

Outros

## Você pode padronizar o trabalho criativo?

**ALESSANDRO PICCOLO**

A crença de que os padrões matam a criatividade pode ser um grande obstáculo em uma jornada lean. O autor discute como ele convenceu sua equipe de arquitetos a dar aos padrões - e à gestão lean - uma chance.



Depois de três anos trabalhando como um coach lean, em janeiro de 2018, comecei a gerenciar uma pequena empresa especializada em design de interiores para residências contemporâneas. Em minha nova função, tive a oportunidade - e, crucialmente, a autoridade - de melhorar o trabalho usando as capacidades lean que eu havia desenvolvido.

Qualquer metodologia de melhoria que podemos adotar em um negócio é baseada na repetibilidade dos processos e, portanto, na padronização. Com isso em mente, a primeira coisa que planejei foi criar um padrão para todos os nossos arquitetos.

Em nosso ambiente, cada arquiteto tem sua própria experiência, desenvolvida ao longo do tempo, lidando com clientes e aprendendo com colegas mais experientes. Isso significa que cada um deles tem uma maneira



diferente de trabalhar, critérios diferentes para determinar como um projeto deve ser gerenciado e uma abordagem diferente para analisar os requisitos do cliente. De certa forma, cada um deles é uma unidade de negócios independente.

Isso, obviamente, gera muito desperdício, porque todo o conhecimento adquirido pelos arquitetos nunca é realmente compartilhado, e torna as melhorias operacionais impossíveis, porque todos seguem um processo diferente.

Eu me esforcei para resolver essa situação em nosso primeiro encontro lean. Duas horas depois, as pessoas pareciam perplexas com a ideia de estabelecer um único método de trabalho para todos. Interrompemos a reunião quando uma delas levantou a questão: "Você realmente quer colocar um prazo na criatividade?".

## **DESBANCANDO O MITO DO TRABALHO CRIATIVO**

Em uma tarde de sábado, em fevereiro, eu estava sentado em minha sala pensando em como transmitir a mensagem a meu pessoal de que a padronização e a criatividade podem coexistir. Eu estava com meu irmão Angelo, que é dois anos mais novo que eu e é DJ profissional de música techno. Pensei que uma profissão puramente artística como DJ poderia me ajudar.

Perguntei a Angelo se ele considerava seu trabalho uma profissão criativa. Um pouco surpreso, ele respondeu: "Claro que é!". Então perguntei a ele se ele usava qualquer tipo de procedimento repetido - ou padrão - em seu trabalho. Eu poderia dizer que ele estava prestes a dizer: "Não". Mas, então, ele parou para pensar por um segundo. Ele começou a refletir em voz alta sobre como, enquanto estudante de humanas, tinha aprendido que todos os autores (de poesia ou prosa) seguiam estruturas linguísticas específicas. Não preciso nem dizer que Angelo e eu nos aprofundamos no assunto.

Toda vez que eu chego em casa, vejo meu irmão ao lado de seu equipamento ouvindo músicas com fones de ouvido enrolados em volta da cabeça. Então, decidi começar nossa discussão lá. Todos os dias, Angelo passa algumas horas pesquisando e procurando músicas para sua biblioteca. Mas ele usa um processo específico para isso?

Acontece que sim: existem certos sites que ele visita rotineiramente, e ele escuta música seguindo um padrão específico. Cada vez que ele encontra uma faixa que combina com seu gosto e suas necessidades (e as de seu público), ele visita outro site para encontrar todas as faixas do mesmo álbum. Se ele encontrar algo interessante, ele compra o vinil e o adiciona a sua biblioteca. Nessa parte de seu trabalho, o trabalho criativo está na seleção de faixas - os "ladrilhos" que compõem o "mosaico" de sua performance.





Quando ele prepara um evento ao vivo, ele segue um conjunto diferente de regras. Em particular, ele seleciona algumas faixas que ele usará para abrir o show, com base no local e no horário em que ele está tocando e na plateia a sua frente. Angelo também carrega uma seleção de cerca de 200 vinis: com base no feedback que ele recebe do público nas faixas de abertura, ele decide o que vai tocar naquela noite (ele sabe quais "ladrilhos" ele tem em sua biblioteca por causa do trabalho de seleção que ele fez anteriormente).

Então, até os artistas seguem um processo para atingir o nível desejado de desempenho em seu trabalho!

Há outro exemplo de profissão criativa que poucas pessoas associariam à padronização: o chef. Embora seja verdade que os chefs expressam sua incrível criatividade na cozinha, devemos lembrar também que não são eles que cozinham os pratos em todos os seus restaurantes com estrelas Michelin (imagine Jamie Oliver correndo freneticamente de um restaurante para outro para verificar seus pratos), mas muitos profissionais altamente treinados podem preparar alimentos que atendam ao alto padrão esperado.

Assim como um DJ, o chef faz o trabalho de pesquisa e, em seguida, padroniza o processo de cozimento para que seus pratos incríveis sejam reproduzidos sempre com o mesmo resultado.

Claramente, a padronização é uma necessidade para todos, não importa o quão criativo seja seu trabalho!





## QUANTA CRIATIVIDADE HÁ NO DESIGN DE INTERIORES?

Depois de compartilhar esses exemplos com meus colegas, concordei com eles de que era possível identificar um processo comum para todos os arquitetos e designers de interiores. Mas o que padronizar? E por onde começar?

Nos exemplos acima, há uma clara distinção entre o momento em que o produto é imaginado e o momento em que é desenvolvido e “vendido”. Todo o processo é baseado em uma análise, cujas considerações subjetivas representam a parte criativa do trabalho.

Podemos seguir uma abordagem similar com design de interiores, distinguindo claramente a fase de pesquisa (durante a qual os “ladrilhos” que irão criar nosso produto são identificados) da fase de execução.

Antes de falar sobre o sistema que criamos, porém, deixe-me explicar a natureza do nosso trabalho. Veja como as coisas geralmente se desdobram em nosso negócio:

- O cliente discute seus requisitos com o arquiteto.
- Com base nesses requisitos, o arquiteto surge com uma solução que garanta a funcionalidade do espaço e leve em conta os produtos que serão usados lá.
- Após uma discussão mais aprofundada com o cliente, são determinados os últimos retoques nos móveis e outros elementos decorativos.

Para fazer tudo isso, o projeto precisa ter um método para analisar os requisitos, desenvolver um conceito básico do projeto, estudar o espaço disponível para decidir como organizá-lo, conhecer os produtos que ocuparão o espaço e conhecer as limitações do projeto de diferentes opções decorativas. Esses são os “ladrilhos” em que todo arquiteto vai confiar.

## TENTANDO RESOLVER O ENIGMA

Agora, deixe-me compartilhar com você algumas das soluções que desenvolvemos nos últimos seis meses para tentar criar padrões no trabalho de arquitetos.

- **Livro de estilo**





Cada projeto começa com uma ideia do visual que um espaço deve ter. Os arquitetos acreditam que tudo isso se resume a criatividade e que nenhum padrão pode ser identificado. No entanto, ao longo de um evento *kaizen*, pudemos enxergar como podemos categorizar diferentes tipos de espaço. Identificamos cerca de 20 “espaços modelos”, aos quais podemos conectar todos os espaços que vemos online ou em revistas. Agora, antes de iniciar um projeto, o arquiteto tem uma ferramenta na qual pode confiar, um ponto de partida para definir o visual que ele quer e para se inspirar. Para cada espaço do modelo, criamos um “*mood board*” - uma combinação de materiais e paletas de cores que podemos usar para obter um efeito visual específico. Os arquitetos podem, então, adaptar isso às especificidades de seu projeto.

- **Livro de fornecedores**

Uma análise de nossos projetos revelou que cada profissional tende a usar marcas específicas de móveis. Dado o grande número de empresas de móveis em nosso catálogo e a dificuldade de lembrar de seus produtos, decidimos criar um livro de fornecedores, no qual inserimos e categorizamos os produtos de cada marca. Isso dá ao arquiteto uma rápida visão geral de todos os produtos que ele pode usar no projeto.

- **Padrões de design**

Uma vez determinado o estilo do espaço vital, começamos com a organização dos diferentes elementos que o decorarão. Até recentemente, cada arquiteto tinha sua própria maneira de organizar o espaço e colocar itens diferentes, com base em sua experiência anterior. Essas soluções também são possíveis de padronizar. Por exemplo, existem várias maneiras de organizar o espaço em um banheiro, incluindo divisores físicos (como degraus, painéis ou saliências) e divisores visuais (como teto falso ou diferenças de cores, materiais ou acabamentos).

Essas soluções predefinidas representam nossos padrões de design - uma coleção de ideias sobre como organizar os diferentes elementos em um ambiente. Esse conhecimento funciona como um supermercado a partir do qual o arquiteto pode obter a solução mais adequada às necessidades do cliente, sem precisar começar do zero toda vez. Os padrões são continuamente revisados, à medida que novas soluções e ideias são desenvolvidas e adicionadas à lista.

## OS PADRÕES MATAM A CRIATIVIDADE?

Não há dúvida de que os padrões que criamos até agora estão ajudando os arquitetos em seu trabalho. No entanto, a escolha de como usar os diferentes blocos ainda é deles. Essa é a nossa maneira de casar padronização e criatividade. No entanto, descobrimos que, como essas decisões não são lógicas, mas têm um





forte componente artístico, é importante que a empresa tenha uma ideia clara da direção a seguir. Em nosso caso, portanto, a decisão final sobre os padrões do projeto é validada por um diretor de arte.

Os resultados que alcançamos até agora provam inequivocamente que estamos no caminho certo. Para o planejamento de um projeto de um ambiente individual, por exemplo, nosso tempo de entrega padrão diminuiu de 3 dias de trabalho para 0,5-1 dias de trabalho.

A mecânica de redução de desperdícios em nossa firma está intimamente ligada a nossa capacidade de evitar o retrabalho: antes do lean, os arquitetos tinham que começar cada projeto do zero e fazer um novo desenho. Se houvesse um problema, eles tinham que mudar tudo. Também perdíamos muito tempo na fase de renderização, quando selecionamos cores e materiais. Isso está melhorando agora.

Aprendemos que a padronização do trabalho de nossos arquitetos tem implicações muito positivas em nosso processo de integração: minha estimativa é que reduzamos pela metade o tempo necessário para transformar um arquiteto iniciante em um especialista em decoração de áreas residenciais (que historicamente leva entre quatro e oito meses).

Há muito espaço para melhorias em nossa empresa, e estou ansioso para compartilhar nosso progresso com você nos próximos meses.

**Fonte:** [Planet Lean](#)

**Publicado em 11/10/2018**

