e transformando o coletivo através dessa própria circulação; como membros de associações morais e políticas e, por fim, como agregadores de atores de diferentes ordens temporais e espaciais (SAYES, 2013). Esta última contribuição, do potencial para agregar outros atores, aponta para a relativa solidez das associações humanas e é de particular interesse para este estudo.

O termo ator-rede significa algo que não é redutível a um ator isolado ou a uma rede – assim como as redes, ele é composto de elementos heterogêneos que foram relacionados uns aos outros por um período de tempo. O ator-rede é, simultaneamente, um ator cuja atividade é colocar elementos heterogêneos em rede e uma rede que é capaz de redefinir e transformar seus elementos. Cada ator seria, portanto, um ponto dentro de uma rede e, ele próprio, a simplificação de outra rede (CALLON, 1987).

A inserção das perspectivas da TAR nesta dissertação ocorreu com a investigação já em curso, em um momento onde se tornava cada vez mais claro, através do estudo dos referenciais de problema de design, emergência de requisitos e *boundary objects*, que não seria possível, ou honesto com os propósitos da pesquisa, prosseguir sem o aprofundamento em referenciais epistemológicos que embasassem o estudo de relações comportando agentes humanos e não-humanos. A TAR aportou tais lentes, analisando os atores como efeitos de redes materialmente heterogêneas e pontuando que a sociedade não existiria se fosse puramente social (LAW, 1992; SAYES, 2013). Os artefatos, por essa perspectiva, não mais são (apenas) produtos de relações, mas também propulsores, mediadores e estabilizadores das mesmas. Os atores humanos, por sua vez, não apenas são efeitos de seus corpos e conhecimentos, mas também das relações com outros humanos e

não-humanos. A partir dessas afirmativas, a abordagem do processo de design via TAR compreenderia menos um esforço para criar produtos, e mais um processo para rearranjar a rede social, sendo esta a finalidade de suas estratégias (EKOMADYO, YULIAR; 2015).

Portanto, a sociedade, suas organizações, agentes e máquinas seriam todos efeitos gerados em redes padronizadas de materiais diversos, não apenas humanos (LAW, 1992). Agentes, textos, dispositivos e arquiteturas seriam todos gerados em, formariam parte de e seriam essenciais para as redes e o social. Law pontua – de forma interessante para esta investigação, que alguns tipos de interação estabilizam e se reproduzem a si próprias, gerando efeitos como poder, fama, tamanho, escopo ou organização (LAW, 1992). A TAR, portanto, se ocuparia das mecânicas do poder – e essa visão é providencial no estudo das relações comerciais e projetuais entre organizações.

Este trabalho ilumina a proposta comercial e seus artefatos derivados como *boundary objects* do processo projetual levando em consideração as contribuições da TAR sobre a natureza dos grupos, a agência de objetos, as traduções e o conceito de social não como relativo à sociedade, mas sim associações (LATOURET, 2012) entre humanos e não-humanos. Para a TAR, a denominação “social” não significaria um domínio da realidade ou mesmo um item especial – ela implicaria em movimento, deslocamento, transformação, translação, registro. A TAR não reconheceria a relação entre o mundo material e o social porque desconheceria fronteiras entre as duas categorizações (LATOURET, 2012): “documentos, escritos, mapas, arquivos, grampeadores, listas, recursos organizacionais, em suma, tecnologias intelectuais” seriam objetos empenhados em fazer interações mais duráveis e de maior alcance. Que interações seriam essas, e que lentes seriam úteis para analisar um contexto de produção da proposta comercial e sua reprodução em artefatos derivados? Qual o papel dos artefatos para estabilizar o poder dentro de um coletivo? Essas perguntas nos acompanharão capítulos a fio, e encontrarão calado na discussão deste trabalho.

#### 2.4.1 Princípios da TAR: agnosticismo, simetria generalizada, livre associação

Callon (1984) apresenta o primeiro princípio da TAR, o agnosticismo, como uma abordagem imparcial dos atores engajados em uma controvérsia<sup>4</sup>. Segundo ele, o observador não julgaria ou censuraria os atores em relação aos aspectos sociais expressados, ou como estes analisariam a sociedade que os cerca. Nessa visão, nenhum ponto de vista seria privilegiado e a própria identidade dos atores não seria passível de ser fixada, caso ela ainda esteja sendo negociada.

Existiria, portanto, um compromisso em se explicar pontos de vista conflitantes nos mesmos termos, com um repertório único para descrever argumentos e pontos de vista diferentes de uma mesma controvérsia, independente da forma como os atores a descrevam. Dentro do conceito de simetria generalizada, os registros e o *grid* de análise devem ser os mesmos, independentemente de se tratar de uma análise do campo técnico ou social (CALLON, 1984).

Isso posto, as distinções *a priori* entre eventos sociais e naturais devem ser abandonadas, rejeitando-se uma fronteira definitiva entre os dois campos e abraçando a livre associação entre atores de qualquer natureza. O olhar do observador, ao segui-los, voltar-se-ia à maneira como estes definem e associam elementos na construção e explicação de seu mundo – seja natural ou social (CALLON, 1984).

#### 2.4.2 Tradução: equivalência, deslocamento, traição

Ao se buscar equivalentes em português a “Sociology of Translation”, depara-se com duas possibilidades que, ao rigor do dicionário, são válidas: sociologia da tradução e sociologia da translação. Mesmo adotando, nesta dissertação, o termo mais utilizado em português, “Sociologia da Tradução”, deixamo-nos levar pela ambiguidade e contemplamos as reflexões geradas também pela segunda possibilidade: “Sociologia da Translação”. Ao passo que a primeira versão insinua uma equivalência, a segunda inspira o deslocamento (CALLON, 1984). Uma terceira insinuação - ela mesma um deslocamento - nos leva à traição, no sentido de diferença (LAW, 1997).

A tradução, de acordo com Latour (2012) é uma relação que não transporta causalidade, e sim transformações, induzindo dois mediadores à coexistência. As explicações dos pesquisadores traçariam as redes a partir das traduções mapeadas.

---

<sup>4</sup> Uma controvérsia pode ser entendida como uma questão não estabilizada, fechada ou em uma “caixa preta”: uma incerteza compartilhada (MACOSPOL, 2007, p6). Em outros termos, são situações onde os atores não apenas discordam mas concordam em sua discordância (VENTURINI, 2009).

Traduzir é deslocar (Callon, 1984), mas também é expressar algo na linguagem de outrem: o que se diz, o que se quer, porque se age do jeito que se age e como alguém se associa aos outros. Traduzir é estabelecer-se, pois, como porta-voz.

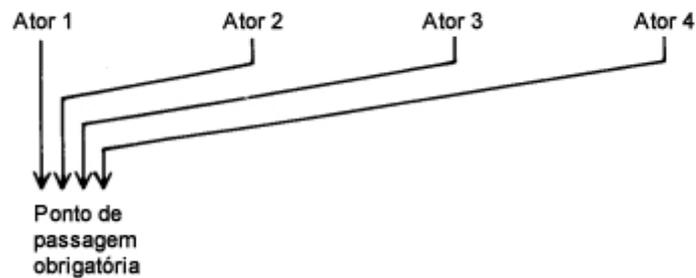
O processo de tradução possui diferentes fases, que podem se sobrepor. Ao longo dessas fases, a identidade dos atores, a possibilidade de interação e as margens de manobra são negociadas e delimitadas (CALLON, 1984), como se poderá observar nos próximos parágrafos.

#### a) Problematização

A problematização é o processo pelo qual os atores posicionam seus projetos como indispensáveis aos outros (CALLON, 1984), em eventos ou interações significativas para a formação e reformação de alianças e redes em andamento (TERREY, 2013). A definição dos atores realizada nessa etapa seria rudimentar, mas suficientemente precisa para situar os atores como necessariamente preocupados nas questões em formulação (CALLON, 1984).

Em vez de reduzir uma investigação a uma formulação simples, a problematização toca em elementos pertencentes tanto ao mundo social quanto ao natural. A formulação e proposição de apenas uma questão seria suficiente para envolver uma série de atores e estabelecer suas identidades e as conexões entre eles (CALLON, 1984). A natureza complexa e dinâmica da problematização envolve a interdefinição dos atores em sistemas de alianças e associações entre entidades, com definição das identidades e do que cada ator deseja. A problematização explicita que o interesse de cada ator está em admitir o programa proposto, abrindo espaço para o surgimento dos pontos de passagem obrigatória – uma situação à qual todos os atores da rede devem se submeter para atingir seus interesses, como a *figura 5* ilustra (CALLON, 1984).

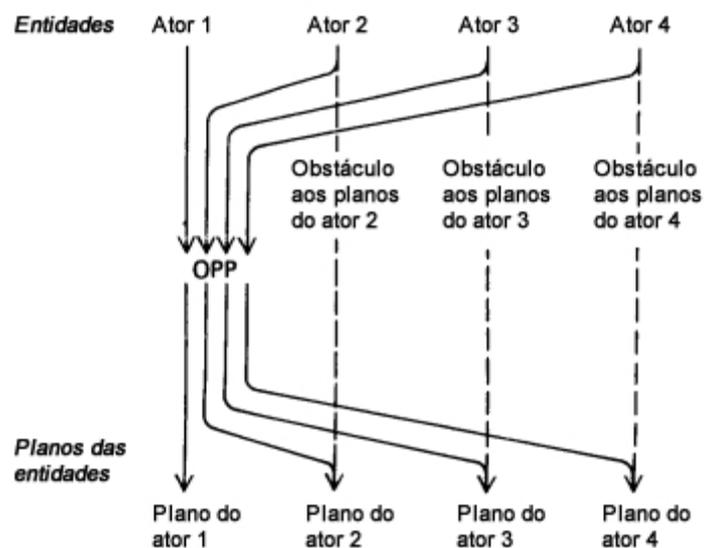
**Figura 5 – Ilustração de ponto de passagem obrigatória**



Fonte: Adaptação de Callon (1984). Tradução da autora.

A problematização, portanto, indicaria os movimentos e desvios a serem aceitos e as alianças a serem forçadas.

**Figura 6 – Ilustração de formação de alianças na problematização**



Fonte: Adaptação de Callon (1984). Tradução da autora.

A *figura 6* ilustra como as alianças são formadas na problematização a partir da identificação dos atores, seus objetivos e obstáculos para sua consecução. Forja-se uma “aliança sagrada”, nas palavras de Callon (1984), para que o fim proposto seja atingido.

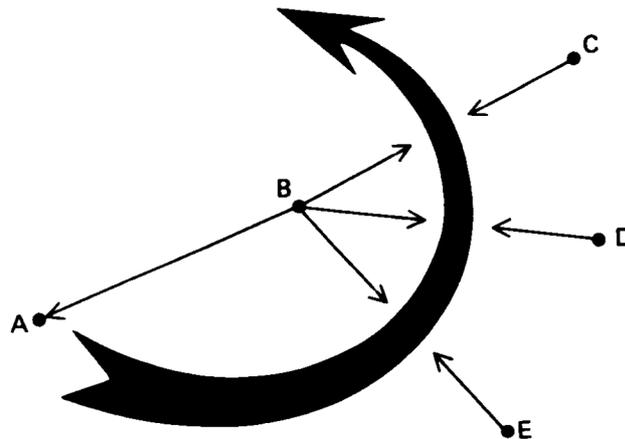
b) Interessamento

No interessamento, um ator tenta impor e estabilizar identidades aos outros atores que já estariam definidos na problematização. Estes poderiam escolher entre se submeter ao plano inicial ou recusar a transação – assim, definiriam “sua identidade, metas, projetos, orientações, motivações e interesses de outra maneira” (CALLON, 1984). Ele não deixa de ser uma espécie de interposição que reforça a associação dos atores e suporta a estrutura de uma rede (TERREY, 2013).

Se estar interessado é estar no meio (*inter-esse*), estar interposto, o interessamento de outros atores envolve a construção de dispositivos colocados entre eles e todas as outras entidades que queiram definir suas identidades de outra forma (CALLON, 1984). Atores que não estariam originalmente convencidos são persuadidos a aderir ao objetivo e às ações que ele implica (TERREY, 2013).

Resgatamos o pensamento de Latour (2012) sobre a formação de grupos, em que a definição de um grupo é performativa (ou seja, está em reforço contínuo através de ações) e que envolve elencar os não-grupos, rompendo associações que poderiam colocar em risco o grupo a ser formado ou reforçado. Os dispositivos de interessamento criariam, nesse sentido, o equilíbrio favorável de poder - ajudando a enquadrar as entidades a serem engajadas e, da mesma forma, interrompendo potenciais associações competidoras, reforçando, portanto, um sistema de alianças (CALLON, 1984), como ilustra a *figura 7*, que exhibe do interessamento de ator B na rede do ator A, onde B seria efeito de A. A identidade de B seria consolidada pela desassociação de C, D e E.

**Figura 7 - Ilustração do interessamento do ator B na rede do ator A**



Fonte: Callon (1984).

Nesta pesquisa, o conceito de interessamento iluminou relações nos casos estudados, possibilitando a identificação de dispositivos que consolidavam a identidade de atores através de associações e rompimentos continuamente reforçados. Terrey (2013) relata, com maior amplitude, diversos outros dispositivos que promovem o interessamento de atores, como conferências de design, projetos piloto de design, pesquisa de usuários, métodos, e novas representações, dentre outros.

#### c) Engajamento

Por melhor que seja o dispositivo de interessamento, o sucesso da empreitada nunca está garantido. O interessamento chega ao engajamento se tem sucesso na criação de alianças, envolvendo as negociações multilaterais, confrontações e truques que habilitam os interessamentos a terem sucesso (CALLON, 1984).

#### d) Mobilização

Como a própria palavra insinua, a mobilização envolve tornar móveis entidades que assim não o eram, enfatizando todos os deslocamentos necessários. A mobilização caracteriza o sucesso no alinhamento dos atores em torno de um objetivo comum e está intrinsecamente relacionada à sustentabilidade da rede (CALLON, 1984).

#### 2.4.3 Fontes de incerteza: iluminando controvérsias

Se os objetos têm vida múltipla e complexa ao longo de reuniões, projetos, esboços, regulamentos e provas, fundindo-se a ações sociais tradicionais, essa fusão ou, em outras palavras, associação entre entes de naturezas heterogêneas, seria mais visível – e, portanto, mais observável – através do estudo de inovações e controvérsias (LATOURE, 2012).

Esta investigação aceita a provocação de Latour (2012) e se propõe a seguir evidências das associações entre humanos e não-humanos a partir de controvérsias mapeadas nas situações a serem estudadas. Quais seriam, contudo, as evidências consistentes de tais controvérsias? Haveria situações mais ou menos propícias à sua observação?

Na tentativa de clarificar possíveis situações onde as controvérsias seriam melhor observáveis, Latour (2012) lista cinco fontes de incerteza, dignas da atenção do pesquisador: a natureza dos grupos, das ações, dos objetos, dos fatos e dos relatos. Os parágrafos a seguir discorrerão, brevemente, sobre cada uma delas.

O estudo da natureza dos grupos - a primeira fonte de incerteza - projeta luz sobre como os atores se agregam, identificam, transformam e dissolvem formações. Os grupos não seriam coisas silenciosas, mas “o produto provisório de um rumor constante feito por milhões de vozes contraditórias sobre o que vem a ser um grupo e quem pertence a ele”. As conexões sociais poderiam ser melhor observadas graças aos traços inesperados que as controvérsias revelariam em torno da formação de grupos (LATOURE, 2012).

Não haveria grupo sem seu respectivo oficial de recrutamento, pois seria este o responsável pela atração e agregação de participantes. A definição de um grupo seria dependente das fronteiras demarcadas, fixadas e conservadas para este, ou seja: o que um grupo é também se define pelo que ele não é. Esses limites à identidade do grupo não seriam estanques, e sim renovados de forma performativa: enquanto houver trabalho de delimitação ou exclusão sendo realizado, o grupo conserva suas fronteiras (LATOURE, 2012). Pode-se entender, pelos argumentos de Latour, que a existência e manutenção de grupos ao longo de processos de trabalho está relacionada não a convenções extrínsecas ao grupo e sim às associações em constante formação ao longo de sua existência. Cabe considerar, nos estudos de caso desta dissertação, como essas associações em constante formação seriam providenciais ao surgimento de redes localizadas de projeto.

A segunda fonte de incerteza retira o ator da solidão ao performar a ação. O ator, ao agir, nunca estaria só: a natureza das ações implica na existência de outros atores. Essa ação não necessariamente é consciente, pois o ator seria aquilo que outros levam a agir: o próprio termo ator-rede insinua que o ator é a principal fonte de incerteza em relação à origem da ação (LATOURE, 2012).

Os objetos são o foco da terceira fonte de incerteza, sendo observados como mediadores das relações entre atores – transformando, traduzindo, distorcendo e modificando significado ou elementos que são veiculados (LATOURE, 2012).

A quarta fonte de incerteza versa sobre questões de fato e interesse, e traz uma bem-vinda provocação ao redor do conceito de construção. Latour (2012) pontua que um objeto construído não saiu do nada, e sim que este teve origem em uma série de associações. Observar um local de construção daria ao observador uma visão privilegiada sobre os atores humanos e não-humanos associados na empreitada. Essa ideia de construção como efeito de associação e não, como as ciências sociais pontuam, como artificialidade oposta ao “real”, guiou as reflexões e a elaboração do composto metodológico deste trabalho: que forças misteriosas levariam à construção de uma proposta comercial? Que interesses são nela inscritos e quais são os atores envolvidos em sua preparação? Ao ponderar que questões de interesse talvez sejam mais proveitosas ao observador que as questões de fato, Latour (2012) sugere um “segundo empirismo”: se os fatos são dados e imutáveis, não haveria nada a se obter através deles. No interesse, contudo, como algo que está entre o ator e seus objetivos, haveria tensão para o deslocamento e, conseqüentemente, material fértil para a análise do observador.

Por fim, a quinta fonte de incerteza trata sobre os relatos de risco e encoraja o pesquisador a voltar seu olhar para a pulsação viva que há nas controvérsias. Os relatos convocam atores de naturezas heterogêneas e devem, em uma objetividade específica a quem investiga associações, fazer com que o social apareça. Não se trataria apenas da habilidade em escrever textos, mas de tecer narrativas em que as redes se tornem evidentes e o leitor possa compreender a tecitura social em formação incessante por trás dos efeitos de rede. Nesses relatos, atores seriam mediadores – ou seja: modificariam, deslocariam, transformariam. Um ator que não faz diferença, segundo Latour (2012), não seria um ator.

Essa cartografia à qual Latour (2012) convoca o pesquisador é abordada em maior profundidade por Venturini (2010), seu discípulo e codificador da cartografia em um nível mais aproximado da prática, que será descrita a seguir.

#### 2.4.4 A cartografia de controvérsias

A cartografia de controvérsias é um conjunto de técnicas voltadas a explorar e visualizar questões, um exercício de desenvolver dispositivos para observar e descrever o debate social, especialmente o que envolve questões sociotécnicas (VENTURINI, 2010). Pode-se dizer que ela faz as vezes de método para investigação por meio das lentes da TAR, embora qualquer definição exclusiva pareça contrariar seus próprios princípios. Venturini (2010) pontua que, embora a cartografia de controvérsias possa ser descrita como “a prática da TAR desonerada de todas as sutilezas teóricas”, ela não consiste em uma abordagem separada, e sim uma outra maneira de se elaborar as mesmas ideias.

“Apenas olhe para as controvérsias e conte o que você vê”, exorta Latour em suas lições, uma declaração que implicaria no abandono de qualquer teoria ou metodologia social. Recebida com algum ceticismo, a cartografia de controvérsias de Latour prescinde de definições, premissas, hipóteses, procedimentos ou correlações *a priori*. Esse abandono de amarras iniciais torna o trabalho denso, complexo, pois requer que o praticante explore todas as ferramentas de observação que tem à mão, misturando-as sem restrições. O trabalho não se torna mais fácil, e sim mais lento e difícil (VENTURINI, 2010).

Em tal trabalho cartográfico, a parcialidade do cartógrafo é assumida – as guias-mestras metodológicas para retirar a subjetividade do pesquisador seriam ilusórias, pois as perspectivas de pesquisa seriam sempre enviesadas. A busca da objetividade se daria através da inclusão de outros relatos, outras perspectivas – multiplicando os pontos de observação. Quanto mais numerosas e parciais as perspectivas, mais objetiva e imparcial seria sua observação (VENTURINI, 2010). Esses procedimentos insinuam que a cartografia de controvérsias talvez seja exatamente o que seu nome explicita: uma topografia das discordâncias, tensões, alianças e atores em uma situação.

A observação a partir da cartografia das controvérsias seria tão melhor quanto mais aguçada fosse a percepção do cartógrafo. Venturini (2010) pontua que essa percepção pode ser melhorada a partir de alguns princípios. O primeiro é que a

controvérsia envolveria todo tipo de ator, humanos e não-humanos, o que não quer dizer que todos seriam necessariamente iguais ou agiriam da mesma forma. O segundo princípio afirma que as controvérsias exibem o social em sua forma mais dinâmica: todo ator pode ser decomposto em uma rede e toda rede pode se agregar para funcionar como um ator. O terceiro pontua que as controvérsias são resistentes à redução a questões simples – os atores discordariam, primariamente, sobre os enquadramentos das próprias questões. O quarto princípio enuncia que as controvérsias são debatidas – ideias que eram dadas como certo começam a ser questionadas e discutidas. Por fim, o quinto princípio coloca as controvérsias como conflitos, pois a construção de um universo compartilhado é frequentemente acompanhada de um choque entre mundos conflitantes.

A busca empreendida na cartografia aponta o olhar para territórios onde a vida coletiva cresce em complexidade: maior variedade de atores, alianças e oposições em constante transformação, simplicidade ilusória, expressões exacerbadas e conflitos árduos (VENTURINI, 2010). A descrição bem pode traduzir um contexto de elaboração de proposta comercial onde há incerteza sobre a questão a ser respondida e os possíveis provedores de subsídios para tal questão se engajam (ou desengajam) de acordo com seus próprios projetos de poder. Seria, contudo, qualquer projeto de elaboração de proposta comercial analisável por uma cartografia? Haveria situações mais aptas a exibirem o social por trás dos relatos? Seria a cartografia um bom modelo para que o agente comercial explorasse a controvérsia existente no contexto onde deseja intervir?

Um bom objeto de estudo, sob a perspectiva da cartografia de controvérsias, deveria evitar situações em que as controvérsias são frias, ou seja, não estão em sua situação mais aparente. Também devem ser evitadas controvérsias passadas, pois as situações seriam aplainadas à medida em que o tempo passa. As controvérsias, mesmo sendo dinâmicas, precisariam de limites para seu estudo – de outra forma, seria impossível estimar o trabalho e duração da investigação. Por fim, controvérsias ocultas devem ser evitadas, pois não se têm, ali, explicitados os reais interesses dos atores envolvidos (VENTURINI, 2010).

O conceito, aplicações e recomendações da cartografia de controvérsias foram substanciais, nesta pesquisa, para embasar a escolha de casos a serem estudados. Embora ela não implique no abandono ou adoção de procedimentos metodológicos específicos, pode-se considerá-la um ferramental para abordar a hibridização

crescente em disputas ao longo de fronteiras disciplinares – como situações negociais comerciais de serviços de design.

#### 2.4.5 O design na perspectiva da TAR

Após percorrermos os fundamentos da teoria ator-rede e pressupostos da cartografia de controvérsias, nos debruçamos sobre as contribuições que a TAR traria à pesquisa em design. Se a proposta comercial de design nasce de um problema de design, é sobre o design que devem incidir as luzes da TAR para benefício desta investigação. Embora a maioria dos estudiosos da TAR não faça referências específicas ao design, sua produção analisa o vir-a-ser de objetos, a forma como estes funcionam e como são capacitados a agir (YANEVA, 2009), o que torna essa perspectiva útil para analisar seus processos. O modelo analítico da sociologia da tradução seria, portanto, uma maneira de extrair a multiplicidade de atores e ações envolvidas na evolução do design (TERREY, 2013).

O olhar da TAR sobre o design traz, consigo, uma reflexão mais sutil e holística sobre o objeto, abordando-o não como uma questão de fato, mas como uma questão de interesse (LATOUR, 2008). Se objetos com seus *scripts* e programas de ação incorporados propulsionam e articulam novos laços sociais, o design dispararia formas específicas de se encenar o social, condicionando, facilitando e tornando a socialidade cotidiana possível. Assim como ocorre com laços legais, técnicos, artísticos e religiosos, o design ajudaria a tornar o social durável (YANEVA, 2009).

Adotar as lentes da TAR para o design deveria, a exemplo do canteiro de obras de Latour (2012), implicar na investigação da cultura e das práticas dos designers em vez de suas teorias e ideologias. O foco recairia sobre as ações e rotinas diárias de artefatos e designers no espaço de produção do design, relatando suas ações e transações (YANEVA, 2009).

Segundo Latour (2008), o design seria sempre um *redesign*, vinculado a questões, legados e problemas que o precedem. Todo ato de design, portanto, representa uma associação a entes existentes, não havendo tal coisa como um design totalmente novo. Nesse sentido, o design seria tanto um antídoto para começos absolutos quanto para soluções definitivas – o trabalho de design nunca terminaria, de fato.

Quanto mais os objetos são tornados *things*<sup>5</sup>, mais questões de fato são tornadas questões de interesse. Se *things* são assembleias, Latour (2008) questiona se todo design não seria um design colaborativo – a própria definição das políticas de questões de interesse – mesmo se, em alguns casos, os colaboradores não fossem visíveis, bem-vindos ou mesmo dispostos a colaborar.

“Um simples objeto, uma fechadura de porta, se torna uma *‘thing’*, um ajuntamento contestado de diversas demandas conflitantes, uma montagem disputada que vai dividir e congregar e engajar novas assembleias de humanos e não-humanos. Nos estudos em design, um novo artefato é, frequentemente, um território contestado.

Nesse sentido, um projeto de design ou uma *‘thing’* disputada de design se parece mais com uma ecologia complexa do que com um objeto estático” (YANEVA, 2009).

O “Prometeu Cauteloso”, corporificação do designer na visão de Latour (2008), teria consciência dos sucessivos invólucros, ou envelopes, em que atores são envolvidos. Os envelopes, diretamente relacionados à filosofia de esferas de Sloterdijk<sup>6</sup>, são as diversas instâncias, emaranhadas e sucessivas, nas quais os atores são embebidos – seus sistemas de suporte à vida ou, em um paralelo com a TAR, suas múltiplas redes. É importante frisar a principal intenção de Latour ao trazer os envelopes à discussão: não haveria tal coisa como “o nada” além das fronteiras de uma realidade, e sim outros envelopes sucessivos, sistemas de suporte à vida, dentro de cada envelope estudado. Se transpusermos a reflexão para o contexto desta investigação, vemos as redes de produção da proposta comercial e do projeto de design conectadas a outras redes exteriores aos departamentos e organizações envolvidas. Para efeito de análise dentro de um quadro temporal definido, pontualiza-se e simplifica-se boa parte dessas redes externas, mantendo-se a consciência de que podem ser abertas em estudos posteriores – ou reveladas a partir de controvérsias.

Outra pontualização, dessa vez para dentro, ocorre nos relatos de processos de design: o próprio design abarcaria uma complexa rede de agências raramente levadas em consideração pela teoria do design, em que designers são acoplados a não-humanos e mal podem conceber um novo objeto sem estarem assistidos ou

---

<sup>5</sup> O termo *thing* (em português, coisa), tem em sua origem etimológica espaços de assembleias. A análise do termo por essa luz sugere que objetos sejam analisados por suas capacidades mediativas.

<sup>6</sup> Filósofo alemão, Sloterdijk aborda, em sua trilogia “Esferas”, espaços de coexistência que revelam informações essenciais para a compreensão do humano.

amplificados por suas representações, ferramentas e dispositivos (YANEVA, 2009). O desafio do designer seria aglutinar as questões de interesse, elaborando um panorama das controvérsias inerentes às intervenções na existência material e lançando, para isso, mão da geração de relatos dos processos e práticas do design (LATOURE, 2008; YANEVA, 2009).

Após percorrer os referenciais do problema de design – desafio maior da proposta comercial - da emergência de requisitos necessária ao enquadramento do problema e da teoria ator-rede e associações em agregados híbridos, conduzimos nosso olhar para a perspectiva dos *boundary objects*, percorrendo referenciais sobre esse tipo – ou instância – de objetos na mediação de relações projetuais.

## 2.4 Boundary Objects

Neste subcapítulo, serão analisados os fundamentos da abordagem dos *boundary objects* e sua articulação dentro do projeto de design a partir de autores de diversos domínios.

Ao entendermos que a proposta comercial é um artefato produzido através de um processo de emergência de requisitos, marcado pela incerteza e ambiguidade inerentes a confluências de diversas mentalidades, torna-se instrumental nos abastecermos de referências sobre a interação entre diferentes *object worlds* (BUCCIARELLI, 2002) dentro de contextos colaborativos. Consistindo em uma abordagem mais dinâmica do que a mera tradução linguística entre os vários universos envolvidos, o conceito de *boundary objects* articula modelos mentais (ou *object worlds*) distintos, expondo divergências e fomentando a compatibilização de interesses. Nesse sentido, o conceito de *boundary objects* pode auxiliar na interpretação da proposta comercial como articuladora de divergências e pontos de vista conflitantes no processo de design.

A gênese da perspectiva dos *boundary objects* foi proposta por Star e Griesemer (1989), ao explorarem a coexistência entre a heterogeneidade e a cooperação. Os autores investigaram como grupos de pessoas diferentes interagem quando são postos trabalhando conjuntamente em um interesse comum - ainda que haja divergências em relação a objetivos e visões sobre suas próprias atividades e sua relevância dentro dos sistemas em que se inserem. Um mapa, um conjunto de

planilhas, um espécime animal são alguns dos exemplos trazidos pelos autores ao exemplificarem a flexibilidade do conceito dos *boundary objects* enquanto formato.

Essa flexibilidade, ou subestruturação da forma dos *boundary objects*, permite aos membros de diferentes grupos ler diferentes significados particulares a suas necessidades a partir do mesmo material. Essa maleabilidade é possível porque o material permanece flexível (ou subestruturado) no uso em grupo e mais focado no uso localizado (STAR, GRIESEMER 1989; HENDERSON 1991). Essa alternância entre a subestruturação e a consistência nos serão providenciais em reflexões durante o processo de pesquisa, pois podem ser conectadas à própria visão de Dorst (2015) sobre o problema de design.

Segundo Star (2010), os esforços de cooperação em um projeto envolvem criar entendimentos comuns, assegurando a confiabilidade das trocas ao longo de diferentes domínios e reunindo informações que reteriam sua integridade ao longo do tempo, espaço e contingências locais. Sua proposta de um *boundary object* é definida por três componentes principais: a flexibilidade interpretativa, a estrutura das necessidades e arranjos de processos informáticos e de trabalho e a dinâmica entre usos subestruturados e mais ajustados dos objetos.

A flexibilidade interpretativa de um *boundary object* reside em sua capacidade de, a partir de uma mesma estrutura, comportar múltiplas interpretações e usos oriundos dos diversos mundos sociais envolvidos. A forma como o *boundary object* se estrutura (e, conseqüentemente, estrutura a informação a ele relacionada) permite a vários grupos trabalharem juntos sem, necessariamente, haver consenso. Segundo Star (2010), o elemento mais importante na análise dos *boundary objects* é como as práticas estruturam, e a linguagem emerge, a partir das atividades realizadas conjuntamente. É possível, onde necessário, que o objeto seja utilizado em escalas diferentes pelos grupos envolvidos: em um âmbito mais vago ou em um âmbito localizado dentro de um mundo social específico, para trabalhos que não sejam interdisciplinares. Os grupos que cooperam sem chegarem ao consenso oscilariam entre as duas formas do objeto (STAR, 2010).

Podemos, a partir dessa visão, observar como ela se articula à perspectiva de enquadramento do problema de design proposta por Dorst (2015) e avançar, em desenvolvimentos futuros deste documento, na investigação de suas possíveis conexões. Ambas as abordagens lançam mão de estruturações flexíveis para lidar com uma complexidade multipolar. A heterogeneidade é presente em ambas, não

sendo objeto de repressão - pelo contrário: a diferença entre os *object worlds* dos atores envolvidos acrescenta perspectivas e gera paradoxos (DORST, 2015), sem os quais o enquadramento do problema de design não seria possível. Da mesma forma, a colaboração na heterogeneidade interessa à perspectiva da TAR, incluindo uma camada na análise dessa heterogeneidade, referente à natureza dos atores – humanos e não-humanos.

Um *boundary object* não dura indefinidamente: ao cessarem as diferenças a serem negociadas, o *boundary object* torna-se uma infraestrutura, um conjunto de padrões a ser seguido (STAR, 2010). Esse papel de infraestrutura permaneceria até irromperem novas tensões e o artefato retornar à condição de *boundary object*, e assim sucessivamente. A transformação cíclica entre *boundary object* para infraestrutura não estaria, necessariamente, vinculada a um momento temporal no projeto, e sim ao nível de entropia, convergências e divergências sucessivas no decorrer deste. Entendemos, portanto, que especial atenção deve ser empreendida na observação dessa entropia – tornando a cartografia de controvérsias anteriormente abordada especialmente útil nessa investigação.

Em busca de exemplos mais próximos à prática do design, observamos a análise de Henderson (1991) sobre desenhos de engenharia, onde tais representações seriam os blocos de construir do design tecnológico e da produção. A autora pondera que essas representações serviriam como “cola social”, tanto entre indivíduos quanto entre grupos, facilitando a cognição distribuída no trabalho de design em equipe. Ao passo em que atuam como dispositivos de alistamento, organizando a participação em grupo, as representações também seriam *boundary objects*, facilitando a leitura de significados alternativos pelos vários grupos envolvidos no processo de design. É possível enxergarmos semelhanças com a situação da proposta comercial, ela própria um dispositivo de alistamento de atores e recursos, estruturada de forma a permitir uma articulação dos interesses e visões de uma diversidade de atores nas organizações envolvidas. Como o trabalho ao longo de funções ocasiona problemas nas fronteiras de conhecimento, o uso do *boundary object* tornaria possível representar, aprender e transformar conhecimento para resolver as consequências dos atritos dos choques de mentalidades.

Haveria tal coisa como um bom ou mau *boundary object*? Frente ao fato de que um objeto possa ser um *boundary object* em uma dada situação de fronteira e não em outra, as variáveis parecem repousar sobre a relação entre o objeto e os *object worlds*

que devam ser associados na colaboração heterogênea. Carlile (2002) reflete sobre as características que uma ferramenta, método ou objeto devem possuir para mediar a resolução conjunta de problemas em diferentes tipos de fronteira: em uma fronteira sintática, o *boundary object* deve estabelecer uma sintaxe, ou linguagem, compartilhada para que os indivíduos representem seu conhecimento; em uma fronteira semântica, provê meios para indivíduos explicitarem e aprenderem com suas diferenças e dependências ao longo da fronteira; em uma fronteira pragmática, facilita um processo onde os indivíduos podem transformar o conhecimento de forma conjunta.

Zurlo e Nunes (2015) associam a noção de *boundary objects* a quatro dimensões diferentes em seu estudo: protótipos, reuniões, exposições e o próprio projeto-piloto desenvolvido, sendo os protótipos a modalidade que mais trouxe resultados enquanto *boundary objects*, por sua tangibilidade. O projeto-piloto, no entanto, ilumina a possibilidade de utilização de ferramentas estratégicas como *boundary objects* (SPEE, JARZABKOWSKI, 2009; ZURLO, NUNES, 2015). Sabe-se que o uso de ferramentas estratégicas não é apenas instrumental, mas moldado por dinâmicas sociais e políticas entre atores e pelas propriedades dessas ferramentas. Tais instrumentos, portanto, podem servir a propósitos sociopolíticos, sendo empregados para gerar discussões estratégicas. Nesse sentido, a relevância desses dispositivos recai não sobre seus resultados analíticos, mas sobre a habilitação de relações sociais que provêm, muitas vezes revelando fronteiras dentro das organizações (SPEE, JARZABKOWSKI, 2009). Consideramos esta última reflexão especialmente relevante para esta investigação: os *boundary objects* não se resumem a transpor fronteiras mas, em situações de maior complexidade, as revelam. O sucesso de sua utilização é dependente da complexidade residente e das fronteiras de conhecimento existentes na organização.

Seriam, contudo, todos os *boundary objects* detentores das mesmas propriedades de mediação? Star e Griesemer (1989) organizaram os *boundary objects* em quatro tipos, contextualizados em seu estudo de caso de um museu: repositórios, tipo ideal, limite coincidente e formulários padronizados. Carlile (2002) reinterpretou esses tipos de Star e Griesemer (1989) para um contexto de desenvolvimento de novos produtos, classificando-os como repositórios (bibliotecas, bases de dados, planilhas de custos), formulários ou métodos padronizados (padrões para reportar achados, métodos para resolução de problemas), objetos/modelos

(rascunhos, desenhos de montagem, protótipos, simulações em computador) e mapas (gráficos de Gantt, mapas de processo, matrizes de workflow, simulações em computador). Para Carlile (2002), o tipo de *boundary object* está relacionado à fronteira a ser negociada em cada situação estudada, como demonstra o quadro 2.

**Quadro 2 – Tipos de fronteira do conhecimento, categorias e características dos boundary objects**

<b>Tipos de fronteiras do conhecimento</b>	<b>Categorias de <i>boundary objects</i></b>	<b>Características dos <i>boundary objects</i></b>
Sintática	Repositórios	Representar
Semântica	Formulários e métodos padronizados	Representar e aprender
Pragmática	Objetos, modelos e mapas	Representar, aprender e transformar

Fonte: Adaptação de Carlile (2002). Tradução da autora.

Em produção mais recente, Stompff e Smulders (2016) propõem uma nova categorização de *boundary objects* para representações do design, classificados em função da fidelidade, nível de abstração, preocupação preponderante e objetivo (quadro 3).

**Quadro 3 – Classificação de boundary objects**

<b>Categoria 1</b>	<b>Categoria 2</b>	<b>Categoria 3</b>	<b>Categoria 4</b>
<i>Quando todo detalhe conta</i>	<i>Um rabisco serve</i>	<i>A essência de uma ideia</i>	<i>Ainda melhor que a coisa real</i>
Alta fidelidade	Baixa fidelidade	Fidelidade muito baixa	Alta fidelidade
Nenhuma abstração permitida	Rascunhado	Ícônico	Cuidadosamente construído e expressivo

Preocupação com a falha	Preocupação com resolução de problemas	Preocupação com a convergência	Preocupação com o comprometimento
Produção de sentido	Projetação	Enquadramento futuro	Ganhar comprometimento

Fonte: Adaptação de Stompff, Smulders (2016). Tradução da autora.

Havendo percorrido referências sobre as características e propriedades de mediação dos *boundary objects*, a dúvida sobre como e por quem eles são criados permanece relevante. Levina e Vaast (2005) sintetizam, no *quadro 4*, as diferenças entre as situações em que o *boundary object* é designado e aquelas em que ele se torna *boundary object* na prática.

#### Quadro 4 – Nomenclatura e designação comparada à emergência na prática de *boundary objects*

Nomenclatura e Designação	Na Prática
<b>Boundary spanners nominados:</b> agentes que foram encarregados pelos agentes empoderados em dado campo para desempenhar determinados papéis na transposição de fronteiras em diversos campos.	<b>Boundary spanners na prática:</b> refere-se aos agentes que, com ou sem nomeação, engajam-se em cruzar fronteiras (navegando e negociando) de diversos campos.
<b>Boundary objects designados:</b> Refere-se aos artefatos que, devido ao seu design e propriedades, foram nomeados como valiosos para transpor fronteiras de diversos campos.	<b>Boundary objects no uso:</b> refere-se aos artefatos que, com ou sem designação, não são apenas incorporados com utilidade nas práticas de diversos campos, mas também adquirem uma identidade comum em práticas conjuntas.

Fonte: Adaptação de Levina e Vaast (2015). Tradução da autora.

As diferenças entre a designação e a emergência do *boundary object* na prática reforçam o pensamento de que, na designação, há uma relação de poder na tentativa de fixação de determinado artefato como mediador. Embora um *boundary object* designado possa também ser um *boundary object* na prática, percebe-se que a mediação na prática possui mais significado e se torna mais útil para o trabalho sendo realizado (SPEE, JARZABKOWSKI, 2009).

A situação da proposta comercial como *boundary object* do processo projetual, analisada pelas lentes da TAR, permite enxergar além da colaboração na diversidade, avistando também a sobreposição de diferentes projetos de poder associados a cada ator tangente à proposta. Pode-se indagar se a agência que ela exerce em relação a cada ator não seria singular, específica à relação com ele. Avançando nas indagações, perguntamo-nos também se seus componentes próprios e derivados (artefatos-filhos, que herdariam inscrições da proposta comercial) teriam propriedades e agências diferentes em função de suas morfologias (STOMPFF, SMULDERS, 2016).

O próximo capítulo apresenta um composto metodológico elaborado a partir das inquietações promovidas pelos referenciais teóricos aqui relacionados.

### 3 MÉTODO

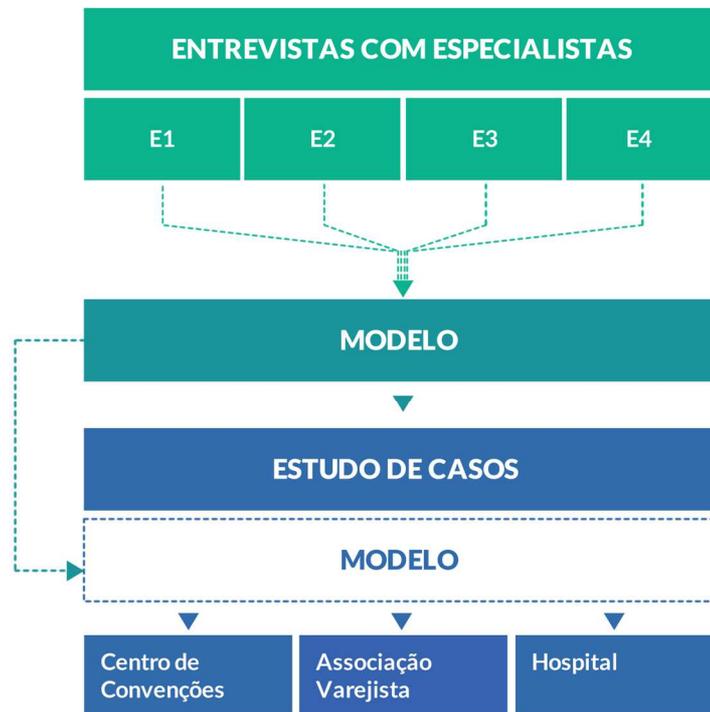
Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, sua fundamentação e vinculação com os objetivos da pesquisa. O resgate do problema de pesquisa, pois, é fundamental para que se possa compreender como o composto metodológico foi criado. Se a investigação parte do desafio de estudar a elaboração da proposta comercial de serviços de design relacionada ao problema de design, a partir das lentes da teoria ator-rede e enquanto *boundary object*, parece necessário recorrer a dispositivos de investigação que se alinhem com as lentes epistemológicas utilizadas.

Uma investigação ampla, abrangendo a criação de propostas comerciais de todos os domínios do design, não seria possível nos limites temporais desta dissertação. Da mesma forma, entendeu-se que fazer um estudo de caso composto por poucos casos de diferentes domínios não possibilitaria uma análise transversal adequada. Optou-se por investigar três projetos da mesma natureza, de ciclo similar e escopo comparável.

Por conveniência e maior possibilidade de levantamento de informações, foram escolhidos casos de projetos de construção de websites – serviços com escopo localizado e da área de atuação profissional da pesquisadora. Uma indagação, contudo, persistia: que fio condutor permitiria a comparação entre os três casos? A experiência da autora na área poderia prover um modelo para a análise, mas considerou-se essencial buscar outras visões para mitigar sua subjetividade, convocando-se outros especialistas em comunicação digital para prover relatos e reflexões sobre a prática profissional.

O percurso metodológico foi, portanto, composto por dois movimentos. No primeiro, uma pesquisa exploratória percorreu a jornada de uma proposta comercial, de sua criação ao encerramento do projeto, através de entrevistas com especialistas, buscando compor um modelo de como esse percurso é realizado e que atores, interesses e desafios são característicos desse processo. No segundo, três estudos de caso são relatados e constituem uma cartografia de controvérsias que perpassa e critica o modelo ideal composto na etapa anterior.

**Figura 8 – Percurso metodológico**



Fonte: a autora.

### 3.1 Entrevistas com especialistas

Sendo a autora, ela mesma, especialista dentro do mercado comunicação digital, em especial no modelo de agências digitais, considerou-se prudente buscar externamente as fontes de informação, mitigando eventual subjetividade na análise dos casos a partir de uma visão pessoal do negócio por parte dela. O primeiro movimento metodológico compreendeu, portanto, entrevistas em profundidade com quatro especialistas do mercado de comunicação digital no Rio Grande do Sul, em busca de informações que propiciassem a elaboração de um modelo analítico da prática para analisar e compreender os três casos estudados dentro de seu mercado.

#### 3.1.1 Perfil dos especialistas

Os critérios para seleção de especialistas convidados abrangeram visão sistêmica e reflexiva sobre a venda e execução de serviços de criação de websites.

Para cumprir esse requisito, propôs-se que os entrevistados tivessem um mínimo de 10 anos de prática de mercado em comunicação digital, experiência na venda de serviços de design e participação na Associação Brasileira de Agentes Digitais, a ABRADi<sup>7</sup>, entidade que congrega agências digitais e promove a melhoria de práticas nesse mercado. Como os informantes deveriam ser profundos conhecedores dos processos, riscos e potencialidades de cada decisão tomada na composição da proposta, escolheu-se a participação em cargos diretivos dessa entidade como critério de seleção, associado à conveniência e disponibilidade para entrevistas.

Os especialistas - um diretor, o atual presidente e dois co-fundadores (ex-presidente e ex-vice-presidente) da ABRADI, aqui identificados por codinomes, possuem os respectivos perfis individuais:

**Quadro 5 – Perfil dos especialistas entrevistados**

<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência</b>
E1	42	Graduação em Comunicação Social  MBA em Marketing e Gestão de Pessoas	Profissional atuante desde 1998.  Trajetória profissional como gerente de conteúdo de portal, assistente de e-business, projetista, gerente de análise de negócios, gerente de marketing, empresário, consultor de estratégia para agências digitais  Diretor de Estratégia da ABRADI-RS
E2	43	Graduação em Arquitetura e Urbanismo  MBA em Gestão de Tecnologia da Informação	Profissional atuante desde 1996.  Trajetória profissional como empresário de comunicação digital e gestor de projetos de Tecnologia da Informação na Receita Estadual do estado de São Paulo.  Co-fundador e ex-vice-presidente da ABRADI-RS

<sup>7</sup> A Associação Brasileira dos Agentes Digitais, ABRADI foi criada em 2004 para mobilizar os agentes digitais (agências, produtoras e demais empresas que operem no ecossistema de negócio de comunicação digital) em torno de propostas de consolidação do setor, auxiliando as empresas associadas na gestão de seus negócios. A entidade estimula a colaboração ativa dos associados na discussão de normas e processos de excelência (ABRADI, 2016).

E3	52	Graduação em Engenharia Mecânica	Profissional atuante desde 1998.  Trajetória profissional como engenheiro de manutenção, Gestor de Vendas, Diretor de Planejamento, Empresário de Comunicação Digital.  Co-fundador e ex-presidente da ABRADI-RS
E4	31	Graduação em Tecnologias Digitais	Profissional atuante desde 2004.  Trajetória profissional como designer, webdesigner e empresário de comunicação digital.  Ex-presidente da ABRADI-RS

Fonte: pesquisa da autora

### 3.1.2 Roteiro das entrevistas

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro referencial, que abordava questões essenciais para o esclarecimento da prática de composição, negociação e tramitação da proposta comercial de um website. As perguntas eram realizadas de forma conectada à narrativa do entrevistado, provocando aprofundamentos nas respostas, deixando-o livre para desenvolver seu relato.

Uma visão sintética do roteiro pode ser conferida no *quadro 6*, conectando os tópicos abordados aos objetivos de pesquisa e ao referencial teórico principal.

#### **Quadro 6 – Síntese do roteiro referencial de entrevistas com especialistas**

Tópico	Objetivo de pesquisa	Referencial teórico
<b>Compreender o papel da proposta comercial como um <i>boundary object</i> do processo projetual.</b>	Controvérsias normalmente geradas na composição da proposta comercial e ao longo do projeto.	STAR (1989, 2010);

<b>Explorar as relações entre a subdeterminação do problema de design e a estrutura da proposta comercial.</b>	Entendimento do processo de composição da proposta comercial, emergência de requisitos e abordagem do problema.	DORST (2015), DORST, CROSS (2001), SCHÖN (1983)
<b>Analisar a proposta comercial nas traduções ao longo do projeto de design.</b>	Atores humanos e interesses envolvidos em cada uma das etapas, formações mais frequentes de grupos.	LATOURE (2008, 2012), LAW (1997, 1992), CALLON (1984, 1987)
<b>Explorar as diversas formas que os artefatos derivados da proposta de design assumem ao longo das fases de tradução.</b>	Artefatos elaborados ao longo das etapas e controvérsias correspondentes.	STAR, GRIESEMER (1989), STAR (2010), STOMPFF, SMULDERS (2016)

Fonte: pesquisa da autora

### 3.1.3 Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas ao longo dos meses de outubro e novembro de 2016 e agendadas de acordo com a conveniência de cada entrevistado. Duas das entrevistas foram realizadas presencialmente e duas por Skype, sendo posteriormente transcritas e analisadas pela autora. A transcrição pela própria autora, e não por profissional terceirizado, revelou-se essencial para perceber nuances, ênfases e indícios do investimento emocional de cada entrevistado no relato. As entrevistas tiveram duração média de 49 minutos e 47 segundos.

### 3.1.4 Análise de dados

Embora no início do processo de coleta houvesse a intenção da autora de estabelecer categorias definidas para a análise de conteúdo, os relatos dos especialistas revelaram ênfase na sequência de fases, atores humanos e artefatos no processo projetual e influenciaram a opção por uma análise de conteúdo empírico-indutiva. Optou-se, pois, pela criação de um modelo do percurso da proposta comercial ao longo das fases do projeto, valendo-se da informação relativa às fases projetuais emergentes nos relatos. Dentro de cada categoria de fase projetual, foram localizados os artefatos e atores humanos de cada organização, assim como as traduções mais típicas manifestadas pelos especialistas.

## 3.2 Estudos de Casos

A investigação proposta neste documento, visando clarificar como as propostas comerciais se comportam como *boundary objects* ao longo do processo projetual, comportou três estudos de caso, com múltiplas unidades de análise em cada um. Yin (2003) posiciona os estudos de caso como modalidade adequada para abordar um fenômeno em profundidade e dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Nos casos estudados, observam-se múltiplas fontes de evidência, que convergem através de um processo de triangulação, orientadas pelo alinhamento prévio às proposições teóricas que guiam a coleta e análise de dados. (YIN, 2003).

### 3.2.1 Escolha dos casos

Foram escolhidos, para o estudo, três processos de negociação, planejamento e criação de websites de média complexidade, envolvendo uma agência digital e uma empresa cliente. Os casos escolhidos tiveram, como agência digital, a empresa da qual a pesquisadora é sócia, aqui denominada “Agência “A””. Tal expediente foi adotado visando facilitar o acesso às informações da etapa comercial, normalmente impermeáveis à investigação de terceiros, em especial concorrentes. Além do acesso às informações da etapa comercial, observou-se que também as informações relativas à etapa de produção foram disponibilizadas de forma abundante, beneficiando a análise de artefatos e traduções. Compreende-se que o estudo de casos onde o pesquisador está, direta ou indiretamente, envolvido possui limitações inerentes a essa condição. Contudo, tal prática, como acima observado, proporciona uma posição privilegiada na observação e acesso à informação para estudo dos casos.

Outro critério utilizado na escolha dos casos foi de que os projetos estudados estivessem em andamento no momento da coleta de dados, de forma que as memórias resultassem mais avivadas e propiciassem informações mais ricas e próximas à realidade. Optou-se por observar a controvérsia viva, como pontua Venturini (2010), em que as disputas e acirramentos são mais evidentes. Em virtude dessa decisão, o ponto de corte final da análise sujeitou-se aos limites temporais desta investigação, uma vez que cada caso evoluiu em velocidades diferentes. Em todos os três estudos, contudo, pôde-se coletar elementos suficientes para a análise pretendida.

Optou-se por escolher projetos de média complexidade de escopo, em organizações nas quais a dinâmica dos processos de decisão envolvesse diferentes grupos de atores e tornasse necessários sucessivos alinhamentos e acordos para a consecução dos trabalhos. Se, de acordo com Latour (2012), as controvérsias revelam pistas sobre as traduções, buscou-se casos onde o potencial de controvérsia pudesse contribuir para iluminar a mediação de relações por artefatos, a começar pela proposta comercial.

Os elementos observados foram, prioritariamente, relatos a partir de entrevistas e arqueologia dos artefatos utilizados nas etapas comercial e projetual, alinhando o olhar da pesquisadora a elementos que possam iluminar o problema de pesquisa.

Os três casos escolhidos são apresentados no *quadro 7*, de forma resumida.

**Quadro 7 – Casos estudados e atores entrevistados**

	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
Projeto	Website Institucional	Website Institucional	Website Institucional
Empresa cliente	Centro de Convenções	Associação do Varejo	Hospital
Entrevistados Cliente	Coordenadora  Gerente de Projetos	Coordenadora de Marketing  Analista de Marketing Digital  Designer	Coordenadora de Marketing Digital
Agência digital	Agência "X"	Agência "X"	Agência "X"
Entrevistados Agência digital	Comercial/Gestor de Contas  Atendimento  Arquiteto de Informação	Comercial/Gestor de Contas  Atendimento  Arquiteto de Informação	Comercial/Gestor de Contas  Atendimento  Arquiteto de Informação

Fonte: pesquisa da autora.

Foram utilizadas, para coleta de dados, as técnicas de entrevistas em profundidade e coleta de artefatos criados durante as etapas comercial e de produção. Inicialmente, pensou-se em chamar à etapa de produção "etapa projetual". Frente aos artefatos e informações coletados, contudo, reconsiderou-se a nomenclatura, pois há evidência de que a etapa projetual inicia ainda na fase onde o projeto é dimensionado e comercializado.

O público das entrevistas abrangeu profissionais envolvidos nos projetos na agência digital e na empresa cliente. Buscou-se, em todos os casos, ter, no mínimo, o analista de marketing ou comunicação, por parte do cliente, e o gestor de conta e gerente de projetos, por parte da agência, como entrevistados, pois representam as duas posições de maior articulação no processo e possuem visão geral sobre as traduções realizadas. Nas empresas clientes, a quantidade de profissionais entrevistados variou de acordo com a disponibilidade dos mesmos, condição para que houvesse aprovação da empresa para participar do estudo.

### 3.2.2 Roteiro das Entrevistas

Assim como ocorreu com os especialistas, as entrevistas com informantes dos casos foram realizadas a partir de um roteiro referencial, que abordava questões essenciais para o esclarecimento da prática de composição, negociação e tramitação da proposta comercial de um website. Ao contrário das entrevistas com os especialistas, contudo, as entrevistas para os estudos de casos focaram em aspectos localizados e específicos dentro dos mesmos tópicos – cada entrevistado era questionado sobre aspectos referentes a sua visão e participação no projeto, e não a uma visão completa do percurso (caso sua participação tenha ocorrido de forma mais concentrada). As perguntas tomavam como base o próprio relato do entrevistado, evitando interromper uma linha de raciocínio e estimulando-o a compartilhar o máximo de informações possível.

Uma visão sintética do roteiro pode ser conferida no quadro 8, conectando os tópicos abordados aos objetivos de pesquisa e ao referencial teórico principal.

**Quadro 8 – Síntese do roteiro referencial de entrevistas com os informantes**

<b>Objetivo de Pesquisa</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Referencial teórico</b>
<b>Compreender o papel da proposta comercial como um <i>boundary object</i> do processo projetual.</b>	Controvérsias geradas na composição da proposta comercial e ao longo do projeto	STAR (1989, 2010); VENTURINI (2010)
<b>Explorar as relações entre a subdeterminação do problema de design e a estrutura da proposta comercial.</b>	Definição do escopo do projeto, requisitos apresentados e surgimento da solução.	DORST (2015), DORST, CROSS (2001), SCHÖN (1983)

<b>Analisar a proposta comercial nas traduções ao longo do projeto de design.</b>	Início do processo e atores envolvidos, formação de grupos, artefatos mediadores.	LATOURE (2008, 2012), LAW (1997, 1992), CALLON (1984)
<b>Explorar as diversas formas que os artefatos derivados da proposta de design assumem ao longo das fases de tradução.</b>	Artefatos elaborados ao longo das etapas e controvérsias correspondentes.	STAR, GRIESEMER (1989), STAR (2010), STOMPFF, SMULDERS (2016); VENTURINI (2010)

Fonte: pesquisa da autora

### 3.2.3 Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas ao longo dos meses de novembro e dezembro de 2016 e agendadas de acordo com a conveniência de cada entrevistado. As entrevistas foram majoritariamente realizadas presencialmente e gravadas em áudio, sendo posteriormente transcritas e unitarizadas. Houve uma exceção, no caso de uma entrevistada que preferiu que o processo ocorresse via telefone, como condição para participação. Assim como nas entrevistas com os especialistas, nesta etapa também a transcrição e análise foram realizadas pessoalmente pela autora, o que propiciou grande fidelidade na percepção de ênfases e investidas emocionais. No total, foram realizadas 13 entrevistas, com 9 entrevistados (dois dos entrevistados, profissionais da agência digital, participaram em três projetos) e duração média de 26 minutos e 28 segundos.

### 3.2.4 Análise de dados

As entrevistas foram analisadas tomando-se por base o modelo analítico elaborado na etapa anterior, a partir dos relatos dos especialistas. Organizou-se, pois, os relatos a partir do contexto de localização de cada informação por fase de projeto, com especial atenção aos atores humanos e não-humanos envolvidos. Essa aplicação do modelo resultou em um surpreendente desencaixe parcial que, embora à primeira vista tenha suscitado dúvidas sobre sua consistência, por outro permitiu uma análise mais sofisticada das controvérsias existentes.

## **4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

A análise dos achados do presente trabalho foi realizada em duas etapas sequenciais. Primeiramente, a partir da análise das entrevistas com especialistas, pode-se compreender como a construção da proposta comercial ocorre na indústria da comunicação digital e como essa proposta influencia outros artefatos que mediam relações entre indivíduos. Essa análise resultou em um modelo analítico, de caráter ideal, que foi, por sua vez, utilizado como base para a análise dos três estudos de caso.

Nos próximos parágrafos, serão abordados os achados das entrevistas com especialistas e o consequente modelo analítico gerado.

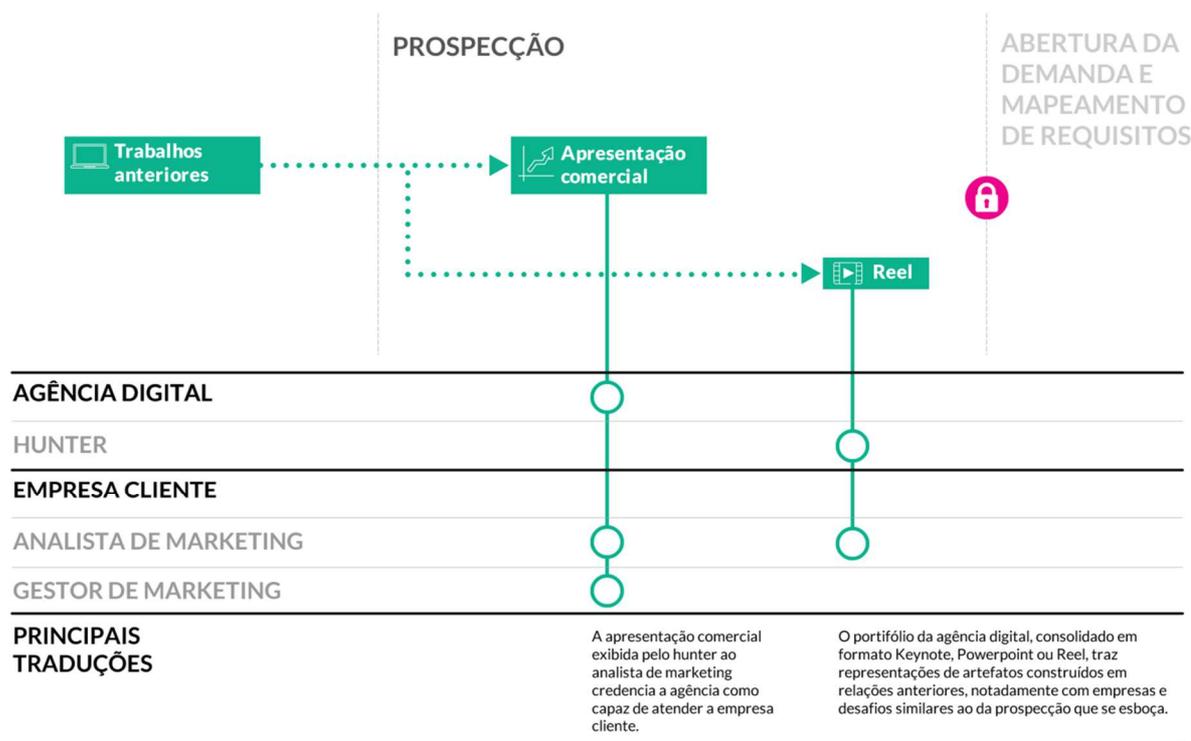
### **4.1 Origens, construção e desdobramentos da proposta comercial**

A proposta comercial abordada nesta dissertação nasce da vontade entre duas empresas (agência digital e empresa cliente) de aventarem possibilidades e termos de uma relação comercial de planejamento e produção de um website. Ao longo das fases do processo, atores de diversas origens são agregados e, por sua vez, agregam outros atores em múltiplas traduções. Nas descrições a seguir, são abordados elementos referenciais para os eixos de discussão dos casos a serem estudados mais adiante, neste documento.

#### **4.1.1 Fases, pessoas e artefatos envolvidos**

##### **a) Prospecção**

**Figura 9 – Diagrama esquemático da fase de prospecção**



Fonte: a autora.

Uma proposta comercial é produzida a partir de uma demanda de um orçamento feita por um cliente – uma empresa ou instituição - a uma agência digital. Essa demanda, contudo, é originária de um conhecimento prévio entre as duas empresas, no qual a agência apresenta evidências, ao cliente, de que é suficientemente capacitada para atendê-lo.

Essas evidências podem ser apresentadas pela agência digital ao mercado de forma distribuída – através do website da própria agência digital, matérias na imprensa, anúncios e premiações – ou direcionada, na forma de visitas dos agentes comerciais da agência digital a um potencial cliente, normalmente denominado “*prospect*” (E1<sup>8</sup>, E3<sup>9</sup>). Em ambos os casos, as credenciais da agência digital devem ser capazes de seduzir os agentes do cliente, gerando nestes o desejo de trabalharem com a agência digital e favorecendo, pois, o equilíbrio de futuras negociações a favor dos interesses da agência digital.

A seleção das organizações – ou tipos de organizações – a serem prospectadas são relacionadas a critérios definidos no plano comercial estratégico da

<sup>8</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: <<https://goo.gl/EjNYI3>>

<sup>9</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: <<https://goo.gl/xjKPwJ>>

agência digital, artefato que consolida as diretrizes comerciais e orienta as ações a serem empreendidas por seus agentes na busca por novos clientes (E1). Sugerem-se, portanto, evidências de que esse artefato habilitaria uma filtragem das empresas a serem prospectadas, delimitando o universo de atuação dos agentes comerciais da agência digital.

A prospecção (figura 9) se inicia com a visita de um profissional de novos negócios da agência digital, muitas vezes denominado “*hunter*”, a executivos ou analistas de marketing da organização *prospect*, com o objetivo de apresentar a agência digital a esta. Essa visita envolve a exibição de artefatos, como portfólios, nos formatos Keynote ou Powerpoint e *reels*<sup>10</sup> com apresentação de vídeos ilustrativos dos principais trabalhos já realizados pela agência (E3; E1).

“Se eu for encantar um cliente, é óbvio que eu vou preparar uma apresentação pré-venda, como um conceito, alguma coisa que ele precise tangibilizar, visualizar, antes de falar em negócio. Então o ideal é que nem se fale em dinheiro nessas situações. O ideal é ir lá e dar um show, tu não tá falando em escopo, não tá falando em dinheiro, em preço e condição de pagamento” (E1).

Esses artefatos – portfólios e *reels* - trazem uma visão editada das características e feitos da agência digital, visando credenciá-la como capaz e digna de futuras solicitações de propostas de serviço por parte da empresa cliente. O mecanismo de alistamento é tão mais forte quanto mais próximas forem essas credenciais do problema a ser resolvido em uma hipotética colaboração entre as duas empresas. Nesse sentido, as credenciais apresentadas através do portfólio ou do *reel* são narrativas de relações anteriores que trazem evidências para o interessamento e engajamento do *prospect* na nova rede que o profissional de novos negócios, ele próprio um oficial de alistamento, tenta constituir. O informante E3 ilumina esse raciocínio, relatando que o portfólio exibido nas reuniões de prospecção traz soluções que provoquem a abertura de oportunidades para realização de propostas comerciais.

“(...) monto um materialzinho direto pra lá. E aí a gente apresenta como é que funcionou o projeto do fulano. Como é que foi feito, a gente dissecou o case e

---

<sup>10</sup> Derivado do termo “house reel”, que significa o rolo de filme no qual uma produtora de comerciais colocará aqueles que julga serem seus melhores trabalhos e que será utilizado para a venda de tais serviços (MARSHALL, 2002).

contextualiza aquele case pra necessidade do cliente. É um 'se vira nos 30'. (...) em alguns casos a gente acaba fazendo ferramentas auxiliares para a apresentação da proposta" (E4<sup>11</sup>).

A escolha das empresas a serem prospectadas também obedece a uma lógica de conexão com relacionamentos anteriores. Agências que estabelecem relacionamentos profundos com segmentos específicos do mercado (por exemplo: setor automotivo, cosmético, farmacêutico, etc), após o encerramento de uma conta (ou seja, de um relacionamento com cliente) favorecem novas prospecções dentro desses mesmos segmentos, pois têm substancial vantagem competitiva frente a concorrentes, pois já possuiriam tanto profissionais quanto processos e base de conhecimento relevantes dentro da área (E3).

"Quando tu vais para um processo de concorrência ou de busca quando tens muito conhecimento da indústria, isso te dá uma vantagem competitiva muito grande. Então a tendência é que esse *hunter* também reforce esses pontos e que vá prospectar onde se tem conforto, não onde não tem. Aí você tem uma coisa: "ah, perdeu uma conta de tênis". Vai prospectar outra de tênis, ué. Você sabe tudo, já estão aí as pessoas. Então bate lá: não vou trabalhar com Adidas, quem sabe a Nike não me dá uma chance. O tempo de aprendizagem é bem longo, para uma indústria nova. Até as pessoas se acostumarem... você vai buscar lá uma expertise no mercado, mas é sempre mais doloroso" (E3).

Assim como escolhas dentro do segmento atendido, a exploração da rede de contatos do *hunter* é uma estratégia reconhecida para quebrar eventuais barreiras à tentativa de agendamento de visita na empresa prospect.

"(...) 'vamos caçar aquele cliente lá'. Eu tento saber o ponto de contato. Naquela empresa, eu vou conseguir fechar com o cara do marketing. Eu sei quem é o cara? Se eu não sei, eu tento descobrir. Vou pras redes sociais, ou pro site, tento ler notícia, tentar cruzar... quem que é do marketing daquela empresa, da comunicação... quem é o cara da TI, quem são os proprietários, quem decide? Então eu tento buscar essa informação. Se essa pessoa já está no meu círculo de conhecidos e amigos, ou se já conheço o cara é mais fácil, eu bato na porta, eu ligo. Se eu não conheço, eu tento puxar de alguém: 'bah ô meu, me passa o contato lá daquela pessoa que eu preciso', sabe" (E4).

---

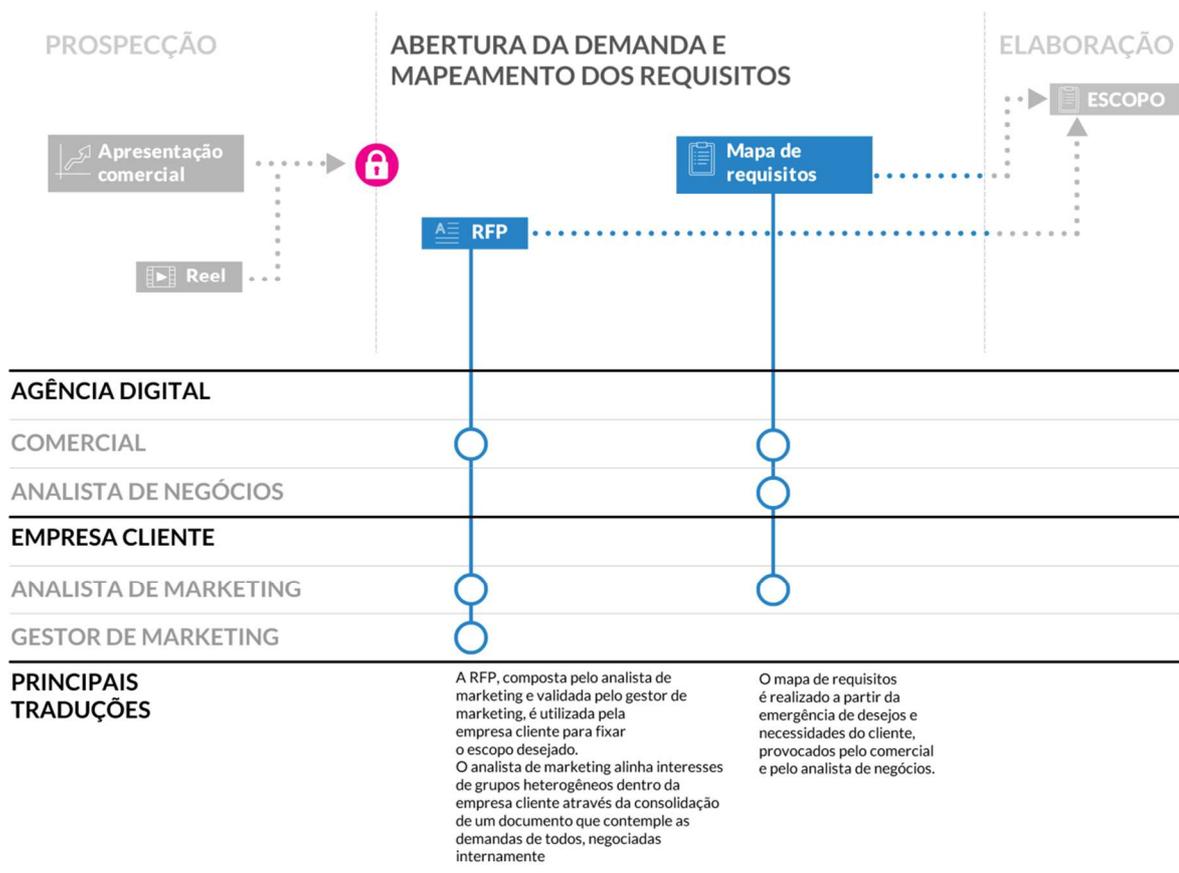
<sup>11</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em <<https://goo.gl/ROvjYI>>

Entende-se, pois, que tanto a escolha das empresas a serem prospectadas quanto a elaboração de dispositivos que engajem essas empresas na proposta de valor da agência digital são conectadas a relacionamentos, experiências, atores e artefatos previamente constituídos.

Analisar a proposta comercial no contexto de prospecção implica, portanto, em compreender quais são as relações que lhe dão origem e que artefatos proporcionaram as condições nas quais ela é gerada.

b) Abertura da demanda e mapeamento de requisitos

**Figura 10 – Diagrama esquemático da fase de abertura da demanda e mapeamento de requisitos**



Fonte: a autora.

Segundo E2<sup>12</sup>, a composição da proposta comercial se inicia com a demanda da empresa cliente à agência por uma descrição dos serviços e investimento necessários para elaboração de um dispositivo que venha a resolver determinado problema. O ator que realiza essa solicitação, pelo lado da empresa cliente, normalmente é um analista, um influenciador de camada intermediária dentro da área de marketing, responsável pela interface entre essa empresa e a agência (E1, E2). Nem sempre, contudo, foi o marketing quem liderou a demanda por serviços de comunicação digital: no início das atividades de construção profissional de websites no Brasil, entre o final dos anos 90 e a metade dos anos 2000, essa demanda era realizada por profissionais de TI, pelo entendimento de que o website era, antes de mais nada, código – e código deveria ser responsabilidade de programadores. Essa condição trazia limitações ao projeto: aspectos funcionais eram privilegiados (como o funcionamento em determinado navegador) em detrimento do alinhamento estratégico com a empresa (E4).

“(...) a gente passou muito tempo falando com os carinhas da TI, eram eles que ditavam o que tinha que fazer no site. De uns cinco anos para cá, eu não me lembro do contato principal serem os carinhas da TI. Normalmente eles estão juntos quando tem um suporte, um projeto com servidor, integrações. Mas as negociações, elas são sempre pela equipe da comunicação e marketing ou a equipe comercial da empresa” (E4).

Os atores envolvidos pelo lado da empresa cliente, portanto, mudaram de acordo com a mudança no entendimento do que vem a ser um website. À medida em que as plataformas digitais se naturalizaram e sua lida tornou-se mais comum, seus aspectos comunicacionais, conectivos e transacionais tornaram-se mais relevantes (E2, E4). Os profissionais de marketing, como conectores principais dentro da empresa cliente, trouxeram uma visão mais alinhada com os pilares estratégicos da empresa, agregando colegas de outras áreas quando necessário (E2).

O analista de marketing, por sua posição na rede de relações entre a empresa cliente e a agência digital, tem importância estratégica: ele pode tanto impulsionar quanto arruinar a negociação (E1). É necessário notar, contudo, que, embora sua influência seja grande no processo de elaboração da proposta, esse profissional normalmente não é o “decisor final”, necessitando apresentar a proposta para um superior ou comitê decisor (E2). A compreensão desse profissional sobre

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em <<https://goo.gl/3OhQZY>>

comunicação digital nem sempre é ideal, o que constitui uma barreira para o avanço da composição da proposta. Também se observa um hiato de conhecimento, maturidade e entendimento de negócio entre o analista, que é o ponto de conexão entre as empresas, e seu gestor, que é o decisor. O briefing que dá origem à proposta é moldado pela visão do analista, mas seus efeitos – a proposta, o projeto, a implementação - são posteriormente julgados pela visão do gestor (E2).

A identificação do perfil e interesses do analista de marketing pode prover maior segurança no processo de elaboração da proposta comercial: o projeto não seria um fim em si, mas um meio para a notoriedade e projeção profissional do mesmo dentro da empresa (E1, E2).

“Na condição de funcionário, ele [o analista de marketing] defende, antes de mais nada, os interesses de preservação do próprio emprego, de crescimento dentro da empresa. Então ele procura apontar sucessos como parte da influência dele e falhas como problemas dos prestadores de serviço” (E2).

Observa-se, portanto, que a proposta comercial não nasce em um cenário neutro de interesses: os atores envolvidos possuem projetos próprios de poder (CALLON, 1984; LAW, 1992) e o que pode se considerar “o bem do projeto” varia dependendo da perspectiva adotada.

Na agência digital, o profissional que recebe o pedido de proposta está estabelecido na área comercial e pode ter diversas denominações: executivo de contas, analista comercial ou gerente de contas, por exemplo (E1, E2, E3). Para fins de simplificação, nesta investigação será utilizado o termo “comercial”, ou “agente comercial”. Esse profissional é responsável, antes de vender, por compreender a demanda do cliente e mapear seu processo de decisão (E1), ou seja: compreender a morfologia e fluxos das redes que possam influenciar os rumos da proposta comercial e do projeto. Os interesses do agente comercial flutuariam de acordo com sua posição na empresa: agentes com participação societária tendem a considerar a contribuição do projeto para a saúde da empresa, enquanto agentes sem participação societária tendem a considerar a contribuição que o fechamento do negócio trará em termos de comissão de vendas (E1, E2). Portanto, assim como na análise da posição e inclinações do analista de marketing, também na situação do comercial da agência digital (e demais atores humanos doravante descritos) deve-se considerar que a

tomada de decisões envolve, em maior ou menor grau, os interesses e projetos pessoais de cada um.

O agente comercial da agência digital, normalmente, possui formação e experiência em áreas como marketing e administração, que lhe proporcionam uma visão sistêmica do processo comercial. É comum que tenham passagem anterior por postos de atendimento, produção, gerência de projeto ou planejamento em agências digitais. Esse conhecimento da prática os instrumentaria para mapear e entender a complexidade de requisitos e embalá-los em uma proposta articulada de serviços (E2).

É importante pontuar que tanto o analista de marketing quanto o comercial da agência digital não constituem agentes isolados, mas representantes e articuladores de redes de outros atores dentro de suas organizações. Este estudo os entende, em alguns momentos, como pontos de passagem obrigatória dos outros atores interessados e alistados na rede formada na ocasião de elaboração da proposta comercial.

A solicitação do analista de marketing requer que o agente comercial elabore uma proposta comercial para atender a determinado briefing, expresso ora no formato de uma lista de itens a serem executados, ora como um desafio a ser vencido (E2, E4). É interessante notar que esses pedidos - artefatos contendo inscrições dentro de um suporte legível (e-mails, arquivos PDF ou DOC), podem ser considerados *boundary objects*, por permitirem a colaboração entre indivíduos de diferentes mundos sociais (STAR, 1989). A partir de suas estruturas, eles propiciam dinâmicas diferentes a partir de seus sentidos de fechamento (no caso da lista de itens) ou de abertura (no caso dos desafios) (STOMPFF, SMULDERS; 2016).

No primeiro caso, típico de empresas maiores, em que o analista de marketing entrega uma lista detalhada de elementos a serem planejados e construídos, esse dispositivo se chama comumente RFP, do inglês *request for proposal* (pedido de proposta)<sup>13</sup>. Nesse documento, o analista de marketing afirma já ter decidido qual é a solução ao desafio que enfrenta, desejando apenas a precificação dos serviços necessários para construí-los (E2, E4). O suporte usual da RFP são arquivos fechados, não editáveis, em formato PDF, que insinuam, em seu próprio suporte

---

<sup>13</sup> Uma RFP – Request For Proposal é um documento que consolida o escopo do projeto e o clarifica para todos os envolvidos, incluindo designers, para cotação de recursos e controle da relação entre projeto e custo final (FRIA, 2005).

inviolável, o sentido da decisão já tomada acerca dos elementos de escopo. É relevante notar que, no caso da RFP, o enquadramento do problema de design aparece implícito: ao apresentar a lista de elementos do projeto, o analista de marketing afirma que a solução para seu problema já se encontra delimitada em tal profundidade que já possa ter seus recursos previstos com razoável segurança (E4).

“(...) você sabe que a RFP, mesmo a maior, tem esquisitices. Normalmente, os caras procuram modelos do que orçar no site, pegam o modelo do orçamento de uma empresa e mandam para outro fornecedor. Vêm umas RFPs que são uns monstros, que não fazem sentido. Aí quando tu vai de fato fazer, tu vê que aquilo é um puta de um problema, porque tu orça banana, eles querem abacate. Foi inventar moda e não soube fazer” (E4).

O trecho acima representado, extraído do depoimento do informante E4, explora os riscos inerentes ao enquadramento do problema ser realizado rapidamente, sem reflexão ou subsídio, para a confecção de uma RFP.

No segundo caso, mais comum, o analista de marketing solicita à agência digital que proponha uma conformação de serviços que atenda a um desafio (por exemplo, vender mais). O pedido, realizado por meio de e-mails ou oralmente, traz em si uma provocação à abertura de possibilidades. Nesse caso, a agência deverá propor, ainda na etapa comercial, uma solução que atenda às dores relatadas pelo analista de marketing e detalhá-la suficientemente para que possa ser precificada (E2). Pode-se analisar a proposta comercial, nesse contexto, como um projeto do projeto de design, determinando estratégias, formatos, elementos e recursos para sua execução.

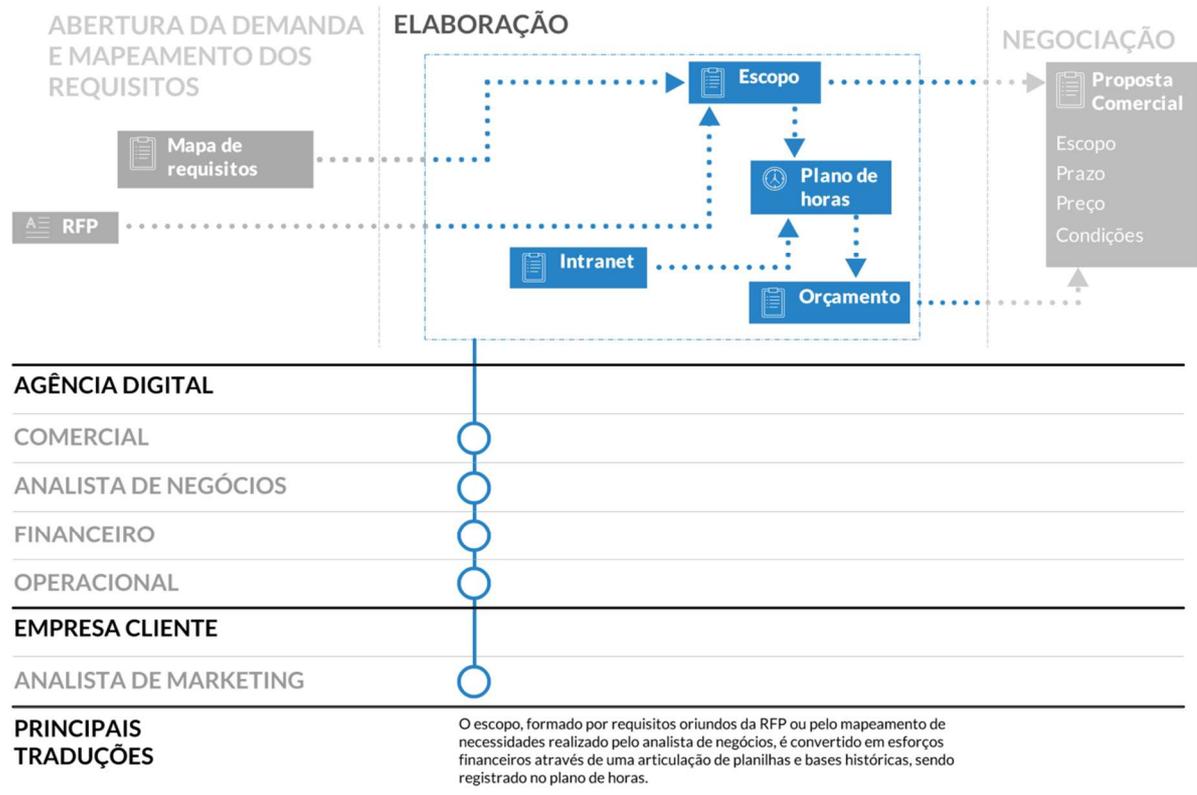
A compreensão da demanda do cliente, nos casos onde não há uma RFP fechada, envolve tanto entrevistas empreendidas pelo agente comercial com o analista de marketing do cliente, leitura de eventuais documentos que este venha a prover, assim como a análise de casos similares na indústria e pesquisa desk para fundamentar a proposição da solução e seu consequente orçamento.

O informante E2 pontua que a dificuldade principal ao se elaborar uma proposta comercial de website é o fato de o cliente “ainda não ter muito claras as necessidades do projeto” e que é comum que, ao longo do processo e com a intervenção de vários atores dentro da empresa cliente, o escopo vire “de cabeça para baixo”. Dado o ambiente de incerteza e a mutação do escopo, considera-se providencial analisar a

proposta comercial tanto sob a ótica do problema de design e sua inerente subdeterminação, quanto como um efeito de rede, examinando os atores e relações utilizados na tentativa de reduzir a incerteza sobre o objeto da orçamentação.

c) Elaboração da proposta

**Figura 11 – Diagrama esquemático da fase de elaboração da proposta**



Fonte: a autora.

O analista comercial, ao receber o pedido de proposta, aciona recursos humanos dentro da agência para interpretar o pedido do cliente (uma lista fechada de requisitos ou desafio aberto), alinhar os profissionais, alocar tempo e demais recursos necessários para a execução do projeto, produzindo um artefato que descreva e consolide o acordo a ser proposto. Esses recursos auxiliares são profissionais lotados na área comercial, mas com experiência e conexão com outras áreas da agência digital, notadamente de planejamento, produção, operação e financeiro (E1; E2; E3).

A análise do problema proposto pelo cliente e - se for o caso - do briefing proposto por ele para responder ao problema latente normalmente é realizada por um profissional com experiência em planejamento de projetos digitais (E1; E2). Aqui,

pode-se observar um contexto fortemente associado ao processo de coevolução do problema de design, onde problema e solução evoluem ciclicamente. Esse profissional realiza pesquisas, acumula referências situadas no contexto do projeto e fora dele, elabora diretrizes e questiona os pressupostos do problema, muitas vezes interagindo junto ao representante do cliente para reposicionar o problema antes de oferecer a proposta comercial à sua apreciação.

“Eu sempre coloquei isso [que construir uma proposta comercial de design já é projeto]. A tradução correta de design é projeto, e não desenho. Então a partir do momento que a pessoa te chama para conversar sobre uma ideia, trocar uma ideia e pensar numa proposta, os dois já estão projetando. Tanto cliente quanto agência já estão em processo criativo de elaboração” (E2).

O analista comercial recruta o profissional responsável pela área de produção, normalmente denominado gerente de produção ou gerente de projeto, para avaliar a quantidade de recursos necessários para a execução da mesma. As métricas dessa avaliação envolvem, no caso de recursos humanos, as horas a serem alocadas por cada tipo de profissional para cada tarefa a ser executada. Essa definição parte não apenas da experiência do gerente de produção, mas da base de conhecimento que a agência digital acumula ao longo do tempo, registrada em sistemas internos, como Intranets (E2). A estruturação da rede responsável pelo projeto envolve, portanto, não somente o alistamento de recursos presentes, mas a conexão com redes localizadas anteriores, disponíveis por meio de artefatos digitais colaborativos.

A precificação da proposta envolve a conversão dos recursos humanos e não-humanos previstos em moeda corrente, assim como a distribuição desse fluxo de recursos financeiros ao longo do tempo, de modo a não gerar desequilíbrio entre as despesas contraídas pela agência digital e os pagamentos do cliente (E1). Essa análise é realizada através de colaboração sobre planilhas financeiras, elas próprias *boundary objects* que permitem a colaboração entre agentes da área financeira e comercial da agência digital (E3). A consulta e envolvimento do profissional responsável pela gestão financeira da agência digital conecta a proposta à rede de outras demandas, recursos e fluxos dentro do sistema financeiro localizado da empresa (E1).

A partir dos atores e competências listados acima, a proposta comercial é construída trazendo, em suas inscrições, os elementos de escopo, atores, aprovadores, provedores de insumos, preço, prazo e alinhamento de expectativas.

Há um tipo específico de seleção de agências digitais que merece, por seu impacto na estrutura de tais agências, certo aprofundamento nesta descrição de processos: a concorrência criativa. Tal concorrência acontece quando uma empresa cliente propõe uma situação-desafio e convoca agências digitais (de forma aberta ou seletiva) para que estas apresentem estratégias e soluções, muitas vezes já materializadas no design de interfaces, planejamento de comunicação digital, peças promocionais, etc (E3). A situação-desafio é expressa através de um briefing de caráter aberto, que se detalham elementos de contexto e o objetivo a ser alcançado com as ações a serem propostas. Nesse modelo, herdado da cultura de compras da Publicidade, apenas a agência vencedora é remunerada pelo trabalho realizado dentro da concorrência – as demais arcam com o prejuízo pelos recursos utilizados, muitas vezes de monta significativa.

Os critérios para escolha da agência vencedora, na concorrência criativa<sup>14</sup>, envolvem tanto o potencial criativo demonstrado através das peças produzidas quanto o investimento previsto para os serviços. Não há, necessariamente, obrigação, para o cliente, de executar o partido estratégico da proposta vencedora, o que ocasiona situações onde é escolhido o fornecedor de menor custo e, a ele, pedido para que execute a abordagem estratégica de outro concorrente, de custo superior (E2).

“(...) as apresentações têm, sim, a intenção de tornar tangível a promessa e, por um lado, reduzir risco de escopo, tanto pro cliente quanto pra agência, e já ter um pouco claro o que vai ser feito. Só que precisa equalizar sempre o trabalho de fazer esses protótipos, essas apresentações visuais, ainda dentro da cultura que se criou, de se fazer numa etapa em que tu não tá contratado ainda. (...) E aí essa é a grande dificuldade, hoje, de se gastar recursos, investir no cliente fazendo a proposta, participar da concorrência, e muitas vezes não ser contratado e perceber que boa parte daquilo que foi proposto foi usado como conhecimento para entregar de mão beijada para outras empresas executarem” (E2).

---

<sup>14</sup> Ressalta-se que há tipos de concorrências em que a bagagem e o status da agência podem influenciar seu desfecho. Contudo, o formato de concorrência criativa aqui abordado utiliza a bagagem da agência como credenciamento para a participação, mas analisa a solução ao desafio proposto como forma de seleção.

É necessário pontuar que as concorrências criativas, por vezes, não são formais: processos de concorrência de propostas comerciais a partir de mapeamento de requisitos, por vezes, requerem demonstrações visuais do material a ser entregue, para tangibilizar os itens descritos:

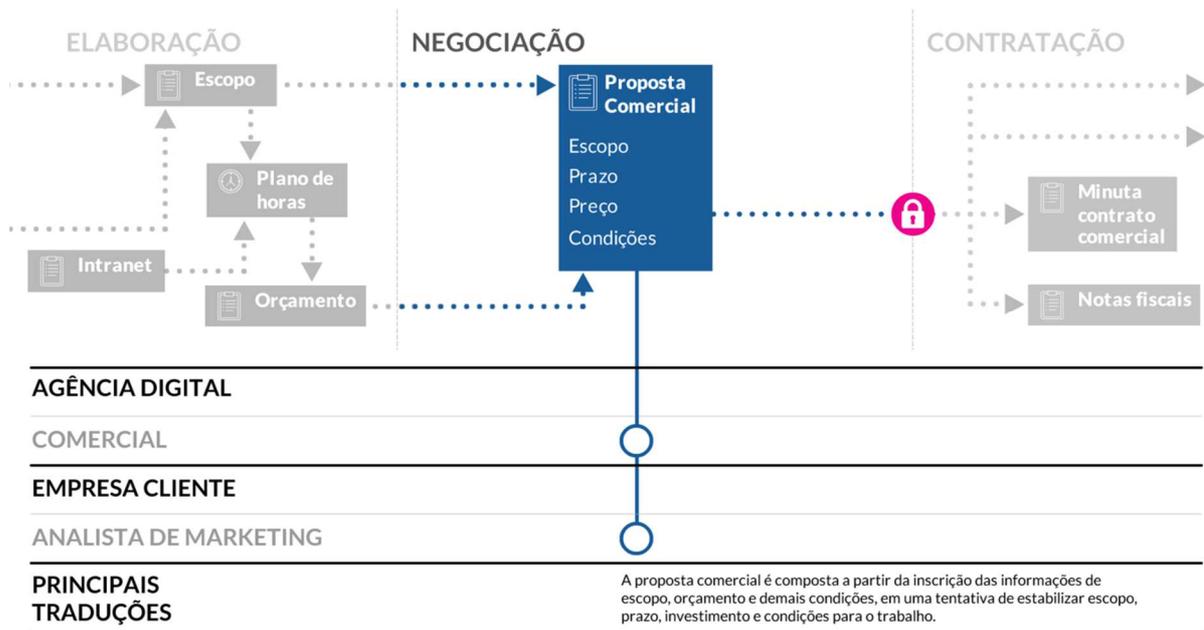
“Uma concorrência muito grande muitas vezes exigia, além da formalização da proposta escrita, protótipos do que estava sendo proposto, diagramas, normalmente em Powerpoint, apresentações equivalentes em Powerpoint, também para aumentar o convencimento e também o desejo, pelo lado do cliente. O cliente não compra papel, ele não compra uma proposta escrita” (E2).

A apresentação dos materiais de tangibilização visa, por parte das agências digitais, desequilibrar a concorrência a seu favor. Se é sabido que todos os concorrentes apresentarão propostas descritivas, abre-se a oportunidade de diferenciação para o concorrente que melhor tangibilizar os elementos descritos nos termos de convencimento e desejo – respectivamente, fechamento e abertura.

A partir das informações coletadas, torna-se possível visualizar a proposta comercial não como um artefato pontualizado, mas como uma rede de dispositivos e artefatos mediando relações entre cliente e agência digital – sendo os artefatos influenciados por e influenciadores dessas próprias relações. Enquanto sua materialização descritiva de funcionalidades visa permitir a interação de diversos atores visando a convergência de perspectivas, as externalizações propiciadas pelas apresentações visuais incentivam a abertura de possibilidades aos atores. Essas reflexões serão retomadas mais adiante, na apresentação do estudo de casos e na discussão desta investigação.

#### d) Negociação

**Figura 12 – Diagrama esquemático da fase de negociação**



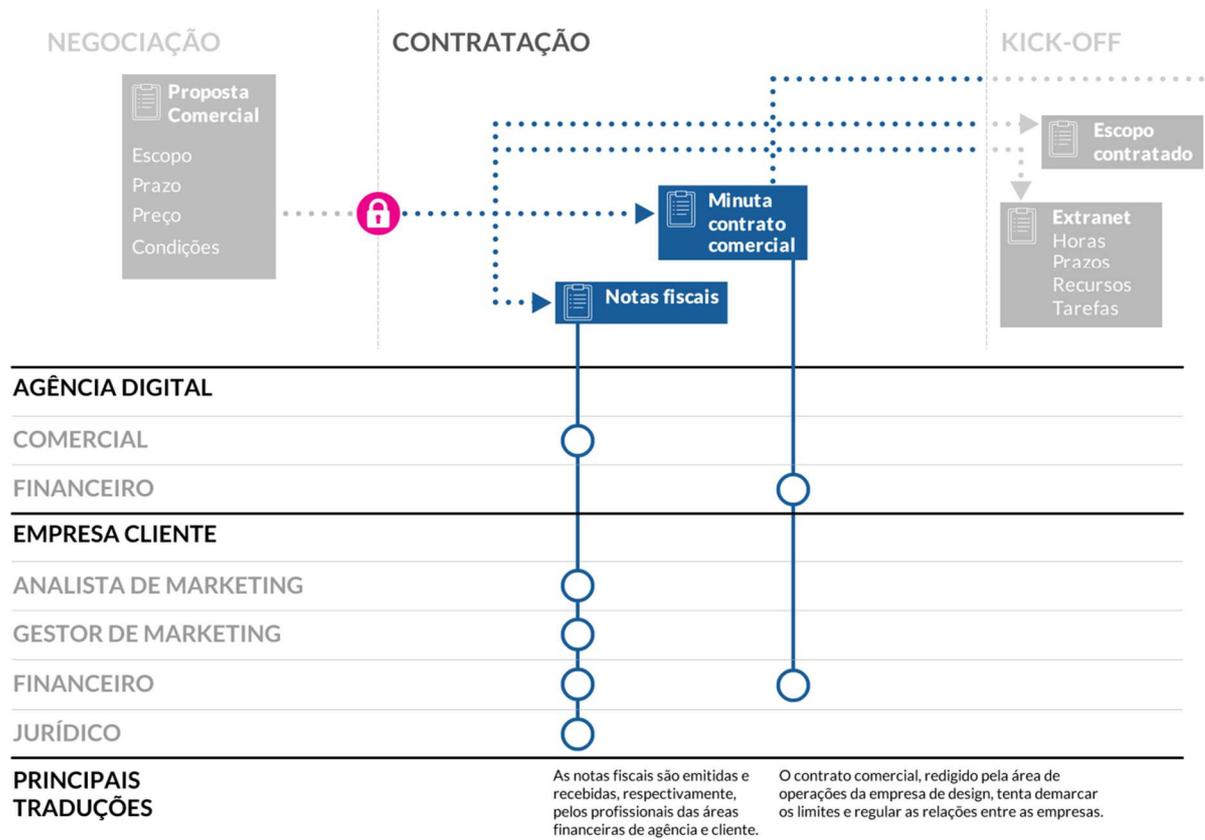
Fonte: a autora.

Após elaborada, a proposta é apresentada ou entregue ao representante do cliente para que seja iniciado o ciclo de avaliação e negociação, sendo comum o replanejamento, ajuste e equalização da proposta comercial dentro desse processo (E2).

Na negociação, os parâmetros de escopo, prazo, investimento e responsabilidades da proposta comercial são negociados entre a empresa cliente e a agência digital. Nesse momento, a proposta é um *boundary object* entre a equipe heterogênea que se forma ao seu redor: pessoas da empresa cliente e da agência digital, de diversos departamentos e níveis hierárquicos, normalmente representadas, respectivamente, pelo analista de marketing do cliente e o comercial da agência digital. A partir da proposta, são geradas conversações e discussões que culminam na inserção, retirada e modificação de descrições, regras e alocações de recursos.

e) Contratação

**Figura 13 – Diagrama esquemático da fase de contratação**



Fonte: a autora.

A contratação envolve a elaboração de documentos adicionais à proposta comercial, que acrescentam outros dispositivos para regular as relações entre as empresas além do escopo e investimento inicialmente propostos (E1).

“Quando aquele projeto é aprovado, aí a primeira coisa é geração de um contrato de serviço. Normalmente a gente tem um padrão de contrato de serviço. Normalmente tem uma discussão, que é conduzida pela pessoa comercial, e aí se estabelecem todas as decisões. Então o contrato também é um momento comercial” (E3).

O contrato, portanto, também é objeto de discussão entre as equipes de cliente e agência digital, acionando atores até então não envolvidos no processo, como analistas jurídicos (E1). É possível dizer que, mesmo na etapa de elaboração de contrato, há consistente negociação entre os termos ali dispostos.

A elaboração e validação da minuta do contrato comercial é acompanhada pelos demais ritos comerciais, como previsão de cobranças, ativa outros atores dessa rede projetual, incluindo analistas financeiros, jurídicos e operacionais em cliente e

agência (E2). Itens que, à primeira vista, podem parecer ritos administrativos banais, como o agendamento de parcelas de pagamento, revelam conexões mais profundas com os fluxos e relações dentro das empresas envolvidas. Não à toa, nessa definição são envolvidos atores das áreas financeira e operacional de cada empresa, pois conectarão ou ajustarão os dispositivos em negociação às necessidades e rotinas de provisionamento e desembolso de recursos.

Ao contrato cabe dispor sobre os próprios mecanismos de modificação do projeto, uma vez que esteja em curso. A partir da consciência de que projetos de design mutam ao longo de seu desenvolvimento – ou por evolução do enquadramento ou por mudança de elementos no cenário – o contrato carrega, dentro de si, dispositivos que regulam como será realizada a gestão de mudanças:

“As regras de gerenciamento de mudança devem estar lá, dentro do contrato. Mudanças para incluir, mudanças para excluir, transformar alguma coisa que já está no escopo. Então todas essas situações elas devem estar previstas em contrato, porque o que está em contrato não tem o que discutir, tu vai lá e aplica a regra e tá pronto” (E1).

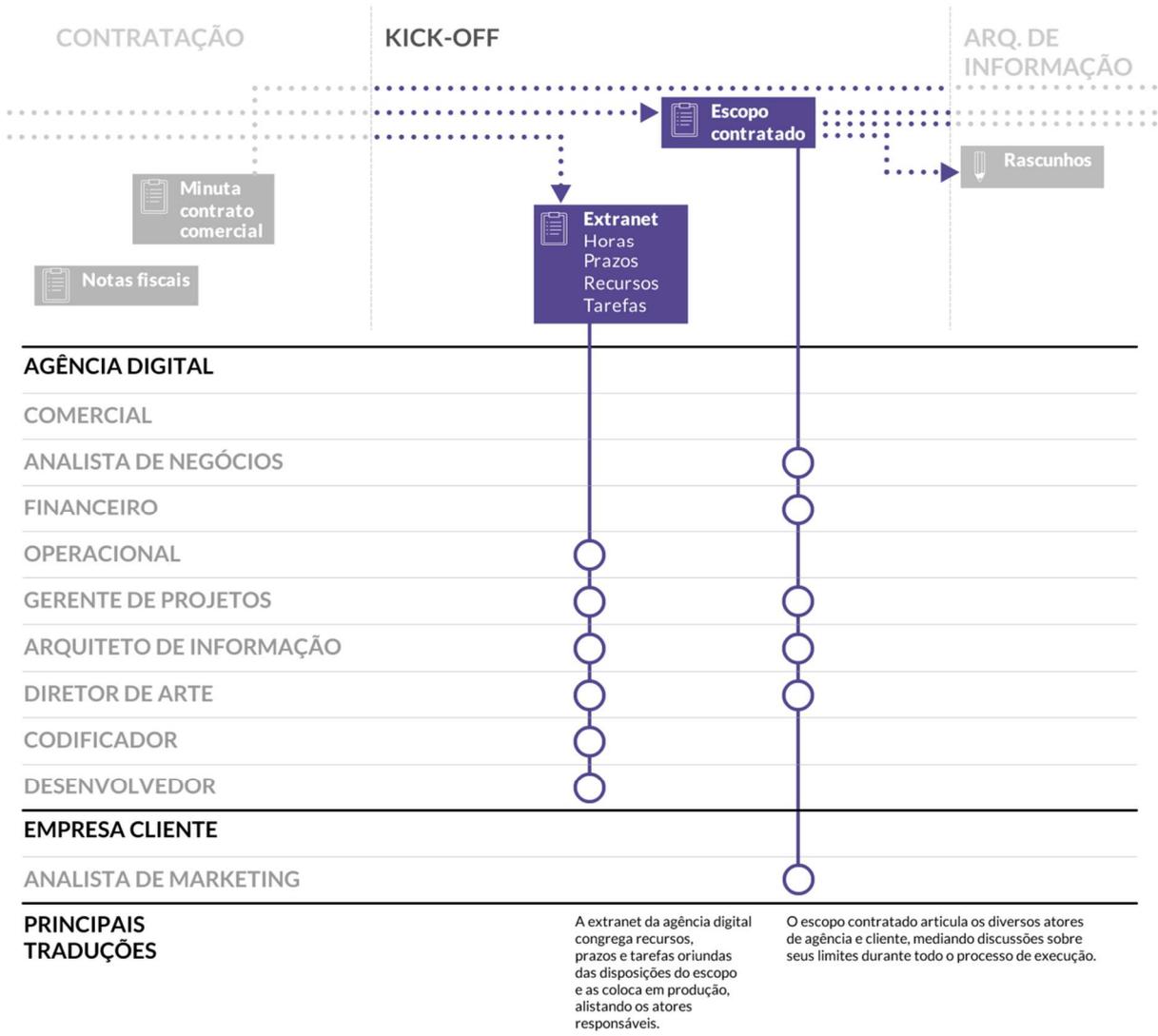
Nesse sentido, de acordo com o pontuado pelo informante E1, o contrato rege as modificações que o acordo - que envolve escopo, prazo e investimento - terá ao longo do percurso projetual. Se, em sua composição, o contrato consistiu em um *boundary object* para colaboração entre times heterogêneos, no andamento do projeto ele regula, permitindo ou impedindo, novas relações e agenciamentos.

Os entrevistados E2, E3 e E1 ponderam sobre a inevitabilidade da mutação de requisitos ao longo do projeto e a necessidade de previsão de dispositivos, na proposta comercial, que possibilitem a mudança desses requisitos sem que a sustentabilidade financeira do projeto seja ameaçada. Pode-se entender esses dispositivos como instruções para alteração das articulações de redes projetuais de forma que, na impossibilidade de impedir a mudança, que a estrutura de processos projetuais cresça e evolua com ela. A documentação do projeto à medida em que ele ocorre é citada como um meio eficaz para o controle da incerteza, consolidando decisões tomadas e protegendo a agência contra alterações de escopo já aprovado sem complementação orçamentária adicional (E2, E1). É possível enxergar essa documentação como a geração de um relato histórico que registra as evidências das relações ocorridas para geração de cada decisão projetual. Esse relato, como artefato,

articula o debate sobre o impacto das alterações solicitadas ou realizadas e protege as previsões orçamentárias alinhadas nos primeiros documentos comerciais.

f) *Kick-off*

**Figura 14 – Diagrama esquemático da fase de *kick-off***



Fonte: a autora.

Após a contratação, o projeto entra em processo de execução dentro da agência. O início desse processo é acompanhado de ritos para a inscrição do mesmo dentro das plataformas e mecanismos de colaboração da empresa, permitindo que ele coexista com os demais projetos e processos que fluem através das redes da agência. A identificação dos artefatos referenciais do projeto, como o escopo

contratado na proposta comercial e o plano de execução, que comporta a previsão e limite de recursos a serem utilizados, permite o acompanhamento da evolução dos serviços ao longo do projeto e o controle da incerteza no gasto de recursos (E1).

Alguns atores, já presentes na etapa comercial, podem articular a transição entre a proposta comercial e o plano de produção – como, por exemplo, os analistas de planejamento e produção, além do próprio analista comercial. Esses atores participam de reuniões-chave iniciais do processo como *kick-off* e planejamento, acompanhando o processo até que o profissional de interface da agência com o cliente – atendimento ou gerente de projeto – possa assumir completamente o projeto (E2). Os profissionais de planejamento e produção facilitam a decupagem do escopo projetado em unidades menores, que serão gravadas em ambientes colaborativos para controle de produção (E1).

A reunião de *kick-off* é o ápice dessa fase de iniciação do projeto na área de produção da agência digital. Nela, são apresentados escopo, atores humanos, prazos e demais recursos e limites para o projeto. Essa é uma reunião crítica, pois visa confrontar quaisquer posições que venham a colocar em risco a saúde do projeto:

“Muita gente não quer criar treta<sup>15</sup> no *kick-off*. Quando eu digo que, se for pra fazer treta, cria no *kick-off*. Quer criar confusão, quer criar controvérsia, cria no *kick-off*. Porque ali dá tempo de evitar um desastre. Depois que tu não fez o *kick-off*, que o negócio entrou na esteira, aí já era, meu” (E1).

Na citação acima, o informante adverte sobre a necessidade de se “criar treta”, ou seja, de se fomentar a controvérsia nas reuniões de *kick-off*. A medida visa deixar claras as posições individuais e, mais importante, alinhar todos os participantes em relação às políticas contidas na proposta e no contrato.

À medida em que o projeto entra em execução, profissionais de diferentes especialidades são envolvidos: planejadores, arquitetos de informação, diretores de arte, codificadores, analistas de sistema, desenvolvedores e analistas de testes, dentre outros (E1). Os artefatos que fazem a mediação entre as equipes de agência e cliente e entre os profissionais de diferentes especialidades da agência são ampliados e acumulados. Preservam-se os documentos da etapa de negócios, com a decupagem das propostas e acrescentam-se novos artefatos, como o termo de abertura de projeto, onde se detalha o escopo e se inscrevem especificações de

---

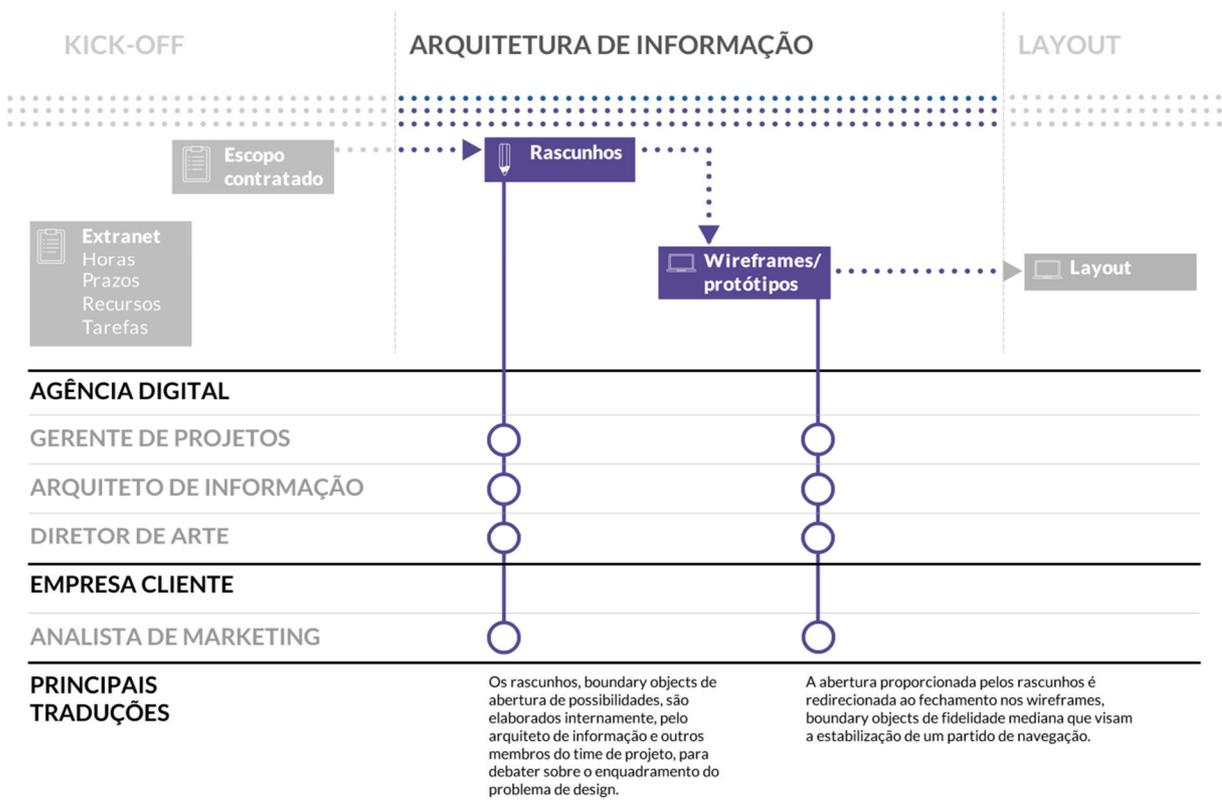
<sup>15</sup> Gíria que significa confusão, briga (ALVES, 2008).

requisitos, funcionalidades, diagramas de base de dados, modelagem, *wireframes*<sup>16</sup>, layouts (E2).

Nas fases a seguir, descreveremos, de forma simplificada, as fases projetuais pós-contratação de um website.

g) Arquitetura de Informação

**Figura 15 – Diagrama esquemático da fase de arquitetura de informação**



Fonte: a autora.

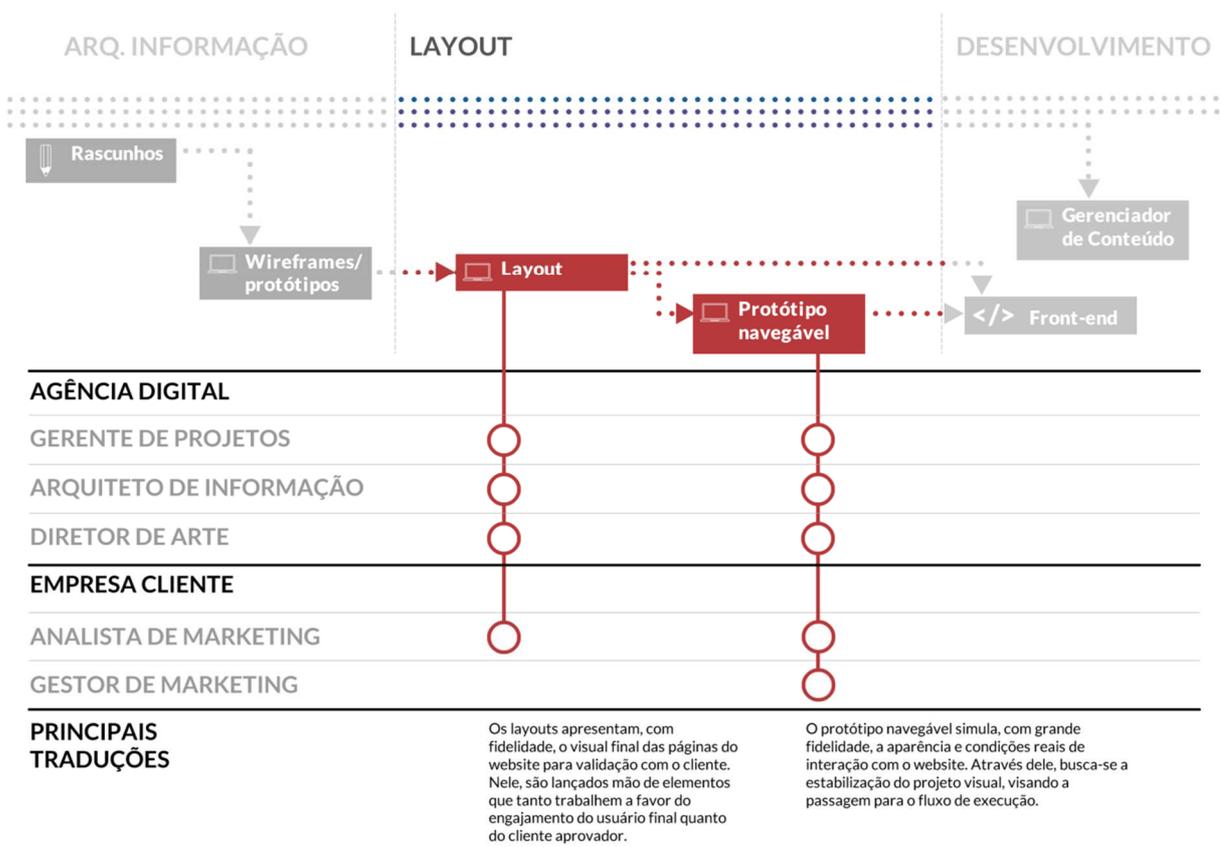
Na etapa de Arquitetura da Informação, é estudada a distribuição das informações, fluxos e interações a serem realizadas pelos usuários no website. O trabalho do Arquiteto de Informação se inicia na análise do escopo do projeto, detalhando-o funcionalmente para que seja um referencial para os colaboradores das próximas fases. Após esse detalhamento, ele inicia os estudos sobre a interface, lançando mãos de rascunhos, *wireframes* e protótipos navegáveis (E1).

<sup>16</sup> Um wireframe é um guia visual que representa o esqueleto de uma interface (BROWN, 2010).

Os artefatos criados, portanto, não se resumem a documentos longamente elaborados. Rascunhos são realizados durante reuniões ou como apoio ao processo individual de raciocínio e elaboração de modelos, sendo compartilhados e objeto de conversação entre membros da equipe. Essas representações nascem internamente, em momentos de discussão e, posteriormente, são melhor elaboradas para serem exibidas ao cliente (E2). Compreende-se que o olhar sobre os rascunhos possa iluminar o estudo de momentos de intensa controvérsia dentro de um projeto, consistindo em artefatos que propiciem a abertura de perspectivas sobre o tema em elaboração (STOMPFF, SMULDERS, 2016). A baixa fidelidade dessa representação é um aliado para o descompromisso com a multiplicidade de detalhes envolvidos, permitindo que se atenha a camadas mais essenciais do contexto analisado.

h) Layout

**Figura 16 – Diagrama esquemático da fase de layout**



Fonte: a autora.

Na etapa de layouts, são criadas interfaces com o branding da empresa cliente, seguindo as determinações de zoneamento, navegação e interatividade determinadas na etapa de arquitetura de informação e materializadas nos *wireframes*.

Artefatos como layouts, ou os próprios *wireframes* (hoje já integrados dentro de uma visão de protótipos navegáveis), mais visuais do que requisitos textuais, são mais do que validações de etapas, e sim geradores de conversação entre os atores.

“A partir do momento em que se apresenta o layout, primeiro se estabelece uma discussão e insights "poderia ser diferente", "poderia ser assim" [aparecem]. Existe sempre uma discussão sobre layout, sobre direção de arte. Porque ele é um artefato provocador. Isso é bom. Ele leva as pessoas a outros territórios” (E3)

A partir do layout, como aponta E3, abrem-se perspectivas para novas reflexões entre os atores envolvidos, capazes de transportá-los a discussões ainda não exploradas.

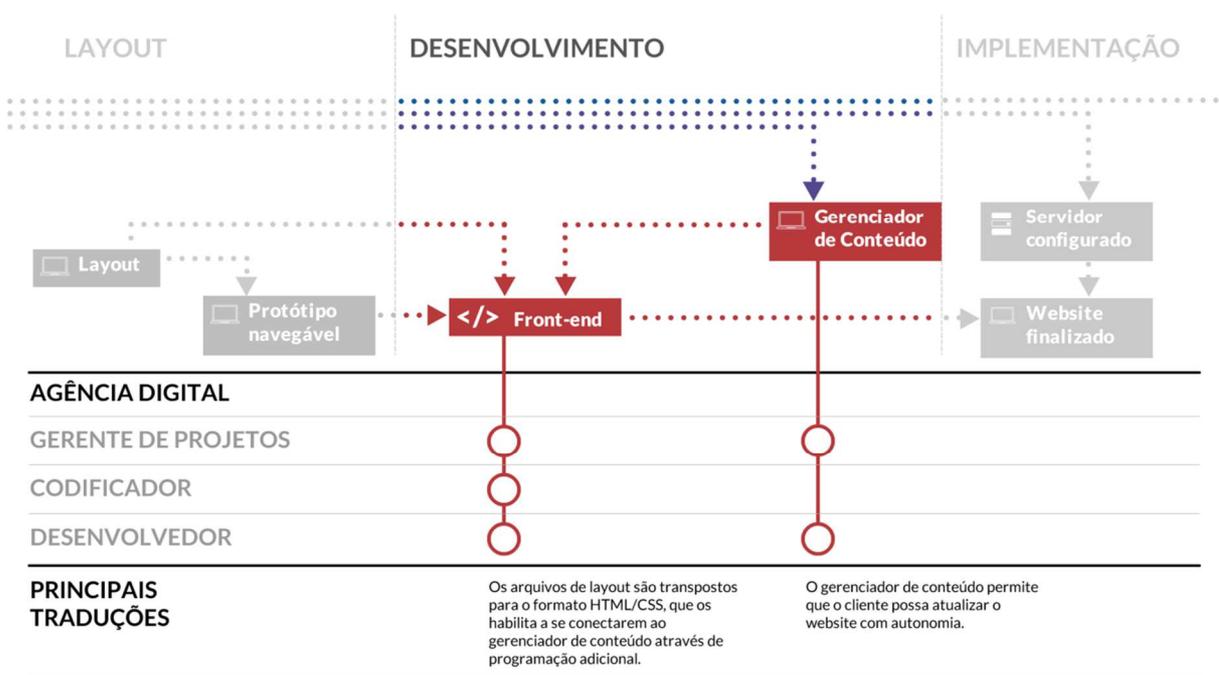
Na etapa comercial, é realizada a tentativa de se mapear os atores decisores, por parte do cliente: quem aprova requisitos, *wireframes* e layouts do website, por exemplo. Contudo, o aparecimento de aprovadores ou influenciadores ocultos da aprovação de layout de websites é citado como um fato relativamente comum, e que traz riscos e instabilidade ao processo. Como esses atores não haviam sido explicitados como parte da rede projetual, no momento de elaboração da proposta comercial e no kick-off, suas expectativas e interesses não foram mapeados, tornando a aprovação de um artefato, por sua parte, mais uma questão de acaso que de intenção projetual.

“(…) eu vejo que o fórum de discussão do projeto, todos os influenciadores, seja os atores diretamente atuantes no projeto, mas também quem paga, quem influencia, quem opina, o filho do cliente que vai olhar o layout e vai opinar em casa... tem diversos atores, dos mais bizarros... e é um grande jogo. (...) muitas vezes é pela própria insegurança de se está se fazendo um bom investimento, acaba querendo pegar opinião de pessoas de confiança, até mesmo familiares, por incrível que pareça. (...) Ou então o cliente ter algum problema de lembranças de infância em relação a certas cores e não querer que o layout remeta àquelas cores proibidas, quase como um trauma de palhaço” (E2).

Se a dinâmica acima, relatada por E2, for compreendida como uma influência de outras redes nas quais o cliente está envolvido (mas que estão ocultas no momento de mapeamento de requisitos e briefing do projeto), é possível refletir se o papel da agência digital, para mitigar esse tipo de influência, talvez envolvesse delimitar mais fortemente a rede projetual (ou sua identidade), de forma a excluir ou minimizar a associação dos outros atores em relação aos veios de influência no projeto, ou de saber, de antemão, quais atores têm uma relação inquebrantável com o cliente e tecer estratégias para lidar com essa associação.

i) Desenvolvimento

**Figura 17 – Diagrama esquemático da fase de desenvolvimento**



Fonte: a autora.

A etapa de desenvolvimento, levada a cabo por codificadores e desenvolvedores, faz uso de artefatos acumulados ao longo das etapas comercial e produtiva, além de produzir artefatos próprios, utilizados em discussões inerentes a essa etapa.

“Os artefatos vão sendo acumulados... preserva-se os documentos da etapa de negócios, com propostas que serão decupadas e aí começa a fazer um

termo de abertura de projeto, com detalhamentos da parte tecnológica pra fazer especificação de requisitos, especificação funcional, diagramas, pra começar a passar isso pras equipes de desenvolvimento, até mesmo todo o universo de TI, desenvolvimento de software e começa a ter diagrama de base de dados, questões de modelagem, casos de uso pra especificação pra detalhamento do sistema (...)" (E2).

O volume de artefatos produzidos para reflexão projetual varia de acordo com o porte e complexidade do projeto. Quanto mais funcionalidades e integrações com outros sistemas, maior a necessidade de criação de artefatos complementares para a compreensão e discussão sobre o projeto (E2).

"E o raf não é só na parte de layout. Muitas vezes os diagramas de base de dados, toda essa parte vai ser rabiscada em quadros mesmo, em equipe, pra discutir em cima de diagramas, de pensar camadas de sistema..." (E2).

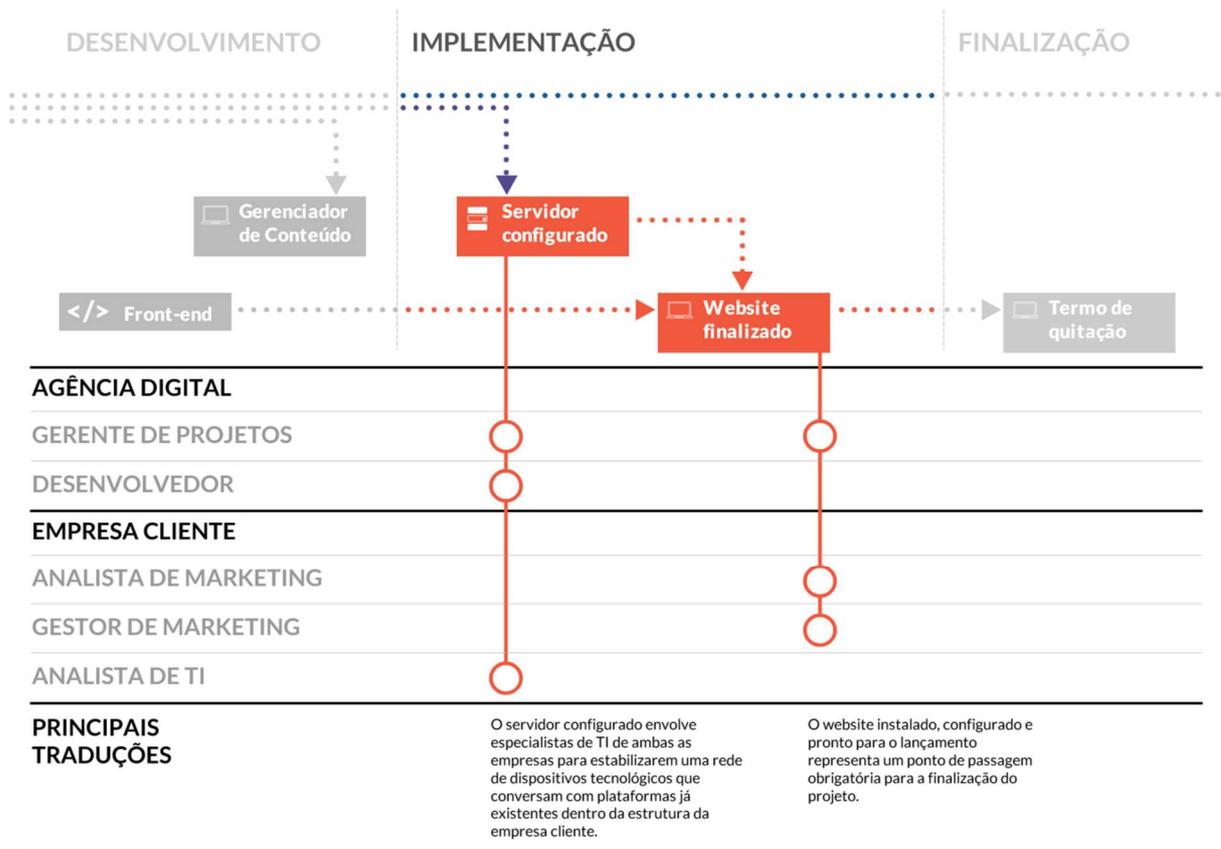
Os rafs<sup>17</sup>, ou rascunhos, presentes em etapas anteriores de arquitetura da informação e layouts, também estão presentes na etapa de desenvolvimento, permitindo à equipe debater sobre possibilidades de conexões, integrações e estruturação da camada HTML/CSS. Nesse sentido, também são *boundary objects* propiciadores da abertura de perspectivas.

## j) Implementação

---

<sup>17</sup> Adaptação popular do original em inglês "rough", descreve um rascunho esquemático, pouco elaborado.

**Figura 18 – Diagrama esquemático da fase de implementação**



Fonte: a autora.

Ao final da etapa de desenvolvimento, o website é testado, pelo gerente de projetos e pelo analista de marketing, em relação a suas funcionalidades e recebe a aprovação, pelo analista de marketing, para ir ao ar, ou seja: para ser hospedado no servidor final. Esse processo de implementação, ao ser observado em minúcia, revela vários processos componentes: a contratação do servidor de hospedagem, a configuração desse servidor, o upload dos arquivos e pastas do website e o processo de estabilização, que compreende os testes e ajustes do comportamento do website no servidor final (E1, E2).

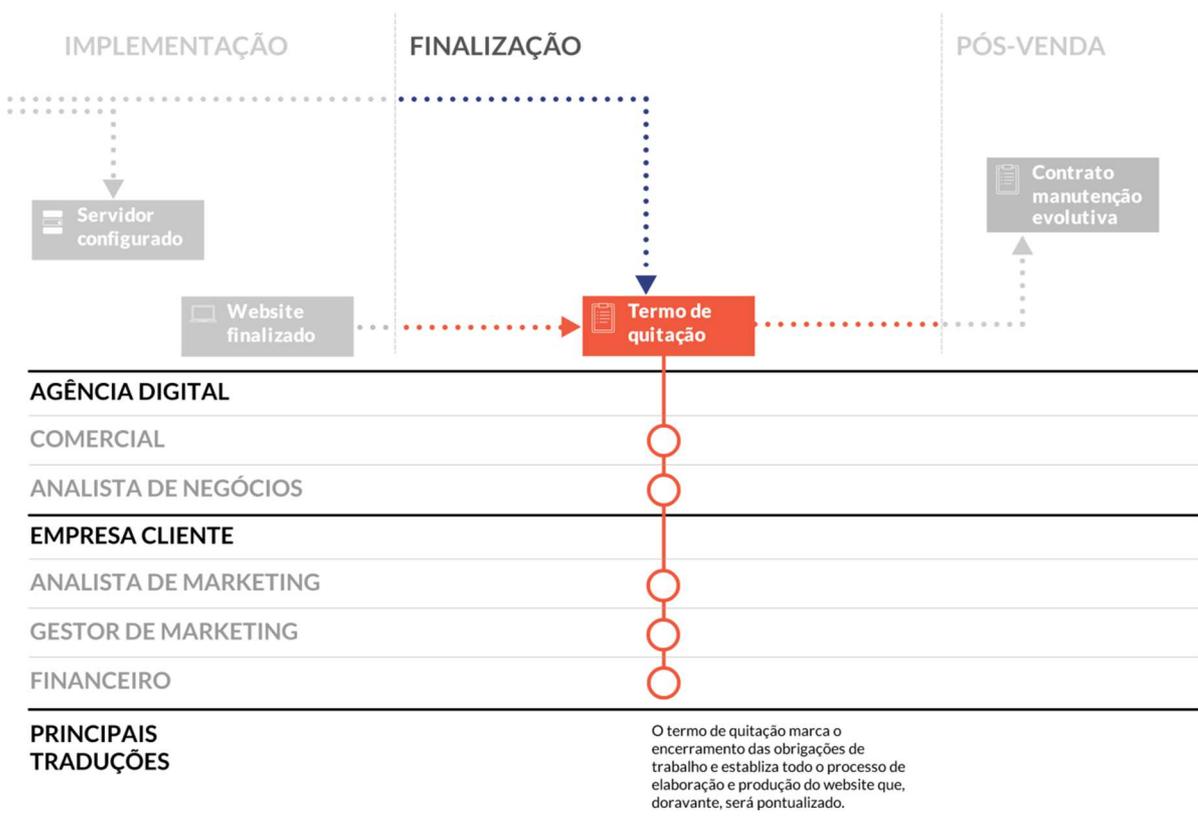
Finalizado o processo de implementação, o website vai ao *go live*, ou seja, é aberto ao público através do redirecionamento do domínio (E1, E2).

As controvérsias dessa etapa se desenvolvem ao redor do confronto entre o ambiente onde o website estava, na agência (ambiente de desenvolvimento) e o novo ambiente, no provedor de hospedagem. O novo ambiente deve ser configurado de acordo com os parâmetros técnicos estabelecidos no início do projeto e modificados

ao longo deste em função de eventuais modificações de funcionalidades que requeiram componentes diferentes dos inicialmente programados para o servidor. Do lado da empresa cliente, os atores relacionados à área de TI participam mais ativamente da conversação, pois cabe à área de TI das empresas gerir seu parque tecnológico, o que inclui os espaços de hospedagem (E2).

k) Finalização do projeto

**Figura 19 – Diagrama esquemático da fase de finalização**



Fonte: a autora.

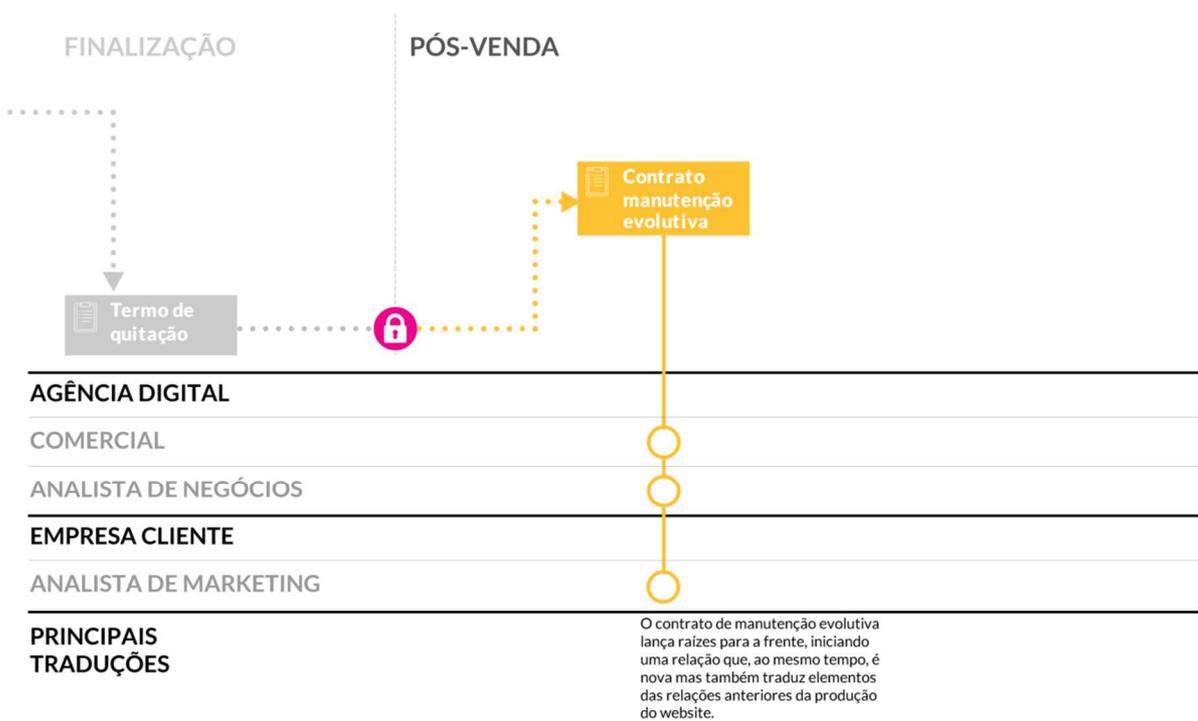
“E assim, fecha o ciclo formalmente. Assina lá o termo... e comemora. E aí pode emitir a última fatura” (E3).

A formalização da finalização do projeto é realizada através da confecção e assinatura de um termo de quitação, ou termo de aceitação do projeto (E2; E3, E1). Esse artefato textual delimita o marco final do processo projetual e ressignifica todas as demandas que ocorrerem após esse marco como manutenções, ou pós-venda.

Pode-se analisar o termo de quitação como um agente do encerramento das relações entre agência digital e cliente concernentes ao projeto específico. Rompem-se as obrigações de serviço, por parte da agência e, em alguns casos, as obrigações de pagamento por parte do cliente (caso o parcelamento coincida com a duração do projeto).

### l) Pós-Venda

**Figura 20 – Diagrama esquemático da fase de pós-venda**



Fonte: a autora.

O pós-venda, também chamado de “manutenção”, ou “manutenção evolutiva”, ou mesmo “fase 2, 3, 4...”, é o conjunto de demandas relacionado a um contexto prévio, projetual, mas que conta com escopo e previsão orçamentária próprias. A vinculação com o objeto anteriormente projetado reforça a continuidade de uma rede projetual e de, pelo menos, parte das relações ali desenvolvidas (E3; E1).

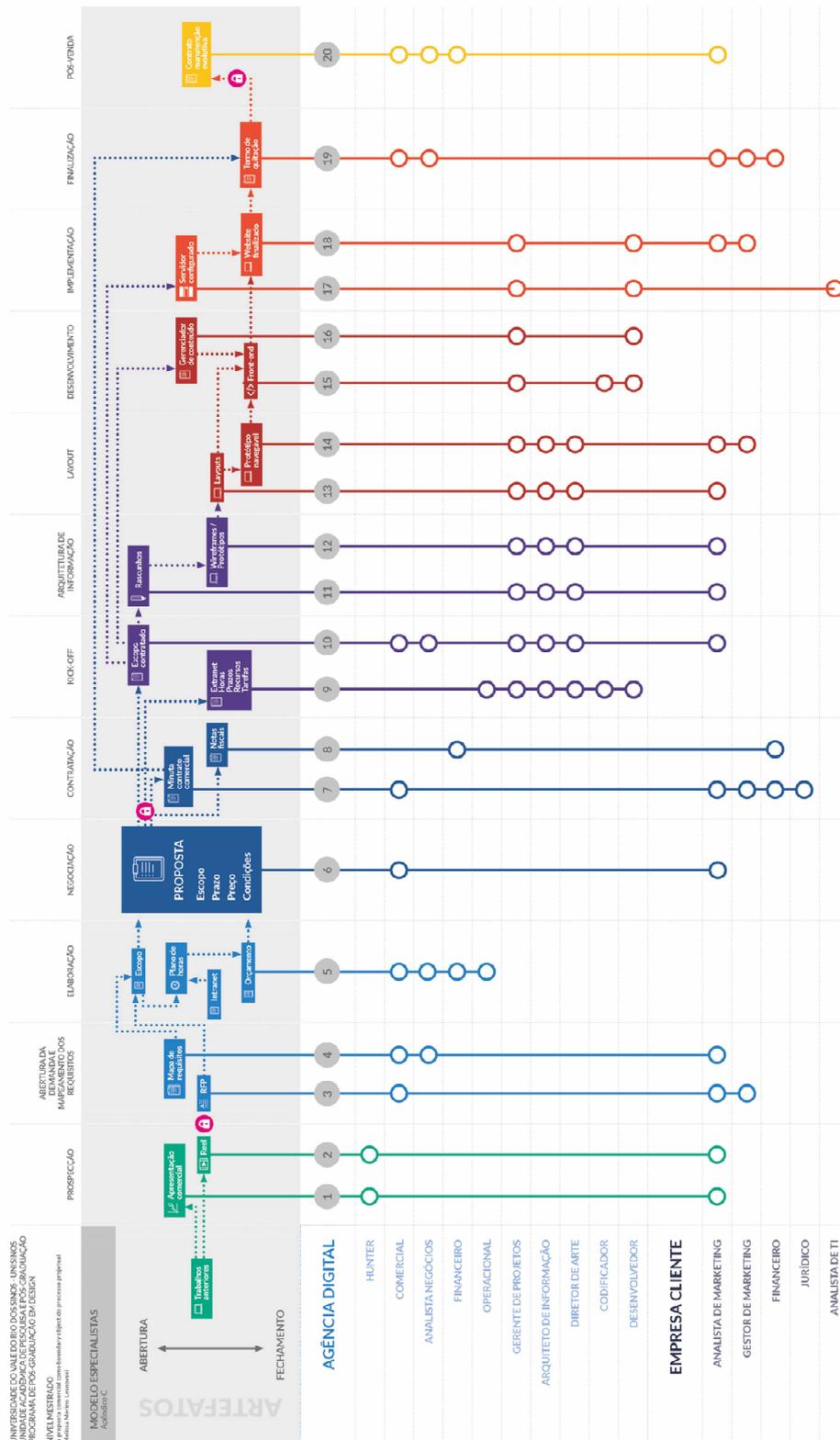
A extensão de atividades para além do fim do projeto pode sugerir algo mais do que uma mera renovação contratual: de forma tácita, é sugerido que o projeto e as relações que o compõem são mais perenes, orgânicas e imprevisíveis do que afirmam seus marcos e rituais de entrega.

#### 4.1.2 Modelo para o estudo de casos

A partir das contribuições dos entrevistados, elaboradas nas páginas anteriores, este estudo propõe um modelo que possibilita a visualização das principais traduções ao longo do curso do projeto, conectadas a seus respectivos atores humanos e não-humanos, em específico os artefatos mediadores.

A figura 21 exhibe o modelo, disponível em tamanho maior e detalhamento de traduções no anexo II deste trabalho. Roga-se ao leitor que, para melhor profundidade de leitura, recorra ao modelo em anexo, em proporção ampliada, no apêndice C deste documento.

Figura 21 – Modelo a partir do relato dos especialistas



Fonte: a autora.

O modelo (figura 21) se desenvolve ao longo de um eixo temporal, em que as diversas fases do projeto, pré e pós contratação, são alinhadas em sequência. Entende-se o percurso projetual como todo o arco delineado desde a prospecção até o pós-venda.

Embora se assuma a simetria de grid de análise entre artefatos e humanos, o gráfico os apresenta de forma discriminada, para efeitos de clareza na compreensão da influência sucessiva entre os artefatos produzidos e dos humanos envolvidos em cada organização para cada tradução mapeada. As linhas verticais conectam os atores de cada tradução – humanos e artefatos – e explicam a tradução, conectando-a a uma legenda na parte inferior do gráfico (presente na versão em anexo).

É necessário lembrar ao leitor que, apesar de o modelo refletir a visão de especialistas qualificados dentro da indústria da comunicação digital sobre como o processo comercial-projetual ocorre (ou deveria ocorrer) em uma relação comercial entre uma agência digital e seu cliente, ele é um modelo ideal. Esse caráter de referência, mais do que de perfeita adequação, será abordado no próximo subcapítulo.

## **4.2 Estudos de Caso**

De posse do modelo construído a partir dos relatos dos especialistas, partiu-se para os estudos de caso para confrontar o fluxo ideal de trabalho comercial e produtivo com a realidade de organizações, atores, associações e projetos de poder em ação nos casos estudados. O modelo construído foi posto à prova: seria ele suficiente para dar conta de toda a complexidade de relações e mapeamento de artefatos mediadores? Se a visão dos especialistas reflete um modelo ideal da indústria, estaria esse modelo preparado para comportar cenários em diferentes estágios de ebulição?

Como anteriormente comentado, os três casos estudados foram escolhidos por possuírem escopos de complexidade equivalente. O que não foi revelado - até agora - é que tal paridade de complexidade revelou-se traiçoeira: embora os escopos fossem comparáveis em extensão e profundidade, descobriu-se, durante a investigação, que existiam fatores que desequilibravam tal equivalência, derivados das relações entre os atores: o número de decisores e influenciadores, a flutuação estratégica e a controvérsia derivada do atrito entre projetos de poder. Assim sendo, os três casos apresentados a seguir foram alinhados por ordem de complexidade de relações entre

os atores, dado que o escopo formal dos três casos é equivalente. Parte-se do caso menos complexo, onde o modelo pode ser sobreposto com melhor ajuste, podendo-se dizer que há uma identificação maior entre as práticas ali empreendidas e o modelo ideal previamente elaborado. A partir dele, os dois casos subsequentes ilustram situações com níveis crescentes de entropia e mecanismos diversos para controle da incerteza em cenários dinâmicos.

A descrição de casos apresentada nesta dissertação preserva o anonimato das organizações e indivíduos envolvidos. Tal decisão foi tomada pela autora, visando maior transparência nos relatos, imprescindível para a emergência das relações de poder envolvidas.

#### 4.2.1 Caso 1: Website Centro de Convenções

O Centro de Convenções é uma organização vinculada a uma entidade empresarial, cujo propósito é prover soluções em espaços, serviços e equipamentos para a realização de eventos.

O Centro de Convenções é atendido pela agência digital “X” desde 2007, sendo o atual website desenvolvido por essa mesma agência. O projeto aqui estudado é fruto de uma solicitação de remodelagem completa do website, frente à necessidade de atualização tecnológica e estratégica do website ante a mudança do cenário competitivo onde o Centro de Convenções opera.

##### 4.2.1.1 Atores Humanos Informantes

Os atores humanos informantes do projeto estão divididos entre as duas organizações envolvidas – Centro de Convenções e Agência “X” e foram entrevistados para este estudo, sendo sintetizados no quadro 9, em relação a suas funções e experiências profissionais, visando prover o leitor de informações suficientes para compreender evidências dos projetos de poder e modelos mentais de cada informante. Os atores não-humanos surgiram através dos relatos dos entrevistados e estão presentes nesta análise.

**Quadro 9 - Atores humanos informantes presentes no Caso 1**

	Centro de Convenções		Agência "X"		
Ator	C1	C2	X1 (a autora)	X2	X3
Cargo	Coordenadora de Comunicação e Projetos	Gerente de Projetos	Gestora de Contas	Head de UX	Atendimento
Função	Gerir a Comunicação interna e externa do Centro de Convenções;  Promover a comunicação entre os departamentos;  Relacionamento com a imprensa.	Coordenar a implementação do sistema "U".  Conectar o sistema "U" à gestão de informática da entidade empresarial e à comissão do projeto.	Mapeamento de necessidades de prospects e clientes;  Elaboração da proposta comercial;  Negociação de acordo comercial;  Interação com equipe de projeto.	Projeto de Arquitetura de Informação do website;  Análise de fluxos a serem percorridos pelos usuários.	Planejamento operacional do projeto;  Desenvolvimento de cronogramas;  Lançamento de tarefas na Extranet;  Gerenciamento de insumos, prazos, atividades e entregáveis.
Experiência	Formação em Relações Públicas	Formação em Contabilidade (em curso)  Experiência de trabalho no próprio Centro de Convenções e, anteriormente, como Técnico de Informática	Formação em Arquitetura e Urbanismo, Comunicação e Marketing  Experiência de trabalho na própria agência, atendendo empresas de diversos portes e segmentos, e como professora e instrutora de projetos em Comunicação Digital	Experiência em projetos de Arquitetura de Informação e Experiência do Usuário	Experiência como analista de tecnologia da informação de grupo hospitalar, webdesigner e gestor de produção de agências digitais

Fonte: pesquisa da autora.

#### 4.2.1.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores

As fases do projeto do website Centro de Convenções, relatadas a seguir, apresentam um fino ajuste com o modelo analítico desenvolvido a partir das entrevistas com os especialistas. Dos três casos analisados, este foi o que apresentou menor nível de controvérsia e incerteza em relação ao escopo – fato que aparenta

estar relacionado à centralização da aprovação em poucas pessoas dentro da organização e à grande autonomia de decisões que esse núcleo possui.

Embora o nível de complexidade seja contido, os relatos demonstram as ramificações anteriores e posteriores de um artefato projetual, ilustrando como um artefato não é criado de forma absoluta, mas conectado a uma rede de artefatos anteriores (LATOUR, 2008). Pode-se enxergar, nos exemplos abordados, como os artefatos geradores e derivados da proposta comercial assumem diversas formas ao longo do projeto, relacionadas à mediação que devam performar em cada momento.

#### a) Prospecção

A prospecção inicial do cliente ocorreu em 2007, época em que a Agência “X” desenvolveu seu primeiro projeto para o Centro de Convenções, o website institucional. A apresentação da Agência “X” ao cliente ocorreu por meio do sistema de entidades empresariais ao qual o Centro de Convenções é vinculado, sendo este sistema já atendido pela agência, que a indicou para desenvolver o website Centro de Convenções (X1<sup>18</sup>). Na prospecção, à época, os elementos então apresentados envolveram os demais websites projetados e desenvolvidos para o sistema de entidades empresariais, que credenciaram a Agência “X” como fornecedora capaz de empreender projetos para o Centro de Convenções (X1).

#### b) Abertura e Mapeamento

O projeto em estudo foi iniciado diretamente na etapa de abertura e mapeamento de oportunidades, pois o relacionamento projetual entre cliente e agência já existia desde o projeto anterior, tendo sido continuado através de manutenções sucessivas no website atual ao longo de seus 9 anos de duração (X1). A cliente C1<sup>19</sup> solicitou à agência “X”, via chamada telefônica com X1, que propusesse uma remodelação do website, pois este já estaria defasado, tanto em termos da plataforma tecnológica utilizada quanto em termos da arquitetura de informação e relação com o modelo de negócio do Centro de Convenções (C1).

A agência digital, na figura de X1, visando ampliar possibilidades de reflexão sobre o escopo e evitando alinhar prematuramente um mapa definitivo do website, desenvolveu uma apresentação no formato PPT na qual trazia referências de websites

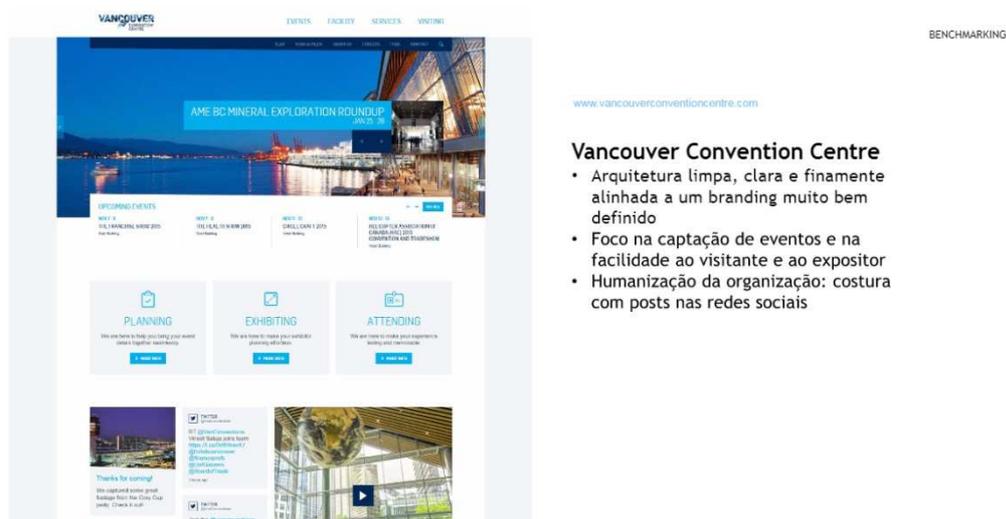
---

<sup>18</sup> As notações “X1” se referem ao relato da própria autora deste trabalho, na função de informante.

<sup>19</sup> Entrevista concedida à autora disponível na internet em <<https://goo.gl/po7AQk>>

que possuíam características úteis à reflexão sobre o novo escopo do website (X1) (figura 22).

**Figura 22 - Reprodução de slide da apresentação inicial ao cliente**



Fonte: Agência “X”.

Mais do que defender características específicas, o foco da apresentação era fomentar a reflexão sobre hierarquia visual, fluxo de navegação, profundidade de conteúdo e interatividade com públicos diversos. Esperava-se que o cliente reagisse às imagens exibidas, provendo subsídios que seriam úteis à elaboração do escopo (X1).

A apresentação foi exibida primeiramente de forma remota e preliminar à cliente C1, por meio do software Skype e, posteriormente, reapresentada presencialmente para ela e para outros integrantes de sua equipe. Na primeira exibição da apresentação, os mapas e referências ali inseridos foram instrumentais para o debate sobre novas possibilidades de arquitetura de informação, branding e conteúdo do website (X1). Foi manifesta, por C1, à época, a necessidade de preparo da apresentação para exibição a uma audiência maior, formada por outros integrantes do Centro de Convenções e da área de Tecnologia do sistema de entidades empresariais (X1). Os elementos ali contidos deveriam não só informar, mas também provocar discussões e engajar os participantes para contribuírem com insumos, requisitos e reflexões sobre como deveria ser o novo website.

Segundo, C1, essa apresentação de referências pré-proposta trouxe um novo horizonte para o projeto, além de reforçar o credenciamento da agência digital que já havia sido iniciado em 2007:

“O que que eu achei bárbaro desse trabalho, quando a gente começou a fazer: que as referências que vocês [a agência digital] trouxeram... vocês entenderam o briefing. Porque as referências que foram trazidas pra gente se basear pra montar o nosso eram bem de acordo com aquilo que a gente tava esperando que fosse” (C1)

A apresentação, portanto, parece ter reforçado a conexão e identificação entre as visões do cliente e da agência digital, facilitando o processo de troca de informações para a elaboração da proposta comercial.

Institucionalmente, a aprovação do projeto no Centro de Convenções iniciou no planejamento estratégico 2015, ocasião em que C1 levantou a necessidade de produção de um novo website, frente as mudanças de cenário tecnológico e comunicacional. O website atual, lançado em 2008, apresentava-se defasado para comunicação com uma audiência majoritariamente usuária de smartphones, assim como não explorava as possibilidades que o portfólio de eventos do Centro de Convenções proporcionava.

“A gente tem autonomia porque a marca é nossa. Então tudo o que acontece com a marca a gente consegue fazer aqui internamente. E aí eu levei a proposta "olha, a gente precisa atualizar, assim, assim", com base nas justificativas todas que eu te dei. A gente foi avaliar os sites de alguns concorrentes... mundo né, não tou falando Rio Grande do Sul nem Porto Alegre. E aí eles entenderam que tá na hora de realmente mudar, ele se prestou durante muito tempo - porque 2008 a 2016 é muito tempo - e aí ele fez a aprovação” (C1).

A inscrição do novo website no planejamento estratégico, portanto, lançou as bases para que a abertura de processo de contratação da agência digital fosse possível. Essa inscrição proporcionou tanto uma abertura de possibilidades quanto a limitação de recursos, uma vez que a inscrição é dependente da definição de recursos a serem provisionados.

c) Elaboração da proposta

A elaboração da proposta comercial foi baseada nas respostas e elaborações do material-base presente na apresentação acima mencionada. O mapa inicial de discussão foi elaborado em maior minúcia e foi detalhado, textualmente, em uma proposta comercial formal. A proposta inicial se organizava em torno de três eixos principais de escopo e funcionalidades, identificados com públicos diferentes: as funcionalidades para o público geral, elementos para organizadores de eventos e para visitantes (X1).

A precificação foi calculada com base na quantidade de horas técnicas estimadas de envolvimento de cada profissional a ser alocado no projeto. A estimativa da quantidade de horas é oriunda de experiências anteriores da agência digital e é retroalimentada por uma Extranet que registra tanto a previsão quanto o gasto de horas de trabalhos anteriores (X1). O investimento, portanto, é originário de parâmetros estabelecidos em projetos anteriores (para o próprio cliente e para outros clientes) e diretamente vinculado à complexidade estimada para cada caso.

d) Negociação

Conforme posicionado por C1, o investimento total para o projeto havia sido alinhado previamente no planejamento estratégico do Centro de Convenções, sendo limitada a quantidade de recursos para a execução do trabalho. A negociação do projeto realinhou investimento e, conseqüentemente, o escopo da proposta comercial. O realinhamento envolveu a redução de funcionalidades de área restrita inicialmente previstas para organizadores de eventos, o que representava um montante considerável em relação ao investimento total previsto para o projeto, dada a complexidade desse tipo de desenvolvimento.

O corte de escopo foi sugerido pela agência digital, por meio de X1, a partir de sua experiência prévia com o cliente, o que possibilitou entender quais seriam as áreas estratégicas do website e quais seriam aditivos bem-vindos, porém dispensáveis para um primeiro momento (X1).

A negociação, portanto, envolveu o realinhamento dos dispositivos de escopo e investimento da proposta comercial em função de parâmetro de provisionamento de recursos registrado nas bases de planejamento estratégico do cliente. Podemos visualizar, preliminarmente, que a rede em formação na ocasião da negociação sofreu

alterações frente a dispositivos de outra rede, anterior e de hierarquia superior. Essa discussão será retomada mais adiante, neste documento.

e) Contratação

A etapa de contratação do projeto envolveu a liberação do mesmo pelo centro de custo envolvido dentro do sistema de entidades empresariais, sem necessidade de elaboração de contrato adicional, pois o Centro de Convenções já havia assinado um contrato anterior com a agência digital, de caráter abrangente a todas as propostas comerciais que viessem a ser realizadas (X1). Os elementos do contrato, firmado em 2007, arbitravam as relações de trabalho entre ambas as empresas, especificando que detalhes inerentes a cada projeto (escopo, investimento, prazo e recursos) seriam descritos e validados em propostas comerciais vinculadas a esse contrato.

Os elementos que cancelaram a execução do projeto do website Centro de Convenções, portanto, foram a assinatura da proposta comercial e a emissão de ordem de serviço, por parte do sistema de entidades empresariais, tendo o contrato comercial como base anterior e fundamental das relações.

f) Kick-off

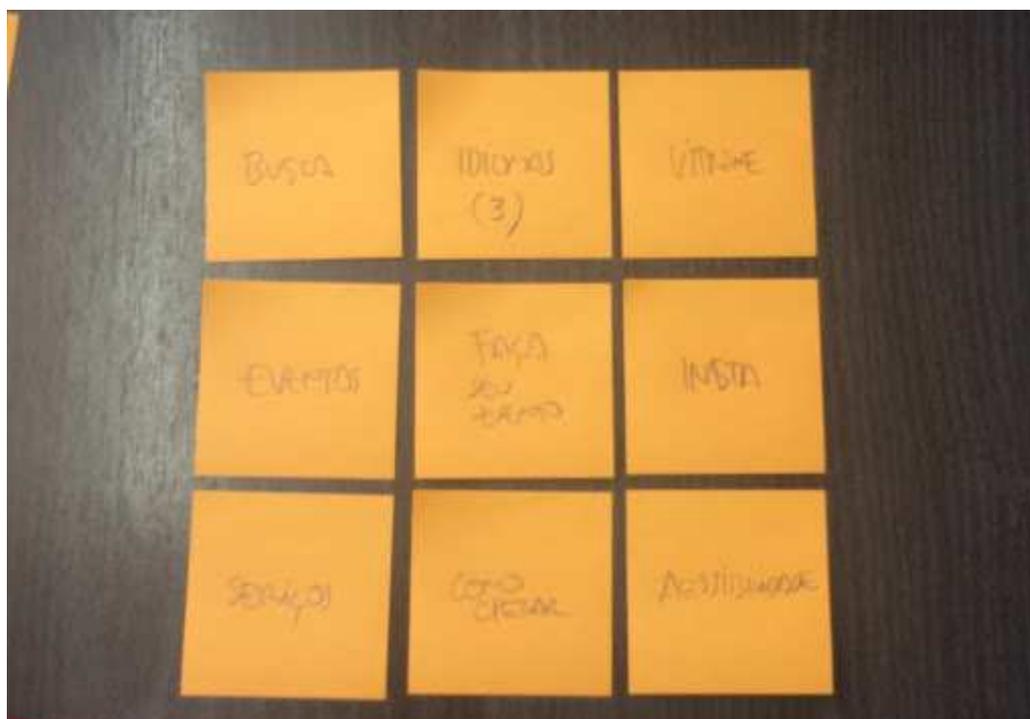
O *kick-off* do projeto, além de apresentar um escopo textual derivado da proposta comercial, contou também com a reapresentação do Powerpoint que deu origem à discussão de escopo e referências, criado pela área de negócios da agência digital, na figura de X1. Entende-se que esse documento, gerador das discussões sobre a estratégia do projeto, provou-se útil tanto para envolver os novos atores humanos do processo pelo lado da agência digital (gerente de projetos, arquiteto de informação, diretor de arte, desenvolvedor) quanto para reavivar a discussão nos atores humanos do Centro de Convenções.

“A gente recebeu um briefing, um esqueleto muito bom da agência digital. Que eram aqueles desenhinhos que estavam na proposta comercial com aquelas setinhas. Aquilo para nós era muito importante. Porque como a gente tem públicos diferentes, organizar o pensamento na hora de fazer a execução nos ajudou bastante. Em cima daquele esqueleto foi mais fácil para a gente olhar e dizer ‘hmmm temos que pensar em tal coisa, hmmm isso aqui temos que botar aqui, isso aqui tem que inserir, isso aqui tem que tirar’, ficou mais fácil de estruturar isso” (C1).



O conteúdo presente no mapa de informações foi analisado com base em sua relevância. Reuniões internas na agência digital, com a equipe de projeto, envolveram dinâmicas em que o peso estratégico de cada elemento era ponderado. A partir dessas ponderações, seriam calibradas as proporções e posicionamento de cada um deles na interface (X2<sup>20</sup>). Uma das dinâmicas utilizadas, representada na figura 24, envolveu o agrupamento e seleção de elementos com *post-its*, colados e reposicionados em uma mesa ao passo que eram transmitidos, via vídeo em tempo real, para o Diretor de Arte da agência “X” sediado em Curitiba, de acordo com o relato de X2.

**Figura 24 – Dinâmica de arquitetura de informação com post-its**



Fonte: Agência “X”.

A transposição de um mapa para uma interface de *wireframe* requer um deslocamento no formato, norteado por um alinhamento estratégico. Esse alinhamento, já presente na pesquisa inicial que resultou na apresentação comercial, insinuava a prevalência de imagens sobre o texto.

---

<sup>20</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em <<https://goo.gl/tT5qUP>>

“Eu acho que essa tradução ficou muito clara com a questão da exploração das imagens. Porque quando tu abre uma foto maravilhosa e tu vê o cara do Maroon Five com nosso pátio (risos), tá dita a nossa grandeza. Eu não preciso escrever cinquenta parágrafos para dizer que nós somos um espaço competitivo, tá estampado. Quando tu pega a parte do teatro, tu vê uma Maria Bethânia, um Charles Aznavour, tá ali, tá sintetizado. Mesma coisa pros espaços de sala: tu vê uma Lya Luft, tu vê um Dado Schneider, tu vê um auditório cheio, tu vê os corredores cheios, todo esse DNA tá traduzido em imagem. Então acho que o mais legal do site foi explorar o que não precisa ser dito” (C1).

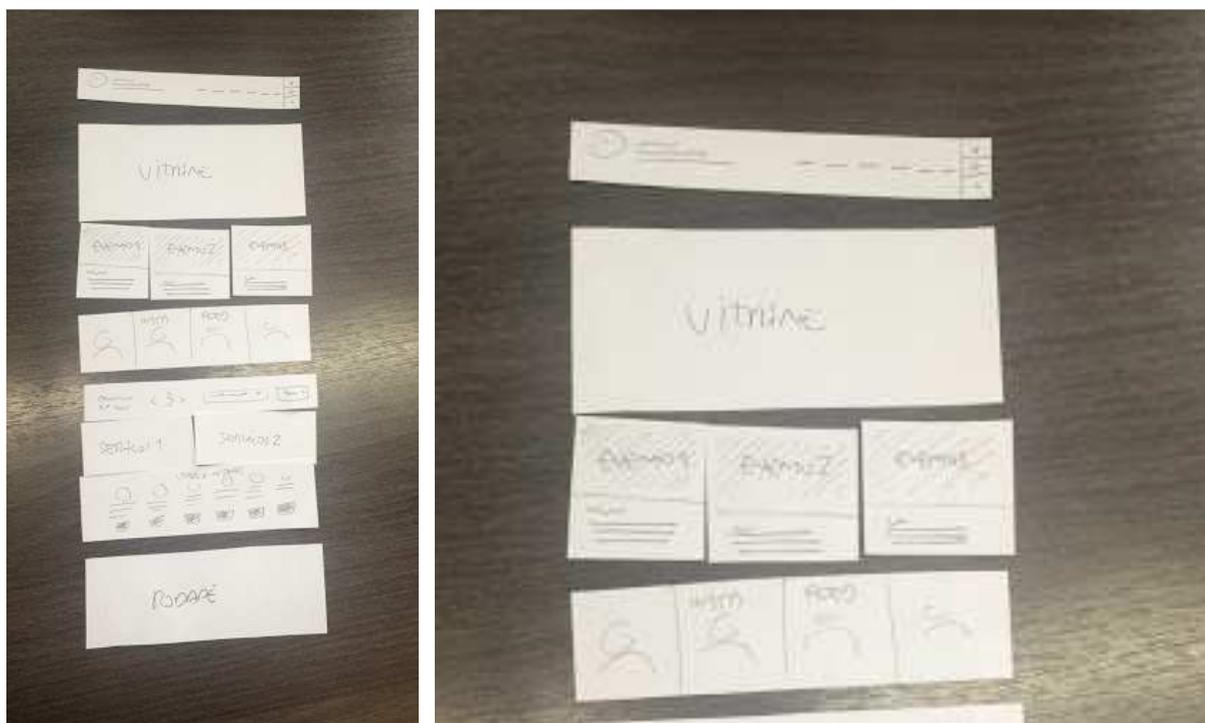
Ao se analisar o depoimento de C1, pode-se perceber que o resgate visual de evidências de diferenciais competitivos do Centro de Convenções é estratégico, pois explicita outros atores vinculados a este, que lhe emprestam prestígio. As conexões com Maroon 5, Maria Bethânia e Charles Aznavour, explicitadas em fatura de proporções na interface do website, coloca o Centro de Convenções no mesmo patamar de prestígio que estes. Pode-se compreender, portanto, como as decisões de projeto tomadas na etapa de arquitetura de informação tornam o website um agente potencial de formação de grupos. Ao se notar, contudo, que essas decisões remontam à pesquisa e curadoria realizadas na etapa comercial, para produção da apresentação preliminar, pode-se entender que esse artefato inicial deu origem a essa formação de grupo e foi um elemento generativo de parte das decisões projetuais.

À medida em que o posicionamento de elementos era definido nas interfaces, constatou-se que o ritmo de produção e ajuste de *wireframes* não acompanhava a velocidade de discussões internas sobre a arquitetura de informação (X2). Foi, então, utilizada a técnica de *paper prototyping*<sup>21</sup> tornando mais prática e visual a discussão sobre o empilhamento dos elementos durante as reuniões de projeto, como ilustrado na *figura 25*. Assim como no exemplo anterior, com o posicionamento de post-its em uma mesa sendo transmitido por vídeo, também a prototipação em papel foi compartilhada com o diretor de arte sediado em Curitiba, que também contribuía com suas proposições (X2).

---

<sup>21</sup> A técnica da prototipagem em papel – *paper prototyping* – envolve baixo custo e baixa fidelidade de representação, incentivando a ampliação de alternativas em processos criativos de colaboração (SNYDER, 2003).

**Figura 25 - Fotografia e ampliação, à direita, de composição da interface do website utilizando-se a técnica de paper prototyping**



Fonte: X2

As discussões de projeto não se restringiam aos momentos de reuniões presenciais: a troca de ideias entre os membros da equipe também ocorria de forma assíncrona, mediada por ferramentas de mensagens, em especial o Google Hangouts (X1, X2). A ferramenta permite, além de envio de textos, imagens e chamadas de áudio e vídeo, a produção de rascunhos rudimentares, chamados “*doodles*” (X2). Essa funcionalidade permitiu que trocas rápidas de impressões fossem realizadas com a produção de pequenas e despreziosas representações de funcionalidades (figura 26).

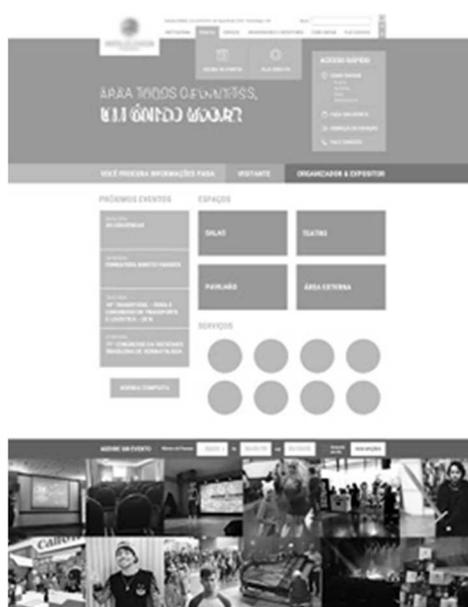
**Figura 26 - Doodle produzido em chat do Google Hangout**



Fonte: X2

As decisões de projeto tomadas a partir do material-base oriundo da etapa comercial e das reflexões sobre as possibilidades de exploração de suas variações resultaram em *wireframes* das interfaces (figura 27), que atribuíam posicionamento, hierarquia e funcionalidade aos elementos de interface (X1, X2). Pode-se observar que, das representações anteriores para o *wireframe*, houve um acréscimo substancial no grau de definição dos elementos. Enquanto as representações anteriores visavam a abertura de perspectivas e a exploração de possibilidades, encorajadas pela baixa definição visual, o *wireframe* incentiva o fechamento e a definição de posicionamentos em caráter permanente, de forma a transpor as decisões tomadas para a fase subsequente, de layout.

**Figura 27 – Wireframe finalizado**



Fonte: Agência "X".

Mais adiante, na discussão deste documento, serão retomados os insights relativos ao nível de detalhamento das representações de projeto enquanto *boundary objects* e o sentido pretendido para essas representações. Por ora, prosseguimos a análise da trajetória iniciada pela proposta comercial e seus dispositivos.

#### h) Layout

Na etapa de layout, o *wireframe* deu origem a uma camada graficamente refinada de interface, alinhada com o padrão de branding do Centro de Convenções. Na entrevista, C1 ressalta o nível atípico de independência que o Centro de Convenções ganhou em relação aos demais núcleos (ou casas, para usar a terminologia interna) do sistema de entidades empresariais no tocante a estratégia e identidade visual. Essa independência atípica, segundo ela, tem origem em uma condição igualmente atípica da casa: o Centro de Convenções é não apenas a marca mais lembrada de todo o sistema de entidades empresariais como também campeão de acessos em seu website e uma unidade de negócios independente e geradora de recursos para o sistema.

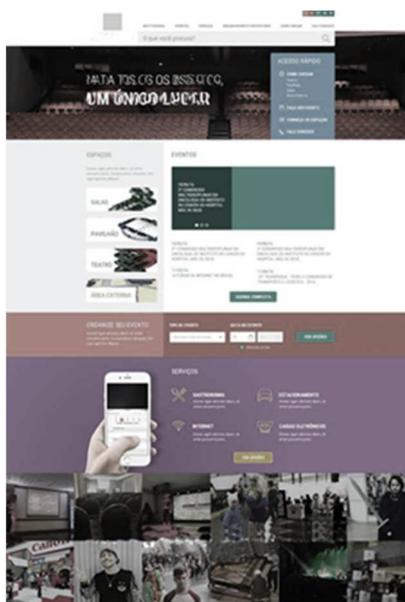
“A gente, ao longo dos anos, conseguiu essa independência. A gente conseguiu não, a gente batalhou por ela. O [sistema de entidades empresariais] tem uma cara, e tem uma identidade, tem uma série de critérios e todo um trabalho de imagem que é completamente diferente da nossa batida, da nossa *vibe*. No momento em que a casa entendeu que a gente era uma unidade de negócio e que o nosso público toca numa outra batida, e eles nos deram liberdade, a gente começou a dar a nossa cara. (...) Do jeito que era antes, era muito difícil. A gente não tinha liberdade para nada, a gente não tinha liberdade de dar a nossa cara. E aí a gente tem que trabalhar com uma roupa que não é a tua para comunicar com um público que é diferente do da casa. É impossível. A gente não tinha esse poder de alcance que a gente tem hoje se a gente não tivesse essa liberdade” (C1).

A partir do depoimento acima transcrito de C1, é possível inferir que, assim como a autonomia do Centro de Convenções foi conquistada a partir de seus resultados, seus resultados também são influenciados pela liberdade que este tem em romper com as associações à imagem do sistema de entidades empresariais. Esse rompimento envolve o distanciamento de um sistema generativo de artefatos, que é o

padrão visual do sistema de entidades empresariais, favorecendo um sistema novo de referências, mais dinâmico e permeável e derivado das necessidades de mercado do Centro de Convenções.

Embora não se deseje antecipar as elaborações do capítulo de discussão desta dissertação, é interessante pontuar aqui como o interessamento do Centro de Convenções envolveu o rompimento de associações de branding com as demais casas do sistema de entidades empresariais. Um novo grupo é formado através dessa decisão de branding, posicionando o Centro de Convenções em outra rede, distanciada da rede institucional.

**Figura 28 - Layout de interface da página inicial do website**



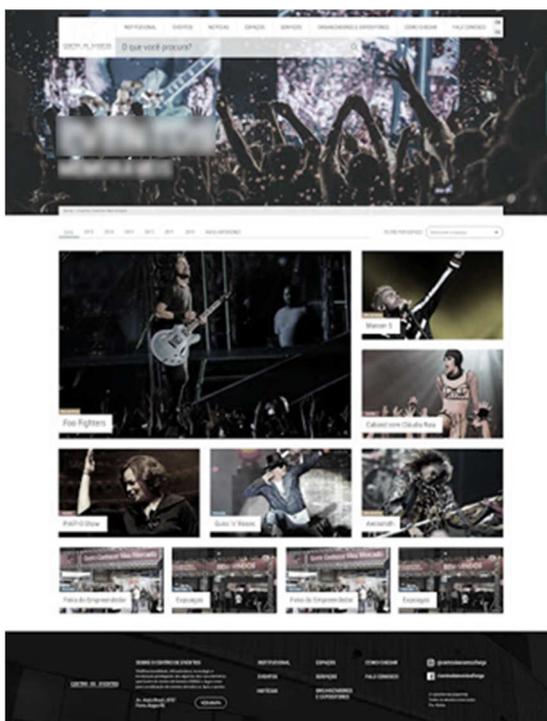
Fonte: Agência "X".

O layout do website (figura 28), construído a partir da rede anterior de artefatos (*wireframe*, protótipo em papel, *post-its*, mapa e escopo comercial), acrescenta uma camada de branding que, enquanto traga contribuições originais pontuais, é influenciada por materiais gráficos desenvolvidos pelo Centro de Convenções (X1). A equipe de projeto buscou investigar, junto ao cliente, quais referências visuais eram utilizadas pelo Centro de Convenções em outros meios. Descobriu-se duas vertentes em coexistência: uma, privilegiava tons sóbrios, com predominância da cor preta. A outra apostava nas cores do logotipo: azul, verde e vermelho que, em alguns materiais, identificam os três espaços principais oferecidos (X2). Optou-se por esta segunda alternativa, mais vibrante e passível de interpretações visuais mais variadas

– buscava-se uma solução que pudesse gerar alternativas visuais abundantes e que se adaptassem a demandas diferentes.

O layout levou em consideração, a partir das diretrizes de arquitetura de informação já mencionadas, que as fotografias de artistas em performance deveriam ganhar destaque, pois seriam instrumentais para associar o Centro de Convenções ao reconhecimento público de tais artistas (C1, X2).

**Figura 29 - Layout da página de eventos do website**



Fonte: Agência “X”.

A solução desenvolvida envolveu conter áreas ostensivamente coloridas com os tons institucionais, permitindo que as imagens dos eventos ganhassem destaque e realizassem a associação pretendida (figura 29) (X2).

#### i) Desenvolvimento

O desenvolvimento do projeto foi realizado em linguagem PHP, com base de dados MySQL e gerenciador de conteúdo Wordpress<sup>22</sup>. Essas definições foram alinhadas desde a etapa comercial, por sugestão da agência digital, em função do requisito de que o website permitisse atualização rápida e fácil de informações pelo Centro de Convenções (X1). A definição do padrão PHP-Wordpress representou uma

<sup>22</sup> O Wordpress é uma plataforma de gestão de conteúdo, de código aberto e gratuita, utilizada mundialmente e conectada a uma grande comunidade de desenvolvedores (WORDPRESS, 2017).

ruptura no histórico de desenvolvimento entre a Agência “X” e o sistema de entidades empresariais, pois a tradição do sistema favorecia, historicamente, desenvolvimento em plataforma Microsoft (linguagem ASP ou ASP.NET, base de dados Oracle e gerenciador usualmente proprietário)(X1). A proposta comercial, portanto, consolidou o rompimento com a rede tecnológica existente, alinhando a nova solução a outra rede, mais aberta e ubíqua. O artefato que propiciou o engajamento do Centro de Convenções nesse novo arranjo foi a apresentação Powerpoint exibida quando do início das conversações, utilizada também internamente, na organização, para convencimento e engajamento dos decisores.

Enquanto a transposição dos layouts para o formato HTML e a inserção de programação PHP nos mesmos não apresentava dificuldades ao processo, por se tratar de composto tecnológico já dominado pela agência digital, a integração do website com o novo sistema de gestão de eventos do sistema de entidades empresariais representava um ponto crítico do processo, por sua complexidade. O novo sistema de gestão de eventos, “U”, requereu mais tempo e recursos do Centro de Convenções do que inicialmente planejado, retardando a integração com o mesmo no website (X2). Como a implementação do novo sistema foi realizada pelos agentes do próprio sistema “U” e pelos profissionais de tecnologia da informação do sistema de entidades empresariais (C2<sup>23</sup>), não havia ingerência da agência digital ou possibilidade de aceleração do processo (X2).

A implementação do novo sistema, portanto, consistiu em um ponto de passagem obrigatória para a implementação do website – sem ela, os interesses do Centro de Convenções, do sistema de entidades empresariais e da agência digital não foram atingidos.

Até a data de finalização desta dissertação, o novo sistema ainda não havia entrado em funcionamento oficial. Portanto, esta análise se encerra na fase de final de desenvolvimento, por limitação temporal.

---

<sup>23</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: <<https://goo.gl/HmDzSQ>>

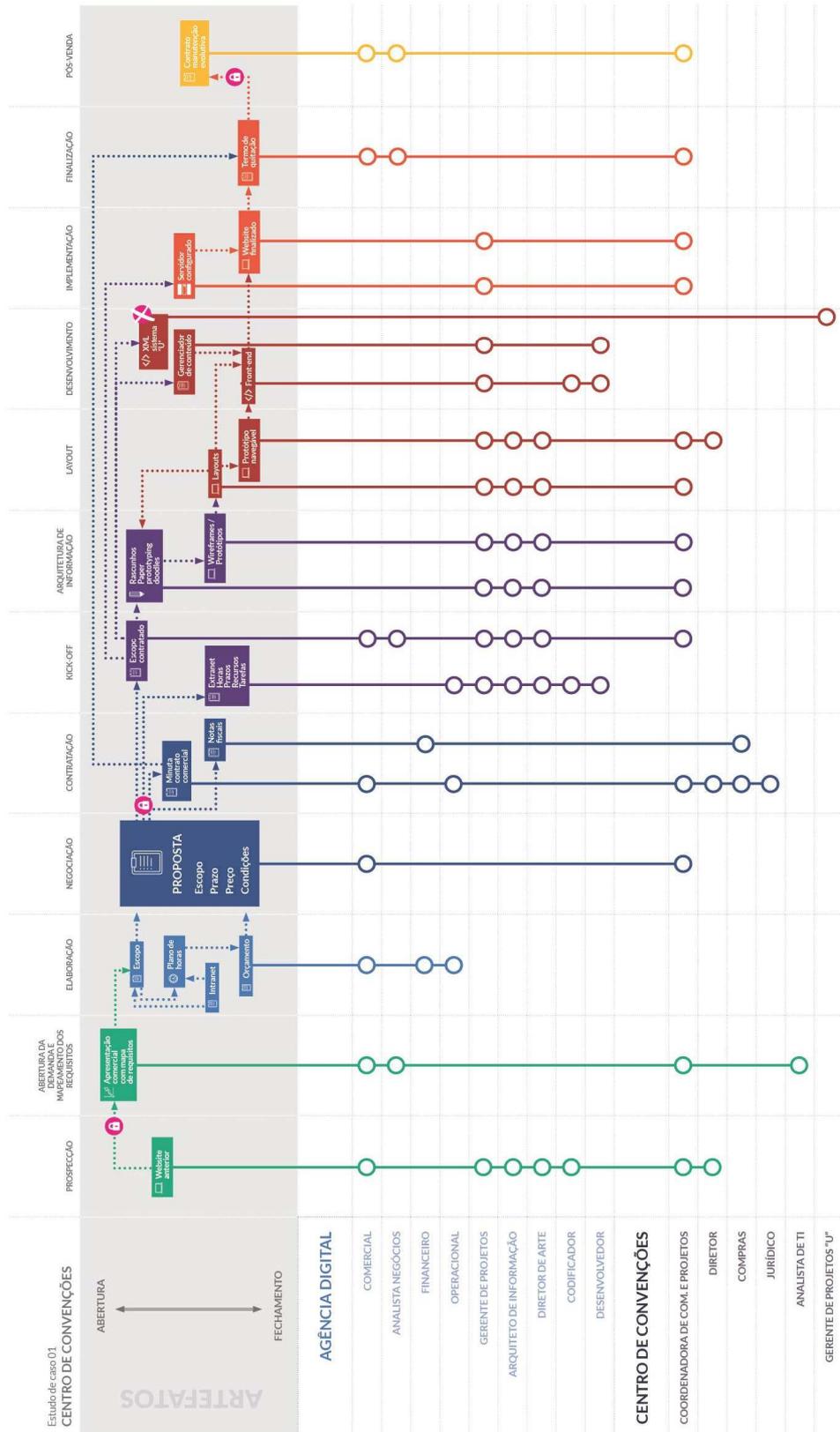
#### 4.2.1.3 Aplicação do Modelo

Ao aplicarmos o modelo desenvolvido anteriormente ao caso em estudo (figura 29), observa-se que há substancial similaridade com o modelo original, tanto nas fases projetuais quanto na tipificação dos atores envolvidos.

Pode-se creditar essa similaridade com a complexidade relativamente baixa do contexto e da demanda, pois já haviam relações anteriormente consolidadas e requisitos mapeáveis para elaboração do escopo. A independência dos decisores na organização também parece ter facilitado a estabilidade das fases do projeto.

Rogamos ao leitor que consulte o apêndice D deste documento, versão ampliada da figura 30, para melhor conforto e profundidade de leitura.

Figura 30 – Modelo analítico aplicado ao Caso 1



Fonte: a autora.

#### 4.2.2 Website Associação Varejista

A Associação Varejista estudada neste caso é uma associação civil sem fim lucrativo, que visa capacitar o meio empresarial, com mais de 4.000 empresas associadas. Fundada no início da década de 60, a entidade visa o intercâmbio de informações entre os lojistas, defendendo seus interesses e promovendo o aprimoramento empresarial.

A Associação Varejista já havia sido atendida pela agência digital “X” em 2015, para manutenção pontual no website então vigente da entidade, desenvolvido por outra agência digital. Ao longo do processo de manutenção, constatou-se que os *plug-ins* utilizados necessitariam ser trocados, o que deu início a uma discussão, dentro do departamento de marketing da associação, acerca da viabilidade de desenvolvimento de um website inteiramente novo, que refletisse o momento atual da entidade.

O projeto aqui estudado teve sua origem nessa discussão em torno da relevância do website então vigente frente aos desafios da entidade para o ano de 2017.

##### 4.2.2.1 Atores Humanos Informantes

Os atores humanos informantes do projeto estão divididos entre as duas organizações envolvidas – Associação Varejista e Agência “X” e foram entrevistados para este estudo. Os atores não-humanos surgiram através dos relatos dos entrevistados e estão presentes nesta análise.

**Quadro 10 – Atores humanos entrevistados para o Caso 2**

	Associação Varejista	Agência “A”
--	----------------------	-------------

Ator	V1	V2	V3	X1	X2	X3
Cargo	Coordenadora de Marketing	Analista de Comunicação Digital	Designer	Gestora de Contas	Head de UX	Atendimento
Função	Gerir o Departamento de Marketing e sua relação a todos os canais a ele conectados;  Direcionar a equipe na organização da pauta semanal, calendário de atividades e apoio a vendas.	Gerir e operar o marketing digital da Associação Varejista.	Criar peças publicitárias, colaborar na resolução de problemas e na tomada de decisões.	Mapeamento de necessidades de prospects e clientes;  Elaboração da proposta comercial;  Negociação de acordo comercial;  Interação com equipe de projeto.	Projeto de Arquitetura de Informação do website;  Análise de fluxos a serem percorridos pelos usuários.	Planejamento operacional do projeto;  Desenvolvimento de cronogramas;  Lançamento de tarefas na Extranet;  Gerenciamento de insumos, prazos, atividades e entregáveis.
Experiência	Formação em Publicidade e Propaganda  Experiência de trabalho no marketing de rede de farmácias e indústrias	Formação em Jornalismo  Experiência de trabalho em agências digitais e marketing político.	Formação em Design de Produto  Experiência de trabalho em agências digitais e instituição estatal de tecnologia da informação	Formação em Arquitetura e Urbanismo, Comunicação e Marketing  Experiência de trabalho na própria agência, atendendo empresas de diversos portes e segmentos, e como professora e instrutora de projetos em Comunicação Digital	Experiência em projetos de Arquitetura de Informação e Experiência do Usuário	Experiência como analista de tecnologia da informação de grupo hospitalar, webdesigner e gestor de produção de agências digitais

Fonte: a autora.

#### 4.2.2.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores

##### a) Prospecção

Oficialmente, a prospecção do projeto do novo website da Associação Varejista ocorreu em meados de 2016. Contudo, em uma análise mais profunda, em busca de ramificações anteriores, posicionamos o início do processo em 2014, quando X1 foi palestrante convidada em um evento da entidade, sendo apresentada a seus dirigentes (X1). A partir dessa apresentação, a relação de X1 com os componentes

da gestão da entidade foi estreitada com sua participação em uma missão a Nova Iorque para visita ao evento NRF 2015, onde X1 travou contato em maior profundidade com membros da diretoria e com o cenário e tendências do varejo mundial.

A partir dessa relação formada, a Agência “X” foi convocada pela Associação Varejista, na figura de sua então coordenadora de marketing, para auxiliar a entidade na manutenção de seu website no início de 2016. Nessa ocasião, além do ajuste necessário para conter a instabilidade que o website então atravessava, foram feitas recomendações para que o website fosse totalmente reformulado, em uma plataforma mais estável (X1).

#### b) Abertura e Mapeamento

O ano de 2016 trouxe a renovação da chefia e parte da equipe do departamento de Marketing da Associação Varejista. A nova Coordenadora de Marketing, V1<sup>24</sup>, assumiu o cargo com o desafio de tornar a oferta comercial da entidade mais agressiva a seus públicos. Com ela, V2<sup>25</sup> chegava à equipe para responder pela comunicação digital da entidade (V1, V2).

A chegada de V1 na entidade influenciou a readequação da equipe de marketing, com um novo modelo mental, afastando-se da abordagem institucional anterior e reposicionando o foco para mercado. Alinhada com o posicionamento da presidência, V1 buscava trazer um viés comercial, focado em serviços, visando a sustentabilidade da Associação Varejista (V1). Sua posição, e a posição do departamento de marketing, são estratégicos dentro da Associação Varejista. O departamento possui áreas de eventos, imprensa, digital, criação e um funcionário conectado à área comercial: isso faz do departamento um articulador dos principais braços de comunicação da entidade com o mercado. Pode-se compreender, a partir dessa conectividade do departamento, o poder de agregação e habilidade de governança que ele viria a mostrar quando se mobilizou a favor do projeto em estudo.

O projeto do novo website era mais que uma ação de marketing: para V1, era uma necessidade básica para seu trabalho. O novo projeto redefiniria a identidade da Associação Varejista, tanto para o mercado quanto para si própria, envolvendo seus funcionários, diretores e associados (V1).

---

<sup>24</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: < <https://goo.gl/HtVNCZ>>

<sup>25</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: < <https://goo.gl/OQT31s>>

Ao empreender suas atividades cotidianas, V2 notou que o website existente possuía limitações e instabilidades, sendo pouco apropriado para a consecução dos objetivos estratégicos almejados pela superintendência da Associação Varejista. A suspeita foi confirmada em um aprofundamento na plataforma proporcionado por sua colega V3<sup>26</sup>, designer e conhecedora do histórico do website na organização.

“Muitas das demandas que a gente queria no marketing dependiam do site novo. Então, primeiro que é um choque, da gente chegar e ver o site, ele estava bem desatualizado, a gente não tinha muitas funcionalidades dentro” (V2).

O website existente representava um empecilho às mudanças que deveriam ser implementadas na comunicação e marketing da entidade – assim como ameaçava os resultados a serem gerados pela nova equipe. Uma possibilidade de correção da instabilidade envolveria a troca completa dos *plug-ins* do website, o que ocasionaria custos demasiadamente altos à Associação Varejista. Aventou-se, a partir daí, uma remodelação completa, que envolvesse não apenas a estabilização, mas o efetivo reposicionamento do website (V2, V1).

O primeiro artefato produzido pela equipe de marketing da Associação Varejista para defender a remodelação do website foi um e-mail, no qual V2 descrevia a situação do website de forma detalhada para V1

“A primeira coisa, eu peguei o Analytics e mostrei para a [V1] e disse ‘[V1], a gente tá com o acesso caindo demais’. E o fato do nosso site, ele não ser responsivo era uma das principais causas. Outro ponto que eu coletei - ‘essas são as provas do crime, assim’ - que hoje até já mudou um pouquinho, mas quando eu entrei, quando tu digitava [Associação Varejista] no Google, como primeiro resultado aparecia o site da [Associação Varejista], mas não estava escrito ‘Associação Varejista’, estava escrito ‘scroll’. Aquilo foi fatídico, eu queria me jogar da ponte” (V2).

V2 posicionou V1, segundo a vinheta acima, da necessidade de mudança no website para que os objetivos estratégicos da entidade fossem alcançados. É importante notar que a própria atividade e posição de V2 e V1 na entidade dependiam de indicadores que o website antigo demonstrava não ser capaz de prover e poderiam,

---

<sup>26</sup> Entrevista concedida à autora, disponível em: < <https://goo.gl/X0qEjo>>

eventualmente, ser ameaçadas por essa instabilidade. V1, por sua vez, produziu uma apresentação a ser exibida à superintendência. Essa apresentação, nas palavras de V2, continha as provas e os *prints*<sup>27</sup> para que V1 realizasse a defesa do novo website (V2).

“(...) a gente fez um relatório de leitura do nosso site, com número de acessos, tempo de permanência, que ele não tava indexado pelo Google porque ele não era mobile, uma série de coisas que eu pesquisei pra entregar dizendo ‘olha aqui, ó, olha onde é que estão os nossos concorrentes e olha onde é que está a [Associação Varejista], tipo assim, a gente já tá perdendo de lavada deles. E se a gente continuar...’ Esse investimento é mínimo frente ao que vamos ganhar lá na frente. Isso foi bem tranquilo, essa questão do convencimento. Nem chegou a ser um convencimento, foi uma conversa baseada em argumentos reais, uma decisão, ou a gente tomava agora ou daqui a um tempo a gente vai ter que fazer igual” (V1).

O relatório exibido por V1 na apresentação foi necessário para alistar a diretoria como aliados no projeto de um novo website. Mesmo não havendo, originalmente, previsão financeira para a remodelação do website, o presidente da entidade reconheceu que a necessidade exposta justificava um aporte extraordinário de recursos (V1).

É relevante, para este estudo, analisar o papel fundamental de V1 como agente de alistamento para a renovação do website. Em suas palavras, ela teria sido um catalisador para uma mudança que seria inevitável, pela substancial modificação dos atores dentro da rede corporativa da Associação Varejista:

“(...) fui um catalisador de uma coisa que estava latente, só estava precisando desse empurrão e dessa nova virada de chave que foi a troca de superintendência, de pessoa do marketing, de alguns profissionais que a diretoria achou por bem fazer trazer para esse momento com uma pegada mais comercial” (V1).

A partir da aprovação do processo para que um novo website fosse orçado, foi iniciado o processo de emergência de requisitos dentro da Associação Varejista. O

---

<sup>27</sup> Impressões de tela do computador, exibindo os websites tal como são visualizados pelo usuário.

levantamento de requisitos foi organizado pelo departamento de Marketing, segundo relata V2:

“Foi um quebra-cabeças total. A gente pegou o que que a gente tinha hoje do site e a gente separou: o que a gente precisa e o que a gente não precisa mais. E a gente tentou encaixar a todo custo o novo posicionamento, que era algo que a gente praticamente não tinha no site antigo. Então a gente foi listando coisas, conforme maior ou menor necessidade, a gente alinhou com o comercial que, nesse momento, é nosso maior interessado, eles que estão, de certa forma, encabeçando esse novo posicionamento na [Associação Varejista], então foi basicamente isso: pegando o que a gente tem, descartando, continuando, e daquilo que a gente continua, o que a gente podia acrescentar” (V2).

A partir da declaração de V2 acima, pode-se visualizar uma situação onde se tenta encaixar resquícios de uma arquitetura de informação forjada sob uma visão organizacional já defasada, com foco institucional, dentro de uma visão estratégica nova, com foco em serviços. Os requisitos foram listados em um arquivo Word e complementados através de reuniões e trocas sucessivas de e-mails entre o Marketing e diversos departamentos, com ênfase no departamento Comercial (V2, V3). Nesse processo, websites de outras associações empresariais foram utilizados como benchmarking como, por exemplo, as entidades equivalentes do Paraná e Rio de Janeiro da Associação Varejista. Websites de concorrentes, como o Serasa, também foram analisados e listados como benchmarking em seu posicionamento, conforme afirma V3 em seu relato. A informante, com formação em design, descreveu seu papel em levantar, internamente, um rol de referências para o projeto:

“Sim, houve algumas reuniões e, antes das reuniões, surgiram e-mails. Eu mandei uma lista de sites que eu achava legal como referência, por e-mail, daí as gurias respondiam, e tal. Alguma coisa a gente imprimia, pra debater. Trocação de e-mails, reuniões e papel rascunhado, o que que pode ter, o que não pode ter... A gente pegou o site que nós temos hoje e a partir disso a gente deu uma resumida focando o que a gente quer. Então a gente tinha como base o nosso, referência dos concorrentes e, a partir daí a gente pensou no próximo site. Escrevemos sobre ele, o que é que teria que ter, o que seria mais importante, e aí passamos o briefing para as agências” (V3).

O briefing para as agências foi enviado na forma de e-mail, e descrevia o escopo desejado em uma série de itens de escopo, conforme o trecho reproduzido de e-mail, enviado a X1 pela representante do Comercial junto ao Marketing:

**Figura 31 - Reprodução de trecho de e-mail enviado pelo Marketing da Associação Varejista à agência Agência “X”, como base para elaboração de proposta comercial**

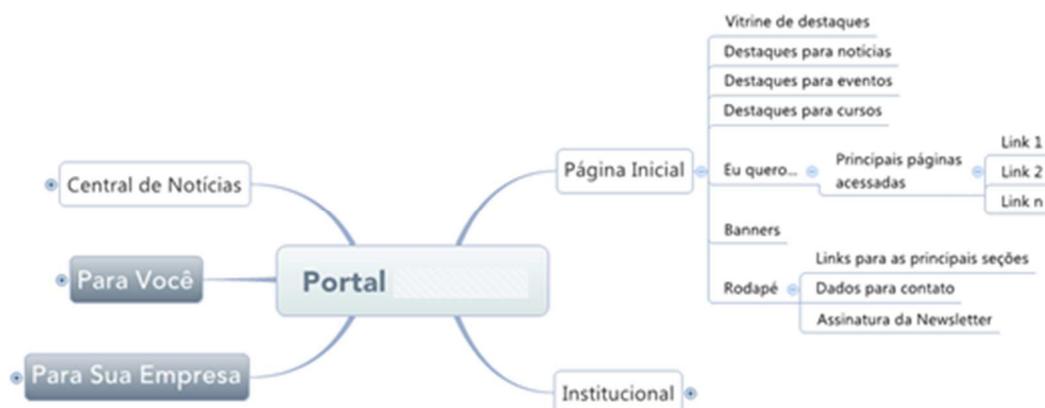
- Possibilidade de impulsionar cada página do site por mês.
- Área de Serviços – Com muito destaque e criação de landing pages para os 5 serviços de maior alcance. Gostaríamos de ter algum parte
- Área A [REDACTED] – Deve conter a Apresentação da Entidade, Histórico, Palavra do Presidente e Diretoria e Conselho vigentes (não deixar em forma de lista super longa).
- Área de Associe-se – Com destaque.
- Área de Newsletter – Com campo de preenchimento.
- Área do Instituto [REDACTED]
- Área de Pesquisas
- Área de Economia
- Área de Benefícios para Associadas – Deve conter o Descontos para Associadas do site atual direcionando para o site de cada faculdade.
- Área de Eventos – Com link para o site do [REDACTED] NRF, do [REDACTED] e do Loja Sustentável. Além de um Calendário dos Nossos Eventos e Feiras de Varejo.
- Área de Parceiras RS – Listagem das Entidades do Interior com nome, endereço e contato.
- Área Conheça o nosso time! – Deve conter uma entrevista curta e mensal com um funcionário da Entidade e o Trabalhe Conosco.
- Área de Associadas e Entidades – Com link para o site [REDACTED]. Confirmei com o Comercial que podemos manter o mesmo link.
- Área [REDACTED] na Rede – Com links para o Facebook, Instagram, Canal no Youtube, e LinkedIn.
- Área de Fale Conosco

Fonte: a autora.

c) Elaboração da proposta

A proposta comercial foi elaborada por X1 (autora deste documento), tomando como ponto de partida os requisitos manifestados no e-mail enviado pelo Marketing da Associação Varejista à Agência “X”. Em conversas anteriores, quando da realização de manutenções ao website anterior, V1 explicitou o caráter comercial, em detrimento do institucional, que nortearia o reposicionamento do website. Isso inspirou X1 a resgatar uma proposta anterior da Agência “X” para a entidade, relacionada à concorrência que deu origem ao website antigo, em 2012, em busca de insights sobre como a Associação Varejista, historicamente, se expressava quando sua estratégia pedia para o lado comercial. A proposta de organização de conteúdo privilegiava uma escolha com base na situação do público, e não na oferta da Associação (figura 32).

**Figura 32 - Esquema de organização de conteúdo de proposta anterior**



Fonte: Agência "X".

A separação dos serviços para pessoa física e pessoa jurídica, comercialmente, fazia sentido naquele momento, de acordo com X1. Essa separação visava também reduzir a quantidade de itens colocados simultaneamente à escolha do usuário, tornando o processo de navegação mais fluido. O mapa adaptado da arquitetura de informação anterior foi enviado ao Marketing da Associação Varejista para discussão, resultando na incorporação dessa organização na proposta comercial.

A estruturação da proposta comercial reorganizou os itens de escopo, reduzindo a quantidade de itens visíveis simultaneamente ao usuário e propondo, de forma embrionária, uma hierarquia de elementos a ser debatida, contestada ou seguida nas etapas de projeto. É relevante lembrar que a estruturação da proposta comercial, no caso estudado, foi realizada por X1, profissional que é originária das áreas de planejamento de interface e que tem sua prática aprofundada em questões estratégicas e comerciais – situação frequente em agências digitais, tendo em vista relatos dos especialistas informantes (E1, E2, E4, E3). A leitura inicial do escopo, nesse caso, parte de uma visão que privilegia aspectos comerciais e tensiona o projeto desde o início, em uma tentativa de aproximar a estimativa de horas do melhor caminho identificado de resolução.

Na transposição do briefing para a proposta comercial, a solicitação do cliente por *landing pages*<sup>28</sup> de criação autônoma provocou reflexões, em X1, sobre o caminho que a especificação do projeto deveria seguir. Se, por um lado, a proposta comercial

<sup>28</sup> Uma *landing page* é uma página à qual um usuário de internet chega após clicar em algum anúncio (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017).

pretende fixar um escopo e dar limites aos entregáveis para que o tamanho do escopo não varie alterando o custo de produção, por outro a demanda do cliente por autonomia parecia indicar um caminho diferente para o enquadramento do problema. A solução emergia como uma plataforma que permitisse ao cliente criar as páginas que desejasse, tratando-as visualmente da forma que lhe fosse conveniente.

A presença de V3 na equipe da Associação Varejista indicava a X1 que tal operação seria possível, pois a profissional tinha experiência no design de interfaces digitais e desenvolvia um trabalho consistente de criação de infográficos na Associação Varejista que seriam muito próximos das *landing pages* a serem criadas. Optou-se, pois, por reformular a oferta da proposta com ênfase em uma plataforma baseada no gerenciador de conteúdo Wordpress, utilizando um framework adicional para manipulação do layout diretamente na interface. Esse dispositivo permitiria à Associação Varejista ter autonomia sobre o layout do website, modificando-o sempre que necessário.

A decisão tomada na formulação da proposta impactou não apenas o direcionamento do acordo comercial e o entregável final, mas também o processo projetual, os artefatos intermediários produzidos e o pós-venda, como veremos mais adiante.

Uma afirmação de V1, em seu relato, revelava que outro concorrente da agência “X” havia sugerido “apenas um gerenciador de conteúdo” como proposta comercial, e que havia sido descartado da concorrência por esse motivo. A autora deste documento resgata esse relato como uma curiosa contradição do processo: a partir do momento em que a oferta da agência “X” abandonou as amarras de escopo de conteúdo e focou em uma solução habilitante, um sistema que permitisse ao cliente construir e modificar o website, sua oferta não era, em essência, diferente do concorrente. A forma como essa oferta foi inscrita na proposta, contudo, focou na agência do artefato a ser construído, e não em sua morfologia. Essa coincidência contribui para a ilustração de que a proposição comercial, ao contrário do que as abordagens pragmáticas podem sugerir, é essencialmente social – um efeito de rede e, ao mesmo tempo, agente provocador de redes projetuais subsequentes.

#### d) Negociação

A negociação da proposta comercial envolveu a adequação do investimento a valor proposto pelo cliente, com reavaliação do escopo da proposta para verificação de potenciais riscos à rentabilidade do projeto (X1).

A proposição do valor – a contra-oferta – encurtou o ciclo de negociação, pois representou a fixação de uma variável em torno da qual as demais (escopo, prazo, recursos humanos) seriam rearranjadas em um composto que atendesse as necessidades de cliente e agência. Essa contra-oferta e a abertura para discussão da proposta não podem ser analisadas sem se levar em conta os interesses de ambas as partes na nova associação em formação: para o marketing da Associação Varejista, a agência “X” representava uma aposta em um fornecedor já acreditado, com relacionamento anterior com a entidade e conhecedor do mercado em que atuam.

Para X1, o website representava a formação de uma nova e consistente aliança entre a empresa de que é sócia e a Associação Varejista, além do potencial do projeto ser referência em seu segmento.

#### e) Contratação

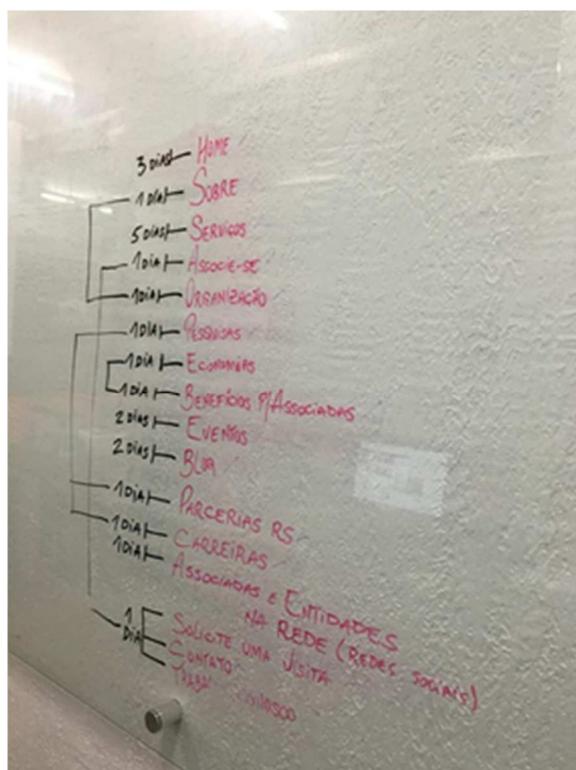
A partir do acordo celebrado pelo aceite da proposta comercial, procedeu-se à fase de contratação, onde a documentação de contrato foi analisada pela equipe financeira e jurídica da Associação Varejista. Nessa etapa, houve consistente movimentação de arquivos e versões, tanto do contrato comercial quanto da proposta já aprovada anteriormente, com a inclusão de novos atores na relação em ambos os lados e as sucessivas tentativas de realinhamento da proposta e do contrato aos dispositivos e práticas comerciais em cada uma das organizações (X1). Dentre os novos atores, incluímos não apenas os humanos - analistas jurídicos e financeiros, mas também os dispositivos legais aos quais o contrato comercial se vincula, por meio de suas cláusulas e planilhas de controle financeiro.

Embora o fluxo de documentação possa insinuar um antagonismo entre as duas organizações e seus agentes, a etapa de contratação dá como certa a escolha da empresa a ser contratada, restando abertos os detalhes da relação. Atravessá-la se assemelha mais a uma prova de resistência e resiliência do que a uma batalha para escolha de um vencedor.

#### f) *Kick-off*

A contratação foi celebrada pelas assinaturas de representantes de ambos os lados em contrato e proposta comercial e, a partir dela, foi agendada a primeira reunião de projeto envolvendo cliente e agência (X1). Previamente à reunião, o gerente de projetos X3<sup>29</sup> organizou o cronograma desenhado em um quadro de vidro, negociando com V1 os tempos e entregas do projeto (figura 33), de modo a trazer à reunião uma proposta de trabalho legitimada pelo time.

**Figura 33 – Cronograma de montagem de seções**



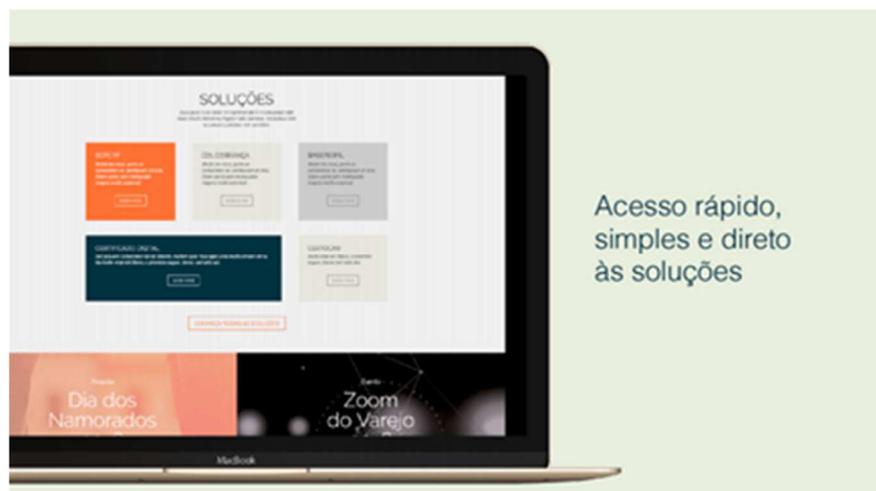
Fonte: Agência "X".

Nessa reunião, o escopo presente na proposta comercial foi reapresentado e comentado em profundidade, sendo sucedido por uma discussão em direção a estratégias de interessamento e engajamento da diretoria da entidade no projeto de interface a ser desenvolvido. Decidiu-se elaborar uma apresentação em Powerpoint, que seria exibida por V1 à diretoria, contendo uma simulação da interface com os blocos de texto e imagem que já se imaginava que seriam utilizados (figura 34). A apresentação, visualmente rica e composta através de uma diversificada combinação de técnicas de prototipagem rápida, exibia uma visão da interface inicial que explorava

<sup>29</sup> Entrevista concedida à autora, disponível em: < <https://goo.gl/LbiLuf> >

o conteúdo relacionado a serviços da entidade como item de maior relevância – esse protagonismo era alinhado às diretrizes do marketing e às próprias orientações da presidência.

**Figura 34 – Slide da apresentação composta para a diretoria**



Fonte: Agência “X”.

A apresentação obteve o efeito desejado, no engajamento da diretoria ao projeto – informalmente, referida como “bênção” da diretoria ao projeto (V1, X2). Contudo, a interface apresentada provocou uma reação contrária à esperada por parte da diretoria: ao se depararem com uma visão da entidade diferente da que estavam acostumados, mesmo que estivesse de acordo com os novos pressupostos estratégicos, estes não reconheceram a entidade nela. Foi sugerido um retorno parcial ao caráter fortemente institucional, o que representou um retrocesso pontual nos planos do Marketing (X2<sup>30</sup>). Embora não se possa considerar o ocorrido um insucesso, considera-se essa mudança digna de atenção por ilustrar como uma representação visualmente rica de um reposicionamento estratégico terminou por paralisá-lo, por adentrar territórios pouco familiares de significação.

Os ritos de início de projeto envolveram o cadastramento do projeto na Extranet Colaborativa da agência “X”, com detalhamento do escopo e das atividades que os comporiam, o *breakdown* do projeto (figura 35). Nessa dissociação de elementos, itens de escopo anteriormente pontualizados, como “Pesquisas” e “Benefícios para

<sup>30</sup> Entrevista concedida à autora, disponível em: <<https://goo.gl/kLnmNS>>

Associadas”, são quebrados em unidades menores que revelam as atividades de composição, associação e credenciamento dos entregáveis produzidos.

**Figura 35 – Versão impressa do controle de atividades**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>		
Envio de conteúdo	24/10/2016	28/10/2016
Configuração da página	16/11/2016	16/11/2016
Aprovação das páginas	17/11/2016	17/11/2016
Ajustes das páginas	18/11/2016	18/11/2016
Aprovação dos ajustes	18/11/2016	18/11/2016
<b>PESQUISAS</b>		
Configuração da página	21/11/2016	21/11/2016
Aprovação das páginas	22/11/2016	22/11/2016
Ajustes das páginas	23/11/2016	23/11/2016
Aprovação dos ajustes	24/11/2016	24/11/2016
<b>ECONOMIAS</b>		
Importação de conteúdo	31/10/2016	04/11/2016
Configuração da página	22/11/2016	22/11/2016
Aprovação das páginas	23/11/2016	23/11/2016
Ajustes das páginas	24/11/2016	24/11/2016
Aprovação dos ajustes	25/11/2016	25/11/2016
<b>BENEFÍCIOS PARA ASSOCIADAS</b>		
Envio de conteúdo	07/11/2016	11/11/2016
Configuração da página	22/11/2016	22/11/2016
Aprovação das páginas	23/11/2016	23/11/2016
Ajustes das páginas	24/11/2016	24/11/2016
Aprovação dos ajustes	25/11/2016	25/11/2016
<b>BLOG</b>		
Importação de conteúdo	31/10/2016	04/11/2016
Configuração da página	22/11/2016	24/11/2016
Aprovação das páginas	25/11/2016	25/11/2016
Ajustes das páginas	28/11/2016	28/11/2016
Aprovação dos ajustes	29/11/2016	29/11/2016
<b>ASSOCIADAS E ENTIDADES</b>		
Envio de conteúdo	14/11/2016	18/11/2016
Configuração da página	28/11/2016	28/11/2016
Aprovação das páginas	29/11/2016	29/11/2016
Ajustes das páginas	30/11/2016	30/11/2016
Aprovação dos ajustes	01/12/2016	01/12/2016
<b>ETAPAS DE TESTES E PERFORMANCE</b>		
Testes de Envios de Formulários	05/12/2016	09/12/2016
Testes de Compartilhamento de Páginas e Post	05/12/2016	09/12/2016
Redirect 301	05/12/2016	09/12/2016
Testes em ambiente de hospedagem	12/12/2016	14/12/2016
Ajustes gerais pré-publicação	05/12/2016	16/12/2016
<b>TREINAMENTO PARA USO DO GERENCIADOR</b>		
Treinamento da equipe	Entre 20 e 23/12	

Fonte: Agência “X”.

Embora registrado na Extranet, o escopo de atividades também foi impresso por X3, para controle pessoal (figura 35). Segundo ele, a folha impressa trazia maior visibilidade à equipe sobre a evolução das tarefas, sendo fixada atrás de sua mesa, no painel de vidro visível a toda a equipe envolvida. As tarefas marcadas com cor vermelha seriam as que teriam conteúdo oriundo de importação de dados. A cor marrom foi utilizada para marcar item já concluído, tanto pelo cliente quanto pela agência digital. Relata, demonstrando orgulho, que todas as tarefas foram cumpridas antes do prazo (X3).

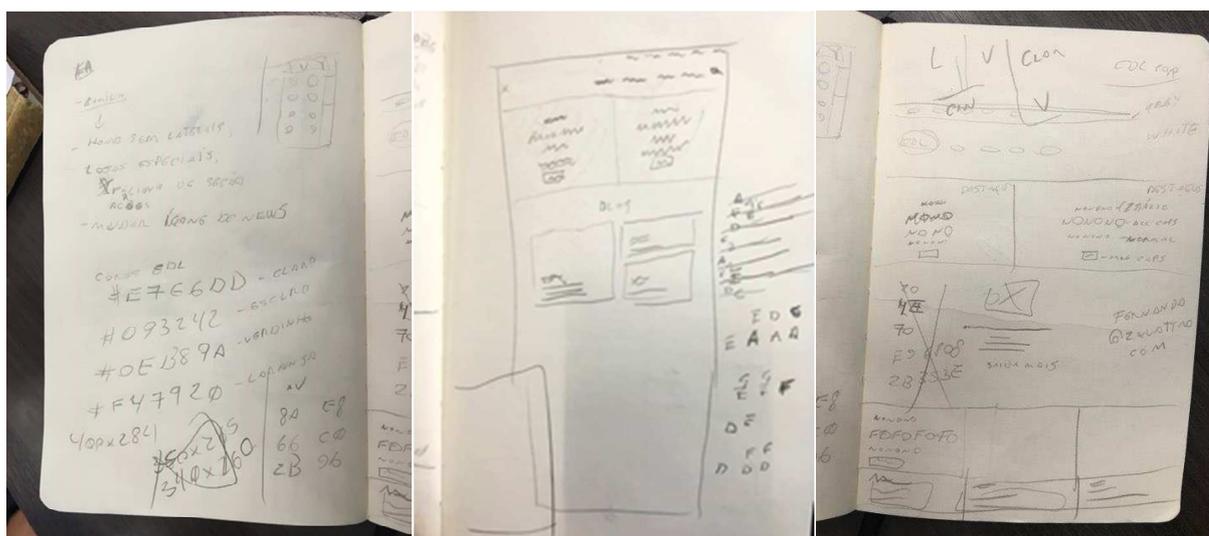
O escopo do website, inicialmente registrado na proposta comercial, ganha, pois, os ambientes digital e físico da agência digital, em externalizações que visam a consciência, controle e interação entre diferentes atores na negociação de estratégias e recursos.

#### g) Arquitetura de Informação

Na etapa de arquitetura de informação, começavam a se tornar visíveis as diferenças de processos em relação aos métodos mais tradicionais de se projetar websites. Normalmente, esta etapa compreenderia a produção de detalhados *wireframes* para validação, com o cliente, das áreas de navegação e conteúdo do website (como mostra o caso Centro de Convenções, estudado anteriormente).

Em um cenário onde já se espera uma modificação e ampliação de escopo, optou-se por elaborar a arquitetura de informação de forma ágil e colaborativa, envolvendo o cliente nas discussões, trazendo rascunhos para fomentar a abertura de perspectivas e prototipando diretamente no website, já no sistema real de construção de interfaces (X2).

**Figura 36 – Primeiros rascunhos elaborados para o website**



Fonte: Agência "X".

Os rascunhos do projeto foram desenhados em caderno de anotações e realizados de forma livre, sem a pretensão de representarem com fidelidade a futura interface (figura 36). Neles, se privilegiou a abertura de perspectivas e a colaboração – X2 relata que a colaboração com as representantes do marketing do cliente foi facilitada pelo ato de se realizar o rascunho em conjunto. Embora elas não tenham desenhado diretamente, acompanharam e discutiram as possibilidades abertas por esse tipo de representação. Nota-se também a permeabilidade da representação a influências de dentro do universo do próprio trabalho (como os códigos hexadecimais

de cor, decididos à medida em que se rascunhava) e as cifras musicais de jingle de outro cliente da empresa, invadindo a folha de papel e trazendo evidências da simultaneidade dos dois projetos (X2, X1).

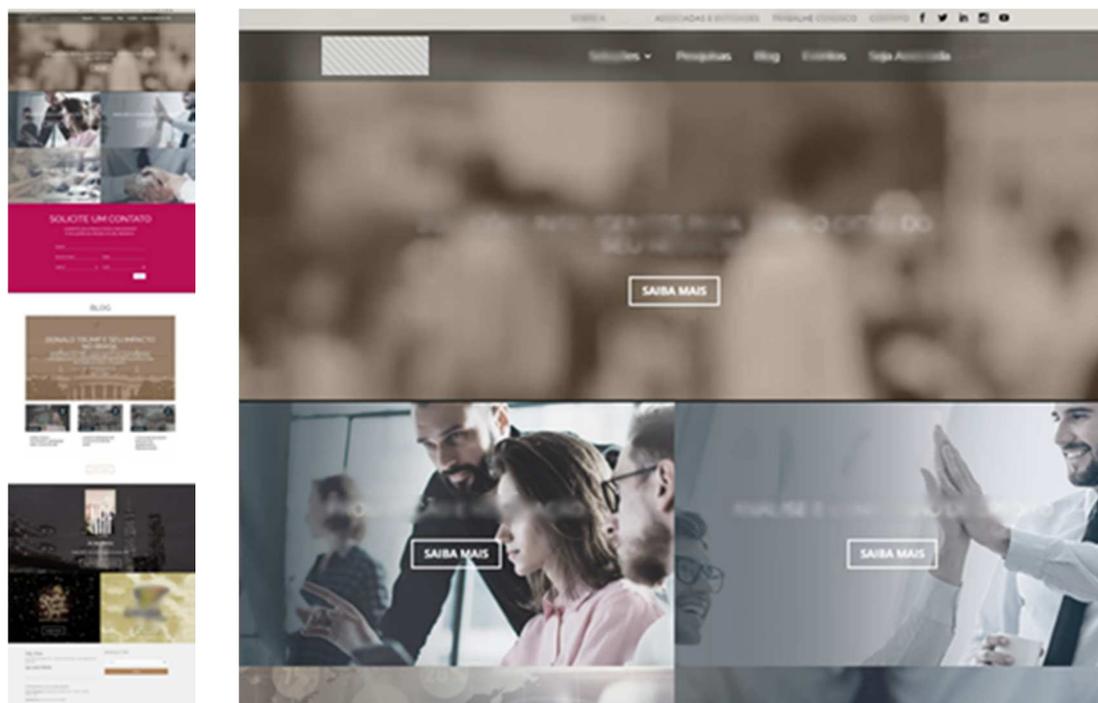
“(...) como a gente fazia junto, a aprovação era feita na hora. A gente fazia, testava e mostrava internamente. A gente tinha os mesmos argumentos, eu aqui na [agência “X”] e o pessoal da [Associação Varejista], que tinha que aprovar internamente, tinha os mesmos argumentos” (X2).

#### h) Layout e Desenvolvimento

O layout do projeto foi construído diretamente na ferramenta Wordpress-Divi, o que resultou “libertador”, nas palavras de X2. O rompimento com “caixinhas” de difícil readequação nos layouts produzidos em Photoshop em favor de interfaces que, independentemente do conteúdo cadastrado, possam ser manipuladas a favor da estratégia vigente, parece interessante como mecanismo de adaptação a um cenário fluido, com elementos em constante associação, desassociação e reagrupamento.

As atividades de direção de arte, determinando escolhas de branding, não deixaram de ser realizadas – fontes, cores e padrões imagéticos foram definidos diretamente na ferramenta Wordpress-Divi e testados em tempo real, em condições idênticas ao entregável final (figura 37) (X1, X2).

**Figura 37 - Interface do website, na totalidade (esquerda) e em ampliação (direita)**



Fonte: agência “X”.

O desenvolvimento do projeto foi finalizado uma semana antes do prazo previsto, reduzindo o cronograma inicial. X2 credita a celeridade ao processo projetual utilizado, que lançou mão de rascunhos como artefato de abertura de perspectivas e do próprio website modelado como objeto de discussão orientada à convergência e ao fechamento.

#### i) Implementação

A implementação do website foi realizada rapidamente, em menos de uma semana (X2). O ambiente de hospedagem seria similar ao anterior, não havendo atritos no processo em função da similaridade tecnológica e da agência “X” já ter conhecimento prévio das características e mecânicas existentes. Em outras palavras, a rede tecnológica relacionada à implementação já havia se conectado à agência “X” anteriormente, na manutenção do website preexistente.

#### j) Pós-Venda

Em um projeto que visa empoderar o cliente e dar-lhe autonomia para construir as próprias páginas dentro do website, é possível que as atividades pós-venda sejam

consideravelmente menores, uma vez que não haverá necessidade de intervenção constante da agência digital para ampliar o website ou suas funcionalidades. Por outro lado, o ganho em fortalecimento de relações entre a agência e a entidade, almejado por X1, favoreceu a exposição da agência em matérias sobre o website na imprensa especializada em marketing, publicadas após seu lançamento.

Se o conceito de pós-venda, como expresso pelos especialistas, abrange a criação de novas relações comerciais, toma-se a liberdade para interpretar, neste caso, que o pós-venda cumpriu seus objetivos ao projetar para adiante ramificações das associações existentes no projeto.

#### 4.2.2.3 Aplicação do Modelo

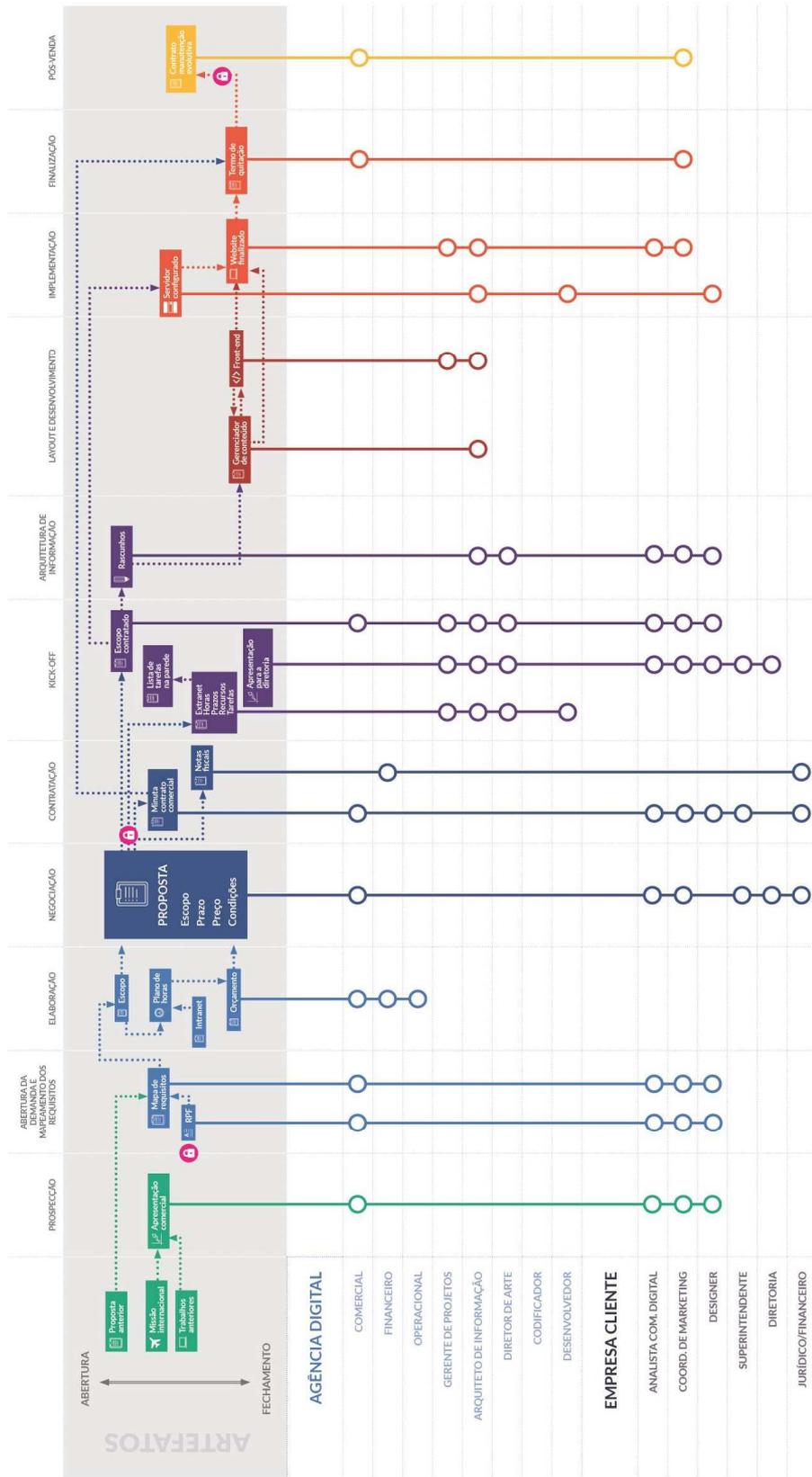
Ao aplicarmos o modelo (figura 38), observa-se uma modificação, em relação ao modelo ideal, nas etapas de Arquitetura da Informação, Layout e Desenvolvimento, que são aglutinadas.

Essa aglutinação demonstra a modificação do processo projetual determinada na proposta comercial, que especificou a utilização de métodos e ferramentas ágeis para aceleração do processo e abertura à mudança.

Outra diferença pode ser observada no número e tipo de decisores envolvidos, havendo instâncias de aprovação superiores ao departamento de marketing da organização. A quantidade de aprovadores e a diferença de investidura de cada um no projeto, em função de seus próprios projetos de poder, pode ter contribuído para o aumento da complexidade, controlado pela modificação do processo projetual.

O modelo abaixo exibido poderá ser melhor observado pelo leitor através da ampliação provida no apêndice E deste documento, incluindo o detalhamento das principais traduções ocorridas.

Figura 38 – Modelo aplicado ao caso 2



Fonte: a autora.

### 4.2.3 Website Hospital

Nos dois casos estudados anteriormente, observou-se que a complexidade de elementos influenciadores do projeto pode requerir a adaptação da proposta comercial ao nível de incerteza do cenário. No último caso estudado, relatado a seguir, poderão ser observados elementos que não só ocasionaram mudanças drásticas no processo comercial, mas também no produtivo. O desencaixe em relação ao modelo construído a partir dos relatos dos especialistas insinua haver uma relação entre variáveis da organização e a estrutura do processo comercial-projetual. Essa reflexão será retomada ao longo do caso e na discussão desta dissertação.

O Hospital em estudo foi fundado na década de 70 por membros de uma ordem religiosa e, desde então, novas unidades foram sendo agregadas ao longo das décadas. A identidade do grupo de empresas em formação foi estabilizada como um sistema.

Nesta dissertação, o caso analisado envolve o trabalho realizado para a elaboração do novo website do Hospital, não compreendendo esforços projetuais para as demais unidades. Contudo, não se pode ignorar a posição privilegiada do hospital dentro da rede do sistema e das implicações que a renovação de sua presença digital traria para as ramificações dessa rede. Da mesma forma, aguçamos a percepção para influências externas às fronteiras protocoladas do trabalho. Haveria pressão das demais unidades sobre o escopo do projeto? Seriam sensíveis movimentações para que o hospital iniciasse um processo de renovação total da presença do sistema? Embora respostas definitivas estejam fora do escopo deste estudo, acolhem-se tais questionamentos como propulsores da curiosidade na investigação.

#### 4.2.3.1 Atores Humanos Informantes

**Quadro 11 – Atores Humanos Informantes do Caso 3**

	Hospital	Agência "X"		
Ator	H1	X4	X2	X3

Cargo	Coordenadora de Marketing Digital	Gestor de Contas	Head de UX	Atendimento
Função	Gerir as ações digitais do Departamento de Marketing do hospital.	Mapeamento de necessidades de prospects e clientes;  Elaboração da proposta comercial;  Negociação de acordo comercial;  Interação com equipe de projeto.	Projeto de Arquitetura de Informação do website;  Análise de fluxos a serem percorridos pelos usuários.	Planejamento operacional do projeto;  Desenvolvimento de cronogramas;  Lançamento de tarefas na Extranet;  Gerenciamento de insumos, prazos, atividades e entregáveis.
Experiência	Formação em Publicidade e Propaganda  Experiência de trabalho em agências de publicidade, varejo, endomarketing e relações internacionais de grupo hospitalar.	Formação em Publicidade e Propaganda  Experiência de trabalho em empresas de serviços, publicidade, agências próprias e agência de design	Experiência em projetos de Arquitetura de Informação e Experiência do Usuário	Experiência como analista de tecnologia da informação de grupo hospitalar, webdesigner e gestor de produção de agências digitais

Fonte: pesquisa da autora.

#### 4.2.3.2 Fases do Projeto e Seus Artefatos Mediadores

De seu início até o lançamento a público, o projeto do website do Hospital transcorreu durante mais de dois anos, prazo atípico para um website de seu nível de complexidade (X4<sup>31</sup>). Ao se analisar seu escopo, pode-se concluir que este é comparável, em extensão e profundidade, aos escopos dos outros dois websites analisados nesta dissertação. Por que - pergunta-se - ele teria uma duração tão superior aos outros dois casos? Os relatos a seguir iluminam as traduções ocorridas ao longo do processo projetual e suas implicações para a análise deste caso.

##### a) Prospecção

Desde 2014, a agência “X” atende o Hospital “H” em serviços que abrangem gestão de redes sociais, cobertura digital de eventos, e-mail marketing e criação de

<sup>31</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: <<https://goo.gl/CtYx09>>

peças digitais como landing pages, hotspots e websites. A relação entre as empresas remonta a 2005, quando a agência digital projetou o website institucional e um portal médico, desenvolvidos pelo departamento de TI do Hospital. Em 2014, o relacionamento entre as empresas foi reiniciado com um novo conjunto de atores, da parte do cliente, e alguns remanescentes, pelo lado da agência “X” (X4). O website então vigente, desenvolvido em 2010, foi incorporado como legado da agência anterior, sofrendo manutenções pontuais por parte da agência “X”, a pedido do cliente. Esse website, em 2014, já trazia desconforto à equipe de Marketing do Hospital – nas palavras de H1<sup>32</sup>, o website era defasado, o processo de atualização era lento e, como o investimento necessário para um novo website seria substancial, o percurso para a criação de um novo website prolongou-se como “um namoro de longa data”.

A oportunidade para o início dos trabalhos em um novo projeto de website surgiu em um momento em que o hospital “H” realinhava seu posicionamento (X4). Fundado por uma ordem religiosa, o hospital possui, dentre seus pilares, o relacionamento com o paciente. Nos últimos anos, contudo, os maiores diferenciais do hospital ante o mercado gravitaram em torno da excelência técnica, da tecnologia a serviço do diagnóstico e do tratamento. Prova dessa orientação técnica são as creditações ONA<sup>33</sup> e JCI<sup>34</sup>, que posicionam a organização dentro de um rol de instituições de qualidade técnica comprovada pelas respectivas metodologias das certificações. O hospital não dispunha, contudo, de uma metodologia certificada que acreditasse a orientação às necessidades do paciente, conforme pontificava seu posicionamento (H1, X4).

“Em 2014 começou um processo de reavaliação institucional. E, dentro dele, surgiram duas vertentes: uma vertente física, que são as melhorias no hospital, tanto que ele passou por reformas na emergência, reformas em alguns processos operacionais, e a entrada dele no [metodologia P], para ganhar certificação de empresa humanizada. Como existia certificação da JCI e da ONA, para se diferenciar dos concorrentes locais, essa era uma certificação que nenhum hospital aqui no sul tinha, a não ser o Einstein, no Brasil” (X4).

---

<sup>32</sup> Entrevista concedida à autora, disponível na internet em: <<https://goo.gl/wV8pGN>>

<sup>33</sup> A Certificação ONA 3, emitida pela Organização Nacional de Acreditação, atesta a orientação da organização à melhoria contínua com maturidade institucional (ONA, 2016).

<sup>34</sup> A certificação JCI, emitida pela Joint Commission International, atesta a aprovação da instituição em qualidade e segurança do paciente (JCI, 2016).

Em uma discussão interna sobre a implementação da metodologia P, o Marketing do hospital identificou intervenções a serem realizadas a fim de se cumprir com os requisitos para a acreditação. Uma dessas intervenções envolvia a remodelação do website sob a ótica do paciente. Nesse momento, X4 enxergou que havia uma oportunidade para posicionar a oferta de um novo website - é necessário, neste momento, lembrar ao leitor que a função principal de X4, dentro da agência digital, é gerar novas vendas dentro do cliente atendido. Seus interesses envolvem tanto o melhor atendimento possível ao cliente quanto a geração de novos negócios na agência digital. Proativamente, X4 produziu, dentro da agência “X”, um relatório, no formato de apresentação PPT, que apresentava um diagnóstico do website vigente e alinhava suas proposições técnicas aos predicados requeridos pela metodologia P (figura 39).

**Figura 39 – Slide da apresentação de diagnóstico do website vigente**



Fonte: Agência “X”.

Esse documento, posicionado como ponto obrigatório de passagem para o início do processo do novo website, continha evidências que reforçavam os projetos de poder de atores estratégicos: à superintendência do hospital, o documento demonstrava que o projeto do novo website estava alinhado com as diretrizes organizacionais; para o marketing do hospital, o documento reforçava seu papel de articulador estratégico na organização; para a agência digital, o documento abria as portas a um novo e importante projeto, além de torná-la mais imprescindível ao hospital. Pode-se olhar esse documento, ou seja, a apresentação em PPT, como um mediador das relações entre as diversas redes existentes: a gestão do hospital, o

marketing, a agência digital, no sentido em ele transforma e habilita realidades por meio de sua agência. Esse PPT também é um *boundary object* do processo comercial e – nesse contexto – do processo projetual. Ao permitir a colaboração de atores de grupos sociais diferentes a partir de sua subestruturação, ele habilita a colaboração na divergência de objetivos e projetos de poder.

#### b) Abertura e Mapeamento

A descrição da fase de prospecção, no item anterior, ilustrou como ocorreu o processo de credenciamento da agência “X” para atender o Hospital no desenvolvimento de seu website. Já a abertura de oportunidade e o ritmo do processo de mapeamento de requisitos e proposição comercial do website foram influenciados pela movimentação de hospital concorrente. Segundo X4, as principais decisões da diretoria a favor do novo website, assim como delimitações de escopo, foram tomadas em resposta a avanços do hospital concorrente no meio digital. A experiência como hospital de referência de uma associação esportiva internacional, na ocasião de um grande evento esportivo em 2014, reforçou para a diretoria a crença de que o digital seria um caminho sem volta, o que favoreceu a priorização do website dentre os projetos em curso (X4).

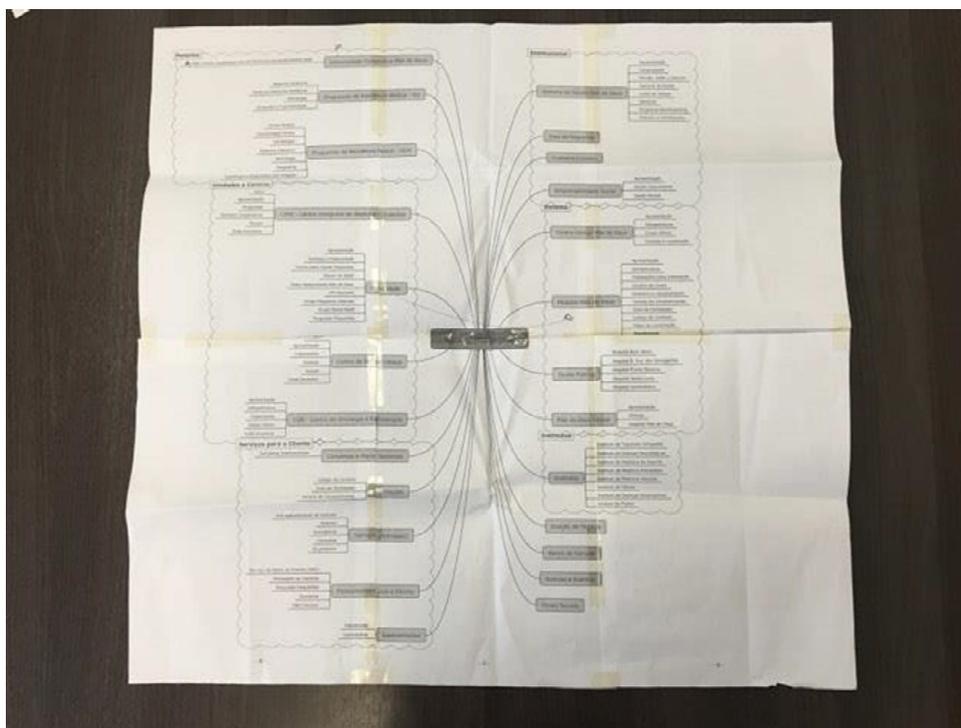
O passo seguinte, que consistiria na emergência e confirmação de requisitos para o escopo, trouxe surpresas para os profissionais da agência “X” e modificou a sequência natural de fases do processo de prospecção de forma drástica. O desafio, descrito a seguir, consistia em adiantar a etapa de layouts para tangibilizar o escopo de forma gráfica aos diretores.

#### c) Arquitetura de Informação e Layout

Ao longo do relacionamento do Hospital com a agência “X”, X4 percebeu que as argumentações da agência digital em relação a estratégias de arquitetura de informação eram tão melhor acolhidas quanto mais tangíveis para os atores do cliente. Essa impressão se confirmou no processo de validação de escopo para o projeto do website: as definições de seções, conteúdos, estruturas e funcionalidades não encontravam calado no público avaliador enquanto descritas textualmente ou em mapas. A figura 40 exhibe o primeiro mapa criado para compreensão e discussão do conteúdo, em 2014, sobrescrito com anotações da equipe após discussões sobre a hierarquia do conteúdo.



**Figura 41 – Mapa de informação impresso, com novos mapeamentos de requisitos**



Fonte: Agência “X”.

Como os mapas não engajavam os decisores, apresentando a informação ainda em nível abstrato e distante de qualquer reconhecimento, optou-se por elaborar wireframes (figura 42), gerados na ferramenta Axure (X4).

**Figura 42 – Reprodução de tela da ferramenta Axure, exibindo o protótipo de wireframes do website**



Fonte: Agência “X”.

A maior parte dos decisores era originária de áreas técnicas não relacionadas ao design - sua experiência com interfaces era baseada na utilização cotidiana da internet. Além disso, o corpo de decisores era formado por médicos que, além de suas funções hierárquicas no hospital, trabalhavam em suas especialidades de origem – dispunham, pois, de pouco tempo para análise das informações e tomada de decisão. Tornou-se evidente, para o Marketing e para a agência digital, a necessidade da construção de layouts para demonstrar a proposição de escopo.

“Na verdade, o que que a gente fez para tentar amarrar as coisas: cada vez que era feita a apresentação para a diretoria, ou tinha uma renovação da ideia, cada vez era pensado um layout novo, porque ele tinha mudanças na ideia ‘vamos retomar o projeto, mas vamos lembrar que ele tem que atender, agora, o Centro de Consultórios’: beleza, tem que mudar layout e isso vai mudar o escopo do projeto. Então, como ele mudava o escopo, então a gente reapresentava a orçamentação” (X4)

A confirmação e emergência de requisitos foi realizada de forma reativa: a partir da proposição da agência, orientada pelo Marketing do hospital, seriam construídos layouts representativos da visão que, então, era colocada à prova e à discussão. Esses layouts eram submetidos a debate em assembleias internas com representantes da diretoria, dos grupos de médicos e de representantes dos pacientes do hospital. A *figura 43* ilustra a evolução das interfaces ao longo das discussões desenvolvidas ao redor delas. Nota-se que não se tratava de refazer todo o partido gráfico, mas de evoluir na seleção, hierarquia e representatividade dos elementos em destaque. A emergência de requisitos ocorria à medida em que os influenciadores e decisores visualizavam um layout e externalizavam suas concordâncias, discordâncias e sugestões em relação a ele (X4).

**Figura 43 - Amostra da gama de layouts desenvolvidos para a página inicial**



Fonte: Agência “X”.

Ao longo de dois anos de projeto, o layout e sua consequente orçamentação passaram por mais de uma dezena de versões (algumas delas ilustradas pela figura 42) amplamente debatidas pelos grupos de influenciadores estratégicos do hospital.

“(…) e aí se chegou num ponto em que as coisas importantes que o Marketing tinha apontado como necessárias para que esse site fosse feito, todas elas foram entendidas pelos dois grupos: tanto o grupo de pacientes, quanto o grupo dos médicos entenderam como funcionaria o projeto. Então esse foi um ponto mega positivo, apesar de passar por um percurso muito longo, quando ele foi apresentado como ‘olha, esse aqui é o projeto que a gente vai fazer’, ele foi entendido” (X4).

Quando questionado pela autora sobre se o desgaste das numerosas versões apresentadas teria gerado a percepção, por parte do cliente, de que o processo de mapeamento havia, de alguma forma, falhado, X4 afirmou que o esforço foi entendido como uma necessária prototipação para discussão e tangibilização do escopo. Assim como X4, a coordenadora de Marketing Digital do Hospital, H1, mencionou os ganhos obtidos pela abordagem, que superariam o mero efeito de se “acertar” uma determinada configuração de escopo:

“O que eu acho importante pontuar foi que houve o amadurecimento nosso, do que a gente queria ao longo desse tempo, porque a necessidade inicial foi de um site mais bonito, mais moderno, que aí passou por uma segunda etapa que, além de um site bonito e moderno, mas mais com o conteúdo apresentado

de uma forma mais organizada, com o que os pacientes buscam mais. Num terceiro momento, além disso deixar ele como no topo da home com o que o paciente quer, e não o que a gente quer mostrar para ele” (H1).

Ao ressaltar o amadurecimento da visão do hospital ao longo do processo de exploração de possibilidades de layout, H1 revela que o que o hospital queria mudou ao longo da trajetória projetual. O website mais bonito e moderno, inicialmente desejado, cedeu espaço a uma visão de website que conseguisse provar-se útil aos pacientes – alinhando-se, pois, ao vetor estratégico da metodologia P, à qual o Hospital desejava se vincular. Essa mudança no querer e, portanto, na resposta que se deve dar ao desafio, indica que o problema de design pode ter coevoluído ao longo das diversas versões produzidas para o layout, beneficiada pelas reflexões sobre o que seria essencial ao projeto.

“Então, como foi um processo que levou mais de ano, cada vez a gente recebia o layout. Então cada vez que a gente recebia o layout, até a gente conseguir validar, olhar tudo internamente. Aí até a gente dar um retorno, já tinha pensando numa outra questão. Então acho que também não foi um projeto rápido. Como ele levou mais de ano, então também a necessidade foi sendo aprimorada. E aí quando olha, pensa em cima, e aí com outras referências, e o que estão fazendo. Então acabam surgindo outras questões, assim, que são avaliadas” (H1).

O relato de X4 sobre as discussões provocadas pelos layouts nas reuniões das comissões envolvidas no projeto, dentro do Hospital, embasa a desconfiança da autora de que a complexidade do projeto não se encontrava, necessariamente, no escopo, e sim na densa e controversa trama de relações entre públicos com interesses distintos e, por vezes, conflitantes – embora legítimos. A disputa de espaço na página inicial do website não configurava, tão somente, uma questão de arquitetura de informação mas, antes disso, um teste de poder entre unidades do sistema. O relativo equilíbrio de poder entre essas unidades, personificadas por seus gestores, retardava o desfecho da disputa e ampliava o tempo de trabalho e quantidade de alternativas de layout geradas.

#### d) Elaboração da proposta

Tão logo o escopo foi estabilizado pela aprovação dos grupos envolvidos dentro do Hospital deu-se início à orçamentação da execução do website de acordo com as áreas, dispositivos e funcionalidades ali estipulados (X4). Embora estimativas de orçamento houvessem sido ensaiadas por X4 a cada versão de layout, foi na elaboração da proposta comercial que se encerrou a estimativa que se pretendia final, visando a validação do acordo comercial pelas instâncias financeira e jurídica do cliente. Nesse documento, uma proposta comercial, foram descritas as funcionalidades anteriormente prototipadas e validadas, assim como requisitos técnicos, linguagens de programação, prazo para desenvolvimento e dotação orçamentária prevista para o projeto.

À primeira vista, a inversão do processo comercial, com o adiantamento informal do processo projetual, representa um risco significativo para a agência digital, como apontado nas entrevistas com especialistas. Esse risco, no caso em questão, foi parcialmente mitigado pelo relacionamento já existente entre as organizações, seus agentes humanos e pelos laços contratuais já em vigor que reforçavam o compromisso de um acordo tácito de execução do website.

Em uma análise sobre o processo projetual em si, as estimativas realizadas ao longo dos estudos especulativos de layout, aos olhos da autora, não foram em vão, e dão margem a considerações sobre como propostas em meio a cenários complexos podem mitigar riscos e incertezas. A experiência do caso do Hospital permitiu ao cliente analisar a pertinência de cada alternativa de escopo, uma rede-solução tentativa composta pelo layout e o impacto financeiro a ser gerado pelas decisões nele consolidadas. O ciclo de coevolução entre problema e solução, abordado no item anterior, foi fixado em seu derradeiro enquadramento: o layout que se pretende final. Cabe observar que o caráter permanente do layout também é provisório (ou, até, ilusório), restando imutável apenas enquanto for conveniente para que o processo de desenvolvimento aconteça. Uma vez lançado o website, espera-se que ele sofra intervenções evolutivas sucessivas, respondendo aos enxames de relações que atingem os atores da organização (LATOUR, 2012).

A contribuição dessa inversão do processo, resguardados os riscos comerciais inerentes a ela, sugere que talvez haja formas de emergência de requisitos mais adequadas a cenários de maior complexidade nos relacionamentos dos atores que influenciam o escopo. Essa ideia será elaborada em maior profundidade mais adiante, nesta dissertação.

e) Negociação

A negociação do projeto foi realizada rapidamente, em menos de 20 dias, uma vez que o processo de elaboração da proposta proveu uma maturação de elementos que, normalmente, seriam abordados em uma etapa pontual de negociação (X4).

d) Contratação

Após a negociação do valor do projeto, o departamento de Operações da agência "X" produziu a minuta do contrato comercial e o encaminhou para análise dos profissionais de empresa jurídica terceirizada pelo Hospital, responsável pela avaliação de elementos contratuais (H1). A minuta de contrato encaminhada alinhava dispositivos de acordo com o modelo contratual padrão da agência "X". Sendo essa minuta de contrato diferente do padrão utilizado pelo hospital, optou-se, consensualmente, por construir um terceiro modelo, contemplando trechos dos dois modelos de contrato anteriores (H1).

e) Kick-off

O *kick-off* do projeto, realizado após a contratação, já considerava o pré-alinhamento de layouts excepcionalmente realizados pré-contratação. A partir dele, foram alocados e informados os atores que estariam envolvidos no desenvolvimento do projeto. A reunião de kick-off contou com uma apresentação, à equipe, da trajetória projetual e das interfaces finais que geraram a fixação de escopo da proposta comercial (X3). Através da apresentação, buscou-se criar uma nova rede envolvendo os novos atores do processo (codificador, programador, gerente de projetos, extranet) e os atores já envolvidos (gestor de conta, arquiteto de informação, diretor de arte).

f) Desenvolvimento

Levado a cabo ao longo de dois meses de trabalho, o desenvolvimento do website foi considerado acelerado pela equipe de projeto (X4). O desenvolvimento, conforme previsto na proposta comercial acordada entre agência e cliente, compreendia a codificação em linguagem HTML/CSS de todas as interfaces produzidas na etapa de layout e a consequente programação de tais interfaces em linguagem PHP, conectadas a uma base de dados MySQL através de um mediador, o gerenciador de conteúdo Wordpress. Pode-se dizer, a partir do relato de X4, que se

estaria no melhor dos mundos: uma plataforma de ampla aceitação no mercado (Wordpress), aliando baixo custo de desenvolvimento a um padrão de qualidade utilizado em todo o mundo e referendado pela comunidade de desenvolvedores. Na perspectiva da agência “X”, essa rede de elementos trazia consistência e flexibilidade de manutenção ao projeto.

Um imprevisto desestabilizou o arranjo inicialmente planejado, com a intervenção posterior da área de TI do Hospital, revogando a decisão do Marketing em utilizar a plataforma tecnológica citada (Wordpress), em favor de uma opção tecnológica de matriz antagônica, com licenciamento proprietário Microsoft. Os motivos podem ser esclarecidos ao se observar as associações desenvolvidas pela TI do hospital:

“Esse projeto, ele nasceu pensado, na minha imaginação quase infantil, de achar que daria certo daquele jeito, de fazer um projeto em PHP com MySQL usando o Wordpress com gerenciador de conteúdo. Porque é uma linguagem universal, é um gerenciador de mercado, é um gerenciador que tem um suporte fácil e uma manutenção fácil de fazer. Que era uma das premissas que o Marketing tinha: ‘eu quero que o processo de manutenção seja fácil’. Inclusive, foi um estudo que a gente fez, quando eu fiz o diagnóstico, em quanto tempo diminuiria o processo de atualização do site. (...) Só que a TI barrou, porque eles têm uma metodologia de trabalho, ainda orientada pela Microsoft, ela não roda, eles não iam rodar um servidor Apache no Linux, só para rodar o Wordpress. Até porque o Wordpress é uma plataforma de código aberto e eles não permitem o uso de uma plataforma de código aberto. Só que isso foi dito no meio do projeto, quando o orçamento já estava validado” (X4).

Em retrospecto, X4 vê sua opção pelo Wordpress como ingênua. Ele não havia problematizado, em tempo hábil, a questão da decisão de plataforma tecnológica, não identificando a adesão da TI do Hospital como um ponto de passagem obrigatória para tal tipo de decisão e não mapeando a inclinação da mesma por um tipo de solução. É necessário lembrar que o ecossistema de soluções Microsoft, ele próprio um actante, também tem seu projeto de poder e desenvolve estratégias de manutenção dentro das organizações. Na confluência de dois projetos de redes – livre e proprietária – a última resultou vencedora, por contar com amplas e profundas ramificações dentro da organização. Nesse sentido, a pontualização da solução tecnológica, por parte de X4 e do Marketing do Hospital, parece ter obscurecido o caráter de rede dessa solução e

privado sua análise da perspectiva de controle inerente a plataformas proprietárias, como a Microsoft. A leitura da morfologia da rede, dos projetos de poder e motivações de cada ator parecem ser, portanto, essenciais para que a “inocência” mencionada pelo informante seja mitigada. Esse abandono da inocência, enquanto pontualização, será retomado em maior profundidade na discussão deste estudo.

Uma vez mapeado o projeto de rede arquitetado pela TI do Hospital, tornou-se possível para X4 traçar um caminho que aliasse a rapidez de desenvolvimento pretendida pelo Wordpress à plataforma proprietária enraizada nos sistemas do Hospital. O informante entende que essa busca é responsabilidade da área de negócios da agência digital, por ser a responsável pela definição da solução a ser encontrada.

“(...) a área de negócios foi atrás de uma mesma metodologia de trabalho, parecida com a do Wordpress, só que rodasse com ASP.NET. E aí eu descobri um gerenciador muito parecido com o Divi, que é o Umbraco. O Umbraco é a versão Wordpress do ASP.NET e permite que tu crie componentes moduláveis para o ASP.NET e tu cria as páginas com esses componentes moduláveis”  
(X4)

Se a área de negócios, na visão de X4, chama para si a responsabilidade de abordar o problema de design e encaminhar soluções tentativas a ele, seria possível – ou prudente – analisar a coevolução do problema de design dentro de um projeto sem envolver os responsáveis pela articulação comercial dessa constelação de serviços? Não seria essa primeira abordagem, estruturadora dos recursos do projeto, uma intervenção generativa, que possibilitaria a formação de redes projetuais a partir de uma visão estratégica? Essas questões serão tratadas com maior atenção mais adiante, na discussão deste documento.

#### g) Implementação

A fase de implementação do projeto, realizada após a finalização da etapa de desenvolvimento, contemplou novos ciclos de modificação de requisitos solicitados e/ou já aprovados. Embora tais expedientes, que invalidam etapas já aprovadas e desestabilizam a certeza sobre o correto andamento do projeto, sejam indesejáveis para as equipes de trabalho, por outro eles se alinham ao *modus operandi* da organização, que prioriza a mutação de requisitos já aprovados a favor das inclinações

estratégicas e necessidades da dinâmica de poder interna. Resgatando o termo utilizado por X4, a “inocência” projetual talvez possa ser mitigada através de uma proposição comercial que se assuma tão flexível quanto a flutuação de opiniões, requisitos e significados dentro da organização.

#### h) Pós-Venda

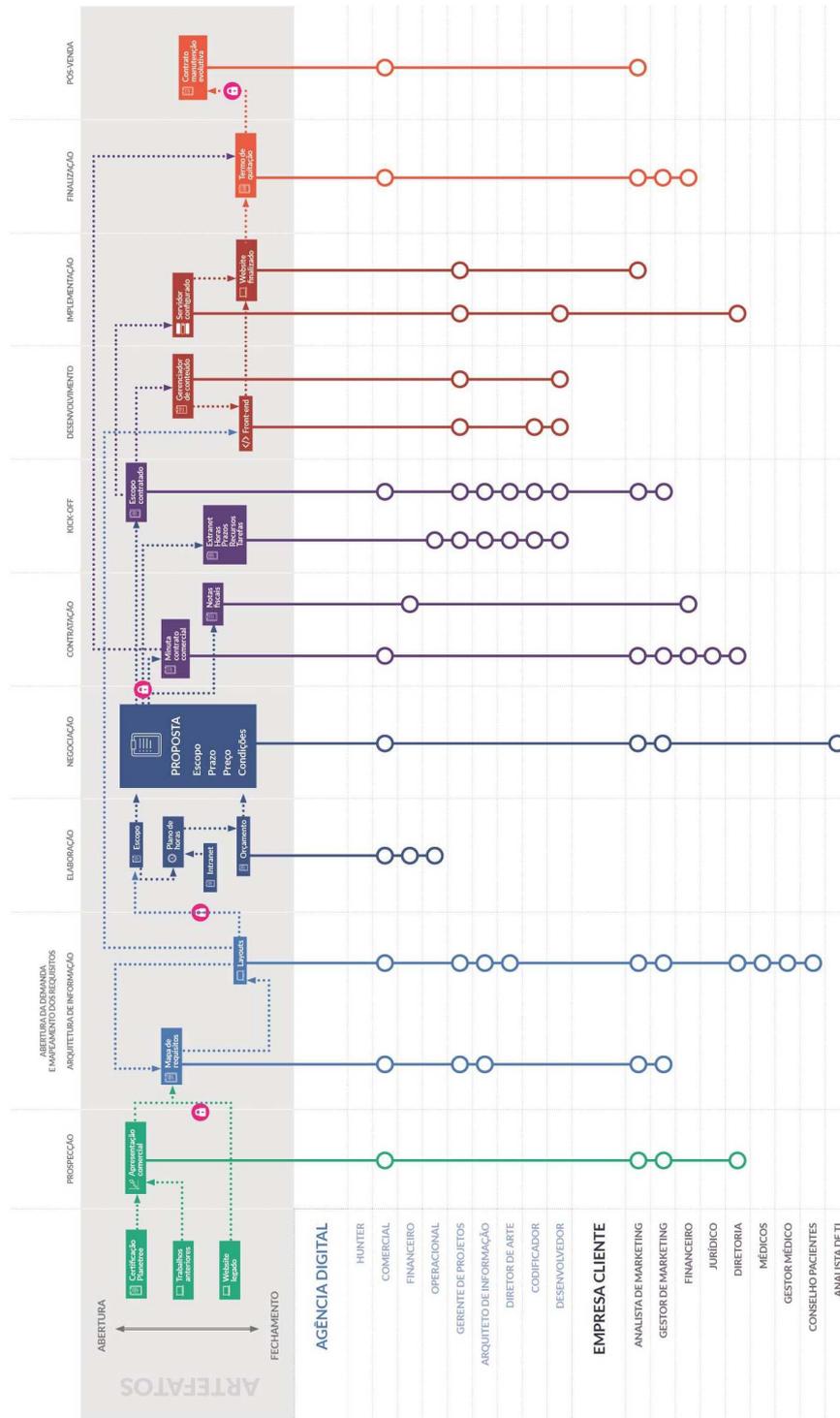
O acordo desenhado e acordado entre agência “X” e o Hospital previa, desde o início, um pacote de horas de manutenção para habilitar a evolução constante do website. Os dispositivos que permitiriam a revisão do website, portanto, nasceram junto a ele no mesmo momento comercial (X4) em que a proposta foi gerada. Não há, no momento de finalização desta dissertação, elementos que possibilitem uma análise do pós-venda como ele de fato ocorreu, pois o website ainda permanece em atualizações sucessivas pré-lançamento.

#### 4.2.3.3 Aplicação do Modelo

No caso 3, a aplicação do modelo demonstrou substancial modificação em relação ao modelo ideal (figura 44), observando-se uma inversão das fases de elaboração da proposta e layout.

Essa inversão, já explicada neste subcapítulo, deveu-se ao nível de complexidade relacional na organização, assim como a dificuldade de engajamento dos aprovadores nas linguagens de representação utilizadas na etapa de validação de requisitos (textos, mapas e wireframes).

Figura 44 – Modelo analítico aplicado ao caso 3



Fonte: a autora.

O modelo poderá ser melhor observado pelo leitor através da ampliação provida no apêndice F deste documento. Essa visão ampliada contempla elementos adicionais à figura 44, como o detalhamento das principais traduções ocorridas.

## 5. DISCUSSÃO

O percurso iniciado no relato dos especialistas e na síntese de um modelo, posteriormente confrontado com relatos de campo dos três casos estudados, tornou-se fértil para a discussão dos limites da validade de tal modelo e da mediação que os artefatos identificados seriam capazes de proporcionar às relações estudadas. Nas próximas páginas, abre-se espaço a essas questões, enriquecidas pelos referenciais teóricos desta dissertação.

### 5.1 Boundary objects: conversações tensionadas à abertura, fechamento, decisão e sedução

Ao longo das descrições trazidas pelos entrevistados, diversos artefatos afloraram como *boundary objects* do processo projetual, iniciado na etapa comercial e continuado ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Como características necessárias para tal enquadramento, figuram a mediação da colaboração na heterogeneidade e a subestruturação – em diversos níveis – necessária para que cada ator investisse uma projeção de seus interesses no objeto (STAR, GRIESEMER, 1989).

Os diversos artefatos mencionados variaram em sua morfologia, objetivo, atores colaboradores e resultados. Além da proposta comercial, um objeto textual e descritivo, um rol de outros artefatos mediou relações em fronteiras diversas ao longo dos três projetos analisados: e-mails textuais, mapas de informação, apresentações em PPT, rascunhos, protótipos e interfaces finalizadas.

A classificação dos *boundary objects* proposta por Carlile (2002), em relação à fronteira de conhecimento em questão, ilumina a função que cada artefato mediador pode ter tido ao longo dos projetos nos casos estudados<sup>36</sup>. Fronteiras sintáticas, que envolvem troca de informações dentro de uma mesma linguagem, teriam sido negociadas através de artefatos como e-mails textuais. Fronteiras semânticas apresentariam um deslocamento do significado, negociado através de formulários e métodos padronizados, por exemplo, como o registro de informações na extranet colaborativa. Já as fronteiras pragmáticas seriam mediadas por artefatos como

---

<sup>36</sup> É necessário lembrar que a função de mediação é relativa à fronteira sendo negociada, e não inerente ao objeto.

mapas, apresentações em PPT, rascunhos, protótipos e interfaces finalizadas, vinculados à transformação. Posicionar a proposta comercial em apenas uma das três categorias se apresenta como um desafio: ela poderia tanto representar um conjunto de disposições, mediar a variação de significados de tais inscrições entre atores de mundos sociais diferentes quanto promover a transformação de uma situação atual para uma situação futura. É possível que sua função dependa da composição da heterogeneidade dos grupos e, também, da subjetividade das lentes que a observam, regulando sua pontualização.

Os filtros de Stompff e Smulders (2016), um pouco mais próximos da análise de representações do design, trazem um ferramental calibrado para avaliar as propriedades de um objeto, enquanto *boundary object*, a partir da fidelidade da representação. Relacionamos a reflexão sobre cada categoria nos próximos parágrafos.

A primeira categoria proposta pelos autores, onde “todo detalhe conta” abarca representações percorridas nos casos estudados como layouts finalizados, protótipos de alta fidelidade e, no caso 2, o próprio website sendo moldado em tempo real (STOMPFF, SMULDERS, 2016). As representações colocam à prova as decisões projetuais, permitindo que os atores humanos envolvidos possam analisar, com a fidelidade mais próxima possível à realidade, se a coisa projetada faz sentido, se há falhas, se o projeto pode seguir adiante. Pode-se enxergar a posição dessa validação como um ponto de passagem obrigatória (CALLON, 1984): ou o artefato é validado e abre caminho a diversas outras relações – e ao atingimento de objetivos dos atores interessados, ou o caminho é interrompido e novas estratégias são formuladas para superar os obstáculos encontrados.

Na segunda categoria, onde “um rabisco serve”, são encontradas representações de baixa fidelidade e pronunciado sentido de abertura de perspectivas (STOMPFF, SMULDERS, 2016). Os exemplos perpassam os três casos abordados, na forma de rascunhos encontrados em folhas de papel, cadernos de anotações e em ferramentas de comunicação digital que permitam desenhos a mão livre. Os relatos convergem em relação ao momento em que se recorre aos rascunhos: quanto um problema aflora em meio ao processo projetual e é necessário promover a abertura de perspectivas para possíveis soluções. A baixa fidelidade das representações insinua um crivo menos acentuado sobre seu resultado imediato, incentivando os atores envolvidos a elaborarem novas perspectivas sem, necessariamente, se

comprometerem, naquele momento, com suas consequências. Os rascunhos são conectados tanto à rede de disposições anteriores – o escopo oriundo da proposta comercial, quanto posteriores – os artefatos mais detalhados de suas proposições, como *wireframes*.

A terceira categoria, “a essência de uma ideia”, alia a baixa fidelidade de representação ao sentido de convergência em relação a enquadramentos futuros (STOMPFF, SMULDERS, 2016). Ao longo dos casos observados, os wireframes criados pontualizaram elementos da interface, simplificando a representação para convergir a atenção dos atores para itens essenciais à tomada de decisão. Nota-se, contudo, que nem sempre essa representação foi eficaz para seus objetivos, como no caso 3, onde o grupo de decisores não compreendia o nível de abstração proposto pela representação – uma fronteira sintática (CARLILE, 2002) que somente foi superada com a criação de layouts que simulavam a experiência real pretendida.

Na quarta categoria, “ainda melhor que a coisa real”, há artefatos de alta fidelidade e com a intenção clara de seduzir e ganhar o comprometimento dos envolvidos (STOMPFF, SMULDERS, 2016). Ao longo dos casos, os artefatos que melhor representaram essa categoria foram as apresentações em PPT criadas tanto na etapa comercial quanto no percurso pós-contratação, em situações onde era necessário o interessamento e engajamento de atores para a viabilização de um objetivo. Stompff e Smulders (2016) pontuam o grande cuidado e escolha deliberada dos elementos a serem exibidos nessa narrativa de uma realidade futura – a sedução da plateia de atores é engedrada com representações ainda mais atraentes que o artefato “da vida real”. Enquanto as apresentações em PPT ao longo do projeto pretendem engajar e mobilizar atores para determinados tipos de envolvimento projetual (fornecimento de conteúdo, liberação de acessos, apoio institucional), a presença de tais apresentações na etapa comercial credenciam a empresa de design como fornecedora – conectando-a à rede da empresa cliente, posicionam essa fornecedora de forma mais favorável na rede de opções da empresa cliente e abrem a oportunidade para a criação de uma proposta comercial – e a consequente estruturação da rede projetual.

A partir da análise aqui percorrida, podemos tanto constatar – como Star e Griesemer (1989), Carlile (2002) e Stompff e Smulders (2016) – que a qualificação de um objeto como *boundary object* em um determinado processo depende tanto de características inerentes ao artefato quanto dos grupos sociais envolvidos na

colaboração. Assim como há diferentes fronteiras a serem negociadas e colaborações a serem mediadas, há diferentes objetivos a serem atingidos e, para isso, diferentes funções a serem performadas pelos objetos. A utilização de um dado artefato para um determinado contexto heterogêneo parece estar fortemente vinculada à estratégia pretendida para cada trecho do percurso projetual.

O papel da proposta comercial enquanto *boundary object* do processo projetual parece, frente à pesquisa realizada, dependente das lentes que se pretende aplicar em relação a ela. A natureza de tais lentes pode compreender desde o grau de proximidade com que se observa – analisando a etapa comercial de forma pontualizada ou divisando seus elementos – até o tipo de fronteira negociada, que varia de acordo com a heterogeneidade do grupo envolvido.

As estratégias usadas para negociar cada tipo de fronteira nos levam a outros artefatos que, embora constituam objetos diferentes da proposta comercial, trabalham abrindo condições para a realização da proposta ou agem a favor da execução dos dispositivos desta. Em outras palavras, esses objetos são constituídos deliberadamente em relação ao objeto da proposta comercial. Pode-se argumentar, aqui, que qualquer serviço de projeto de design que tenha sido comercializado por uma empresa fornecedora a uma empresa cliente possui tal conformação e que é natural que uma proposta comercial especifique o objeto a ser construído. Ao mesmo tempo em que concorda com essa visão, a autora propõe justamente a desnaturalização dela, a fim de revelar os mecanismos por dentro dessa relação pontualizada.

Ao ampliarmos nossa perspectiva e explorarmos, portanto, as diversas formas que os artefatos que precedem e sucedem a proposta comercial de design assumem ao longo do projeto, podemos visualizar, a partir dos insumos providos pelos casos estudados, que tais artefatos não constituem apenas efeitos de redes, mas uma rede em constante recomposição de instrumentos que permitem a colaboração na diversidade, promovendo a abertura e fechamento de perspectivas, impelindo as decisões a múltiplos pontos de passagem obrigatória e seduzindo e arregimentando aliados na formação de novos grupos.

## **5.2 Proposta comercial: da cartografia aos dispositivos de agência e à cartografia novamente**

A partir dos relatos coletados na pesquisa, a proposta comercial é iniciada por uma provocação inicial, de consistência e definição variável, e é composta a partir do levantamento de requisitos na organização cliente. A emergência de requisitos dá margem a novos enquadramentos e abordagens na situação-problema. Tais intervenções configuram uma nova rede de requisitos, artefatos e relações, retroalimentando um processo recursivo onde leitura e ação se alternam e modificam continuamente.

A importância da proposta comercial é diretamente vinculada à sustentabilidade financeira da empresa de design – em caso de omissão ou mudança de requisitos, a rentabilidade do projeto é ameaçada (HAUG, 2015). Portanto, os efeitos gerados por uma proposta comercial repercutem muito além da fase de venda.

O processo de emergência de requisitos, por ser social, lança mão de relatos dos clientes para extrair subsídios à elaboração da proposta (BUCCIARELLI, 1988). Os requisitos não existem de forma absoluta, mas como efeitos de redes – quanto mais precisa é a leitura de suas ramificações, mais abrangente é a problematização dos atores envolvidos e mais efetivo será o interessamento e engajamento dos mesmos atores. Como seria possível, contudo, essa emergência de requisitos em contextos incertos?

O grau de incerteza do processo de composição da proposta comercial requer, como lembrado pelos especialistas consultados, um mapeamento das estruturas de poder e decisão da organização compradora. Embora os referenciais da emergência de requisitos utilizados neste trabalho possam iluminar o levantamento de informações para construção da proposta comercial presentes nos relatos (BUCCIARELLI, 1988; PHILIPS, 2007; HAUG, 2015), é na Teoria Ator-Rede, mais precisamente na cartografia de controvérsias (VENTURINI, 2010; LATOUR, 2012), que encontramos um modelo para discutir o mapeamento de questões de maior complexidade.

Em dois dos casos analisados, o processo comercial contou, no início, com provocações realizadas pelos agentes vendedores, na forma de apresentações que exibiam uma visão sedutora de futuro e que, da mesma forma, percorriam, através de benchmarking, realidades paralelas que ilustram como desafios similares ao proposto

foram desenvolvidos por outras organizações. Embora essas apresentações fossem instrumentais na delimitação do grupo sendo criado – “aqueles em cujas mãos repousa o futuro do website da organização” – seu objetivo era suscitar reações, na forma de confirmação ou rejeição da visão ali delineada. O agente vendedor do design, através de sua proposição, gerava reações que expunham, em maior contraste, relações e controvérsias até então silenciadas. Ao provocar a reação dos atores que habitam o outro lado do balcão de negócios, ele os chama para colaborar com suas visões – ainda que de forma reativa. O agente comercial assumiu, nesse momento, o papel de cartógrafo das controvérsias relacionadas ao objeto da proposta, tentando provocar o afloramento das divergências para compreender as forças que influenciariam no enquadramento do problema (VENTURINI, 2010).

A exposição das controvérsias através dos elementos de provocação permitiu que as propostas comerciais fossem compostas de forma a tanto contemplarem o escopo manifestado, como também a adequarem a sua descrição textual aos objetivos, explicitados em maior ou menor grau, pela organização cliente. A nova rede que a proposta descreve, na forma de escopo, se coloca a favor dos projetos de poder mapeados na organização cliente – sem esse alinhamento, a aprovação da proposta seria ameaçada. Nesse sentido, a proposta comercial é tanto um efeito de uma rede que compreende a empresa de design, a organização cliente e demais atores influenciadores no projeto em elaboração, quanto um instrumento de alistamento e um dispositivo de ativação de uma rede projetual a partir da contratação (CALLON, 1984, LATOUR, 2012).

Essa rede projetual tem parte de suas relações mediadas pela proposta – mais especificamente, por seus componentes internos e pelo coletivo de artefatos que é criado a partir desses componentes: rascunhos, *wireframes*, planos de trabalho, dentre outros. É importante que se ressalte que esta investigação aborda a proposta como ente pontualizado, um recurso necessário aos limites temporais da realização deste estudo (CALLON, 1987; LATOUR, 2008; VENTURINI, 2010). Contudo, deve-se frisar que a proposta é, ela própria, uma rede de instruções, limites, recursos e dispositivos de relacionamento, dignos de estudos mais aprofundados. Quando falamos da agência da proposta em estabilizar o escopo ao longo do projeto frente às ameaças constantes de mutação, estamos simplificando um mecanismo mais sofisticado, presente em inscrições dentro dela.

A agência da proposta comercial no processo projetual, a partir dos relatos coletados e pelas lentes de Sayes (2013), é relacionada ao controle da estabilização do escopo e dos limites do objeto contratado; à mediação de relações em um coletivo, mutando e sendo mutada por ele; como membro do coletivo de artefatos estabilizadores de projetos de poder e agregadora de atores de diferentes ordens espaciais e temporais. Deve-se ponderar, frente a essa descrição, que o significado do termo “estabilização” é relativo: para a empresa cliente, a estabilização que se deseja é relativa a seu projeto de poder – a consecução dos objetivos estratégicos da organização e de seus representantes. Para a empresa vendedora, a estabilização envolve limitar o gasto de recursos (horas-homem) envolvidos no projeto. Como não há, necessariamente, sincronia entre os projetos de poder entre as organizações e entre seus próprios integrantes, o desafio que se apresenta para a proposta é lidar com uma realidade relacional complexa, em efervescência constante.

Em uma análise geral sobre as traduções mediadas pela proposta comercial ao longo do projeto de design, pôde-se observar a formação de grupos em prol de alianças onde convergiam objetivos heterogêneos, envolvendo a problematização dos atores envolvidos, o estabelecimento de pontos de passagem obrigatória, elementos para o interessamento dos atores, dispositivos para seu engajamento e subsídios para que haja sua mobilização. Voltamos, pois, a um dos objetivos específicos desta dissertação, que é analisar a proposta comercial nas traduções ao longo do processo de design – um ciclo contínuo de leitura, ação, estabilização e desestabilização nas formações de grupos.

Se a análise de tais traduções é possível por meio da cartografia das controvérsias do projeto, também se constata que a própria composição da proposta deriva de uma cartografia anterior, realizada não como uma investigação científica, mas como prática empírica. Permitimo-nos registrar a provocação a ser desenvolvida na porção final deste trabalho: se o agente comercial faz aflorar controvérsias, as mapeia e faz uso delas para guiar suas estratégias, caberia examiná-lo na posição de cartógrafo.

### **5.3 Entre a lambança e a invisibilidade: controvérsia e pontualização como o inesperado nos relatos**

Ao citar repetidas vezes o termo “lambança” em sua entrevista, o informante E1 se refere a desencontros, desestabilizações e descontinuidade de processos dentro do projeto, que ameaçariam sua sustentabilidade financeira. Se, por um lado, os problemas por ele referidos abrangem inconformidades na figura de vendedores que priorizam suas comissões em detrimento da saúde financeira do acordo comercial e gerentes de projeto que não unificam os registros de controle para acompanhamento do projeto, por outro lado pode-se enxergar indícios de controvérsias que afloram pelas frestas de um assoalho de aparente normalidade.

A postura agnóstica que a TAR requer do pesquisador (CALLON, 1984) torna esse derrame de controvérsia interessante à análise, pois insinua que há projetos de poder em desacordo. O “bem do projeto”, mencionado nas entrevistas, seria relativo a qual visão de “bem” e de “projeto”? Haveria um representante legítimo do projeto ou, sendo o projeto um efeito de rede, haveriam múltiplos representantes, vinculados a cada grupo investido de um projeto de poder (CALLON, 1984)? É possível, a partir da consideração do projeto como um efeito de rede, que não exista tal coisa como o “bem do projeto”, mas que sua investigação, enquanto cartografia de controvérsias, possa resultar frutífera: haveria não um, mas diversos relatos que considerariam o bem do projeto de acordo com seus interesses.

Retomando a “lambança” como desestabilização de uma rede que se considerava consolidada, ela existiria como efeito relativo: para o vendedor que contraria as expectativas de seus gestores, seus agenciamentos estão plenamente de acordo com seu projeto de poder individual, que é sua própria sustentabilidade financeira. A desestabilização ocorre entre os projetos de poder de cada ator-rede envolvido, o que torna a formação de grupos um desafio constante e essencial para a compatibilização de interesses das redes envolvidas.

Assim como a lambança, a invisibilidade também pertence ao campo do inesperado que, vez por outra, irrompe nos relatos como fator de instabilidade. Uma plataforma tecnológica pode perpassar uma proposta comercial como mero conjunto de deliberações banais acordadas com o departamento de marketing: linguagem de programação, tipo de banco de dados, gerenciador de conteúdo a ser escolhido. Uma aparente questão de fato revela-se questão de interesse (LATOUR, 2012) ao brotar

da controvérsia – descobre-se que o departamento de TI do cliente não aceita tal plataforma e desestabiliza-se todo o ordenamento da produção do projeto. A invisibilidade do requisito não-reportado aponta para uma problematização subestimada, pois a formação de alianças ignorou o projeto de poder da própria plataforma, que estendeu suas ramificações ao longo dos sistemas da organização e tornou pouco conveniente que uma plataforma concorrente ocupasse esses espaços. A plataforma existente e profundamente ramificada foi vista de forma pontualizada pelo agente comercial e pelo analista de marketing, o que colaborou para a subestimação de seus interesses.

Podemos articular a problematização abordada por Callon (1984) como a oportunidade em que é realizada a emergência de requisitos descrita por Haug (2015). Se a problematização falha em definir, ainda que de forma rudimentar, os projetos dos atores, as chances de que haja descontinuidade no processo aumentam, causadas pela emergência de requisitos não informados previamente, a revogação de requisitos ou, ainda, a alteração de requisitos (HAUG, 2015). Em outros termos, a invisibilidade que a pontualização pode proporcionar é, em alguns casos, o gerador da controvérsia expressa como “lambança”.

Uma perspectiva complementar partiria da reflexão de Law (1992), de que a sociedade, suas organizações, agentes e máquinas seriam efeitos de redes híbridas que reproduziriam a si próprias. Uma leitura dessa retroalimentação constante poderia indicar que controlar a entropia do sistema, de forma absoluta, seria não uma tarefa hercúlea, mas uma empreitada ingênua – se as redes geram efeitos que as modificam de forma cíclica, tentar criar dispositivos para impedir essa mutação talvez desse margem a tentativas de estabilização que reconduzissem a controversa lambança para baixo do assoalho, aguardando uma nova oportunidade para aflorar.

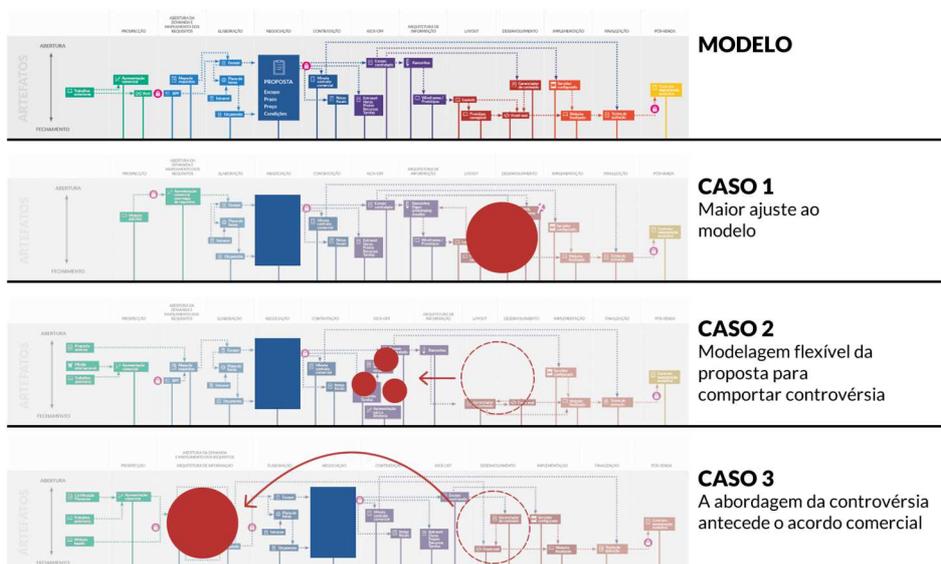
As ocorrências de imprevistos nos relatos, oriundos de elementos que não afloravam à superfície na ocasião do mapeamento da situação, insinuam que pode haver espaço para uma melhoria nos mecanismos de mapeamento das redes vigentes e dos múltiplos – e, às vezes, contraditórios – projetos de poder vigentes. Além do mapeamento, a definição dos pontos de passagem obrigatória para submissão dos atores da rede ao programa proposto (CALLON, 1984) parece ser essencial para a fixação da identidade dos atores e a formação de alianças que movam a rede formada em direção a seus objetivos conjuntos.

Se a supressão da controvérsia pode gerar efeitos adversos de invisibilidade (e, portanto, lambança), a aceitação da instabilidade como parte do cenário pode conduzir à criação de soluções mais flexíveis e, potencialmente, mais propensas a prosperar envolvendo o reconhecimento dos projetos de poder vigentes e a negociação da articulação e mobilização de seus atores em prol dos objetivos específicos de cada um.

#### 5.4 O problema de design em um crescente de complexidade

Ao selecionar três casos com escopos de complexidade equiparável para esta pesquisa, a autora pretendia apresentar um panorama de equivalências entre projetos realizados pela mesma empresa para três organizações diferentes. Sua intenção era consolidar a visão de que a proposta comercial de design desempenharia o mesmo papel mediador em todas as situações estudadas. Contudo, conforme o próprio leitor pode observar na figura 45, ao tentar sobrepor o modelo construído a partir das entrevistas com especialistas à realidade dos três casos, houve divergências substanciais. Para o bem desta discussão, as divergências observadas revelaram grande riqueza de elementos e proveram base para reflexões mais profundas do que as inicialmente pretendidas.

**Figura 45 – Comparação entre modelo e casos**



Fonte: a autora.

No primeiro caso abordado, o modelo se aplicou perfeitamente ao caso: o processo projetual relatado pelos informantes afinou-se substancialmente com o modelo ideal informado pelos especialistas. Os relatos apontam a satisfação dos envolvidos com o processo projetual e a previsibilidade das atividades de cada etapa. A incerteza no desfecho do caso se deveu a um ator externo às organizações compradora e produtora, não influenciando na reflexão sobre eventuais fragilidades do modelo utilizado.

O segundo caso demonstrou uma modificação nos dispositivos oferecidos pela proposta comercial, que aceleraram o processo projetual e levaram em consideração que o escopo sofreria mutações ao longo do projeto e que a solução deveria ser flexível o suficiente para dar conta de suas flutuações. As fases de arquitetura da informação, layout e desenvolvimento foram aglutinadas, permitindo a modelagem ágil da interface, o que comportava modificações das seções existentes no escopo com grande facilidade. Os relatos coletados demonstraram surpresa e satisfação com o “atalho” realizado em prol de maior agilidade e integração dos envolvidos.

No terceiro caso, os relatos enfatizaram a inversão do processo projetual, antecipando etapas ricas em elementos de externalização para que, a partir delas, se pudesse definir o escopo do projeto. Essa inversão ocorreu face ao número elevado de decisores e a sua pouca familiaridade com o processo projetual, além da baixa disponibilidade de tempo. A decisão, que gerou controvérsia no time de design envolvido, foi considerada a única opção possível pelos responsáveis pelo projeto nas organizações envolvidas, tendo logrado êxito em seus propósitos.

Os três casos, embora apresentassem escopos equivalentes, revelavam níveis distintos de complexidade em suas relações: havia substancial variação na quantidade de decisores, seu afastamento do contato com o projeto, sua capacidade de abstração de elementos projetuais e, principalmente, projetos de poder não totalmente mapeados.

Frente ao que se considerava “escopo”, no início desta investigação, o novo conjunto de elementos influentes no projeto insinua que a definição de “escopo” seja insuficiente para que se possa aferir o esforço necessário para estimar o projeto e, em última análise, para o enquadramento do problema de design.

A partir das reflexões tecidas neste percurso, o escopo talvez devesse abarcar, além dos requisitos do objeto a ser construído, o espectro de dispositivos para colocar o panorama sociotécnico em movimento. Para Dorst (2015), o problema de design é aberto, complexo, dinâmico e em rede, sendo inócuas as abordagens que não se adaptem às mutações da realidade. Portanto, é possível compreender que se deva voltar a atenção ao panorama de relações e à entropia residente, tanto quanto a uma lista de requisitos perecíveis.

A partir das evidências dos casos estudados, pode-se cogitar que, à medida em que a complexidade nas relações entre os atores aumenta, os modelos e fluxos de trabalho tidos como “padrão da indústria” não dão conta dessa controvérsia: o modelo analítico construído a partir da visão dos especialistas (e pelos próprios filtros da autora, ressalve-se) não comportou os rearranjos necessários para adaptar a proposta comercial a duas situações de entropia aumentada. Em uma, modificou-se a proposta para comportar uma projeção com variação de requisitos. Em outra, o próprio processo de composição e projeção antecedeu a orçamentação, face à incerteza na emergência de requisitos.

Torna-se necessário refletir se o modelo analítico não estaria mais vinculado ao paradigma da racionalidade, onde o problema de design é abordado em uma sequência de etapas controláveis (SIMON, 1969). Embora esse paradigma dê conta de problemas determinados, com condições definidas e passíveis de resolução por abordagens lineares (BUCHANAN, 1992), ele se desestabiliza em situações complexas. Seria a morfologia do modelo utilizado, baseada em referências da indústria, uma possível evidência de esperança de que haja lógica ou previsibilidade na resolução de problemas de design? É possível que o controverso, abordado anteriormente no item 5.3, tenha exibido as rachaduras nessa construção.

O caso 3 - onde os requisitos mutavam mais rapidamente do que a evolução do trabalho, havia considerável conflito entre os muitos tomadores de decisão e as ramificações do poder não eram plenamente visíveis - poderia ser classificado como um *wicked problem* (RITTEL, WEBBER, 1973; BUCHANAN, 1992). A inversão do processo projetual, trazendo à frente as externalizações e fracionando os mecanismos de inscrição comercial, indica uma conversação reflexiva entre as duas organizações, abordando o problema dentro de sua situação e desenhando-se uma intervenção particular, afastada de qualquer solução-padrão (SCHÖN, 1983).

Se a solução criativa é tão melhor quanto melhores são as pontes e os enquadramentos explorados (DORST, 2015), e a partir da riqueza de conexões durante o enquadramento do problema de design nos relatos estudados, pode-se afastar a ideia de que a solução do problema de design seja uma “bala de prata” - única intervenção salvadora capaz de solucionar o problema. A criação de pontes, nos casos estudados, acompanhou a topografia das relações e projetos de poder existentes, adaptando-se, em intensidade e disposição temporal, à complexidade relacional de cada situação. A controvérsia resultou benéfica para o processo nos momentos em que foram abertos espaços para que ela se manifestasse e fosse acolhida – iluminando a compreensão do problema de design e suas implicações para o processo projetual. O paradoxo abordado por Dorst (2015) e as controvérsias descritas por Latour (2008, 2012) representaram tanto desafios quanto fontes de riqueza dentro dos processos estudados. Estaria, contudo, o mercado disposto a se abrir a essa conversação?

O papel do próprio designer pode ser questionado: de técnico, onde o designer é um mero executor, a colaborador, onde ele trabalha em relação próxima e horizontal com o cliente, há um considerável gradiente de autonomia e confiança (PATON, DORST, 2011). Infere-se que a condição mais profícua para um designer que navegue em situações complexas seja a que lhe garanta maior liberdade para se aprofundar em controvérsias. Cabe observar que essa posição será tão vantajosa quanto mais habilmente o designer posicionar sua atuação como um ponto de passagem obrigatória aos projetos de poder existentes na organização cliente. Se a proposta comercial é credenciadora do início do projeto, ela deveria, seguindo esse pensamento, alinhar seus dispositivos de forma a se posicionar como o ponto de passagem obrigatória que tornasse possível o atingimento dos objetivos dos atores da organização cliente.

Compete questionar se a proposta comercial - como é realizada pelo mercado - propicia condições para uma abordagem suficientemente rica do problema de design. Se o relato dos especialistas e a expectativa inicial da própria autora apontavam na direção de um processo projetual ideal, previsível e garantidor da segurança da sustentabilidade do projeto, os relatos insinuaram que tal segurança é tão ilusória quanto a estabilidade de relações em cada contexto. Faz-se necessária uma nova abordagem do processo de venda de serviços de design, equilibrando os desbalanços de risco ante o grau de controvérsia de cada contexto. Faz-se igualmente

necessário ponderar: a quem interessaria que o problema de design fosse ricamente abordado? As barreiras à mudança oriundas de concentração de poder, falta de confiança, aversão a riscos e inflexibilidade nas organizações, descritas como "síndromes" por Dorst (2015), seriam transponíveis por meio de que esforços?

Desta forma, embora possamos considerar que eventuais modificações na forma como a complexidade é mapeada na elaboração de uma proposta comercial possam soar antipáticas às organizações vendedoras do design, por fragilizar a crença em um processo seguro e imutável, é possível questionar se não seriam maiores as barreiras frente às organizações compradoras. Uma vez abertas as portas para que os paradoxos se revelem e a complexidade se exhiba em uma riqueza de detalhes desconhecida até mesmo pelo público interno à organização, é sensato cogitar os efeitos que um rei nu causaria a essas redes.

## **6. CONCLUSÕES**

Frente às elaborações e reflexões traçadas na discussão desta investigação, inevitáveis questionamentos e projeções afloraram como provocações derivadas

desse estudo. Nos próximos parágrafos, damos voz a essas inquietações como um produto deste percurso e, espera-se, fagulhas para o início de novos esforços de pesquisa.

### **6.1 A venda de serviços de design como acoplamento à entropia organizacional**

Se a venda de serviços de design é dependente da abordagem do problema de design e esta ocorre a partir de informações cuja emergência é um processo social, orgânico e em rede, pode-se inferir, a partir dos casos estudados e da discussão elaborada, que qualquer proposta de intervenção seria dependente da complexidade residente no emaranhado de relações da empresa cliente e da própria empresa de design.

A partir dessa inferência, pode-se refletir sobre o quanto o enquadramento atual da própria venda de serviços de design - ao menos dentro do espectro analisado a partir dos informantes especialistas, representativos do modelo praticado pela indústria da comunicação digital - pode ser inadequado ao atingimento de objetivos das organizações compradora e vendedora. Ao buscar a previsibilidade de atividades e segurança de alocação de recursos através da delimitação prematura de escopo, sem levar em conta o panorama sociotécnico, as organizações pontualizam, em comum acordo, uma rede de relações nem sempre mapeada e propensa a irromper em controvérsia, instabilidade e, nas palavras do informante E1, lambança.

Se o estabelecimento das relações entre as organizações propicia novas conexões entre redes até então afastadas e entendemos que artefatos, processos, serviços e atores de toda sorte são tanto efeitos de rede quanto semeadores de novas redes, parece sensato tentar compreender como o acoplamento dessas redes ocorreria. Enxergamos que as experiências relatadas nos casos estudados nos dão pistas de como o processo comercial pode comportar conversações reflexivas entre as organizações, compatibilizando a confluência de dois (ou mais) discursos aos níveis de entropia residentes. Tal diálogo assumiria a subdeterminação do problema de design, evitando tentativas de enquadrá-lo prematuramente, engajando atores e projetos de poder vigentes nas organizações rumo à mobilização de recursos para a exploração de possibilidades e o conseqüente questionamento do problema.

O que se cogita, em caráter especulativo, é uma mudança no significado do processo comercial da venda de serviços de design, onde o serviço consistisse mais em uma jornada do que em um destino e privilegiasse o enquadramento do problema sobre os esforços de execução. Tal enquadramento seria dependente de processos que exigiriam uma dupla cartografia de controvérsias entre as organizações, revelando paradoxos e tirando partido dos potenciais de mobilização que os projetos de poder residentes pudessem proporcionar. Uma postura agnóstica dos atores-cartógrafos, nesse sentido, pareceria ser o maior desafio: como despir, ainda que momentaneamente, esses atores de seus projetos de poder?

Tal especulação parece deslocar os serviços de design abordados para dentro de um território mais familiar a serviços de consultoria: vende-se a exploração de um caminho e os instrumentos de navegação para incursões em mares incertos e, por vezes, bravios. Resta saber que tipo de navegador seria forjado para e por essas situações.

## **6.2 Agente comercial: cartógrafo e Prometeu**

Ao propormos a venda de serviços de design como acoplamento da entropia de duas organizações, abrimos espaço para o questionamento do papel do agente comercial da empresa de design nesse contexto hipotético. Seria ele investido de novas capacidades para perceber, registrar e orquestrar relações, artefatos e humanos em constante recombinação (VENTURINI, 2010)?

Entende-se que a articulação de redes de complexidades diferentes implica na habilidade do agente articulador em compreender as nuances da topografia de cada organização-rede: seus atores, projetos de poder, controvérsias. Essa compreensão, se lançarmos mão das reflexões de Latour (2012) e Venturini (2010), seria tão abrangente quanto mais o agente incorporasse as habilidades de um cartógrafo, percorrendo as evidências de controvérsias dentro das redes tangentes a seu trabalho. Pode-se posicionar os princípios da TAR, como enunciados por Callon (1984), como condutores dessa cartografia: agnosticismo, simetria generalizada e livre associação. Uma análise que não faça juízo dos atores observados e de suas visões, que utilize o mesmo grid para questões técnicas e sociais e que abrace a livre associação de atores de qualquer natureza teria melhores condições de identificar os

movimentos, contradições e projetos de poder no contexto em que se deseja, posteriormente, propor uma intervenção.

A leitura das controvérsias compreende aquilo que aflora, que está vivo no momento da leitura. O olhar do cartógrafo seria lançado sobre o que é dinâmico, incerto, em deslocamento incessante: a formação e manutenção de grupos, os atores humanos e não-humanos, questões de interesse e relatos (LATOURET, 2012). O afloramento das controvérsias, no processo comercial, seria realizado através de artefatos provocadores, desestabilizadores das pontualizações, com vistas a dar contraste às controvérsias existentes. O vendedor-cartógrafo seria um provocador, ao mesmo tempo em que observa os efeitos de sua provocação nas redes que busca ativar.

A partir do momento em que se projeta um vendedor-cartógrafo que mapeia cenários dinâmicos para intervenções que se pretendem certas, questiona-se a natureza de tais intervenções. Seria possível uma proposição unilateral que não desmoronasse ante o confronto com a realidade já mutada do outro lado? Poderia o vendedor, ao propor o processo projetual, habilitar as estruturas das organizações a florescerem na consciência da natureza sistêmica do cenário de trabalho, assim como na prática de intervenções conscientes das redes envolvidas?

Se o mapeamento das controvérsias faz do vendedor um cartógrafo, o empoderamento da organização cliente (e de sua própria organização) talvez o faça Prometeu. Lança-se a proposição de que o agente comercial, como navegador privilegiado por sua posição fronteiriça às organizações, possa elaborar dispositivos que habilitem e empoderem os atores das organizações – em especial os que, por sua posição, têm maior vantagem, propensão e necessidade de formar alianças.

Enxerga-se, dentro da perspectiva de dispositivos – e das diversas agências inerentes a eles – o papel de negociação de fronteiras como elemento estratégico da formação de alianças. A seguir, aceitamos essa provocação e elaboramos a ideia de um coletivo de objetos que possibilitem o papel do agente comercial como cartógrafo e Prometeu.

### **6.3 Proposta comercial: do boundary object ao boundary collective**

Ao longo das reflexões na discussão desta dissertação, tornou-se possível enxergar que a pontualização da proposta comercial – embora proposital para este

estudo – esconde seus mecanismos internos de tradução. Se ampliarmos a análise para os objetos coadjuvantes dessa proposta, como a apresentação preliminar de benchmarking e o próprio contrato comercial, vemos que há uma certa simplificação nesse contexto, privilegiando a proposta comercial e obscurecendo os demais artefatos que, assim como ela, exercem o papel de *boundary objects* do processo projetual.

A proposta comercial não é gerada de forma totalmente original, mas como derivada de artefatos mediadores anteriores e conectada a outros artefatos mediadores paralelos a ela. Por sua vez, ela dá origem a artefatos que traduzem a proposta comercial no ordenamento das atividades projetuais. Sem eles, os dispositivos da proposta comercial não seriam levados a cabo e não haveria deslocamentos, transformações e traduções ao longo do projeto. Seria possível, portanto, analisar a proposta comercial de forma isolada?

A reflexão sobre os casos analisados instigou a ideia de que a complexidade das relações projetuais é mediada por um *boundary collective*, um conjunto de *boundary objects* que desempenham mediações diferentes em cada contexto, regulando a abertura e fechamento de enquadramentos através de seus agenciamentos.

O enxame de artefatos a atingirem o processo projetual variaria, em espécie e quantidade, de forma situada, de acordo com a complexidade vigente no contexto. Embora possa-se admitir que tal enxame já é vigente nas relações entre vendedores e compradores de serviços de design, entende-se que a visão do conjunto como um coletivo orquestrado, mediador e adaptável à complexidade ainda carece de calado nos relatos oriundos do mercado.

Zurlo e Nunes (2015), ao analisarem *boundary objects* aplicados a quatro dimensões – protótipos, reuniões, exposições e um projeto-piloto – indicaram os protótipos como a modalidade de maior sucesso na iniciativa, por sua tangibilidade. A proposição de estratégias como *boundary objects*, nesse coletivo relatado por eles, colabora para a ampliação do espectro do que se considera um *boundary object* e, também, para a visão dos mesmos como um coletivo de artefatos mediadores.

A hipótese da consolidação do *boundary collective* como uma rede acoplável de artefatos mediadores implicaria em uma mudança substancial da cultura de aquisição de serviços de design: em vez de entregáveis, ou de um resultado, o que se comercializaria seria uma sequência de movimentos de tradução realizados por

tais artefatos. A tradução, sendo dependente das partes envolvidas, e não uma transformação a ser levada a cabo por um agente isolado, talvez seja um parâmetro relevante a ser levado em conta na estimativa de esforços para a elaboração e execução de um projeto de design. Entende-se que a vulnerabilidade dos acordos comerciais de serviços de design atuais é relacionada com a impossibilidade de se prever desdobramentos que ocorrerão ao longo do projeto – e também provocados por essa evolução. Ao levar em consideração os esforços de recrutamento, interessamento, engajamento, mobilização e dissociação, o agente comercial teria uma visão mais aproximada dos recursos a serem empreendidos para lidar com a complexidade vigente nos sistemas do projeto. É possível que tal agente chegue à conclusão de que, em determinadas situações, seria impossível prever com alguma certeza os esforços, dado o nível de entropia e instabilidade da situação. Mesmo assim, consideramos que, se os atores envolvidos tiverem ciência da vulnerabilidade de qualquer contrato que force uma estabilidade ilusória ante uma situação instável, haverá condições melhores de se estabelecer um acordo flexível e evolutivo. A abordagem de uma situação complexa, portanto, seria iniciada através de um interessamento e engajamento dos atores em torno da aceitação dessa complexidade.

#### **6.4 Limitações deste estudo**

As limitações desta investigação se relacionam tanto à limitação de tempo e recursos disponíveis quanto ao grau de proximidade ou distanciamento que as lentes utilizadas propiciaram. O número de casos estudados - assim como as especialidades do design envolvidas e a variação de agentes observados - não comportam generalização para além das fronteiras do universo pesquisado.

As escolhas metodológicas, que priorizaram casos em evolução para melhor contraste na visualização de controvérsias, traziam como consequência o risco de que parte dos projetos acompanhados não poderia ser mapeada nos limites de entrega desta dissertação. Tal limitação, enquanto inerente às escolhas desta investigação, poderá ser sanada em produções posteriores, com coleta complementar de dados dos casos que não alcançaram seu encerramento neste momento. Considera-se, contudo,

que todos os casos aqui descritos cumpriram com os requisitos de provimento de relatos para as fases de maior controvérsia dentro do percurso projetual.

Entende-se, também, que uma das limitações deste estudo foi a falta de acesso a todos os informantes possíveis dentro das organizações cliente, assim como a falta de disponibilidade de alguns informantes aos quais a pesquisadora teve acesso. Em um dos casos, a falta de disponibilidade esteve relacionada justamente às controvérsias do próprio projeto, que impediam a alguns informantes da organização deslocarem parte de seu tempo para a pesquisa. Sugere-se que estudos subsequentes cogitem outras formas de captação de relatos além das entrevistas, buscando trazer maior riqueza de perspectivas.

A posição da autora como agente nos três casos estudados possui limitações em relação à subjetividade nas análises. Entende-se, contudo, que houve ganho de acesso a materiais e uma compreensão privilegiada do ambiente onde o objeto de estudos é situado.

A pontualização da proposta comercial, embora oriunda de uma decisão necessária para mapear seu percurso ao longo do projeto, é uma limitação a este estudo, que não provê uma visão detalhada de seus mecanismos internos. Considera-se essa limitação uma oportunidade para estudos subsequentes, que lancem mão de outras abordagens como, por exemplo, a análise de discurso da mesma, dirigindo o olhar do pesquisador sobre o que é dito e o que é omitido nas inscrições das propostas comerciais do design.

## **6.5 Contribuições**

Ressalvas feitas às limitações deste estudo, considera-se que esta pesquisa contribui para a ampliação de perspectivas sobre a proposta comercial como parte relevante do processo de design, frente às traduções que realiza. A investigação traz evidências que, embora circunscritas ao universo pesquisado, insinuam que o problema de design tem seu enquadramento realizado, total ou parcialmente, na etapa comercial.

Da mesma forma, entende-se que este estudo pode iluminar a possibilidade de que o que entendemos, de forma pontualizada, como a proposta comercial consiste em um coletivo de artefatos cujas agências formam e dissolvem grupos, credenciam

agentes, engajam atores e desenvolvem associações com projetos de poder dentro das organizações.

As ramificações dos artefatos criados ao longo do projeto retrocedem para antes mesmo do início da proposta comercial e se estendem para além do final do projeto, influenciando outros projetos em nascimento. Retomamos Latour (2008) ao questionar: não seria todo design um redesign?

Se a posição da pesquisadora, dentro do contexto pesquisado, requeriu mecanismos e atenções especiais para evidenciar sua subjetividade e acrescer perspectivas diferentes à análise, ela também trouxe inquietações que não seriam facilmente encontradas dentro de um ambiente retirado do mercado. É possível que a maior contribuição desta pesquisa tenha sido projetar luz sobre a necessidade de uma nova articulação de relações que reduzam o ônus inerente à abordagem de problemas complexos em meio à incerteza da contratação de serviços de design.

## 6.5 Futuros estudos

Investigações futuras poderão contribuir para amplificar e aprofundar esta pesquisa, expandindo-a para outros domínios do design – e verificando se os achados e reflexões aqui presentes são coerentes com outras realidades. Da mesma forma, poderão ser utilizadas abordagens metodológicas mais aprofundadas e adequadas a contextos sensíveis à revelação de informações críticas. Considera-se que abordagens que permitam o sigilo entre pesquisador e informantes possam prover informações que, apesar de não substituírem a observação direta do pesquisador, possam complementar a análise trazendo elementos menos suavizados sobre os atritos e controvérsias existentes.

Se esta investigação pontualizou, de forma deliberada, a proposta comercial, o movimento contrário poderá trazer uma profundidade complementar à sua compreensão: a análise de discurso da proposta comercial poderá preencher uma lacuna presente neste documento: quais seriam suas inscrições, dispositivos e que tipo de agência seria habilitada por cada elemento.

Por último, mas não menos importante, investigações sobre as controvérsias poderão representar avanços nas discussões sobre processos de design. Olhares direcionados para as agências de outros *boundary objects*, como os briefs de design, por exemplo, podem trazer reflexões profundas sobre as articulações de redes

envolvendo o enquadramento do problema de design, em um contexto pós-credenciamento do fornecedor, isolando fatores como as limitações financeiras de execução do projeto.

## REFERÊNCIAS

- ABRADI, 2016. Disponível na internet por http em: <<http://abradi-rs.com.br>. Acesso em 26 dez. 2016>
- ALVES, Valmir Alcântara et al. De repente o rap na educação do negro: O Rap do Movimento Hip-Hop Nordeste como Prática Educativa da Juventude Negra. 2008.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. Disponível na internet por http em: <[http:// https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=L](http://https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=L)> Acesso em 02 de janeiro de 2017.
- BAGDONAITE, Zivile. The Design-Business Conversation. 2015.
- BEST, Kathryn. Fundamentos de Gestão do Design. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BOUTELLIER, Hans. The Improvising Society: Social Order in a World without Boundaries. The Hague: Eleven, 2013.
- BROWN, Dan M. Communicating design: developing web site documentation for design and planning. New Riders, 2010.
- BUCCIARELLI, Louis L. An ethnographic perspective on engineering design. Design Studies, v. 9, n. 3, p. 159-168, 1988.
- BUCCIARELLI, Louis L. Between thought and object in engineering design. Design Studies, v. 23, n. 3, p. 219-231, 2002.
- BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. Design issues, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.
- CALLON, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. The Sociological Review, v. 32, n. S1, p. 196-233, 1984.
- CALLON, Michel. Society in the making: the study of technology as a tool for sociological analysis. The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology, p. 83-103, 1987.
- CALLON, Michel; RIP, Arie. Humains, non-humains: morale d'une coexistence. 1992.
- CARLILE, Paul R. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. Organization science, v. 13, n. 4, p. 442-455, 2002.
- CASTELLI, Giulio; ANTONELLI, Paola; PICCHI, Francesca (Ed.). La fabbrica del design: conversazioni con i protagonisti del design italiano. Skira, 2007.
- CHURCHMAN, C. West. Guest editorial: Wicked problems. 1967.
- CROSS, Nigel. Designerly ways of knowing: Design discipline versus design science. Design Issues, v. 17, n. 3, p. 49-55, 2001.

DORST, Kees. *Frame innovation: Create new thinking by design*. MIT Press, 2015.

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

EKOMADYO, Agus; YULIAR, Sonny. Social Reassembling as Design Strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 184, p. 152-160, 2015.

FLUSSER, Vilém; CARDOSO, Rafael; ABI-S MARA, Raquel. *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. Editora Cosac Naify, 2007.

FRIA, Richard. *Successful RFPs in construction: Managing the request for proposal process*. McGraw Hill Professional, 2005.

HATCHUEL, Armand. Towards design theory and expandable rationality: the unfinished program of Herbert Simon. *Journal of management and governance*, v. 5, n. 3, p. 260-273, 2001.

HAUG, Anders. Emergence patterns for client design requirements. *Design Studies*, v. 39, p. 48-69, 2015.

HENDERSON, Kathryn. Flexible sketches and inflexible data bases: Visual communication, conscription devices, and boundary objects in design engineering. *Science, technology & human values*, v. 16, n. 4, p. 448-473, 1991.

HILLGREN, Per-Anders; SERAVALLI, Anna; EMILSON, Anders. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign*, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011.

HUTT, Michael; SPEH, Thomas. *Business marketing management: B2B*. Cengage Learning, 2008..

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

KOSKINEN, Kaj U.; MÄKINEN, Seppo. Role of boundary objects in negotiations of project contracts. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 1, p. 31-38, 2009.

LATOUR, Bruno. A cautious Prometheus? A few steps toward a philosophy of design (with special attention to Peter Sloterdijk). In: *Proceedings of the 2008 annual international conference of the design history society*. 2008. p. 2-10.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba, 2012.

LAW, John. Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems practice*, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.

LAW, J. *Traduction/trahison: Notes on ANT*. Department of Sociology and Social Anthropology, Keele University, Keele, England. 1997.

LEAKE, Tim. The Naked Truth. 2014. Disponível na internet por http em: <<http://getnakedatcannes.com>>. Acesso em 20 jul. 2015

LEVINA, Natalia; VAAST, Emmanuelle. The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly*, p. 335-363, 2005.

LOCKWOOD, Thomas. Transition: becoming a design-minded organization. In: *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press, p.81-95, 2010.

MANZINI, Ezio. Introduction. In: *Design for services*. Gower Publishing, p.1-6; 201-209, 2011.

MARSHALL, Caroline. Tudo sobre publicidade. São Paulo: Nobel, 2002.

MEYER, Guilherme. Conflito, negociação e transformação: o designer e o processo de desenvolvimento de produto. 2010. Tese (doutorado) – PUC-Rio.

MOON, Youngme; DESSAIN, Vincent; SJÖMAN, Anders. Alessi: Evolution of an Italian Design Factory (A). HBS, 2004.

MOZOTA, Brigitte Borja de et. al. *Gestão do Design*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PATON, Bec; DORST, Kees. Briefing and reframing: A situated practice. *Design Studies*, v. 32, n. 6, p. 573-587, 2011.

PHILIPS, Peter L. *Briefing: a gestão do projeto de design*. Blucher, 2007.

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

RITTEL, Horst. Second-generation design methods. *Developments in design methodology*, v. 268, 1984.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SAYES, Edwin. Actor–Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency?. *Social Studies of Science*, v. 44, n. 1, p. 134-149, 2014.

SCHÖN, Donald A. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic books, 1983.

SIMON, Herbert A. *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA, 1969.

SNYDER, Carolyn. *Paper prototyping: The fast and easy way to design and refine user interfaces*. Morgan Kaufmann, 2003.

SOUZA, Débora de Oliveira Lemos Rocha et al. *A coevolução no problema de design*. 2015.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy tools as boundary objects. 2009.

STAR, Susan Leigh. This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology & Human Values*, v. 35, n. 5, p. 601-617, 2010.

STAR, Susan Leigh; GRIESEMER, James R. Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, v. 19, n. 3, p. 387-420, 1989.

STOMPFF, Guido; SMULDERS, F. E. H. M. The right fidelity: Designedly representations that enhance multidisciplinary product development. Design Management Institute, 2016.

TERREY, Nina. Managing by Design: Enacted Through Situated Networks. *Design Management Journal*, v. 8, n. 1, p. 52-61, 2013.

VENTURINI, Tommaso. Diving in magma: How to explore controversies with actor-network theory. *Public understanding of science*, v. 19, n. 3, p. 258-273, 2010.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda\*. *Journal of product innovation management*, v. 25, n. 5, p. 436-456, 2008.

VERGANTI, Roberto. Design-driven innovation: mudar as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

WORDPRESS Disponível na internet por http em: <<http://wordpress.org/about>>. Acesso em 20 jan. 2017

YANEVA, Albena. Making the social hold: Towards an actor-network theory of design. *Design and Culture*, v. 1, n. 3, p. 273-288, 2009.

YIN, R. K. Designing case studies. Sage, Thousand Oaks, CA, p. 19-56, 2003.

ZURLO, Francesco; NUNES, Viviane dos Guimarães Alvim. Designing Pilot Projects as Boundary Objects: A Brazilian Case Study in the Promotion of Sustainable Design. Springer, 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIROS ENTREVISTAS

### **Entrevistas com especialistas**

*Roteiro referencial, aplicado de forma diferente caso a caso, respeitando o fluxo do relato do informante.*

Conte-nos sobre sua formação e experiências profissionais.

Que tipo de controvérsia ou atrito são gerados durante a composição da proposta comercial?

Como são obtidas as informações necessárias para a elaboração da proposta comercial?

Como e por quem é realizada a definição do escopo da proposta comercial?

Quais são as fases do processo comercial? Que pessoas delas participam? Que artefatos são típicos dessas etapas e qual sua função?

Que controvérsias são geradas ao longo do planejamento e execução do projeto?

### **Entrevistas com informantes dos casos estudados**

*Roteiro referencial, aplicado de forma diferente caso a caso, respeitando o fluxo do relato do informante.*

Conte-nos sobre sua formação e experiências profissionais.

Como, na sua visão, o projeto se iniciou? Quem foram as pessoas envolvidas? Que tipos de artefatos estiveram presentes, e qual foi seu papel?

Como foi o processo de elaboração da proposta comercial? Quem foram as pessoas e artefatos envolvidos? Houve algum tipo de controvérsia nesse processo?

Como ocorreu a negociação do projeto?

Uma vez aprovado, como os trabalhos do projeto iniciaram? Que pessoas o conduziram?

Quais foram as fases do projeto e como foi o trabalho ao longo delas? Que pessoas participaram, em que fases, e que artefatos foram produzidos e utilizados?

Como foi o final do projeto?

## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES ENTREVISTAS

### **Entrevistas com especialistas**

*Endereços para acesso às transcrições das entrevistas.*

E1 Entrevista disponível em <https://goo.gl/EjNYI3>

E3 Entrevista disponível em <https://goo.gl/xjKPwJ>

E4 Entrevista disponível em <https://goo.gl/ROvjYI>

E2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/3OhQZY>

### **Entrevistas com informantes dos casos estudados**

*Endereços para acesso às transcrições das entrevistas.*

#### Caso 1

C1 Entrevista disponível em <https://goo.gl/po7AQk>

X3 Entrevista disponível em <https://goo.gl/x1Flqv>

X2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/tT5qUP>

C2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/HmDzSQ>

#### Caso 2

V1 Entrevista disponível em <https://goo.gl/HtVNCZ>

V2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/OQT31s>

V3 Entrevista disponível em <https://goo.gl/X0qEjo>

X2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/kLnmNS>

X3 Entrevista disponível em <https://goo.gl/LbiLuf>

#### Caso 3

H1 Entrevista disponível em <https://goo.gl/wV8pGN>

X4 Entrevista disponível em <https://goo.gl/CtYx09>

X2 Entrevista disponível em <https://goo.gl/SL091I>

X3 Entrevista disponível em <https://goo.gl/SJLs99>

## **APÊNDICES C, D, E, F – AMPLIAÇÕES GRÁFICOS**

Os apêndices C, D, E e F, dadas as suas dimensões, encontram-se disponíveis no endereço: <https://goo.gl/NpCFIr>