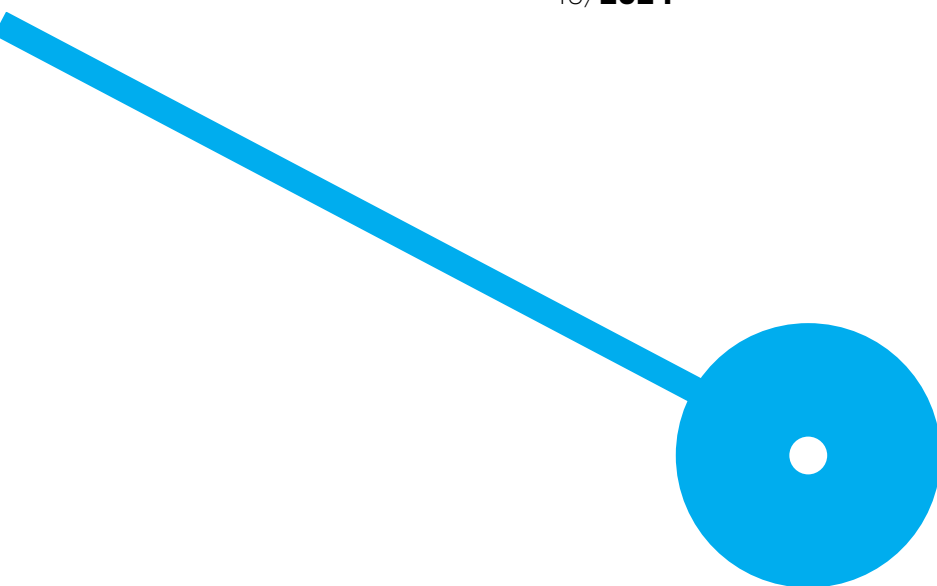


Pontos a melhorar nos processos de gestão de projetos criativos: um método para apoiar a sua gestão.

Filipa Marlene Machado Pereira

10/2024



Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Pontos a melhorar nos processos de gestão de projetos criativos: um método para apoiar a sua gestão.

Filipa Marlene Machado Pereira

8220034

José Ângelo Pinto

Professor Especialista

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

10/2024

Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Declaração de Integridade

Eu, Filipa Marlene Machado Pereira, estudante nº 8220034, do Mestrado de Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Pontos a melhorar nos processos de gestão de projetos criativos: um método para apoiar a sua gestão” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referência adotadas na instituição.

Nota do Autor

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos os que tornaram esta caminhada acadêmica possível. Em primeiro lugar, ao meu orientador, José Ângelo Pinto, que foi uma peça fundamental logo no início, para a minha decisão de me inscrever neste mestrado. Foi numa primeira sessão de divulgação dos mestrados, quando ainda estava indecisa se deveria avançar e se este caminho seria adequado para mim, vinda de um passado profissional nas indústrias criativas, que ele indicou que este mestrado só iria beneficiar com diversidade de alunos provenientes diferentes áreas. Essas palavras deram-me o incentivo necessário para arriscar, e hoje, olhando para trás, percebo o quanto este mestrado era exatamente o que eu precisava. Ao longo dos meus estudos, confirmei a relevância desta decisão, não só para o meu crescimento pessoal e profissional, mas também, ironicamente através das partilhas que tive com os meus pares nas entrevistas realizadas.

Agradeço profundamente aos professores e colegas que me apoiaram, especialmente quando, a meio do mestrado, enfrentei uma mudança inesperada de vida que me criou desafios acrescidos com uma distância física do ambiente académico. Esta situação poderia facilmente ter-me feito desistir, mas graças ao apoio incansável que recebi, consegui continuar.

Aos meus familiares e ao meu namorado, um agradecimento especial por serem incansáveis na compreensão e no apoio durante as horas intermináveis que dediquei ao estudo. E, por último, aos meus amigos e a todos os que estiveram ao meu lado durante este processo, o meu obrigado por acompanharem e apoiarem o meu crescimento, e por me ajudarem a perceber que voltar à vida académica, depois de 14 anos, era realmente o que eu precisava nesta fase da minha vida.

Resumo

Este estudo explora os desafios enfrentados pelas indústrias criativas, destacando a necessidade de estratégias eficazes de gestão de projetos (GP) para superar as complexidades inerentes. No contexto dinâmico e imprevisível dessas indústrias, a GP emerge como uma disciplina crucial, proporcionando ferramentas para enfrentar obstáculos como a tensão e o conflito saudável entre personalidades com mentalidades criativa e analítica, a natureza subjetiva dos âmbitos do trabalho e as especificidades de cada sector.

O foco desta investigação é avaliar a adequação das técnicas, ferramentas e metodologias atualmente utilizadas na gestão de projetos, dentro das indústrias criativas em Portugal, compreendendo o seu contexto e os seus desafios. A pesquisa foi conduzida através de uma metodologia qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas, das quais foram analisadas 16 entrevistas, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre este campo ainda muito pouco explorado.

Os resultados revelam transversalmente uma certa falta de aplicabilidade a estas indústrias dos princípios de GP, concluindo-se que metodologias reconhecidas falham quando aplicadas às necessidades específicas dos projetos criativos, levando os profissionais a recorrerem a práticas improvisadas, adaptadas e que não estão sistematizadas. Com base nestas descobertas, foi desenvolvido neste trabalho um modelo conceptual que visa proporcionar uma abordagem mais flexível e ajustada à realidade das indústrias criativas, contribuindo para uma gestão de projetos mais eficaz e alinhada com as exigências de cada sector analisado.

Palavras-chave: Indústrias Criativas. Gestão de Projetos. Ferramentas. Técnicas. Barreiras. Melhores práticas.

Abstract

This study explores the challenges faced by creative industries, highlighting the need for effective project management (PM) strategies to overcome the inherent complexities. In the dynamic and unpredictable context of these industries, PM emerges as a crucial discipline, providing tools to face obstacles such as tension and healthy conflict between personalities with creative and analytical mindsets, the subjective nature of work areas and the specificities of each sector.

The focus of this investigation is to evaluate the suitability of the techniques, tools and methodologies currently used in project management, within the creative industries in Portugal, understanding their context and challenges. The research was conducted using a qualitative methodology, with semi-structured interviews, of which 16 interviews were analyzed, with the aim of deepening knowledge about this field that is still very little explored.

The results reveal across the board a certain lack of applicability of PM principles to these industries, concluding that recognized methodologies fail when applied to the specific needs of creative projects, leading professionals to resort to improvised, adapted practices that are not systematized. Based on these discoveries, a conceptual model was developed in this work that aims to provide a more flexible approach adjusted to the reality of creative industries, contributing to more effective project management and aligned with the demands of each sector analyzed.

Keywords: Creative Industries. Project Management. Tools. Techniques. Barriers. Best practices.

Índice

Nota do Autor	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Abreviaturas, Acrónimos e siglas	vii
Capítulo I – Introdução	1
1.1 O PROBLEMA	1
1.2 OS BENEFÍCIOS DA RESOLUÇÃO	1
1.2 CONTEXTO E RELEVÂNCIA DO TEMA	2
1.3 METODOLOGIA E OBJETIVOS DE TRABALHO	3
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
Capítulo II – Revisão de Literatura	7
2.1 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	7
2.2 ENQUADRAMENTO E ESPECIFICIDADES DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS	7
2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS	10
2.4 TÉCNICAS, FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO UTILIZADAS	13
Capítulo III – Metodologia de Investigação	17
3.1 ANÁLISE A TRÊS SECTORES DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.	17
3.2 FILOSOFIA DE PESQUISA	17
3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA E ESTRUTURA TEÓRICA	18
3.4 MÉTODO QUALITATIVO - ENTREVISTAS	19
3.3.1 <i>Guião da Entrevista</i>	19
3.4 ESTRATÉGIA DE SELEÇÃO DA AMOSTRA E RECRUTAMENTO.....	22
3.4.1 <i>Relação Pesquisador-Participante</i>	24
3.5 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	24
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.6.1 <i>Definição do Processo de análise dos dados</i>	26
3.6.2. <i>Categorização dos dados</i>	27
3.6.3 <i>Ferramentas de Análise de Dados</i>	31
Capítulo IV – Análise dos Resultados	32
4.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1.1 <i>Análise da amostra</i>	32
4.1.2 <i>Análise de palavras</i>	35

4.1.2 Análise de códigos	37
4.1.2 Similaridade nos depoimentos.....	42
4.2 TEMAS RESULTANTES DA ANÁLISE.....	44
4.2.1 Background dos Gestores e Influência na Gestão de Projetos	44
4.2.2 Particularidades e Desafios de alguns sectores	48
4.2.3 Especificidades da GP.....	54
4.2.4 Adaptação de Ferramentas e Metodologias	66
Capítulo V	71
Modelo conceptual de apoio – <i>Iterative Project Charter</i> (IPC)	71
5.1 CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO	71
5.2 FUNCIONALIDADES DA FERRAMENTA	73
5.3 CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE PROJETOS CRIATIVOS	74
5.4 DISCUSSÃO	77
Capítulo VI – Conclusões e trabalho futuro.....	82
6.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO	82
5.2 LIMITAÇÕES	88
5.3 TRABALHO FUTURO.....	89
Referências Bibliográficas	91
Apêndices.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo blocos temáticos guião de entrevista.	21
Tabela 2 – Fases da definição da amostra.	24
Tabela 3 – Codificação de categorias e áreas temáticas.....	27
Tabela 4 – Resumo identificação entrevistas recolhidas.....	30
Tabela 5 – Categorização e identificação dos entrevistados.....	32
Tabela 6 – Comparativo funções oficiais e nível de responsabilidade dos entrevistados.	33
Tabela 7 – Matriz de coocorrência de códigos..	39
Tabela 8 – Conversão variáveis textuais em numéricas.	42
Tabela 9 – Matriz de Similaridade de documentos.	43
Tabela 10 – Matriz de Similaridade por distância.....	44

Índice de Figuras

Figura 1 – Diagrama do percurso de investigação.	5
Figura 2 – Procedimento para a análise de entrevistas.	26
Figura 3 – Peso das variáveis atribuídas aos sujeitos.	34
Figura 4 – Tendências de códigos.	35
Figura 5 – Nuvem de palavras.	36
Figura 6 – Nuvem de palavras combinadas.	36
Figura 7 – Mapa tendências de palavras.	37
Figura 8 – Matriz de códigos por entrevista.	38
Figura 9 – Nuvem de códigos.	39
Figura 10 – Mapa de códigos.	41
Figura 11 – Correlação de códigos de maior impacto.	42
Figura 12 – Ambiente base <i>IPC</i>	75
Figura 13 – Template de Plano de Projeto.	76
Figura 14 – Modelo conceptual resultante da revisão de literatura.	102

Abreviaturas, Acrónimos e siglas

Ad hoc	Solução especificamente elaborada para um fim preciso.
Asana	Plataforma de gestão de trabalho
Azure	Plataforma de serviços em nuvem da Microsoft.
BD	Business Developer
Bitrix	Plataforma de gestão de trabalho
BVP	Best Viable Product
CEO	Chief Executive Officer (Diretor executivo)
Cloud	Armazenamento e processamento de dados online.
CRM	Customer Management
GI	Gestão da Informação
GE	Grande Empresa
GP	Gestão de Projetos
IPC	Iterative Project Charter
Kickoff	Marco para lançamento do projeto
KPI	Key Performance Indicators
ME	Micro Empresa
Media Kit	Material promocional de uma empresa ou produto.
Microsoft	software, hardware e serviços em nuvem
Miro	Plataforma de colaboração digital
Monday	Plataforma de gestão de trabalho
MPV	Minimum Viable Product
Notion	Plataforma de organização e gestão de trabalho.
OneDrive	Plataforma de armazenamento de informação
PBO	Project-Based Organizations
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PME	Pequena e Média Empresa
PMI	Project Management Institute
Project Charter	Plano de projeto
Refinement	Aperfeiçoamento contínuo de tarefas ou produtos.
TI	Tecnologias de Informação
Trello	Plataforma de gestão de trabalho

Capítulo I – Introdução

1.1 O problema

As indústrias criativas apresentam características e contextos particulares que as tornam distintas das outras indústrias. Não obstante, também necessitam de processos para gerir os seus projetos da forma mais eficiente possível, que se adequem às particularidades de cada um dos seus sectores, numa cultura organizacional de apoio e desenvolvimento contínuo de habilidades e competências, com aplicação de princípios de gestão (Vishnevskaya et al., 2019).

As indústrias criativas têm vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante na economia moderna, onde a inovação e o capital intelectual são os principais motores de crescimento. A criatividade, sendo o recurso central dessas indústrias e o elemento diferenciador em mercados cada vez mais competitivos, permite transformar ideias originais em produtos e serviços de valor acrescentado, sobretudo numa era digital onde o conhecimento e a inovação são fundamentais para o sucesso. "*As indústrias criativas estão a tornar-se cada vez mais importantes na economia baseada no conhecimento, e a criatividade é a base de seu sucesso.*" (Banks et al., 2015) O impacto económico crescente desta indústria no mercado atual é substancial e crítico para a economia e produção de emprego, com um crescimento acima da média (Gonzalez-Cristiano & Le Grand, 2023; Petrović et al., 2017; Salder, 2021).

Apesar deste impacto positivo, há uma lacuna na investigação científica que explore de forma aprofundada os processos de gestão específicos para estas indústrias e reconheça as suas singularidades e desafios operacionais.

1.2 Os benefícios da resolução

Estas constatações ditam a necessidade de uma maior eficiência nos processos de gestão, que permitam apoiar a sustentabilidade financeira destas entidades no mercado, mas também introduzir as suas singularidades no processo. "*As indústrias criativas enfrentam uma infinidade de desafios e tensões devido à natureza idiossincrática dos seus produtos e serviços*" (Landoni et al., 2020).

Após vários anos, de confronto no terreno com esta problemática, percebe-se ser pertinente a abordagem a este tema, uma vez que é identificada muito pouca investigação científica específica sobre o assunto, pretendendo-se assim, com este trabalho, contribuir para suprimir a necessidade de investigação mais profunda sobre estas matérias, e com a finalidade de gerar um conjunto de recomendações práticas que auxiliem estas indústrias, nomeadamente na otimização dos seus processos de gestão, melhorando a sua capacidade de adaptação num mercado em constante mudança.

1.2 Contexto e relevância do tema

A literatura indica-nos que as metodologias de gestão de projetos atualmente disponíveis, não conferem uma adequação às singularidades destas indústrias, motivando abordagens improvisadas em busca de maior flexibilidade e adaptabilidade. "*Não existe uma abordagem única de gestão de projetos que se adapte a todos os tipos de projetos criativos.*" (Petrović et al., 2017). Tal como corroborado por (Vishnevskaya et al., 2019) que advoga que cada projeto criativo pode exigir uma abordagem única de gestão de projetos para introduzir a criatividade de forma eficaz, garantindo ao mesmo tempo a execução bem-sucedida e o alinhamento com os objetivos do negócio. E por (Hodgson & Briand, 2013) quando menciona que as metodologias tradicionais de gestão de projetos têm mostrado várias limitações, mesmo em áreas onde são amplamente utilizadas, como a engenharia e construção. Este facto tem levado à necessidade de repensar e adaptar essas abordagens, numa crescente por formas mais flexíveis e libertadoras de gerir projetos, estimulando o surgimento de metodologias alternativas e novos modelos de organização de equipas, mais adaptados aos desafios modernos.

A constatação de que o tópico em análise necessita de mais estudos, nomeadamente sobre a inadequação de metodologias existentes à gestão de projetos criativos nestes contextos, o impacto destes processos no quotidiano laboral destes sectores e a procura de uma metodologia unificada e potencialmente mais útil, capaz de incorporar todo o ciclo de vida destes projetos e dinâmicas subjacentes, é a premissa fundamental para a contribuição no avanço teórico e prático da gestão de projetos nas indústrias criativas, e a contribuição para o aumento da sustentabilidade destas indústrias.

1.3 Metodologia e objetivos de trabalho

O presente estudo recorre a uma metodologia qualitativa, fundamentada na análise de entrevistas a profissionais do sector, e revisão de literatura focada nos objetivos propostos. A pesquisa visa responder a um conjunto de perguntas de investigação, sendo as duas primeiras perguntas integradoras de todo este trabalho (teses da investigação, sendo a segunda a hipótese) e as seguintes perguntas de complemento:

- Quais são os pontos a melhorar nos processos de gestão de projetos criativos?
- (H1) É viável construção de um método transversal e intersectorial de GP para as indústrias criativas, que seja suficientemente flexível e dinâmico e melhore a execução e os resultados desses projetos?
- Quais os principais desafios na GP com componente criativa, no contexto empresarial português?
- Que pontos críticos afetam a adoção dos princípios da GP nas indústrias criativas?
- Como é que as indústrias criativas em Portugal, reconhecem e aplicam os princípios da GP?
- A experiência e background dos gestores influencia o sucesso da implementação de projetos criativos? De que forma?
- É possível integrar flexibilidade e adaptabilidade nos processos de GP das indústrias criativas?
- Quais as ferramentas e metodologias de GP utilizados mais recorrentemente nas indústrias criativas e de que forma estas são adaptadas às necessidades específicas de cada sector?

O objetivo principal deste estudo é analisar os desafios e as práticas de GP nas indústrias criativas em Portugal, com o intuito de identificar pontos críticos, metodologias recorrentes, ferramentas e avaliar o potencial de desenvolvimento de um método transversal, capaz de se adaptar a diferentes sectores dessas indústrias.

Considerando esta premissa, o estudo procura contribuir com os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o contexto empresarial português das indústrias criativas, identificando os principais desafios enfrentados na Gestão dos seus Projetos com componente criativa e explorando as barreiras que afetam a adoção dos princípios de GP.
- Investigar o conhecimento dos profissionais das indústrias criativas dos princípios de GP e quais as ferramentas e metodologias mais recorrentes.
- Analisar a influencia do background e da experiência dos GP na implementação dos seus projetos?
- Avaliar os resultados, confrontando-os com o estado da arte encontrado na revisão de literatura.
- Aglutinar as descobertas num modelo conceptual projetado para apoio à gestão de projetos criativos.

Os resultados esperados deste estudo focam-se na identificação dos principais desafios e barreiras na gestão de projetos em indústrias criativas em Portugal, no mapeamento de ferramentas e metodologias utilizadas e na avaliação do impacto e nível de conhecimento de princípios de GP entre os profissionais. Adicionalmente, o estudo pretende validar teorias existentes através da comparação dos resultados empíricos com a revisão de literatura, culminando na produção de um modelo conceptual recomendado para apoio à GP nestes contextos.

Neste seguimento, a **Figura 1** resume o percurso de investigação.

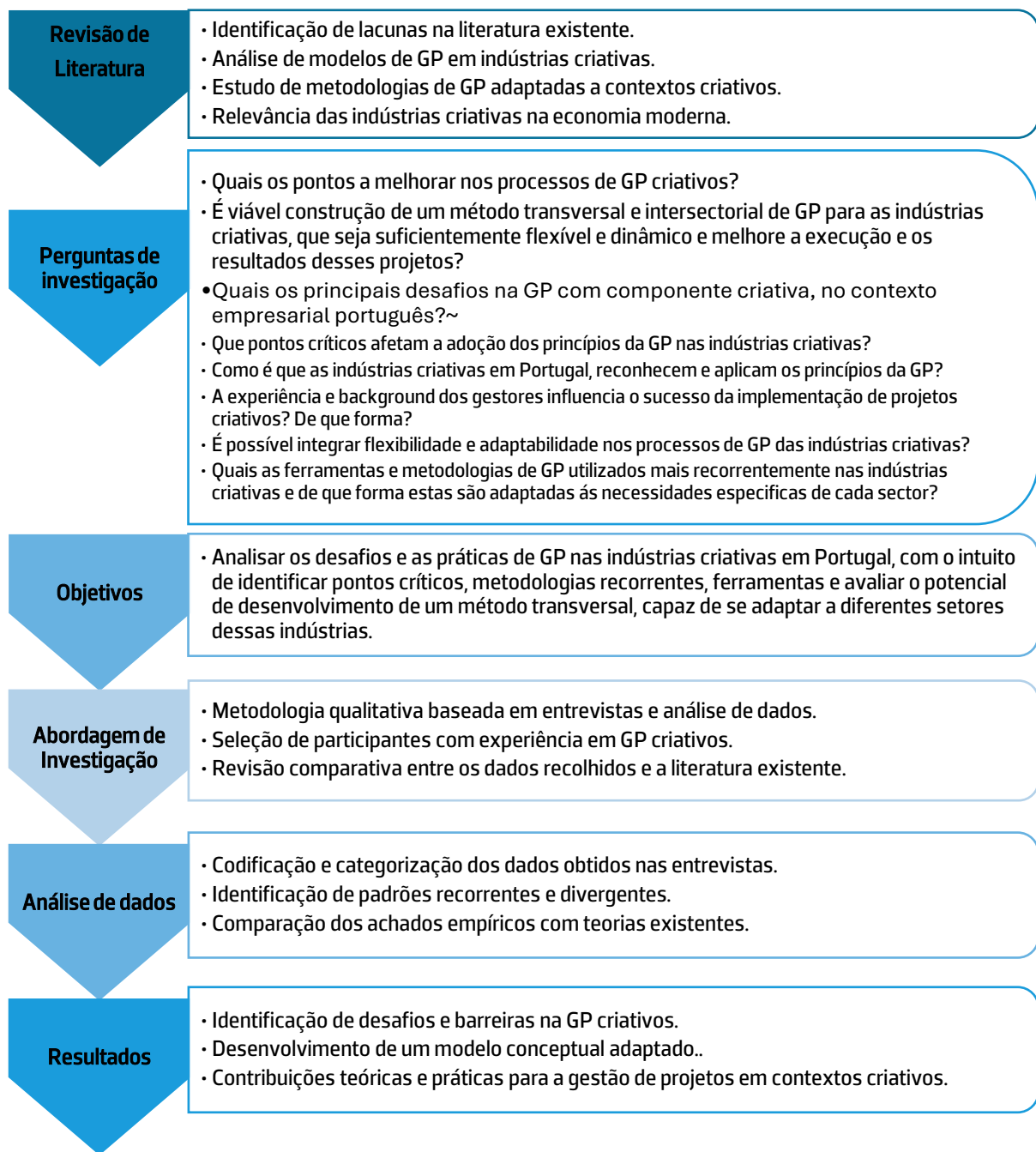


Figura 1 – Diagrama do percurso de investigação. Fonte: Elaborado pelo autor.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada por cinco capítulos.

No **Capítulo I** é apresentada a introdução do tema que motiva este estudo, evidenciando a relevância do mesmo, potenciais contributos, perguntas de pesquisa e abordados os objetivos.

O **Capítulo II** é dedicado à revisão de literatura de forma sistemática, tendo por base um vasto conjunto de autores e artigos científicos relevantes, tendo sido feito um levantamento do estado da arte acerca da GP em indústrias criativas. Este capítulo está subdividido em três subtópicos: 1. Enquadramento sobre o tema, analisando o contexto desta indústria, a sua importância no mercado, as áreas de negócio mais proeminentes e algumas das suas especificidades mais relevantes. 2. levantamento dos principais desafios na GP nestes contextos, evidenciando alguns dos obstáculos, resistências, tensões e barreiras à adoção de metodologias. 3. levantamento de metodologias, técnicas e ferramentas utilizadas para os gerir, examinando o recurso a estas e fatores de decisão pela escolha das mesmas.

No **Capítulo III**, é introduzida a metodologia de investigação escolhida, apresentado o processo para a seleção da amostra, recolha e processamento dos dados resultantes das entrevistas, culminando na apresentação dos mesmos.

O **Capítulo IV** é dedicado à análise dos resultados, com base nos dados obtidos, com recomendações para a gestão de projetos com componente criativa.

No **Capítulo V**, são apresentadas as conclusões gerais do trabalho, as limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo II – Revisão de Literatura

2.1 Enquadramento conceptual

Nesta secção é apresentado o estado de arte, de modo a aprofundar-se o contexto e as limitações do tema. Foi efetuada uma análise quantitativa proveniente da revisão bibliométrica (**Apêndice A.1**) e uma revisão sistemática da literatura, alavancada pelos objetivos identificados anteriormente (**Apêndice A.2**).

A revisão bibliométrica reforça a necessidade de maior investigação na temática avançada, devido à limitada produção científica, aos poucos autores de destaque e à mínima interação entre eles, bem como poucas fontes com uma validação recorrente ou sistémica.

Os resultados da revisão sistemática são apresentados pela seguinte ordem:

- (1) Contextualização inicial da indústria criativa, abordando os diferentes sectores que a compõem, o impacto desta no mercado global, especificidades mais proeminentes que a tornam diferente de outras indústrias e examinando o recurso à gestão de projetos.
- (2) Identificação dos principais desafios, obstáculos e barreiras à adoção de metodologias de gestão de projetos, refletindo sobre a natureza e finalidade destes projetos e tensões despoletadas durante a operacionalização dos mesmos nestes contextos.
- (3) Levantamento de ferramentas, técnicas e metodologias de gestão de projetos com maior adesão nesta indústria.

2.2 Enquadramento e especificidades das indústrias criativas

De acordo com a literatura, as indústrias criativas apresentam singularidades que as distinguem dos outros sectores, não só pelos produtos/serviços que da sua produção resultam, também pela forma particular com são geridos os seus projetos e em última instância pelo impacto na economia global que estas representam Gonzalez-Cristiano & Le Grand, 2023; Petrović et al., 2017; Salder, 2021. Tal como evidenciam os autores Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019 as indústrias criativas distinguem-se pela sua origem na criatividade, competências e talentos individuais, bem como pelo seu potencial de criação de riqueza e emprego através da exploração de propriedade intelectual. Há um foco na gestão da criatividade, inovação e desenvolvimento de produtos/serviços originais *“A criatividade é a força vital das*

indústrias criativas e é o principal impulsionador da inovação e do crescimento financeiro na economia global." (Banks et al., 2015).

É feito um levantamento destes sectores enunciando os seguintes: arquitetura, design, moda, artesanato, editorial, publicidade, marketing, digital e software interativo, audiovisual (cinema, televisão, videogames, multimédia), entretenimento (música, rádio, cultural, espetáculo), artes performativas e artes visuais (Lin & Lin, 2016; Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019; Petrović et al., 2017).

O crescimento avassalador destas indústrias é analisado por vários autores Boix-Domènech & Rausell-Köster, 2018; Gonzalez-Cristiano & Le Grand, 2023 e tal como evidenciam Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019 "*as indústrias criativas emergiram como uma força motriz e um dos sectores de crescimento mais rápido na economia pós-industrial atual*". Este progresso trouxe reconhecimento à indústria, mas também a necessidade cada vez mais evidente de mensurar o retorno da sua atividade (Gillier et al., 2015). "*A ascensão da economia criativa nos últimos anos mudou significativamente o papel da criatividade na geração de valor social e económico*" (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019).

O contexto externo influencia também a estabilidade da indústria. "*Devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, as indústrias criativas estão a enfrentar mudanças tremendas devido às rápidas mudanças na procura dos clientes e a uma guerra de talentos e de conteúdo*" (Trier & Treffers, 2021).

Em busca de métodos eficazes para enfrentar os desafios, numa resposta mais eficiente às solicitações, esta indústria foi apropriando-se de processos de gestão transversais "*Muitas empresas do sector criativo são baseadas em projetos e seu desenvolvimento económico está estritamente relacionado implementação bem-sucedida desses projetos*" (Holzmann, 2020).

Porem, é pertinente analisar até que ponto a adoção de processos que não foram originalmente concebidos para este contexto, poderão efetivamente ser vantajosos. Os autores Bérubé & Gauthier, 2017; Bettiol & Sedita, 2011; Petrović et al., 2017; Vishnevskaya et al., 2019, defendem com prudência que os processos de gestão de projetos, tal como são apresentados, apesar da sua relevância e vantagens unânimes, particularmente no contexto da variedade global e da importância económica dos projetos criativos, apresentam lacunas na

adaptação a esta indústria em toda a sua amplitude, sendo um campo complexo e em evolução, altamente influenciado pelos laços sociais, comunidade de práticas dentro destas organizações e valores artísticos. Perceção já abordada pelo autor Onions, (2008), quando se refere à dificuldade de planeamento e controlo de projetos em indústrias como a criativa, devido à complexidade e imprevisibilidade das estruturas analíticas destes projetos, que dificultam a adequação a metodologias tradicionais mais focadas em entregáveis tangíveis e previsíveis. *"Embora a prática de gestão de projetos tenha sido inicialmente concebida para lidar com empreendimentos industriais complexos (...) há evidências de que a gestão de projetos é "rotinizada" e estabelecida como um procedimento organizacional regular, independente do ambiente organizacional e como uma forma de realizar operações"* (Styhre & Börjesson, 2011).

É igualmente importante debruçarmo-nos sobre algumas das especificidades que diferenciam esta indústria, naturalmente determinadas por fatores do ambiente externo, mas também internos das próprias estruturas organizacionais, tipologia das funções e características do produto ou serviço a desenvolver.

"Ao definir projetos criativos, o foco pode ser colocado nas características dos produtos ou processos. Projeto criativo é sobre a criação de produtos ou serviços valiosos, úteis, mas principalmente novos e originais. E esses produtos são resultados de vários processos criativos, explorando a improvisação e comparações mútuas de ideias entre os membros de uma equipa de projeto" (Kozarkiewicz & Kabalska, 2017). Esses projetos focam-se na obtenção de um resultado criativo, tipicamente experiências ou produtos de consumo com valor simbólico incorporado, fruto de perceções socialmente estabelecidas, o que os torna difíceis de avaliar antes da aquisição (Landoni et al., 2020). Segundo os autores Lin & Lin (2016), estes projetos são valorizados pela inovação dos produtos, design criativo, a produção eficiente, a imagem inovadora, o marketing criativo, o valor acrescentado, o próprio retorno do serviço criativo como um todo, o potencial catalisador de incremento de vendas e influencia do comportamento de compra do cliente.

Para além disso, os projetos nas indústrias criativas envolvem tarefas que exigem uma variedade de especializações profissionais transversais a outras indústrias, mas também outras mais particulares, tal como referem Paris & Ben Mahmoud-Jouini (2019), enunciando

algumas: arquitetos, designers, escritores, atores, produtores, que são assim alocados ao projeto em diferentes fases, de acordo com as necessidades de cada sector. Cada um destes profissionais contribui com habilidades específicas necessárias para a execução das tarefas em projetos criativos, fruto de uma combinação de conhecimento técnico, criatividade, adaptabilidade e comunicação eficaz, que devem assim permitir chegar a um resultado autêntico (Hodgson & Briand, 2013; Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019).

Cabe aos líderes de projetos criativos: assumir a importância da criatividade, estabelecer metas claras, promover autonomia, preservar a persistência, a troca aberta de ideias e o recurso a sistemas de compensação individuais para os elementos da equipa, implementando estilos de liderança modernos, mais baseados em processos interativos (Vishnevskaya et al., 2019). "*Os gestores de projetos (...) precisam de ser sensíveis ao tipo de trabalho realizado pelos trabalhadores criativos e possuir a capacidade de recrutar as pessoas certas para posições criativas*" (Bérubé & Gauthier, 2023), sendo este caminho o principal catalisador de oportunidades inovadoras de emprego na era digital do mundo e também nesta indústria.

2.3 Principais desafios da gestão de projetos nas indústrias criativas

De acordo com os autores Bérubé & Gauthier (2023); Gonzalez-Cristiano & Le Grand (2023); Marcella & Rowley (2015); Salder (2021) é importante refletir sobre factos desafiantes para as indústrias criativas como: a natureza dinâmica e imprevisível da indústria; a tensão entre as mentalidades criativa e analítica; o trabalho criativo e comercial associado a uma pressão económica para se produzir e acelerar os processos de desenvolvimento; a falta de recursos e tempo para planeamento, com elevada dependência de recursos externos e mesmo a dependência extrema no capital humano; especialmente no contexto de pequenas corporações ou trabalhadores autónomos.

Do ponto de vista da operacionalização e avaliação dos projetos, a autora Ruseva (2019) elenca desafios como a determinação e avaliação de recursos internos, a definição de atividades de projeto, a seleção dos recursos necessários para a implementação de projetos, a identificação de indicadores de qualidade, a elaboração de orçamentos de projetos e a gestão de riscos. Desafios esses, de acordo com os autores (Šviráková & Soukalova, 2016) motivados também pela dificuldade em compreender a linguagem dos criadores artísticos

por parte de outros profissionais com orientação mais técnica, bem como pelas frequentes exigências de implementações rápidas de atividades-chave sem uma monitorização adequada por parte de um gestor de projeto qualificado. A figura que assume esta posição no seio destas equipas habitualmente desconhece a finalidade de ferramentas de gestão, uma vez que *"(...) muitos gestores acreditam que o plano do projeto é apenas um calendário de tarefas"* (Šviráková & Soukalova, 2016).

A raiz deste facto é abordada pelos autores (Marcella & Rowley, 2015), indicando que embora haja um reconhecimento oficial do conceito de "projeto" como ferramenta de apoio à execução e concretização de objetivos estratégicos, há uma tendência para se recrutar jovens com formação em artes, que não trazem no seu background académico competências de gestão de projetos e ao ascenderem progressivamente a posições de liderança, refletem essas lacunas de habilidades.

Os autores (Petrović et al., 2017), reforçam estas problemáticas com as tomadas de decisão baseadas em informações incompletas; o planeamento num ambiente em constante mudança; as dificuldades de gestão do envolvimento e motivação dos profissionais no seio destas equipas e as incertezas constantes acerca do resultado que deve assumir o produto final. *"Embora exista um plano provisório, quase nunca ocorre da forma como foi originalmente concebido, pois muitos projetos mudam durante a realização do mesmo"* (Petrović et al., 2017). Se destacarmos mesmo fatores como: a incerteza, a complexidade e a temporalidade, que impõe sucessivas adaptações aos planos de projeto, são variáveis de difícil negociação e previsão, sobretudo no contexto do sector cultural ou de produção de eventos estruturado em torno de "produções" temporais (exemplo: uma peça de teatro, concertos, etc.) e com impacto tremendo na execução dos projetos. (Styhre & Börjesson, 2011).

A pressão para se produzirem ideias inovadoras dentro de um prazo específico é uma ameaça ao próprio processo criativo, de acordo com o autor (Miglina, 2019). Este processo, incorporado no ciclo de vida destes projetos, já compreende uma metodologia gerida com um fluxo de tarefas específicas, cujo resultado está dependente de fatores tão ambíguos como o ambiente de trabalho criado, a influência de relações interpessoais e as próprias especificações e requisitos do projeto. *"Este trabalho necessita de inspiração e a atitude certa para ser feito com um alto nível de profissionalismo"* (Miglina, 2019). Esta pressão é justificada

pois é imprescindível uma estabilidade financeira, frequentemente ameaçada, dada a necessidade de recurso a uma indústria de investimento que é um desafio para estes profissionais, devido à falta de consciência e compreensão de como funciona. (Salder, 2021).

Nesta indústria é necessária particular atenção ao fator humano. *"As tendências modernas de gestão colocam os recursos humanos no centro (...). Esse entendimento torna-se ainda mais aguçado quando se trata de um negócio criativo, onde a ideia criativa inicial é fruto de uma pessoa ou do um trabalho em equipa."* (Miglina, 2019). Os autores (Cohendet et al., 2014; Grabner et al., 2022) evidenciam a necessidade de um compromisso fundamental no seio das equipas criativas, balanceando a autonomia dos elementos com a interdependência das tarefas, numa abordagem que combine procedimentos estruturais, influências formais e informais, deixando margem para alguma flexibilidade e promoção da criatividade e colaboração.

Os autores (Petrović et al., 2017), na sua reflexão já mencionada, acerca da abordagem tradicional de gestão de projetos ter por base objetivos claros e processos de implementação bem conhecidos, que podem não estar alinhados com as características de projetos criativos, nem conseguir absorver o alto grau de incerteza e mudança que por vezes caracteriza esta indústria, despoletam o recurso a outras abordagens *"os gestores de projetos na indústria criativa geralmente aplicam um estilo de gestão de projetos intuitivo e improvisado, integrando a alavancagem da criatividade e a realização de tarefas específicas"* (Bérubé & Gauthier, 2023), ou fruto de uma adaptação pouco consciente das metodologias reconhecidas *"os gestores (...) aplicam ferramentas e técnicas de gestão de projetos, mas estas tendem a ser utilizadas de uma forma muito desestruturada, mal documentada e intuitiva, em vez de intencional"* (Marcella & Rowley, 2015).

Por último, os autores (Landoni et al., 2020) destacam que o avanço tecnológico, impulsionado pelas novas tecnologias que acompanham a transformação digital, trazem oportunidades de inovação, reduzindo o tempo necessários para desenvolver e lançar novos produtos e soluções e diminuindo o ciclo de vida dos projetos, mas também desafiam os limites da competição e forçam mudanças de modelos de negócios.

Há uma necessidade emergente de ferramentas digitais, intuitivas e interativas, que facilitem a colaboração nos projetos para lá das equipas internas, mas que também sejam capazes de trazer algum controlo ao processo, uma vez que "(...) *os processos não são digitalizados, o feedback dos clientes não está integrado nas estruturas tradicionais de gestão de projetos e muita subjetividade do talento determina o progresso do projeto.*" (Trier & Trefers, 2021).

Acima de tudo, há uma emergência em fornecer ferramentas de gestão de projetos onde a indústria se reconheça e colmatem esta tendência de improviso. "*A gestão de projetos está ligada às atividades gerais das empresas, mas as organizações também são criativas na forma como gerem os seus projetos. O objetivo da abordagem de gestão de projetos é adaptar-se e adequar-se melhor às necessidades de cada empresa ou cultura e os tipos de projetos que gerem.*" (Petrović et al., 2017).

2.4 Técnicas, ferramentas e metodologias de gestão utilizadas

A busca por ferramentas mais adaptadas à realidade desta indústria, determina o fenómeno: "*As empresas da indústria criativa usam uma variedade de abordagens de gestão de projetos: desde a gestão de projetos tradicional até o uso abordagens ágeis ou híbridas*" (Petrović et al., 2017).

É igualmente importante compreender as motivações da procura "*Para entender o trabalho nas indústrias criativas, é vital examinar empiricamente a natureza da organização baseada em projetos, e, além disso, reconhecer a diversidade na gestão de projetos, desde as tradicionais, neo-metodologias burocráticas (...) para métodos mais novos, "pós-burocráticos", que afirmam oferecer alternativas mais flexíveis e fortalecedoras.*" (Hodgson & Briand, 2013).

Os autores (Petrović et al., 2017) referem que a gestão de projetos tradicionais é voltada para projetos previsíveis, com objetivos definidos claros e metas conhecidas. Inclui um planeamento detalhado e um processo de execução estruturado, onde há uma divisão clara de tarefas, comunicação formalizada e foco na entrega dentro de restrições predefinidas, como âmbito, tempo e custo. Esta metodologia adequa-se a iniciativas mais familiares à organização e equipa, com ampla experiência em projetos semelhantes, adequando-se

apenas a uma pequena proporção das indústrias criativas. Apenas 20% dos projetos analisados na sua pesquisa, recorreriam a esta metodologia.

Os autores (Vishnevskaya et al., 2019) avaliam a praticidade de ferramentas de gestão de projetos, ressaltando que existem opções para diferentes níveis de aplicação, mas não confinadas a uma plataforma única e intuitiva. Sendo que, algumas até mais acessíveis, enquanto outras, como as dependências de tarefas, podem ser demasiado técnicas. Evidenciam, contudo, o esforço positivo de software interativo, como o *Teamwork*, que providencia painéis visuais de tarefas, canais de comunicação de equipa, gestão de orçamento e de tempo, fluxo de trabalho e recursos de produção, muito úteis a equipas criativas. Essas ferramentas visam melhorar a comunicação interna, eficiência na gestão do tempo e potencial criativo, além de aprimorar a qualidade do projeto conforme as expectativas dos clientes.

(Bérubé & Gauthier, 2017; Levin et al., 2016) destacam a importância crítica do uso de ferramentas como Customer Relationship Management (CRM)¹, no caso de agências de marketing, que enfrentam competição aguerrida. Compreendem: estratégias, práticas e tecnologias, usadas para gerir e analisar interações e dados dos clientes com as próprias entidades. Frequentemente são adaptadas a sistemas informatizados, transversais a vários canais, com a finalidade de simplificar e automatizar processos, melhorar a rentabilidade e aumentar a satisfação do cliente " *Assim como a competência criativa e os processos de gestão de projetos foram considerados importantes, uma agência deve concentrar-se nos aspetos de seu serviço, a fim de aumentar a qualidade do relacionamento com o cliente e lealdade*" (Levin et al., 2016).

Estes autores evidenciam a necessidade de uma gestão orçamental consciente, especialmente na estimativa de valor para potenciais clientes e custos de ajuste do processo de produção. Destacam que os gestores de projetos devem priorizar a avaliação de custos e retorno nas atividades globais do projeto, considerando que certas estratégias acarretam custos significativos e exigem uma abordagem cautelosa. " *As agências precisam envolver os clientes no processo criativo para que estes entendam a criação de campanhas e o tempo e esforço necessários*" (Levin et al., 2016).

¹ CRM's (Customer Management Relationship), ferramentas de "gestão de relação com cliente".

Os autores Lin & Lin (2016), na sua análise aos sectores de *Bens de Consumo Culturais e Criativos*, procuram abordagens mais eficazes, tomando como ponto de partida os 5 passos da metodologia tradicional de gestão de projetos (início, planeamento, implementação e controlo), apresentam as seguintes sugestões: 1) aplicação de metodologias de gestão de projetos para definir âmbito, objetivos, criar cronogramas e selecionar recursos; 2) planos de projeto com registo dos tópicos anteriormente enunciados, mais os requisitos, entregáveis e fluxo de trabalho; 3) matriz de gestão de projetos de marketing, com integração de atividades de marketing no projeto; 4) estabelecimento de diretrizes de avaliação qualitativa e quantitativa, definindo indicadores-chave de desempenho (KPIs) baseados em dados; 5) melhoria contínua do atendimento ao cliente ao longo do ciclo de vida do projeto, integrando o feedback no processo; 6) incorporação de etapas de criação de valor para garantir resultados significativos para todos os stakeholders, identificando oportunidades de inovação e diferenciação.

Destaque para o autor Vallance (2014) que realça a importância da adoção de novas metodologias na indústria, especialmente no sector audiovisual, apoiadas em ferramentas como acordos de *milestones*, cronogramas de equipa e definição objetiva de prazos finais. Essas ferramentas oferecem uma visão abrangente do estado do projeto, permitindo identificar áreas com atrasos e tomar decisões para reprogramar ou ajustar o projeto conforme necessário, especialmente úteis aos líderes de projeto e produtores em grandes equipas, sob quem recai a responsabilidade de garantir a conclusão dentro dos prazos estabelecidos.

Numa análise ao sector cultural, (Ruseva, 2019), apresenta uma abordagem mais estruturada na recomendação e destaca três frentes de atuação cruciais. a) Estrutura Lógica: utilizada para garantir consistência entre objetivos, atividades e resultados, avaliando cuidadosamente todos os riscos associados. b) Modelos de Estruturação de Projetos: como a árvores de objetivos, de decisões e atividades; matrizes de responsabilidades; estruturas de custos e recursos; matrizes de stakeholders. Ferramentas aplicadas para assegurar alocação e otimização racional de recursos, bem como equilibrar interesses dos stakeholders. c) Gestão de Risco: envolve o conhecimento das etapas, métodos e mecanismos de redução de riscos para garantir uma execução segura dos objetivos do projeto.

Os autores (Petrović et al., 2017; Trier & Treffers, 2021), defendem a adoção de uma abordagem ágil e interativa, flexível e aberta a mudanças, como o único caminho viável para lidar com a natureza dinâmica e imprevisível das indústrias criativas. Tal como os autores (Aldave et al., 2019; Owen & Koskela, 2006) já haveriam detalhado, estes métodos incluem o uso de equipas de projeto multidisciplinares, também virtuais, modularidade de processos, poder de tomada de decisão, integração de ferramentas digitais, processos de feedback e revisão, integração da opinião do cliente, liberdade criativa, necessidade de velocidade, comunicação e cultura organizacional. São particularmente uteis quando os objetivos do projeto estão claramente definidos, mas não a forma de os alcançar e sobretudo porque valoriza mais as reações às mudanças do que a adesão ao plano, tornando-o adequado para a natureza iterativa e evolutiva dos projetos.

Destaque também dos autores (Petrović et al., 2017) para duas outras metodologias adaptativas particularmente relevantes para as indústrias criativas: a) **Gestão Extrema**: útil quando não existem objetivos inicialmente definidos nem uma forma clara de os alcançar, envolvendo uma implementação passo a passo até que tudo se torne mais claro. Este método exige flexibilidade máxima da equipa do projeto e valoriza mais as reações à mudança do que a adesão ao plano. b) **Gestão Emertxe**: Potencialmente o processo inverso da abordagem anterior, onde existe um ponto de partida para solução que pretendida, mas as ações específicas ainda não estão determinadas. É aplicado em projetos onde se procura saber como determinados resultados e conhecimentos obtidos por meio de investigação e desenvolvimento podem ser aplicados.

Capítulo III – Metodologia de Investigação

3.1 Análise a três sectores das indústrias criativas.

O presente estudo seguiu uma abordagem metodológica delineada por (Saunders et al., 2024) composta por várias etapas fundamentais: (1) identificação do tema de pesquisa e definição do problema; (2) revisão de literatura; (3) desenvolvimento da estrutura teórica, com identificação dos conceitos fundamentais, variáveis e relações; (4) formulação dos objetivos de pesquisa que o estudo se propõe a alcançar; (5) escolha do design de pesquisa alinhado com os objetivos e metodologia; (6) recolha de dados; (7) análise de dados por forma a identificar padrões, temas e relações; (8) interpretação dos resultados de modo a retirar implicações práticas; (9) apresentação dos resultados e conclusões.

Neste sentido a metodologia foi estruturada como se pode verificar nas secções seguintes abaixo.

3.2 Filosofia de pesquisa

“Podemos começar por pensar por que razão é importante compreender os pressupostos filosóficos subjacentes à investigação qualitativa e ser capaz de os articular num estudo de investigação.”(Creswell, 2013).

Esta pesquisa iniciou-se com a identificação do tema e a definição clara do problema de investigação. Partindo de uma filosofia epistemológica interpretativa, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, essencial para entender a natureza heterogénea da gestão de projetos nas indústrias criativas.

Este processo, conforme descrito por (Azevedo & Wielewski, 2016; Lennon, 2003), recorre a uma atribuição de significados, fruto da interpretação mútua entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, para uma compreensão mais detalhada do contexto e natureza fundamental do mundo social, ao nível da experiência subjetiva, partilhados pelos grupos, comunidades e culturas.

Com base nestas referências, definiram-se os seguintes princípios filosóficos para esta investigação:

- Interpretativismo: Enfatiza a subjetividade e o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências. É frequentemente utilizado em métodos qualitativos.

- Pragmatismo: Centra-se na aplicação prática da pesquisa e no que funciona melhor para o problema de pesquisa em questão.

A revisão sistemática serviu para construir a base teórica e formar o desenvolvimento das perguntas de investigação e objetivos do estudo, como se pode verificar nos Apêndices A, A.1 e A.2.

3.3 Abordagem de Pesquisa e Estrutura Teórica

Este estudo seguiu uma abordagem de pesquisa mista, combinando métodos indutivos e dedutivos ao longo do processo. Inicialmente, adotou-se uma abordagem indutiva uma vez que se pretendia, de acordo com Saunders et al., 2024, a recolha de dados para explorar um fenómeno, identificar padrões e temas emergentes, com a finalidade de se construir uma teoria a partir do fenómeno em estudo. Essa abordagem é particularmente eficaz em pesquisas qualitativas, onde se busca desenvolver teorias ou estruturas conceptuais a partir dos dados obtidos, tal como defendido pelos autores (Glaser & Strauss, 1999).

Posteriormente, na fase de análise preliminar dos dados das entrevistas, foi aplicada uma abordagem dedutiva. Nesta etapa, o modelo conceptual (*Apêndice A.3*), desenvolvido com base na revisão de literatura, serviu de apoio para o desenvolvimento do guião de entrevista e posterior geração de códigos utilizados na categorização inicial dos dados. À medida que a análise progrediu, a abordagem indutiva foi retomada, permitindo que novos conceitos emergissem à medida que as entrevistas eram analisadas em maior profundidade. Este processo garantiu uma análise rica e abrangente, combinando a orientação prévia com a flexibilidade de incorporar descobertas inesperadas.

A amostra foi definida com base em critérios específicos, como o nível de experiência dos participantes em sectores específicos da indústria, assegurando uma análise detalhada das suas experiências individuais e das interpretações subjetivas. Este critério garantiu que as perceções e práticas exploradas refletissem uma compreensão profunda dos processos de gestão nas indústrias criativas, permitindo uma triangulação robusta entre teoria e prática.

3.4 Método Qualitativo – Entrevistas

Foi aplicado um método qualitativo transversal, numa estratégia de pesquisa com recurso a entrevistas abertas semiestruturadas, para recolha de dados num único momento, proveniente de múltiplas fontes, como principal ferramenta de recolha de dados,

Esta abordagem tal como evidenciada pelo autor Thomas (2006) permite obter uma ampla gama de perspetivas e experiências dos participantes relacionadas ao tema de pesquisa, em todo o conjunto de dados, tendo em conta que as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas pré-definidas com a flexibilidade de explorar novos temas emergentes durante as conversas.

3.3.1 Guião da Entrevista

As entrevistas seguiram um guião semiestruturado, na procura de alguma flexibilidade para a recolha de dados, uma vez que se "*pode encontrar com base numa orientação formal, mas na qual o entrevistador tem o poder de variar e introduzir novas questões para esclarecer quaisquer dúvidas que possa ter, podem surgir e, assim, preencher lacunas nas informações recebidas*" (Álvaro et al., 2016).

O guião foi dividido em fases com o objetivo de segmentar informação em diferentes tópicos de análise, garantindo uma estrutura lógica e consistente na recolha de dados.

Para a caracterização e definição das perguntas foram definidos vários critérios, na sequência da discriminação detalhada dos autores (Álvaro et al., 2016). Em termos de tipologia de perguntas, foram usadas factuais (identificar valores, como número de funcionários); de opinião (para compreender significados que o sujeito atribuía a conceitos); de análise (para compreender os problemas e descobrir as causas e aspetos mais profundos).

Em termos de amplitude e precisão, foram aplicadas perguntas abertas (libertando o sujeito para diversas respostas possíveis, sobretudo quando se pretendia a sua opinião) e semia-bertas (possibilitando uma resposta condicionada, com orientação para a descrição por exemplo de um processo, isolando daí a sua opinião).

Em termos de classificação, foram aplicadas perguntas demográficas e bibliográficas (com a finalidade de conhecer as características da pessoa entrevistada e entidade); perguntas sobre experiências e comportamentos (levá-lo a descrever situações para compreender a

reação); perguntas de conhecimento (para investigar o grau de conhecimento do sujeito sobre os tópicos); perguntas de opinião ou valor (compreender o valor que é atribuído aquelas situações e conhecer as intensões, objetivos, desejos e valores).

Para a elaboração do guião, começamos pelo desenvolvimento de uma tabela inicial (**Tabela 1**), que divide os tópicos alvo de recolha de dados em blocos temáticos. Esta segmentação facilitou a estruturação do guião integral e posterior condução das entrevistas, permitindo que os entrevistados abordassem as questões de forma organizada, enquanto o investigador assegurava a cobertura de todos os aspetos críticos para o estudo.

As entrevistas iniciaram-se com uma breve apresentação do entrevistador, contextualização geral da pesquisa, seguida de perguntas abertas, no alinhamento das fases previamente definidas, que permitiram aos entrevistados expressar as suas experiências de maneira livre. O guião completo da entrevista poderá ser consultado no ***Apêndice B - Guião de entrevista semiestruturada.***

Numa **1ª fase**, o guião focou-se na contextualização da empresa e na introdução do entrevistado, abordando tópicos como a descrição da organização, a estrutura hierárquica e o sector de atuação (Bloco A). Este bloco permitiu compreender o ambiente de trabalho do entrevistado, contextualizando o cenário em que os processos de GP são realizados e gerando já algumas perceções relevantes em torno de especificidades daquele sector específico da indústria.

A **2ª fase** (Bloco B) focou-se no background do entrevistado, tanto a nível profissional como académico. Aqui, investigou-se a função oficial do entrevistado na empresa, sua influência e posição na estrutura de governança, além do seu percurso profissional anterior e amplitude de responsabilidades. Este bloco foi essencial para avaliar como a experiência e a formação do entrevistado influenciam sua abordagem à gestão de projetos e consciência acerca de potenciais lacunas de formação em GP, que poderiam impactar diretamente na eficácia dos processos de gestão.

A **3ª fase** concentrou-se na descrição detalhada do processo de GP adotado pela empresa (Bloco C). Aqui o entrevistado foi incentivado a descrever o ciclo de vida do projeto, desde a fase inicial até à execução e encerramento. O objetivo foi captar como a organização gere

os projetos, incluindo os métodos, abordagens e ferramentas utilizadas. Além disso, discutiu-se a transversalidade desses métodos, verificando se são aplicados uniformemente a todos os projetos ou se há necessidade de personalização e adaptação a cada caso específico.

A 4ª fase (Bloco D) foi dedicada aos pontos críticos e desafios do processo de gestão. Nesta etapa, o guião abordou as dificuldades enfrentadas na gestão de diferentes dimensões dos projetos, como custo, tempo, âmbito, recursos, equipas e stakeholders externos. O entrevistado também foi questionado sobre como define a qualidade e o sucesso de um projeto, bem como a refletir sobre os obstáculos mais proeminentes que interferem no bom desenvolvimento dos projetos. Este bloco foi crucial para identificar áreas onde a gestão de projetos criativos se torna particularmente desafiadora, fornecendo percepções valiosas para a melhoria dos processos.

Finalmente, na 5ª fase (Bloco E), promoveu-se uma reflexão sobre a adequação e flexibilidade das ferramentas e metodologias utilizadas pela entidade. Os entrevistados foram convidados a avaliar a eficácia das ferramentas atuais em relação às necessidades específicas do seu contexto, e refletir sobre sugestões para melhorar a GP no seu contexto. Este bloco final serviu para capturar feedback prático sobre a expectativa de progresso deste tópico, bem como recomendações que poderiam ser incorporadas num futuro modelo conceptual...

Tabela 1 – Resumo blocos temáticos guião de entrevista. Fonte Elaborado pelo autor

Bloco A	sobre a Empresa
1.	Breve descrição da empresa
	- Dimensão (tamanho da empresa / nº de funcionários internos ou outsourcing regular)
	- Estrutura organizacional e hierárquica (nº de departamentos).
	- Sector de atuação da empresa.
	- Trabalha com base em projetos? Dar exemplos.
Bloco B	sobre o Entrevistado
2.	Background profissional
	- Função oficial na empresa, sua influência e posição na estrutura de governança.
	- Amplitude de responsabilidades e potencial acumulação de funções.
	- Volume e diversidade da experiência passada.
3.	Background académico
	- Qual o seu nível de formação.
	- gaps de formação em GP e consciência disso da necessidade de mais formação.
Bloco C	O Processo de Gestão

4.	Descrever o processo e ferramentas usadas
	- Flow do ciclo de projeto > que passos são aplicados.
	- Grau de intervenção e liderança no processo integral (desde o início ao final) por parte do gestor .
	- Planeamento > Rotina diária do entrevistado e entidade inerente aos projetos (que tipo de tarefas, reuniões...)
	- Métodos/ abordagens / ferramentas usadas para gerir os projetos.
	- Transversalidade da replicação desse método a todos os projetos da entidade ou necessidade de personalização e adaptação de processos não integrados?
Bloco D	Pontos críticos
5.	Desafios do processo atual
	- Como é gerido: Custo/ Tempo/ Âmbito / Recursos e Equipas / Stakeholders externos / Processo criativo.
	- Como são encerrados os projetos.
	- Definição de qualidade e projeto bem sucedido.
	- Outros obstáculos que interferem no bom desenvolvimento dos projetos.
	- Áreas específicas onde a gestão de projetos criativos é particularmente desafiante.
Bloco E	Encerramento da entrevista
6.	Nível de adequação e flexibilidade
	- Grau de adequação e nível de eficiência das atuais ferramentas que usam, face à realidade do seu contexto.
	- Potenciais sugestões.

3.4 Estratégia de Seleção da Amostra e Recrutamento

A amostra foi definida com base em critérios particulares, como o nível de experiência dos participantes em sectores específicos da indústria, assegurando uma análise detalhada das suas experiências individuais e das interpretações subjetivas. Esta abordagem de amostragem intencional é defendida por Creswell (2013) que evidencia a importância de selecionar indivíduos com conhecimento e experiência significativa no fenómeno de estudo, para maximizar a eficácia e diversidade da pesquisa qualitativa. Este critério garantiu que as percepções e práticas exploradas refletissem uma compreensão profunda dos processos de gestão nas indústrias criativas, permitindo uma triangulação robusta entre teoria e prática.

Tratando-se de uma amostra de conveniência não probabilística, a seleção priorizou a diversidade dos participantes para garantir uma representação equilibrada das diferentes perspetivas relevantes para o estudo. Os entrevistados deveriam ser homens ou mulheres,

com idades entre os 25 – 45 anos, que aparentassem² ocupar cargos de liderança em equipas ou empresas, que desenvolvessem projetos com componente criativa, dentro de sectores da indústria portuguesa. A amostragem foi estratificada para assegurar a representatividade de diferentes áreas de negócio incluindo distintas dimensões de empresas: Micro Empresa (ME), Pequena e Média Empresa (PME) e Grande Empresa (GE).

O método de redução da amostra seguiu as fases enunciadas na **Tabela 2**.

Inicialmente foi realizada uma análise de mercado para identificar empresas relevantes e indivíduos, tendo por base fontes da internet e o conhecimento do autor sobre o contexto.

Posteriormente, essa seleção foi progressivamente reduzida por meio de uma investigação preliminar sobre o sujeito e a empresa, a fim de avaliar o grau de pertinência do potencial contributo para o estudo. Foi realizado um primeiro contato, visando identificar a adequação dos participantes ao estudo e recolher novas recomendações de sujeitos pelo método “snowball”. Assim, foram identificados 52 sujeitos, dos quais 9 recusaram participar e 27 foram excluídos por falha de resposta ou não adequação aos critérios específicos definidos após uma primeira conversa.

Além disso, foi assegurada a neutralidade no relacionamento entre o pesquisador e os participantes, evitando que qualquer vínculo pré-existente influenciasse as respostas obtidas. Para reforçar essa neutralidade, todos os participantes foram informados claramente sobre o propósito do estudo, e a comunicação foi mantida de forma profissional e imparcial. A representatividade de gênero foi considerada durante o recrutamento, garantindo uma amostra diversificada que pudesse oferecer uma gama abrangente de perspectivas. A ausência de qualquer forma de compensação financeira ou material assegurou que a participação fosse voluntária, contribuindo para a integridade dos dados recolhidos.

Por fim, foram selecionados 16 sujeitos para prosseguir com entrevista, cuja recolha de dados será alvo de análise nas secções seguintes.

² Não foram excluídos sujeitos com funções publicas oficiais aparentemente não correspondentes a posições de liderança pois foram detetadas situações de indivíduos com elevada responsabilidade, sem que a função oficial o indicasse.

Tabela 2 – Fases da definição da amostra. Fonte: Elaborado pelo autor.

Fase 1	Análise preliminar do contexto das indústrias criativas para levantamento de potenciais empresas e sujeitos capazes de se adequarem ao estudo.	93 empresas e 67 sujeitos.
Fase 2	Identificação de sujeitos cumprindo os critérios definidos com contato efetuado.	52 sujeitos
Fase 3	Entrevistas concretizadas.	16 entrevistas

3.4.1 Relação Pesquisador-Participante

Os participantes foram recrutados através de contactos iniciais diretos, via telefone, *WhatsApp* e *LinkedIn*. Inicialmente foram privilegiados contactos pela rede profissional dos envolvidos. Posteriormente, o recrutamento, foi ampliado através de interações diretas no *LinkedIn*, onde uma primeira abordagem foi feita para convidar potenciais participantes ao estudo, destacando a pertinência do perfil do indivíduo para o tema em análise.

Pelo descrito a investigadora, estando consciente de potenciais conflitos no que concerne à necessidade de preservação de imparcialidade na condução das entrevistas, procurou preservar uma análise crítica e não tendenciosa face às interações ocorridas. Apesar do conhecimento prévio da pesquisadora sobre a dinâmica de trabalho em alguns dos sectores analisados, o que permitiu uma condução mais orgânica das entrevistas, foram tomados cuidados para que as perguntas fossem feitas de maneira imparcial, incentivando os sujeitos a aprofundar tópicos inesperados com alguma densidade.

A relação entre o pesquisador e os participantes foi pautada pela transparência e pelo respeito, assegurando que todos estivessem plenamente informados sobre os objetivos do estudo. Foi garantido que os dados recolhidos fossem tratados com a máxima confidencialidade, utilizando pseudónimos ou codificação de dados para proteger a identidade dos indivíduos e das empresas envolvidas.

3.5 Procedimento de recolha de dados

Para garantir a participação e o conforto dos entrevistados, foi adotado um processo de agendamento cuidadoso, com confirmações adicionais por mensagem ou *e-mail*, assegurando que todos estivessem cientes do formato e do conteúdo das entrevistas. Além disso, foi garantida a equidade de género e uma diversidade em termos de dimensão e estrutura

de empresa, sector de atividade e funções oficiais do sujeito, refletindo a heterogeneidade do contexto das indústrias criativas em Portugal.

A abordagem adotada focou-se na diversidade dos dados a serem recolhidos, mais do que na saturação dos mesmos, assegurando que diferentes contextos fossem analisados, permitindo a identificação de padrões distintos.

As entrevistas ocorreram em formato remoto, utilizando plataformas como: *Zoom*, *Google Meet* e *Microsoft Teams*. Antes de cada entrevista, foi obtido o consentimento informado dos participantes, com todos os aspetos relevantes do estudo sendo discutidos e clarificados e o compromisso do entrevistador em remover todos os registos após 30 dias da conclusão deste estudo.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio e vídeo, com a autorização dos participantes, utilizando a aplicação de gravação de som do telemóvel e o software *Transkriptor* que permitiria simultaneamente gerar uma pré-transcrição das mesmas. Esses registos foram armazenados num disco externo, sendo manuseados com o máximo cuidado para garantir a confidencialidade e privacidade dos dados.

Cada entrevista teve uma duração média de 50 minutos, tendo a mais longa a duração de uma hora e 30 minutos e a mais curta 40 minutos.

Inicialmente, foi conduzida uma entrevista piloto com um sujeito externo à amostra, com o objetivo de refinar as competências do investigador na condução e gestão das entrevistas.

Foram realizadas três entrevistas exploratórias para orientar a formulação das perguntas abertas e refinar a orientação do guião. As entrevistas foram calendarizadas, seguindo a amostra definida, totalizando 16 entrevistas.

As transcrições literais das entrevistas reproduzidas pelo software *Transkriptor*, foram revistas e tratadas em documentos *Microsoft Word*, eliminando redundâncias, incluindo elementos não verbais como pausas e entoações relevantes e posteriormente importadas para o software de análise de dados qualitativos MAXQDA, que auxiliou na organização e análise sistemática dos dados.

Este estudo seguiu rigorosamente os princípios éticos, assegurando que a participação fosse totalmente informada e voluntária, bem como a finalidade e confidencialidade especialmente definidas pelo *Data Protection Officer* do IPP.

3.6 Procedimentos de análise de dados

Após a recolha dos dados através das entrevistas semiestruturadas, procedeu-se à análise dos mesmos adotando uma abordagem temática construcionista, que tem em consideração o impacto dos contextos sociais e interações na construção dos significados. Esta abordagem, amplamente reconhecida pela sua robustez em pesquisas qualitativas, facilita a identificação, análise e interpretação de temas ou padrões recorrentes nos dados.

3.6.1 Definição do Processo de análise dos dados

O processo seguiu os seis passos propostos por (Braun & Clarke, 2006), garantindo uma análise sistemática e compreensiva, conforme **Figura 2** – Procedimento para a análise de entrevistas.

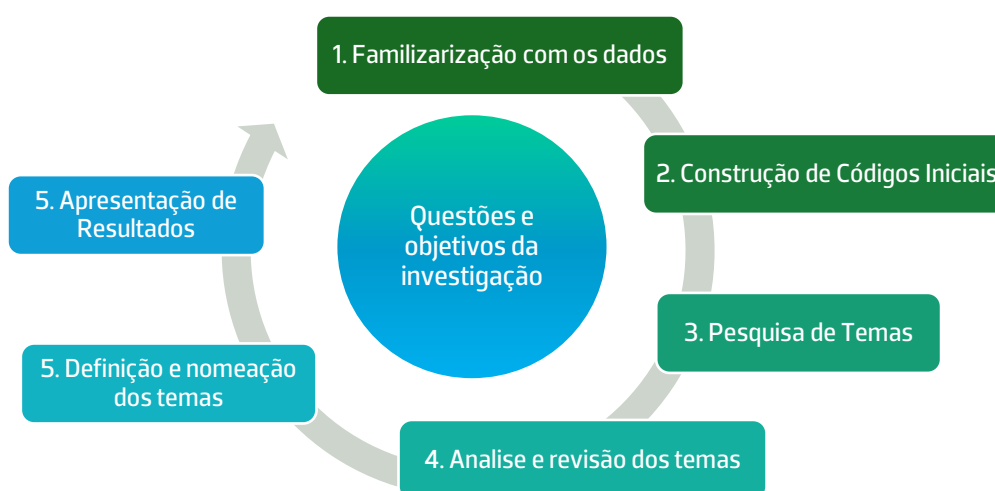


Figura 2 – Procedimento para a análise de entrevistas. Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Fase 1:** Familiarização com os Dados. Foi efetuada uma leitura extensiva e interpretação das transcrições das entrevistas por forma a obter uma visão geral do conteúdo, compreender a profundidade, o contexto das respostas e começar a identificar as ideias preliminares.

- **Fase 2:** Construção de Códigos Iniciais. Seguiu-se a identificação e codificação das características significativas dentro dos dados, utilizando o software MAXQDA para facilitar este processo.
- **Fase 3:** Pesquisa de Temas. Os códigos gerados foram organizados em potenciais temas. Este passo envolveu uma consideração cuidadosa das relações entre os códigos para formar temas coerentes e significativos.
- **Fase 4:** Análise e Revisão dos Temas. Os temas identificados foram então refinados para assegurar sua coerência interna e alinhamento com os objetivos de pesquisa, garantindo que os temas fossem robustos e bem fundamentados.
- **Fase 5:** Definição e Nomeação dos Temas. Cada tema foi claramente definido e nomeado, por forma a que cada um refletisse precisamente as percepções obtidas dos dados.
- **Fase 6:** Apresentação dos resultados. Os temas identificados foram relatados de forma descritiva e analítica, integrando extratos representativos das entrevistas, para ilustrar os resultados. Foram também apresentados de forma a refletirem as experiências e percepções dos entrevistados, apoiando o desenvolvimento de um modelo conceptual de recomendação para auxílio na gestão destes projetos.

Em termos práticos, após a Fase 4, de análise e definição dos temas principais, procedeu-se a um cruzamento desses temas com os dados, orientando assim a organização das informações de modo que refletissem precisamente as complexidades e nuances captadas durante as entrevistas. Esta fase de codificação não apenas esclareceu as inter-relações entre os dados, mas também permitiu uma categorização detalhada que engloba tanto as características explícitas quanto as subtis influências do contexto social e profissional dos participantes.

3.6.2. Categorização dos dados

A seguir, a **Tabela 3** apresenta uma visão estruturada dessas categorias, garantindo que cada segmento de dados foi posteriormente analisado sob uma lente que respeita e amplifica os temas identificados.

Tabela 3 – Codificação de categorias e áreas temáticas. Fonte: Elaborado pelo autor.

ID	Categorias	Observações
1.	Sobre a empresa	

1.1	Estrutura hierárquica	Identificar da estrutura organizacional das empresas.
1.2	PBO	Identificar se são "Project Based Organizations".
1.3	Dimensão	Correspondência das empresas em Micro Empresa (ME), Pequena e Média Empresa (PME) e Grande Empresa (GE).
1.3.1	1.3.1 ME	
1.3.2	1.3.2 PME	
1.3.3	1.3.3 GE	
1.4	Sectores	
1.4.1	Marketing e Publicidade	Correspondência ao sector de atividade
1.4.2	Bens de Consumo e Serviços	
1.4.3	Tecnologia	
2.	Sobre o sujeito	
2.1	Função	Função oficial exercida pelos entrevistados dentro da empresa.
2.2	Background / gap em GB	Se a formação que teve poderá estar de alguma forma relacionada com GP
2.3	Amplitude de responsabilidades	Análise se as responsabilidades correspondem à função exercida.
2.4	Acumulação de funções	Investigação sobre a combinação de funções criativas e de gestão.
2.5	Importância Capacidade técnica	Avaliação da relevância do conhecimento técnico para o desempenho das funções.
3.	Particularidades da Indústria	
3.1	Subjetividade	Que consequências nos projetos tem a subjetividade de interpretações.
3.2	Personalização de soluções	Como a personalização influencia a gestão de projetos.
3.3	Criatividade	Como é introduzida e gerida a criatividade nestes projetos.
3.4	natureza imprevisível	Como se traduz a inevitabilidade da imprevisibilidade do rumo destes projetos.
3.5	Saúde mental	Que impactos têm os desafios desta indústria e as dificuldades de equilibrar sobretudo gestão de tempo e custo, na saúde mental destes profissionais.
3.6	Definição da Qualidade do Projeto	o que é considerado para estes profissionais um projeto bem sucedido?
4.	Especificidades da Gestão de Projetos	
4.1	Gestão de Custo	Como são geridas todas as fases de negociação desta variável? Analise de termos como: custo / budget / orçamento / cotação.
4.2	Gestão do Tempo	Avaliação do cumprimento de prazos e gestão do cronograma. Analise de termos como: tempo / timings / deadlines / calendário / cronograma.
4.3	Gestão do Âmbito	Definição e cumprimento dos requisitos do projeto. Analise de termos como: briefings criativos / requisitos do projeto / objetivos / limites e assunções / entregáveis.
4.3.1	Volatilidade de alterações	Como as mudanças frequentes são geridas e qual o impacto.
4.4	Comunicação e colaboração	Eficácia da comunicação sobretudo entre equipas e com partes externas diretamente envolvidas no projeto. Analise de como é feita a divulgação de informação / o armazenamento de informação / a comunicação entre equipas / a comunicação com externos (fornecedores, consultores, freelancers, ...)
4.5	Gestão de recursos e equipas	Coordenação de recursos humanos / equipas / parceiros de projeto e materiais.
4.6	Gestão de clientes	Qual a dimensão e impacto da intervenção do cliente nestes projetos. Como é feita essa gestão. Analise de termo CRM

4.7	Gestão de outros stakeholders	Que outros elementos não incluídos na equipa direta, intervêm na execução destes projetos e qual o impacto (parceiros externos, elementos na hierarquia das entidades, ...)
4.8	Monitorização e controlo	Que medidas são empreendidas de monitorização e controlo dos projetos?
4.9	Gestão da mudança	Análise da resistência à mudança e introdução de novos processos de automatização e organização.
4.10	Planeamento estratégico	Há ações específicas focadas no planeamento do rumo e propósito destes projetos na organização?
4.11	Avaliação de Rentabilidade	Qual o retorno destes projetos para estas organizações? É feita alguma avaliação neste sentido?
4.12	Encerramento do projeto	Quando e como definem que está fechado? Que ações são tomadas e documentação feita?
5.	Métodos de GP	
5.1	Transversalidade da metodologia entre todos	Utilizam processos uniformes entre todos os intervenientes ao longo do ciclo do projeto ou vão transitando para outras plataformas e meios?
5.2	Ciclo de projeto flexível	Análise da estruturação das fases do projeto definidas para cada entidade.
5.3	Metodologias tradicionais	Opinião sobre as metodologias tradicionais e sua adequação.
5.4	Processos personalizados	Identificação de adaptação de metodologias aquele contexto ou projeto e se variam mesmo dentro de uma organização, consoante a complexidade do projeto.
5.5	Ferramentas	Que softwares / técnicas / ferramentas / frameworks são usados?

Após a codificação e identificação das categorias principais, a análise progrediu para uma fase crítica onde a ética da pesquisa foi rigorosamente mantida. A confidencialidade e integridade dos dados recolhidos foram asseguradas através da codificação dos nomes de indivíduos e empresas, um passo essencial para manter a privacidade e o respeito pelas informações partilhadas pelos participantes, mas também reforçar a credibilidade do processo analítico, na análise das interpretações derivadas dos dados.

As 16 entrevistas apuradas foram categorizadas de modo a permitir um agrupamento em 3 sectores distintos, que representam áreas de atividade industrial cruciais nas indústrias criativas: Bens e Serviços de Consumo / Marketing e Publicidade / Tecnologia.

De igual modo, foi possível identificar a correspondência a 3 diferentes dimensões de empresas: Micro Empresa (ME) / Pequena e Média Empresa (PME) / Grande Empresa (GE).

Foram identificadas as funções correspondentes aos sujeitos, conforme indicação do entrevistado, mas também as funções correspondentes às responsabilidades e atividades diárias descritas pelos mesmos.

Esta classificação foi delineada no sentido de captar desde logo qual o contexto dos participantes que poderia estar relacionado com as suas conceções e vivências, permitindo uma análise comparativa entre os diferentes sectores e dimensões de empresas, realçando como as práticas de gestão de projetos variam significativamente dependendo das características organizacionais e sectoriais.

A **Tabela 4** abaixo proporciona um resumo detalhado desta categorização.

Tabela 4 - Resumo identificação entrevistas recolhidas. Fonte: Elaborado pelo autor.

Sujeito	Função	Sexo	Sector de Atividade	Atividade da Empresa	Dimensão de empresa	Data da entrevista
S01	Department Manager / Designer	F	Bens e serviços de consumo	Empresa de produção de mobiliário e Design de Interiores e marca própria.	PME	18/04/2024
S02	Department Manager / Fit Out Manager / Architect	F	Bens e serviços de consumo	Empresa de comercio de vestuário e produção de espaços de retalho.	GE	20/04/2024
S03	Owner / Agency Director / Project Manager / Designer	M	Bens e serviços de consumo	Gabinete de Design de Serviços, com foco em design de acessórios.	ME	22/04/2024
S04	Owner / Agency Director / Designer	M	Bens e serviços de consumo	Estúdio de Design de Interiores de autor.	ME	24/04/2024
S05	Department Director / Designer	M	Bens e serviços de consumo	Empresa de produção de mobiliário outdoor em série e de autor.	PME	08/05/2024
S06	Department Manager / Head of Design	F	Tecnologia	Empresa de desenvolvimento de software e soluções digitais personalizadas.	PME	22/05/2024
S07	Head of Design / Project Manager / Designer	M	Tecnologia	Gabinete de desenvolvimento de soluções de Hardware personalizadas.	ME	27/05/2024
S08	Department Manager / Architect	F	Marketing e Publicidade	Agência de Comunicação e Produção de Eventos.	ME	28/05/2024
S09	Head of Design	F	Bens e serviços de consumo	Empresa de produção de mobiliário indoor de marca própria.	PME	29/05/2024
S10	Owner / Manager Director	M	Tecnologia	Empresa de desenvolvimento de soluções digitais personalizadas.	PME	31/05/2024
S11	Designer	F	Tecnologia	Empresa de desenvolvimento de software de marca própria. / Empresa de telecomunicações.	GE	01/06/2024
S12	Marketing Manager	F	Marketing e Publicidade	Empresa de atividades de lazer e turismo. / Empresa de produção de produtos cosméticos de marca própria.	GE	05/06/2024

S13	Department Director / Head of Design	F	Tecnologia	Empresa de serviços financeiros, com desenvolvimento interno de soluções digitais.	GE	10/06/2024
S14	Owner / Agency Director / Comercial	M	Marketing e Publicidade	Agência de Comunicação e Ativação de Marcas.	ME	18/06/2024
S15	PMO / Creative Director	M	Marketing e Publicidade	Consultora global em estratégia, tecnologia, gestão e auditoria. / Agência de Comunicação.	GE	02/07/2024
S16	Strategy and Operations Manager	F	Marketing e Publicidade	Agência de Comunicação, Design de Serviços e ativação de marcas.	PME	04/07/2024

3.6.3 Ferramentas de Análise de Dados

Para garantir uma análise rigorosa e sistemática dos dados recolhidos, foi usado o software MAXQDA, pela sua reconhecida eficiência e flexibilidade. qualitativos, tal como sugerido por Kuckartz & Rädiker (2019), que reforçam ser uma ferramenta bastante completa para análise de dados qualitativos, que facilita a codificação, organização e análise sistemática de grandes volumes de dados qualitativos, com recursos relevantes para visualização e interpretação de padrões complexos de dados. Os dados das entrevistas foram primeiro importados e depois submetidos a um processo de codificação detalhada, onde foram identificadas expressões-chave, frases e segmentos de texto relevantes para o contexto do estudo. Para além disso, com este software, foram também possíveis análises adicionais pertinentes como a comparação de frequência de códigos entre diferentes subgrupos de entrevistas, mapas e matrizes de correspondência de códigos, nuvem de palavras e nuvem de códigos e modelos de rede. Estas funcionalidades contribuíram para uma análise mais granular e focada, permitindo uma interpretação mais precisa e embasada das narrativas recolhidas.

A metodologia apresentada neste capítulo permitiu definir os passos essenciais para a prossecução da investigação, incidindo sobre os desafios na GP de indústrias criativas em Portugal. A estratégia pela escolha de uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, garantiu uma compreensão profunda das práticas e realidades do sector. O processo de seleção da amostra foi cuidadosamente elaborado, assegurando a diversidade de empresas e áreas analisadas. Ainda o recurso ao software MAXQDA para codificação e análise de dados permitiu organizar e explorar os resultados de forma sistemática. A combinação de abordagens indutiva e dedutiva reforçou a riqueza da análise, aprofundando a identificação de padrões e temas relevantes. Neste seguimento, o estudo avançou para a análise dos resultados, detalhados no capítulo seguinte.

Capítulo IV – Análise dos Resultados

4.1 Interpretação dos resultados

Os resultados das entrevistas foram interpretados, suportando-se no embasamento fornecido pela revisão de literatura e reforçados por análises visuais geradas através do MAXQDA, que trouxe uma profundidade e robustez à análise.

No **Apêndice D**, encontra-se o resumo dos segmentos codificados, recolhidos das entrevistas.

4.1.1 Análise da amostra

Numa primeira fase, procurou analisar-se o contexto ambiental dos sujeitos entrevistados.

Na **Tabela 5**, é apresentada a categorização e correspondência aos entrevistados, detalhando o setor de atividade, dimensão da empresa, tipologia e funções atribuídas aos sujeitos (funções oficiais complementadas com as funções identificadas nos depoimentos).

Tabela 5 – Categorização e identificação dos entrevistados. Fonte: Excel, elaborado pelo autor.

Entrevistas categorizadas por Sectores de Atividade		Sexo	Marketing e Publicidade	Bens e Serviços de Consumo	Tecnologia	Total
ID	Micro Empresa		2	2	1	5
S14	Agência de Comunicação e Ativação de Marcas. Owner / Agency Director / Comercial	M	x			x
S08	Agência de Comunicação e Produção de Eventos. Department Manager / Architect	F	x			x
S04	Estúdio de Design de Interiores de autor. Owner / Agency Director / Designer	M		x		x
S07	Gabinete de desenvolvimento de soluções de Hardware personalizadas. Head of Design / Project Manager / Designer	M			x	x
S03	Gabinete de Design de Serviços, com foco em design de acessórios. Owner / Agency Director / Project Manager / Designer	M		x		x
	PME		1	3	2	6
S06	Empresa de desenvolvimento de software e soluções digitais personalizadas. Department Manager / Head of Design	F			x	x
S01	Empresa de produção de mobiliário e Design de Interiores e marca própria. Department Manager / Designer	F		x		x
S09	Empresa de produção de mobiliário indoor de marca própria. Head of Design	F		x		x
S05	Empresa de produção de mobiliário outdoor em série e de autor. Department Director / Designer	M		x		x
S10	Empresas de desenvolvimento de soluções digitais personalizadas. Owner / Manager Director	M			x	x
	Agência de Comunicação, Design de Serviços e ativação de marcas.	F	x			x

S16	Strategy and Operations Manager		2	1	2	5
	Grande Empresa					
	Empresa de atividades de lazer e turismo. / Empresa de produção de produtos cosméticos de marca própria.	F	x			x
S12	Marketing Manager					
	Empresa de comercio de vestuário e produção de espaços de retalho.	F		x		x
S02	Department Manager / Fit Out Manager / Architect					
	Empresa de serviços financeiros, com desenvolvimento interno de soluções digitais.	F			x	x
S13	Department Director / Head of Design					
	Consultora global em estratégia, tecnologia, gestão e auditoria. / Agência de Comunicação.	M	x			x
S15	Creative Director / PMO					
	Empresa de desenvolvimento de software de marca própria. / Empresa de telecomunicações.	F			x	x
S11	Designer					
	Total Geral	F-9/ M-7	5	6	5	16

Por forma a ser feita uma análise comparativa preliminar das entrevistas, foram definidas as seguintes variáveis base para os documentos: Dimensão da empresa/ Sector Atividade / Sexo / Nível da Função oficial / Nível de responsabilidades.

Era importante ter uma visão da distribuição uniforme em termos de diversidade dos sujeitos, para além disso, a constatação inicial de que o volume de responsabilidades do sujeito, com recorrência era superior ao associado às suas funções oficiais, fica evidente pela análise da **Tabela 6** abaixo e **Figura 3**.

Tabela 6 – Comparativo funções oficiais e nível de responsabilidade dos entrevistados. Fonte: Excel, elaborado pelo autor.

ID doc	Segmentos codificados	Dimensão empresa	Sector de atividade	Sexto	Nível da Função oficial	Nível de responsabilidades
S01	200	PME	Bens e Serviços de Consumo	Feminino	Intermédio	Elevado
S02	127	GE	Bens e Serviços de Consumo	Feminino	Intermédio	Elevado
S03	114	ME	Bens e Serviços de Consumo	Masculino	Superior	Elevado
S04	121	ME	Bens e Serviços de Consumo	Masculino	Superior	Elevado
S05	135	PME	Bens e Serviços de Consumo	Masculino	Intermédio	Elevado
S06	114	PME	Tecnologia	Feminino	Baixo	Médio
S07	160	ME	Tecnologia	Masculino	Intermédio	Médio
S08	187	ME	Marketing e Publicidade	Feminino	Intermédio	Elevado
S09	78	PME	Bens e Serviços de Consumo	Feminino	Baixo	Médio
S10	107	PME	Tecnologia	Masculino	Superior	Elevado
S11	90	GE	Tecnologia	Feminino	Baixo	Baixo
S12	165	GE	Marketing e Publicidade	Feminino	Intermédio	Médio
S13	83	GE	Tecnologia	Feminino	Intermédio	Elevado
S14	127	ME	Marketing e Publicidade	Masculino	Superior	Elevado
S15	173	GE	Marketing e Publicidade	Masculino	Intermédio	Elevado
S16	91	PME	Marketing e Publicidade	Feminino	Intermédio	Elevado

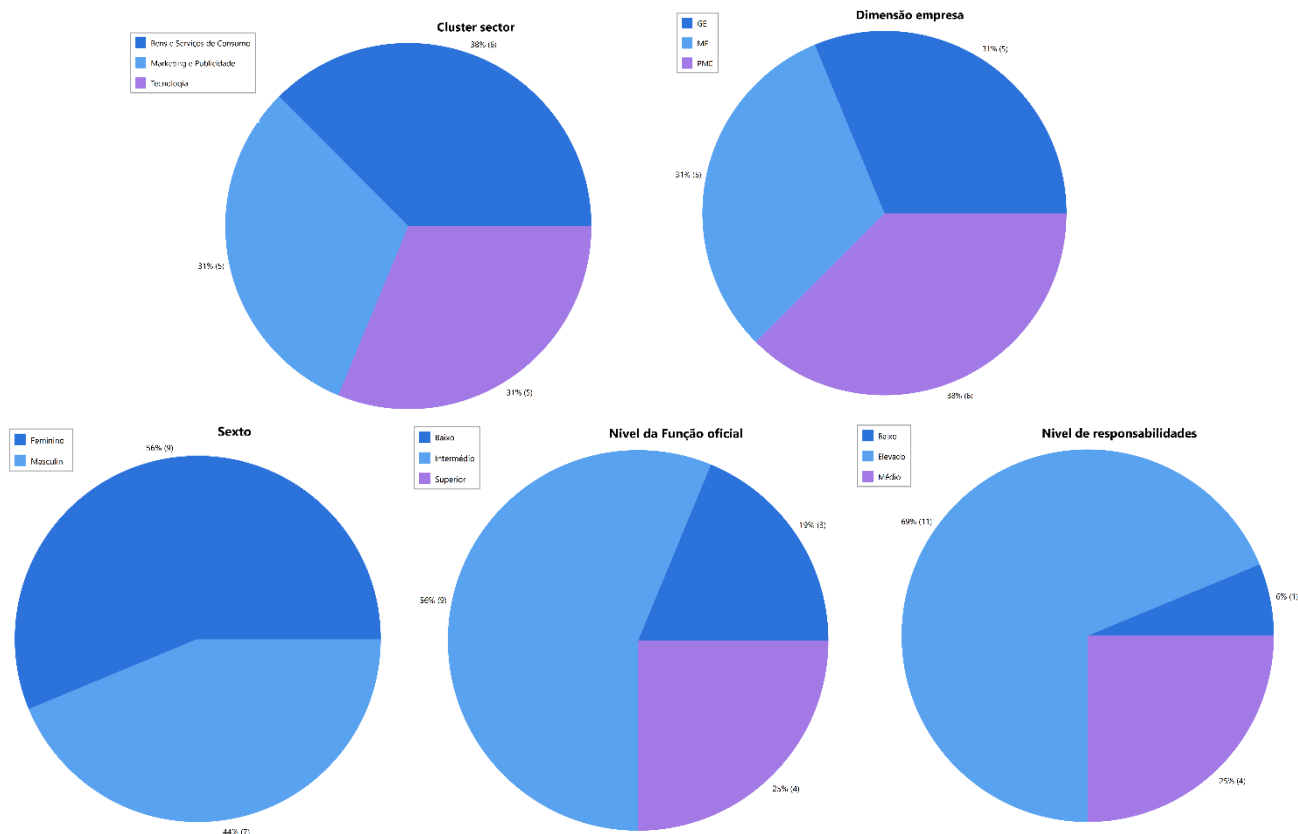


Figura 3 - Peso das variáveis atribuídas aos sujeitos. Fonte: MAXQDA.

No sentido de procurar entender o fenómeno do desvio do nível da função oficial relativamente ao nível de responsabilidades assumidas, foi gerado um mapa (**Figura 4**) apresentando o peso da frequência com que determinados temas eram abordados que dizem respeito a questões como:

- O nível de conhecimento académico do sujeito, especialmente no que toca à gestão de projetos, que o poderiam dotar de maior capacitação para enfrentar os desafios da sua função.
- O volume de responsabilidades sob a sua alçada.
- O indício de acumulação de funções.
- A importância atribuída à imperatividade de conhecimento técnico relativo ao sector, que determinam no seu entendimento o assumir de funções de maior responsabilidade.
- As exigências do sector relativamente ao nível de produção de produtos e serviços pouco estandardizado, motivando uma atenção redobrada aos projetos.

- A imprevisibilidade do sector e interferências externas.
- O impacto deste nível deste contexto e pressão na estabilidade mental do sujeito.

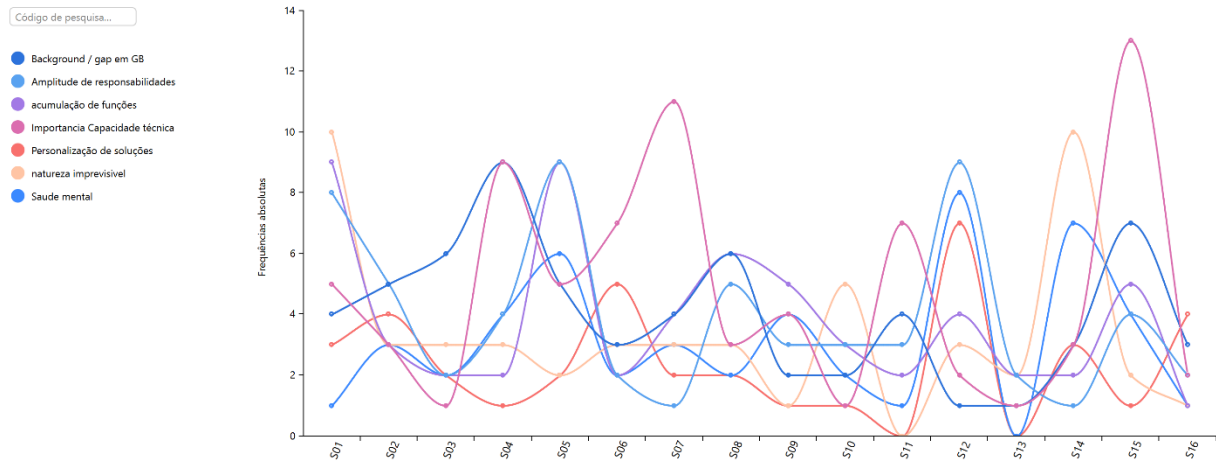


Figura 4 – Tendências de códigos para entender o fenómeno do nível de responsabilidades atribuídas aos sujeitos. Fonte: MAXQDA.

4.1.2 Análise de palavras

De seguida, foi efetuada uma análise transversal aos termos de maior destaque, ao longo dos 16 depoimentos recolhidos.

Na **Figura 5**, podemos constatar na nuvem de palavras, os 42 termos mais frequentemente mencionados nas entrevistas, numa frequência mínima de 5 repetições, apontando para focos principais e aspetos mais salientes da gestão dos projetos, que eram percecionados como críticos e desafiadores.

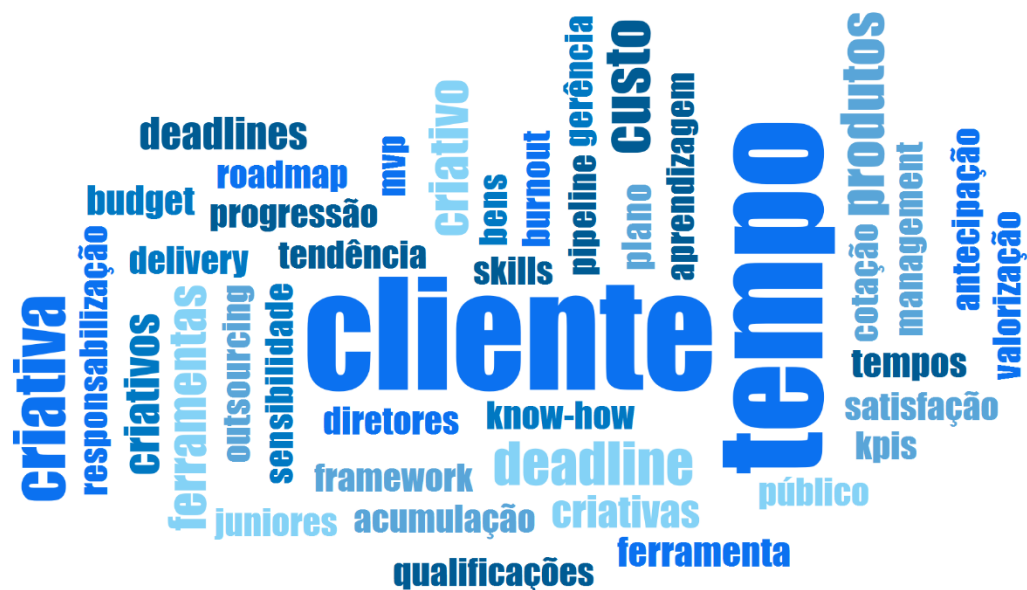


Figura 5 – Nuvem de palavras. Fonte: MAXQDA.

Também na Figura 6 conseguimos perceber numa frequência mínima de 2, as 30 combinações de palavras mais recorrentes.



Figura 6 – Nuvem de palavras combinadas. Fonte: MAXQDA.

Para ilustrar visualmente as conexões e a frequência das discussões centradas em aspetos cruciais mencionados, como 'custo', 'tempo', 'gestão', 'cliente', "produção" e 'projetos', foi gerado um mapa de tendências de palavras (**Figura 7**) por frequência absoluta. Esta visualização evidencia o impacto destas variáveis em cada depoimento e a sua interação.

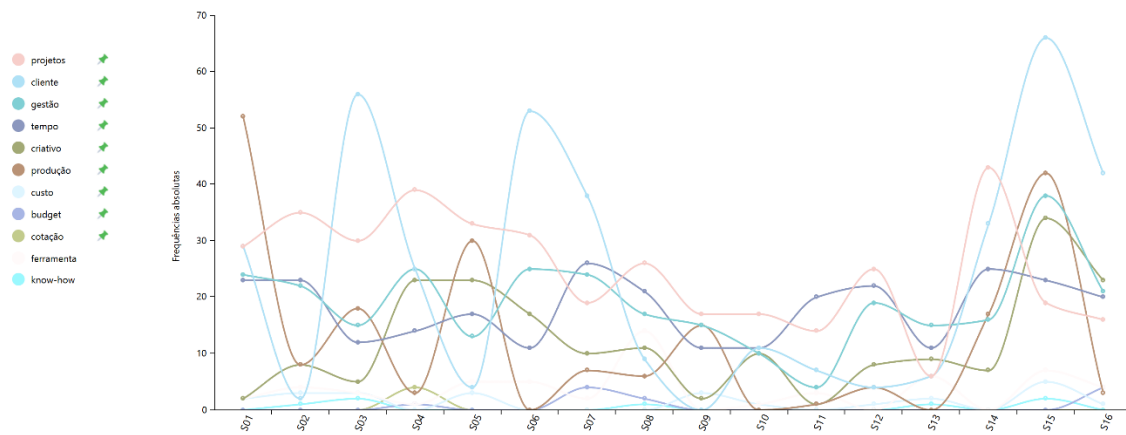


Figura 7 – Mapa tendências de palavras. Fonte: MAXQDA.

4.1.2 Análise de códigos

Seguidamente, a análise debruçou-se sobre o impacto dos códigos, nos depoimentos recolhidos.

Na **Figura 8** identifica-se a Matriz de Códigos, proporcionando a visualização da distribuição por entrevistas, da intensidade com que alguns dos códigos são mencionados em todas as categorias de dados. Esta análise é particularmente útil para detetar padrões ou temas que são predominantes.

Lista de Códigos	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	SOMA
Sobre a empresa																	0
Estrutura hierarquica e organizacion	2	6	1	1	2	3	1	1	4	5	6	2	1	4	3	3	45
PBO	3	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	27
Dimensão																	0
ME			1	1			1	1						1			5
PME	2				1	1			1	1						1	7
GE		2									1	1	1				7
clusters																	0
Marketing e Publicidade						2		2				7		3	1	3	18
Bens e Serviços de Consumo	3	3	5	3	3		2		3			1					23
Tecnologia						4	4			2	4		2				16
Sobre o sujeito																	0
Função	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	29
Background / gap em GB	4	5	6	9	5	3	4	6	2	2	4	1	1	3	7	3	65
Amplitude de responsabilidades	8	5	2	4	9	2	1	5	3	3	3	9	2	1	4	2	63
acumulação de funções	9	3	2	2	9	2	4	6	5	3	2	4	2	2	5	1	61
Importancia Capacidade técnica	5	3	1	9	5	7	11	3	4	1	7	2	1	3	13	2	77
Particularidades da Industria																	0
Subjetividade	6	2	5	2	10	8	5	4	1	3	3	3	1	3	1	1	58
Personalização de soluções	3	4	2	1	2	5	2	2	1	1		7		3	1	4	38
Criatividade	4	1	1	8	9	4	4	17	2	4		1	1	1	7	2	66
natureza imprevisível	10	3	3	3	2	3	3	3	1	5		3	2	10	2	1	54
Saude mental	1	3	2	4	6	2	3	2	4	2	1	8		7	4	1	50
Definição da Qualidade do Projeto	2	2	1	3	2	2	4	19	1	4		3	1	3	4	2	53
Especificidades da Gestão de Projetos																	0
Gestão de Custo	6	4	4	2	5	4	1	3	3	1	1	5	2	5	5	4	55
Gestão do Tempo	10	9	4	5	2	5	6	13	2	3	5	14	1	4	10	3	96
Gestão do Âmbito	5	5	11	7	4	4	10	7	3	5	2	6	1	3	10	3	86
Volatilidade de alterações e ped	7	5	5	3	2	7	4	3	3	2	2	1	1	4	5	1	55
Comunicação e colaboração	7	3	5	4	5	2	5	8	4	5	5	7	5	1	8	4	78
Gestão de recursos e equipas	16	21	4	3	6	8	7	10	9	8	9	26	15	9	8	8	167
Gestão de clientes	13	1	13	8	2	8	8	2		7	2	1	1	11	24	17	118
Gestão outros strakeholders	9	4	4	4	1	1	5	4	3	1	3	5	2	3	4	3	56
Monitorização e controlo	6	4	1	3	2	6	19	6	4	2	5	7	5	5	2	5	82
Gestão da mudança	18	3	4	4	5	2	10	5	2	2	7	8	4	2	10	1	87
Planeamento estratégico	13	8	5	8	6	2	6	16	1	11	3	6	10	8	8	1	112
Avaliação de Rentabilidade	1	1	1	7	13		9	8	1	5	1	6	3	8	1	3	69
Encerramento do projeto	3	3	1	1	1	3	3	1		1	2	2	3	5	4	1	34
Metodos de GP																	0
Transversalidade da metodologia er	2	1	1	1	1	2	1	11	4	2	3	5	3	1	6	2	46
Ciclo de projeto flexível	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	1	8	4	1	35
Metodologias tradicionais		1					1									1	3
Processos personalizados	5	1	3	4	7	2	7	8	2	7	3	4	5	1	1	3	63
Ferramentas	14	5	10	2	4	3	6	4	1	4	1	2	3	2	5	2	68
SOMA	200	127	114	121	135	114	160	187	78	107	90	165	83	127	173	91	2072

Figura 8 – Matriz de códigos por entrevista. Fonte: MAXQDA.

Na nuvem de códigos da Figura 9, são destacados os temas mais frequentes nas entrevistas, com base na recolha dos códigos com maior prevalência, que nos indiciam as principais áreas em foco. São evidenciados os 15 códigos mais relevantes com frequência mínima de 62.

Gestão de clientes	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	3	2	10	0	14	4	8	8	5	12	0	7	8	26	15	7	5	0	12	8	2	9	6	7	0	2	6	1	2	1	198	
Gestão outros stakeholders	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	0	5	1	2	1	1	2	0	1	5	5	5	9	9	12	0	4	2	2	2	2	0	3	2	0	2	0	85		
Especificidades da Gestão de Projetos > Monitorização e controlo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	6	7	6	0	1	1	1	1	2	4	0	2	9	7	4	12	23	8	4	0	4	4	8	4	0	5	15	0	17	11	170	
Gestão da mudança	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	5	8	7	0	4	1	3	2	5	1	0	1	2	3	1	7	23	2	2	4	0	22	10	0	0	1	0	0	5	10	135		
Planeamento estratégico	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	7	0	6	4	12	11	8	11	0	9	10	7	5	7	21	9	2	4	22	0	15	5	0	2	2	0	4	5	202						
Avaliação de Rentabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	1	8	0	5	4	3	5	3	7	0	16	7	6	4	1	7	6	2	8	10	15	0	4	0	1	5	0	3	5	146						
Encerramento do projeto	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	5	1	2	0	1	3	0	1	4	3	7	2	4	0	5	4	0	0	1	6	0	4	1	60						
Métodos de GP																																																			
Transversalidade da metodologia entre todos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	2	1	14	11	2	3	5	1	2	1	1	0	0	8	0	8	13	78
Ciclo de projeto flexível	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	3	2	1	1	0	0	0	4	3	10	5	4	13	6	2	15	0	2	5	6	0	8	0	0	4	8	109							
Metodologias tradicionais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6			
Processos personalizados	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	2	2	0	2	2	9	8	4	3	0	1	9	2	3	6	15	2	2	17	5	4	3	4	0	8	4	0	0	11	140		
Ferramentas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	2	5	3	12	11	1	0	11	10	5	5	1	0	13	8	0	11	0	104	
SOMA	0	35	32	0	1	3	5	0	3	13	1	0	11	55	98	100	126	0	128	64	132	109	76	111	0	82	144	159	108	133	270	198	85	170	135	202	146	60	0	78	109	6	140	104	3432						

Na Figura 10, visualiza-se ainda um mapa de códigos, gerado segundo a premissa de sobreposição num mesmo segmento de texto, com uma frequência mínima de 10. A dimensão do círculo revela a predominância da ocorrência, enquanto as linhas indicam a interseção dos temas discutidos conjuntamente, proporcionando uma visualização das áreas de maior inter-relação e ênfase para os temas predominantes e suas conexões dentro destes contextos.

Com base neste mapa e análise dos trechos, são destacados 3 grupos temáticos:

- Os desafios no ajuste dos recursos humanos aos processos: Gestão de equipas e recursos como um dos grandes temas em destaque, muito dependente de comunicação, da colaboração e de ferramentas e processos personalizados.
- Os desafios da definição inicial do Projeto: devido a influências externas imprevisíveis, mas sobretudo devido à gestão de clientes dependente da gestão do âmbito, implicam uma reflexão sobre os desafios em interpretar objetivamente os requisitos do projeto. Todo este panorama é intensificado pela dificuldade em planificar estratégias para avaliar os projetos e gerir custo e tempo.

- A necessidade de empreender melhorias aos processos, com estratégias de mudança, para aliviar a sobrecarga de responsabilidades que recai sob quem está a liderar os projetos.

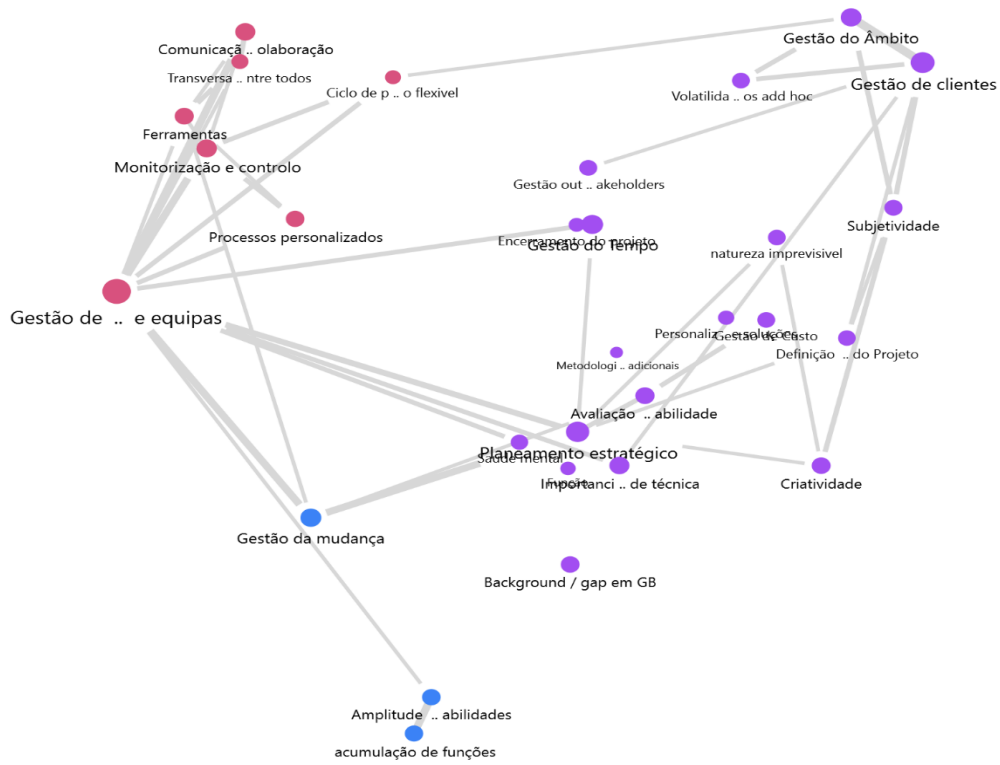


Figura 10 – Mapa de códigos. Fonte: MAXQDA.

Ainda, a partir da matriz de coocorrência de códigos, foram isoladas as conexões de maior impacto, com destaque na **Figura 11**

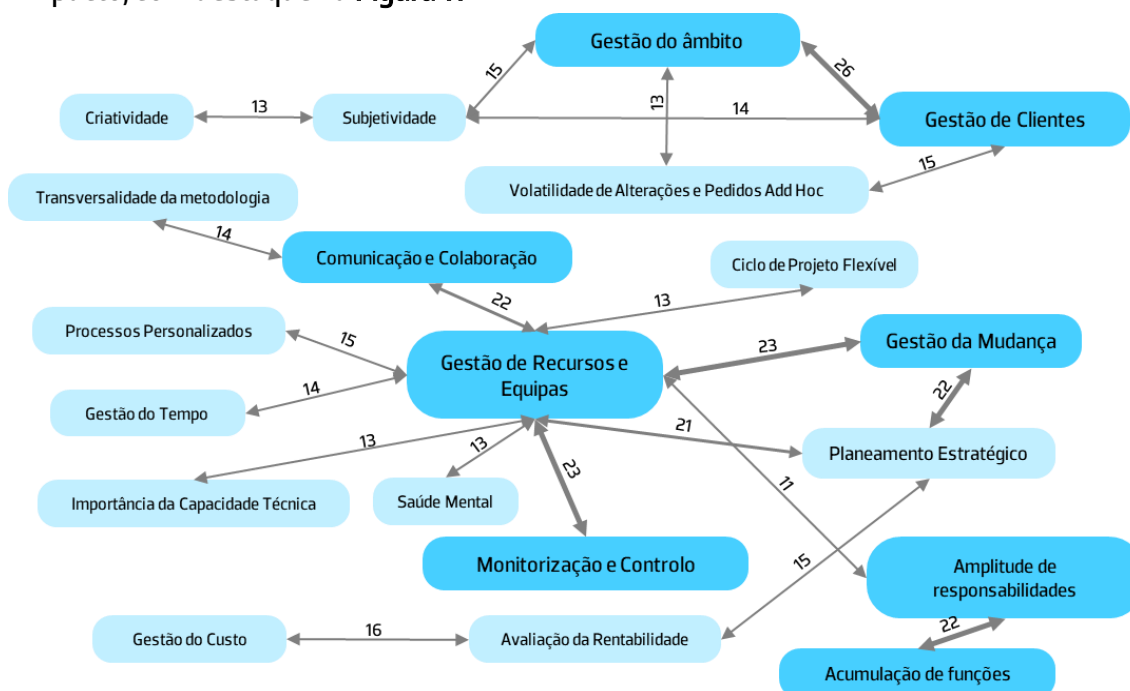


Figura 11 – Correlação de códigos de maior impacto. Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Similaridade nos depoimentos

Por último, foi ainda efetuada uma análise de similaridade entre os 16 depoimentos, em termos de ocorrência e frequência de códigos.

Para executar a análise, as variáveis textuais foram transformadas em numéricas (**Tabela 8**) e ativadas, tal como ativados todos os documentos e códigos.

Tabela 8 – Conversão variáveis textuais em numéricas. Fonte: MAXQDA.

Doc.	Dimensão empresa		Sector Atividade	Sexto	Nível da Função oficial		Nível de responsabilidades			
S02	GE	3	Bens e Serviços de Consumo	1	Feminino	2	Intermédio	2	Elevado	3
S01	PME	1	Bens e Serviços de Consumo	1	Feminino	2	Intermédio	2	Elevado	3
S05	PME	1	Bens e Serviços de Consumo	1	Masculino	1	Intermédio	2	Elevado	3
S03	ME	2	Bens e Serviços de Consumo	1	Masculino	1	Superior	3	Elevado	3
S04	ME	2	Bens e Serviços de Consumo	1	Masculino	1	Superior	3	Elevado	3
S09	PME	1	Bens e Serviços de Consumo	1	Feminino	2	Baixo	1	Médio	2
S08	ME	2	Marketing e Publicidade	2	Feminino	2	Intermédio	2	Elevado	3
S16	PME	1	Marketing e Publicidade	2	Feminino	2	Intermédio	2	Elevado	3
S15	GE	3	Marketing e Publicidade	2	Masculino	1	Intermédio	2	Elevado	3

S14	ME	2	Marketing e Publicidade	2	Masculino	1	Superior	3	Elevado	3
S12	GE	3	Marketing e Publicidade	2	Feminino	2	Intermédio	2	Médio	2
S11	GE	3	Tecnologia	3	Feminino	2	Baixo	1	Baixo	1
S13	GE	3	Tecnologia	3	Feminino	2	Intermédio	2	Elevado	3
S10	PME	1	Tecnologia	3	Masculino	1	Superior	3	Elevado	3
S06	PME	1	Tecnologia	3	Feminino	2	Baixo	1	Médio	2
S07	ME	2	Tecnologia	3	Masculino	1	Intermédio	2	Médio	2

Na **Tabela 9** é possível observar a Similaridade entre os documentos, com base num cruzamento por existência de código, numa correspondência simples e ignorando valores omissos. A análise no MAXQDA, determina que quanto mais próximo o valor de 1, maior similaridade apresenta, neste sentido podemos destacar as seguintes correspondências = 1: S01 > S05 (atuam no mesmo sector, igual dimensão de empresa) / S04 > S03 (atuam no mesmo sector, igual dimensão de empresa).

Tabela 9 – Matriz de Similaridade de documentos. Fonte: MAXQDA.

ID.	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
S01	1,00	0,94	0,96	0,96	1,00	0,94	0,94	0,90	0,96	0,96	0,84	0,94	0,88	0,92	0,92	0,94
S02	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	0,88	0,92	0,92	0,90	0,90	0,86	0,96	0,90	0,90	0,94	0,92
S03	0,96	0,94	1,00	1,00	0,96	0,90	0,98	0,94	0,92	0,92	0,84	0,94	0,88	0,96	0,92	0,90
S04	0,96	0,94	1,00	1,00	0,96	0,90	0,98	0,94	0,92	0,92	0,84	0,94	0,88	0,96	0,92	0,90
S05	1,00	0,94	0,96	0,96	1,00	0,94	0,94	0,90	0,96	0,96	0,84	0,94	0,88	0,92	0,92	0,94
S06	0,94	0,88	0,90	0,90	0,94	1,00	0,92	0,92	0,90	0,98	0,86	0,92	0,90	0,94	0,94	0,96
S07	0,94	0,92	0,98	0,98	0,94	0,92	1,00	0,92	0,90	0,94	0,86	0,92	0,90	0,94	0,90	0,88
S08	0,90	0,92	0,94	0,94	0,90	0,92	0,92	1,00	0,86	0,90	0,82	0,92	0,86	0,98	0,94	0,96
S09	0,96	0,90	0,92	0,92	0,96	0,90	0,90	0,86	1,00	0,92	0,80	0,90	0,84	0,88	0,88	0,90
S10	0,96	0,90	0,92	0,92	0,96	0,98	0,94	0,90	0,92	1,00	0,88	0,90	0,92	0,92	0,92	0,94
S11	0,84	0,86	0,84	0,84	0,84	0,86	0,86	0,82	0,80	0,88	1,00	0,86	0,92	0,84	0,88	0,82
S12	0,94	0,96	0,94	0,94	0,94	0,92	0,92	0,92	0,90	0,90	0,86	1,00	0,90	0,94	0,98	0,92
S13	0,88	0,90	0,88	0,88	0,88	0,90	0,90	0,86	0,84	0,92	0,92	0,90	1,00	0,88	0,92	0,86
S14	0,92	0,90	0,96	0,96	0,92	0,94	0,94	0,98	0,88	0,92	0,84	0,94	0,88	1,00	0,96	0,94
S15	0,92	0,94	0,92	0,92	0,92	0,94	0,90	0,94	0,88	0,92	0,88	0,98	0,92	0,96	1,00	0,94
S16	0,94	0,92	0,90	0,90	0,94	0,96	0,88	0,96	0,90	0,94	0,82	0,92	0,86	0,94	0,94	1,00

Na **Tabela 10**, analisa-se a similaridade dos documentos, pela frequência de códigos pela medida de proximidade “distancia de bloco”. Esta análise no MAXQDA, determina que quanto mais próximo o valor de 100, maior similaridade apresenta.

Tabela 10 – Matriz de Similaridade por distância. Fonte: MAXQDA.

ID.	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
S01		47,74	48,88	57,65	43,99	48,50	60,44	54,59	54,46	52,54	63,25	55,45	56,56	61,07	57,10	52,21
S02	47,74		38,65	39,41	47,64	39,29	53,75	48,96	37,13	42,85	38,24	39,10	35,36	43,30	38,69	38,19
S03	48,88	38,65		24,73	41,38	43,85	39,18	48,36	41,80	35,68	48,44	56,21	42,24	40,30	45,71	41,56
S04	57,65	39,41	24,73		36,49	46,04	34,11	43,36	36,12	31,96	42,29	51,46	38,26	34,71	39,39	41,89
S05	43,99	47,64	41,38	36,49		44,18	49,12	48,08	37,78	32,57	53,88	50,68	46,93	51,33	54,19	41,19
S06	48,50	39,29	43,85	46,04	44,18		45,88	59,32	30,18	34,55	32,59	50,06	40,13	41,84	52,55	30,51
S07	60,44	53,75	39,18	34,11	49,12	45,88		55,08	50,87	42,73	45,52	57,17	46,90	49,52	49,59	56,85
S08	54,59	48,96	48,36	43,36	48,08	59,32	55,08		56,34	49,49	60,13	51,90	52,31	59,03	54,46	49,29
S09	54,46	37,13	41,80	36,12	37,78	30,18	50,87	56,34		32,27	28,38	47,36	32,68	44,43	49,12	26,15
S10	52,54	42,85	35,68	31,96	32,57	34,55	42,73	49,49	32,27		37,68	52,45	29,48	39,66	50,72	33,30
S11	63,25	38,24	48,44	42,29	53,88	32,59	45,52	60,13	28,38	37,68		46,29	24,98	49,54	48,28	38,50
S12	55,45	39,10	56,21	51,46	50,68	50,06	57,17	51,90	47,36	52,45	46,29		40,96	49,74	48,67	48,83
S13	56,56	35,36	42,24	38,26	46,93	40,13	46,90	52,31	32,68	29,48	24,98	40,96		44,70	47,07	32,36
S14	61,07	43,30	40,30	34,71	51,33	41,84	49,52	59,03	44,43	39,66	49,54	49,74	44,70		47,47	39,18
S15	57,10	38,69	45,71	39,39	54,19	52,55	49,59	54,46	49,12	50,72	48,28	48,67	47,07	47,47		51,90
S16	52,21	38,19	41,56	41,89	41,19	30,51	56,85	49,29	26,15	33,30	38,50	48,83	32,36	39,18	51,90	

4.2 Temas resultantes da análise

Apos concluída a codificação das entrevistas e análise preliminar dos instrumentos disponíveis no MAXQDA, foi possível discernir padrões e tendências significativos nos dados recolhidos, e identificar os temas emergentes com maior precisão. Do cruzamento desta análise com os segmentos de texto categorizados (**Apêndice D**) emergiram temas importantes que influenciam diretamente a gestão de projetos nas indústrias criativas, debruçando-se sobre dinâmicas e desafios específicos. Entre os principais tópicos identificados estão as funções de gestão, a adaptação das metodologias aos sectores, a gestão de recursos e a volatilidade dos processos criativos.

De seguida, são apresentados os principais temas e a sua relevância para a gestão de projetos.

4.2.1 Background dos Gestores e Influência na Gestão de Projetos

- **Carência de background em GP**

Durante as entrevistas, tornou-se evidente que uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos gestores no setor criativo é a falta de formação em GP, tendo em conta o background

acadêmico. 14 dos 16 entrevistados refere uma proveniência acadêmica de cursos de gênese artística.

E neste sentido, quem assume funções de responsabilidade na liderança destes projetos, frequentemente adapta metodologias de forma autodidata, com base na experiência prática adquirida ao longo dos anos, mas sem uma base sólida em metodologias formais de GP. Esta carência de conhecimento estruturado pode gerar desafios significativos na condução de projetos.

"Absolutamente não me preparou para isto o curso. Eu sou arquiteta, (...) Eu é que tive de dar a formação no meio do caos a toda a gente. Foram coisas que eu fui aprendendo e que achei certo fazer e foi isto que fui ensinando também não tive formação para isso" .(S02).

"Sou licenciada em Tecnologia e Design de Produto (...) sinto que o curso me preparou minimamente mesmo na parte da gestão de projetos (...) Todos os dias vou descobrindo uma necessidade nova de tarefas que têm de ser feitas e eu não sabia (...) "(S09)

Essa realidade resulta numa gestão inconsistente, numa variabilidade nos resultados dos projetos, gerando problemas de coordenação e execução a longo prazo. Esta aplicação de método está muito dependente das competências individuais dos gestores, cuja improvisação é uma constante.

"Trabalho aqui há 15 anos. Não tinha trabalhado noutra sítio antes (...) Tive pouco tempo de progressão. Entrei em 2009 e desde 2012 que já assumo estas responsabilidades (...) acabei por ter de acelerar esse processo por minha conta, com base na experiência e perspicácia do que via as pessoas a fazer, e da curiosidade e pesquisa.".(S05)

S03 assume ainda que apesar de ser Gestor de Projetos, não teve formação específica na área. Foi evoluindo com os projetos, mas percebe que lhe falta uma base sólida em metodologias, que lhe poderiam retribuir maior controlo sobre os projetos.

S13 iniciou um background académico similar aos restantes entrevistados, mas o volume de formações complementares adquiridos ao longo do tempo foram cruciais para assumir as funções de responsabilidades atuais.

Em contraponto, dos 2 entrevistados com um background divergente, ambos assumem funções de liderança não só em projetos, mas nas próprias organizações das quais são detentores. O S10 com um background em Engenharia Informática, revela que esta formação lhe trouxe competências relevantes de gestão de projetos " *sobretudo direcionado a gestão de produto tecnológico*".

O S14 destaca as vantagens do seu background em gestão, para o domínio de um conjunto de competências transversais, uteis à gestão do próprio negócio.

- **A importância do background técnico e criativo**

O domínio técnico e sensibilidade criativa são destacados como essenciais para o sucesso na gestão de projetos nas indústrias criativas. Diversos entrevistados afirmaram que a sua formação e experiência prévias em áreas criativas, tal como o conhecimento técnico adquirido na prática, os ajudam a compreender as nuances dos projetos, facilitando a comunicação com as equipas, uma maior compreensão dos processos criativos e sobretudo uma capacidade de antecipação de problemas de execução. Relatam que a compreensão profunda do produto ou serviço é indispensável para garantir a correta execução do projeto e é até mais preponderante do que formação formal em GP, posicionando o gestor como um mediador entre as exigências criativas e as necessidades estruturais do projeto, atuando como um facilitador na aceitação de soluções inovadoras por parte dos stakeholders.

Como relatam os entrevistados: " *A parte criativa ajuda muito em pegar em situações que vês em ambientes completamente distintos e aplicar naqueles outros exemplos em obra. (...) Quando estou a projetar como sei executar, é fácil falar com quem vai executar, porque normalmente digo-lhes como quero as coisas, já especificamente, e eles gostam de falar com alguém que fala a mesma linguagem e percebe, e aceitam ideias diferentes. Se eu não fizesse isso, metade das coisas do projeto não eram executadas, porque não são convencionais.*" (S04)

Outra perspetiva reforça o impacto da versatilidade técnica no contexto criativo: " *Nas indústrias que são até mais criativas, que para além do desenho, depois têm a produção gráfica, a produção de uma ativação que tens de pôr na rua. Para as pessoas com quem trabalho, é uma mais-valia terem essas valências. Todas as agências por onde andei, sempre me*

dei muito bem com a malta da produção, porque tenho esse entendimento direto com as necessidades que depois existem." (S15)

- **Acumulação de funções**

A acumulação de funções, particularmente em empresas de menor dimensão, é uma realidade comum nas indústrias criativas, que ilustra as dificuldades adicionais impostas pela falta de recursos e pela necessidade de multitarefas, resultando numa gestão fragmentada e, por vezes, ineficaz. Os gestores, além de desempenharem o papel de líderes de projeto, também assumem tarefas operacionais e criativas, o que muitas vezes afeta a tomada de decisões e o foco estratégico.

"É um problema o acumular funções. No meu caso específico, a acumulação de funções é demasiado evidente e a carga é demasiada para ser só uma pessoa a fazer. (...) Eu neste momento, como acumulo funções de coordenação e direção de departamento, não tenho disponibilidade para formular a documentação como deveria, e na realidade também não é muito útil à data por a equipa ser tão dependente de mim. (...) O acumular de funções, poucos recursos e tempo para execução de projetos nos leva a trabalhar sempre no limite." (S02)

Nenhum dos entrevistados revelou ocupar uma função exclusiva de Gestão de Projetos, sendo que todos os que assumem responsabilidades de nível médio e elevado, relatam a acumulação de funções complementares, tanto no campo criativo como na gestão e produção. Esta realidade é evidente em micro e pequenas empresas, onde as limitações de recursos humanos levam os gestores a desdobrar-se em múltiplos papéis, tal como relatado pelos entrevistados:

"É uma empresa pequena, é muito difícil ter só uma função." (S03)

"Eu sou além de diretor-geral, que divido com outro sócio, o principal comercial, vendendo cerca de 80% do que a empresa vende, e depois também faço algumas vezes a tarefa de Gestão de Projetos." (S14)

Mas também em Médias Empresas quando não há ainda uma estrutura organizacional bem sedimentada e ajustada ao tipo de negócio, como descreve o entrevistado S01, quando re-

fere que para além da gestão dos projetos, está a liderar a implementação de processos estruturais de mudança na empresa, que implicam a implementação de novos softwares e novos procedimentos. Ainda assim afirma que não se consegue libertar também de tarefas de execução essenciais ao departamento de produção, pela falta de recursos e agilidade necessária para a conclusão dessas tarefas. Já o entrevistado S06 revela recorrer a uma gímnastica milimétrica de calendário para conseguir atender a todas as solicitações, bloqueando momentos que não deve ser incomodado para se conseguir concentrar em tarefas de execução. Excluem-se 3 casos no sector tecnológico: sujeito S11 assumindo função correspondente de designer e nível de responsabilidades “baixo”. Sujeito S10 e S13 assumindo responsabilidades em hierarquia superior, por terem suporte na equipa de elementos a ocuparem funções como Gestor de Projeto ou Produto.

Esta constatação, aliada à falta de preparação formal para algumas funções, gera problemáticas adicionais, tal como levantadas pelo entrevistado S15: *“(…) entrei para uma produtora pequenina onde comecei como designer, mas na verdade eu fazia project management, ou seja, acompanhava os clientes, os fornecedores, os caterings e isso por acaso é uma coisa que eu valorizo muito hoje em dia. (...) Tens criativos a fazer o planeamento das equipas, outros a fazerem a gestão das pessoas, quase um recurso humano. Mas Depois faltam-lhes essas competências, pois são pessoas muito criativas e até às vezes muito abstratas, até na maneira como lidam com terceiros, e não têm essa competência.”*

Assim, a falta de formação formal em gestão de projetos, a importância crítica do conhecimento técnico e a acumulação de funções são desafios interligados que não apenas afetam a eficiência dos processos, mas também evidenciam a necessidade urgente de apoio adicional e de uma melhor distribuição de responsabilidades. Este cenário sublinha a importância de uma estrutura mais robusta, que permita aos gestores focarem-se em decisões estratégicas e criativas, sem sacrificar a qualidade da gestão operativa.

4.2.2 Particularidades e Desafios de alguns sectores

- **A subjetividade na definição do sucesso do projeto**

A subjetividade acompanha o ciclo destes projetos, desde a definição do caminho inicial até à clarificação do que poderá constituir o sucesso num projeto criativo. Neste sentido, foi

também particularmente difícil para os entrevistados, definirem até indicadores para análise da qualidade de um projeto. Ao contrário de sectores mais técnicos, onde o sucesso pode ser medido por métricas claras como a entrega no prazo ou dentro do orçamento, nas indústrias criativas, o sucesso é muitas vezes subjetivo e depende da perceção de valor por parte dos clientes e do público-alvo. Esta subjetividade é uma característica inerente aos projetos criativos, e os gestores precisam equilibrar as expectativas dos clientes com as necessidades criativas da equipa.

A subjetividade é referida pelos entrevistados como o elemento que tolda a clareza e gera discórdia na seleção do melhor rumo ou solução para o projeto, atracado a opiniões e gostos pessoais. O S12 revela as dificuldades em aprovar soluções apresentadas pelos designers da sua equipa, que apesar de visualmente apelativas, não se adequam aquele público-alvo ou budget de projeto.

"Quando envolve estética e estás dependente dos gostos já entras na subjetividade e é um problema" (S08)

É também evidenciada na dificuldade em comunicar as soluções de forma objetiva entre os diversos stakeholders *"Obviamente que há coisas que é difícil de descrever, principalmente quando estamos a falar de componentes criativas e visuais, não é."*(S06)

A noção de qualidade do projeto gera também dificuldades de entendimento, uma vez que para muitos entrevistados está associada à qualidade técnica da solução ou matérias-primas que refutam de imediato qualquer comprometimento, tal como avançado pelo S01 *"Não nos interessa negociar a qualidade; esse elemento nunca consideramos em negociação sequer"* e pelo S07 *"A qualidade muitas vezes é subjetiva se a qualidade for só a quantidade de features que o produto tem, acho que existe uma certa facilidade em chegar a esse propósito..."*.

"Nós queremos sempre desenvolver a melhor solução para aquela necessidade"
(S10)

- **A natureza imprevisível, dinâmicas únicas e personalização**

Outro tópico recorrente nas entrevistas diz respeito a esta imprevisibilidade inerente aos projetos nas indústrias criativas, como uma constante que torna o planeamento complexo

e, muitas vezes, inviável. Cada projeto tem particularidades únicas o que torna difícil a sua replicação e antecipação. As mudanças rápidas e inesperadas fazem parte do dia a dia, criando um ambiente onde os ajustes ao plano inicial são inevitáveis. O mercado em constante evolução, combinado com solicitações de alterações de última hora por parte dos clientes, e com diversos stakeholders envolvidos, por vezes de forma inesperada, impactam diretamente a gestão de tempo e recursos, exigindo reavaliações e ajustes contínuos nos projetos, sob uma tremenda pressão.

"Mudanças de projeto ocorrem com bastante frequência. É raro um projeto seguir o plano original sem ajustes.(...) Acho que estamos até mais habituados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto."(S01)

"Na criatividade há muito mais ambiguidade do que por exemplo um projeto Tecnológico que tu sabes que tens de implementar ao dia X, programar ao dia Y, entrar ao dia tal e depois fazer os debugs e afins. (...) À última da hora inventas ali qualquer coisa e resolve-se tudo. E muitas das vezes são coisas que nunca foram faladas, não foram pensadas e muitas vezes até são a estrela da companhia naquilo que tu fazes porque se lembraram ali."(S15)

Mas mesmo num sector mais estruturado como o da Tecnologia, a problemática da personalização de soluções, da necessidade de se estar em constante criação de algo novo, impacta a viabilidade de agilização de processos e soluções.

"Registamos muitas das soluções que vamos definindo e há um manual de instruções acessível a todos com informações por exemplo 'se encontrares este problema usa isto'. De qualquer forma isto é sempre muito volátil depende de uma avaliação da situação concreta, por vezes o que funcionou ali pode não ser o melhor para esta situação, apesar de aparentar" (S10)

Este cenário reflete a necessidade de uma gestão flexível e responsiva, capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças. A natureza fluída da colaboração reflete de igual modo desafios complexos na coordenação entre equipas, e entre parceiros, por vezes com as suas próprias expectativas, prazos e intensões no projeto.

Entrevistados a atuar no sector de Marketing e Publicidade revelam também a intensificação deste fenómeno pelo fator sazonalidade.

"O Natal tem imensa procura. As empresas do sector estão à espera daquele momento para faturar o que não foi faturado o ano todo. É cada vez mais difícil arranjar recursos humanos, digo nem bons nem maus, não arranjas nada. E sem recursos humanos não consegues montar, pronto. E não conseguindo montar, tens a tua vida arruinada. Porque assinas contratos muito grandes com imensas cláusulas que te tramam."
(S14)

Para além disso, revelam ainda que a falta de sinergia entre as equipas e parceiros muitas vezes afeta negativamente o andamento do projeto, quando em vez de colaborarem para alcançar melhores resultados, muitas vezes as empresas reduzem as margens de tempo e custo para obter uma vantagem competitiva, o que pode comprometer a qualidade final do projeto.

"Na indústria criativa, quando trabalhamos a par com outros parceiros, outras agências, nomeadamente em planos de meios, há sempre aqui alguma competitividade característica desta indústria que acaba por ser um bocadinho contraproducente até para o resultado final." (S16)

• O equilíbrio entre a criatividade e as limitações do projeto

Outro tema recorrente foi a tensão existente entre o fomento à criatividade e as limitações impostas nomeadamente pelo tempo, orçamento e recursos. Embora a criatividade seja o pilar central destas indústrias, os gestores relataram dificuldades em conciliar os prazos apertados, as restrições de orçamento e a necessidade de espaço criativo, assumindo a aplicação de ajustes derivados dessas limitações que não seriam a melhor solução ao projeto e que em última instância comprometem o real propósito da criatividade que é o de encontrar a melhor solução para aquele pedido. Tal como referem os autores S08 e S11, que o processo criativo não se limita a executar painéis ou telas visualmente atrativas, há um processo complexo por detrás para se chegar aquela solução apresentada de forma visual.

"A componente da criatividade, não é só irmos à nossa cabeça, entrar e depois irmos buscar uma coisa que achamos que seja diferente. Também a criatividade é orientada pela curiosidade, questionamento e busca de soluções mais eficientes." (S05)

"(...) Há projetos que na fase de conceito, desde olhar para ele e tentar fazer alguma coisa, demoro o mesmo tempo que a executar o projeto inteiro de um outro se calhar até mais complexo do que aquele. E nesse momento é muito complicado de mensurar. (...) eu estou constantemente a trabalhar sob pressão para entregar algo criativo e inovador, mas os prazos são sempre muito curtos, o que não me permite explorar mais opções (S03)

"Acho que deve haver uma forma da parte criativa coexistir com a produção. E quando eu digo produção, falo nas encomendas que tens de dar a resposta, que são o ganho pão das empresas. (...) Muitas das vezes o processo criativo fica prejudicado, é compreensível no momento, mas a falta de dedicação e aposta em simultâneo creio que prejudica o resultado dos projetos. (...) às vezes têm receita de testar uma coisa que ao início pode fugir um bocado da caixa e ser mais complexa, mas pode depois dar frutos em termos de lucro à empresa. (...) "às vezes estás tão entalado com estes processos todos, com este controlo todo que tem de ser feito, que inevitavelmente, por muito mais controlo que tenhas e dependendo da personalidade de cada um claro, estes inputs, deste "apanhar da criatividade", claro que acabam por representar um encargo adicional de trabalho, (...) (S05).

• **Disparidade de recursos e impacto no projeto e equipas**

A disparidade no acesso a recursos entre empresas de diferentes tamanhos influencia profundamente os projetos criativos. Empresas de menor dimensão, como as ME, são particularmente afetadas pela falta de recursos, o que as torna mais vulneráveis às flutuações do mercado e à necessidade de reagir rapidamente a crises ou mudanças externas. Esta falta de recursos vai além da questão humana, abrangendo também a escassez de capital financeiro e bens materiais, o que sobrecarrega ainda mais as estruturas internas.

"Trabalho numa empresa pequena, e somos poucos a fazer muito. Isso significa que não tenho a mesma autoridade que teria numa empresa maior para tomar decisões ou alocar recursos como gostaria". Essa limitação afeta a capacidade de gerir projetos com eficiência, resultando em decisões mais reativas e menos estratégicas. (S04)

Mas também nas PMEs se verificam desafios significativos relacionados à gestão de recursos. Mesmo para o entrevistado S10 que se posiciona no sector da Tecnologia, onde a percepção desta problemática se expectava ter menos impacto, face aos outros sectores aqui analisados, este indica que *"a gestão de recursos é que é sempre um problema. A nossa equipa não estica, é muito difícil encontrar e reter recursos especializados, nem me posso queixar muito dessas multinacionais americanas e afins que pagam aquilo que nós não conseguimos porque é a lei do mercado"*. Essa realidade expõe a dificuldade que estas empresas têm para competir, mesmo com recursos disponíveis, agravada pela pressão constante de manter a operação sem interrupções.

Para as GE, embora haja mais recursos financeiros e tecnológicos à disposição, a hierarquia rígida e os processos burocráticos podem inibir a agilidade necessária para enfrentar os desafios dos projetos criativos. S15 menciona que, apesar de haver mais recursos, a complexidade organizacional dificulta tomadas de decisão rápidas, tornando o processo menos adaptável às necessidades imediatas.

Esta sobrecarga sobre os recursos levanta outras questões relacionadas com o impacto na saúde mental dos profissionais do sector. Tal como refere o entrevistado S05: *"A falta de recursos era um problema muito grande"*, e essa escassez constante faz com que os colaboradores acumulem responsabilidades, levando ao cansaço e a uma maior pressão para manter os projetos em andamento, mesmo sem os meios necessários. Também evidenciado pelo S06 *"só se consegue estar nesta área mesmo por gosto do que se faz, senão é impossível aguentar a pressão, os deadlines, (...)"*

Essas empresas, muitas vezes à mercê da volatilidade do mercado, sofrem com a falta de previsibilidade. A necessidade de reagir rapidamente a mudanças externas, sem os recursos suficientes para uma gestão eficaz, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem reféns do sistema, tal como evidenciado pelos entrevistados S08 e S14 a trabalhar em contexto de agências, quando refletem sobre a inconstância e sazonalidade do mercado

Esta pressão constante afeta a qualidade do trabalho, a saúde mental e a própria motivação das equipas, tornando os desafios diários ainda mais complexos de gerir e a necessidade emergente de uma gestão mais humanizada e atenta às dinâmicas de todos os stakeholders, para combater a inevitabilidade da dificuldade de retenção de colaboradores.

“Por vezes acontece algo que me parece muito recorrente nas empresas, as pessoas que têm melhores competências, acabam por ser sobrecarregadas e vão-se embora.”
(S12)

4.2.3 Especificidades da GP

- **Gestão do Âmbito e alterações frequentes**

A gestão do âmbito é uma das áreas mais complexas nos projetos criativos, principalmente devido à subjetividade envolvida nos briefings. Muitas vezes, os requisitos são levantados de forma superficial, o que leva a uma sucessão de mudanças ao longo do projeto, especialmente em detalhes estéticos. A falta de clareza desde o início, aliada às frequentes alterações solicitadas pelos stakeholders, faz com que o controlo do âmbito seja particularmente desafiador. Como resultado, os projetos ficam sujeitos a sucessivos ajustes que impactam tanto o tempo quanto o custo. O entrevistado S06 reflete sobre esta problemática referido que por vezes os clientes não são muito diretos naquilo que se pretende, pois, no início nem sequer estão a visualizar o objetivo final do pedido. Ao longo do projeto vão pedindo sucessivas alterações e não vêm isso como algo que deveria afetar o custo e o prazo do projeto, considerando que mudar detalhes é algo trivial.

O entrevistado S15 evidencia ainda o impacto da falta de foco e objetividade na definição inicial do âmbito, levando a uma má distribuição do tempo de projeto que acaba por comprometer o tempo de produção. *“Muitas vezes é orçamentado e pensado o projeto com horas adequadas para todos os interlocutores, só que queimas muito tempo e muita sinergia no início a debater as coisas até tentar chegar a uma conclusão ou um bom briefing e depois no fim, dos 3 meses que tinhas para fazer esta brincadeira toda, já só tens 2 ou 3 semanas para executar.”*

Essa visão reflete a normalização das mudanças, muitas vezes sem considerar o impacto que essas decisões têm sobre a gestão do projeto. De facto, a leviandade com que essas alterações são solicitadas também é um ponto central. Os entrevistados destacam que, tanto clientes quanto outros stakeholders dentro das próprias organizações até, encaram as mudanças como normais e sem a necessidade de ajustes nos custos ou prazos. Esse cenário provoca desorganização nos cronogramas e pressiona as equipas criativas a fazerem ajustes rápidos.

"Essa volatilidade de serem mudadas coisas no projeto, consecutivamente até o cliente dar ok, é das coisas que mais afeta e me descontrola o planeamento de um dia ou de uma semana." (S01)

"E de repente, em dezembro, acordam todos e começam a pedir ajustes, já depois do design estar a produzir as peças." (S08)

"Eu tenho reparado que nos últimos anos isto tem-se agravado, o cliente fecha a proposta, mas antes de conseguirmos avançar para o planeamento da produção, ele quer alterações e alterações e alterações... Isto é complicado porque estamos a perder tempo crucial nas alterações, mas também porque enquanto o projeto não estiver adjudicado, não pode ir para a produção." (S14)

- **Gestão de tempo**

O tempo, nas indústrias criativas, é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de projetos. Os prazos são muitas vezes comprimidos e, com a necessidade constante de revisões e alterações, o tempo para produção é quase sempre comprometido. A curta duração dos projetos não permite uma atenção detalhada a todos os aspetos, principalmente em fases finais.

"Às vezes eles só nos confirmam os materiais, imagina, 15 dias antes, e alguns materiais nem sempre chegam em 48h. Por isso não adianta termos a produção disponível para começar se não tens material para cortar...E este tempo que tem de ser salvaguardado, não é." (S01)

"É que mesmo sendo mais flexível, as pessoas adiam tudo para o ano seguinte, o que é fácilimo, tipo não fizemos, vamos adiar para o ano. Só que estamos todos a trabalhar mal, já começou mal no início, porque está tudo encadeado." (S12)

Para compreender este fenómeno, é igualmente pertinente analisar as durações habituais dos projetos nas indústrias criativas. Das entrevistas efetuadas, não resultou um padrão, pelo que são destacados de seguida alguns registos dos exemplos apontados pelos entrevistados:

"Os projetos mais curtos, quatro semanas. Os mais longos, que já tenham passado por mim, dois anos"(S01)

"Um projeto médio, cerca de três a quatro meses. Um projeto máximo, cerca de 1 ano, se tiver muitos contratemplos sobretudo com negociações iniciais". (S02)

"Se forem projetos para criação interna, normalmente são dois meses. Já o grande evento é de um ano, mas o seu cronograma está sobrevalorizado pois na realidade só se começa a trabalhar nele a fundo cerca de 2 meses antes". (S08)

"Temos casos de pedidos muito simples que são fechados de um dia para o outro e no dia seguinte já estamos a montar, eventos de 1 dia por exemplo. Agora, temos muitos projetos desafiantes, que nos pedem para entregar proposta numa semana e a maior parte dos nossos pedidos, temos 15 dias para concorrer com proposta. São 15 dias para ter a ideia, fazer a proposta conceptual, desenhar e orçamentar (...) e depois quando é fechado somos capazes de ter cerca de 15 dias para produzir." (S14)

Por outro lado, quando as equipas entram em projetos maiores, já no final do processo, não há espaço para negociar novos prazos. Essa falta de margem coloca uma pressão adicional nas equipas, comprometendo a capacidade de se focar em detalhes que poderiam melhorar a entrega final.

"Por vezes somos chamados para projetos grandes já numa fase muito avançada, onde não podemos mais negociar o tempo necessário para entregar algo com a qualidade que gostaríamos". (S09)

• Gestão do custo

A gestão de custos também é uma das áreas críticas. Conforme destacado por vários entrevistados, frequentemente, os orçamentos são definidos de forma preliminar, sem um levantamento detalhado, o que resulta em derrapagens financeiras ao longo do projeto. Além disso, a subjetividade dos briefings, associada às mudanças constantes, impacta diretamente no custo final do projeto, que muitas vezes excede o planeado. Apontam que, em muitos casos, as mudanças são feitas sem renegociar o valor, criando um efeito cascata nos custos. S06 observa que *"em 90% dos projetos acontece voltarmos ao ponto atrás sem nenhum tipo de pagamento extra (...) o cliente já me está a pedir 10 páginas em vez de 5, e depois existe sempre uma barreira quando se tenta renegociar valores."* o que sublinha a dificuldade de negociar ajustes de orçamento, mesmo quando as alterações são significativas.

Além disso, S02 destaca a necessidade de fazer sacrifícios para cumprir o orçamento quando há desvios: *"O custo também não é negociável, temos um orçamento a cumprir e se por alguma razão não for cumprido, temos que arranjar a solução ou eliminamos elementos para conseguir cumprir o orçamento."* Este tipo de compromisso frequentemente resulta na redução da qualidade ou eliminação de certas partes do projeto para garantir a viabilidade financeira.

Por outro lado, mesmo em projetos de maior dimensão ou luxo, os orçamentos limitados são uma preocupação constante. S04 menciona que *"O budget é sempre o problema. Ao contrário do que toda a gente pensa, até nos projetos de mega luxo, o orçamento é sempre o problema. Qual é a diferença? É que uma peça vez que custasse 500€, custa 50 mil. (...) É o problema, sempre. É o que eu digo, não há ninguém que tenha orçamento ilimitado."*

É pertinente refletir também sobre a perspetiva do entrevistado S15 quando refere que o valor monetário destes projetos vive numa constante discrepância entre as expectativas do cliente e a realidade da produção. Ele observa que, a perceção de custo do projeto varia entre clientes, alguns priorizam estética, outros focam-se em custos operacionais e muitas vezes no final, as métricas de sucesso do cliente para valorização monetária do projeto (como alcance ou visibilidade) são priorizadas em detrimento da qualidade criativa, o que pode gerar pressão para cortar custos e acelerar entregas. Neste sentido é fundamental que o orçamento inicial seja definido em estrita correlação com a definição dos requisitos.

- **Gestão de recursos, equipas, Stakeholders / Comunicação e colaboração**

Manter as equipas criativas alinhadas é um dos aspetos mais desafiantes, já que o sector depende fortemente do capital humano. As exigências colocadas sobre os profissionais são altas, e muitas vezes, a paixão pelo trabalho e o sentido de missão compensam as condições desafiadoras, ilustrado pelo entrevistado S08 quando reflete sobre a forma como enfrentam os inúmeros desafios dos projetos *"tentamos dar a volta focarmo-nos na missão da entrega e tentar não surtar"*. E pelo S14 quando menciona como a pressão percorre toda a cadeia de stakeholders do projeto *"Eu costumo brincar que é o jogo do aperta,"* todos ao longo da estrutura hierárquica do projeto se vão pressionando desde o CEO do cliente ao último nível decisor, transferindo a responsabilidade para a empresa que por sua vez passa ao fornecedor da produção *"e depois isto volta para cima. Porque depois quando damos*

conta o fornecedor já nos está a apertar a nós e nós estamos a apertar o cliente e quando damos conta estamos todos... apertados. É uma brincadeira, mas é verdade, estamos todos numa pressão enorme e o pessoal bate mal.”. Esta intervenção direta de outros stakeholders de grande impacto, desde parceiros e decisores informais, cria desafios acrescidos na coordenação eficiente da comunicação e passagem de informação sobre o projeto *“(..) o processo de decisão tem estado cada vez mais a ser centralizado e, portanto, nós estamos a vender a uma pessoa, e essa pessoa vai ter de vender internamente a 3 ou 4 pessoas. E isso é super complexo.”(S14).*

Destacado também pelo entrevistado S16 que identifica motivações de ordem competitiva entre entidades diferentes a colaborar num mesmo projeto, para a falta de sinergia colaborativa *“A questão da comunicação, especialmente entre agências ou parceiros externos, acaba por ser um desafio”*, evidenciando os atrasos recorrentes na entrega de suportes dos quais a intervenção da sua equipa está totalmente dependente, que os coloca numa posição de *“correr contra o tempo para produzir declinações de peças essenciais para o projeto”*, prejudicando o fluxo de trabalho, o próprio resultado global do projeto e a perceção do cliente face ao profissionalismo das entidades.

A gestão da comunicação interna entre equipas foi também abordada pela generalidade dos entrevistados como o principal desafio que compromete a colaboração global nos projetos, cujos principais fatores são destacados de seguida:

- Falhas na transmissão de informação útil sobre o projeto em tempo real levando a que diferentes elementos tenham diferentes níveis de conhecimento e atualização sobre o mesmo, alguns desconhecendo totalmente o que está a ser feito. Tal como reforça o entrevistado S03 quando refere ser frequente a informação que chega sobre o projeto, não ter sido cruzada de forma eficaz levando a perca tempo à procura da mesma.
- Falta de transparência na partilha de informação por parte de diferentes níveis hierárquicos, tal como reflete o entrevistado S08 quando indica que a omissão recorrente de informação útil por parte dos donos da empresa gera frustrações na equipa. Ou também o entrevistado S01 quando refere situações em que informação relevante é omitida de forma deliberada para evitar responsabilidades *“Acho que o pior é a “descomunicação*

costumo chamar assim, (...) quando erram, transmitirem que erram, e a equipa a encontrar uma solução."

- A diversidade de plataformas usadas para partilha de informação e comunicação (plataformas digitais de gestão de tarefas, chats, emails, cadernos escritos, telefones, reuniões recorrentes sem registos...) aleado à falta de procedimentos definidos para isto e também resistência à adesão a algumas plataformas gera caos nas prioridades.

"O problema é que os pedidos chegam por vários meios e vários departamentos, seja porque um departamento que precisa de auxílio numa ou outra tarefa e as vezes micro-tarefa, seja por parte da produção, as tarefas vão chegando (...) Isso já cria aqui um conflito interno mesmo em relação ao nosso trabalho, porque nunca sabes o que é prioridade e o que deve ser feito." (S09)

- A localização dispersa de alguns intervenientes nos projetos "*Seria muito relevante haver aqui uma maior facilidade de comunicação com a própria gestão do produto porque existe uma diferença geográfica, de língua, de horário e isso tudo atrapalha.*"(S09)

Isso cria uma dependência crítica dos gestores em coordenar eficientemente as equipas e manter um ambiente colaborativo e produtivo, frequentemente originando duplicações incessantes de tarefas.

"Eu tentei colmatar a comunicação entre equipas, mas fazia um trabalho ingrato do género: ia posto a posto levar updates dos projetos e de seguida enviava tudo formalizado por e-mails. Isso só é possível porque a empresa é pequena."(S08)

"Reúno com a equipa toda para ver o plano geral de todos os projetos. Mas depois faço reuniões individualizadas com cada um todas as semanas cerca de uma hora com cada pessoa da equipa e nessa reunião atualizávamos em conjunto o documento de Relatório. (S02)

Porem, encontramos processos bem sucedidos, em estruturas organizacionais mais evoluídas, como no caso do entrevistado S13, quando reflete sobre a importância do processo de comunicação, partilha e registo de informação "*Eu tenho sempre a máxima do 'Start small, prove value scale up'. Então, logo nas pequeninas coisas, começar a ir pondo num planeamento, numa board, num Kanban, dar uma visibilidade de progresso. E perceber que*

sensação é que isto dá até à própria orquestração, muito mais quando são equipas com várias pessoas, ajuda acima de tudo na colaboração."

Também o S11 refere existir uma boa sinergia entre diferentes equipas " *A equipa de design anda sempre a par da equipa de desenvolvimento, nós temos uma grande ligação.*", mas foi um processo conquistado e gradual.

Já o entrevistado S16 partilha também um processo de gestão da mudança implementado recentemente na empresa, como determinante para a melhoria de colaboração das equipas. Equipas de projeto multidisciplinares foram substituídas pela tradicional estruturação por departamentos " *Nós acreditamos muito neste modelo das equipas multidisciplinares e está a funcionar, embora tenhamos ainda pouco tempo de aprendizagem com isto.*"

- **Gestão de clientes**

A envolvimento dos clientes nestes projetos é tal impacto, que necessita de um tópico em destaque. Os entrevistados mencionaram que os clientes frequentemente não têm uma visão clara da solução final pretendida, das suas necessidades e custos envolvidos, o que dificulta o alinhamento de expectativas.

"Quando o cliente não sabe o que quer, nada do que tu apresentares estará bom. E isso é muito real. Quanto mais indeciso o cliente está sobre o projeto, mais insatisfeito ele fica com o resultado final." (S03).

A generalidade dos entrevistados revela dificuldades críticas na negociação com o cliente, muito para além do apuramento da solução final, " *O cliente acaba muitas vezes por ser subjetivo porque eu não consigo ler ou não consigo ver aquilo que ele tem na cabeça nem ele consegue entender a parte técnica.*" (S07). Mas também no apuramento do orçamento justo para aquele projeto " *Há clientes que às vezes pretendem ter o quadro da Mona Lisa, mas depois têm um budget que dá para fazer um trabalho no Paint.*" (S16).

Vários entrevistados referem também a falta de sincronia com o cliente, que acaba por prejudicar o resultado final dos projetos, como descreve o entrevistado S03 " *Para o cliente está bom, mas eu penso 'podia ter ficado melhor' se a gente tivesse falado em determinado momento acho que teríamos chegado a um produto muito mais bem resolvido sem ter tantas falhas lá na frente.*"

O entrevistado S10 refere que pelo estatuto adquirido pela sua entidade, são os clientes que os procuram, o que lhes dá uma vantagem na negociação, permitindo afastar desde cedo, requisições de projetos com poucas perspectivas de sucesso " *Por vezes os clientes que nos procuram têm um orçamento muito apertado para aquilo que pretendem, e com base nas nossas estimativas iniciais, indicamos logo que aquilo não vai chegar e, mesmo depois da entrega, ele vai continuar a ter custos adicionais com a manutenção das plataformas e afins. Procuramos logo gerir essas expectativas (...) por vezes o cliente não sabe bem o que quer, nem fez uma análise de mercado consciente para perceber se aquilo que pede efetivamente é necessário e será o mais útil.*"

Ao longo dos projetos, o cliente é também influenciado constantemente, motivando mudanças de opinião constantes sobre o rumo do projeto, dificultando o controlo do mesmo, por parte do gestor.

Entrevistados como o S04 revelam terem sido determinantes para o seu sucesso, o desenvolvimento progressivo das suas capacidades técnicas, de comunicação e de autoconfiança. Conseguiram assim posicionar-se como líderes prioritários do projeto e conter interferências desviantes e devaneios " *Tenho muitos clientes que já pararam a obra até eu ir lá e aprovar soluções que nem tinham passado por mim.*"(S04)

Este cenário exige que os gestores de projetos desenvolvam habilidades de comunicação excepcionais e mantenham um fluxo constante de feedback para garantir que o projeto atenda às expectativas sem desviar-se dos seus objetivos iniciais.

"A gestão de expectativa é muito importante e nós tentamos fazê-la sempre de uma forma muito prévia. Mas também nós olhamos para o cliente como parte integrante da nossa equipa como uma extensão, o cliente faz parte do progresso da construção da solução." (S16)

• Monitorização, controlo e encerramento de projetos

A monitorização e o controlo dos projetos nas indústrias criativas tendem a ser bastante orgânicos, com uma implementação gradual e, muitas vezes, informal. Vários entrevistados mencionam o uso de ferramentas digitais para acompanhar o progresso, como dashboards e tabelas de Excel, mas ainda assim é comum as tarefas serem adiadas para o final do projeto, prejudicando a produção e resultando em prolongamentos e pedidos de ajustes que

afetam o cronograma e o orçamento original. Entrevistados como o S01, S02, S05, S08, S09, S15, destacam especificamente os desafios na monitorização de projetos, pela necessidade constante de acompanhar várias plataformas e processos em simultâneo, uma vez que não existe uma uniformização de ferramentas de trabalho em toda a estrutura, originando sub-tarefas perdidas que acabam por comprometer o cronograma ou custo do projeto.

Digno ainda de nota, a Gestão de Risco não foi taxativamente mencionada pelos entrevistados, não sendo mencionados procedimentos de identificação preliminar e mitigação. Dos depoimentos recolhidos, interpreta-se que a monitorização de riscos nestes projetos é feita com base na experiência e memória passada de quem está a gerir os projetos, tentando antecipar situações similares que já tenham dado constrangimentos no passado, ou prosseguindo com a convicção de que momento a momento terão de improvisar soluções, tal como refere o entrevistado S15 *"(...) é pensar e fazer e a gente depois logo vê. (...) À última da hora inventas ali qualquer coisa e resolve-se tudo."*

De igual forma, no que concerne ao encerramento oficial dos projetos, apenas 6 entrevistados revelaram aplicar processos de encerramento de forma consciente. Dos entrevistados que descreveram tarefas atribuídas a esse processo, observam-se diversos constrangimentos. O entrevistado S01 relatou que nem sempre é possível encerrar formalmente um projeto, especialmente em situações onde fatores externos, como decisões de seguros ou pendências técnicas, deixam os projetos num limbo.

Mesmo quem aplica o encerramento oficial, muitas vezes este não ocorre de maneira estruturada e transversal a todos os envolvidos. O entrevistado S14 destaca que, após o término de um evento, por exemplo, é feita uma desmontagem, acompanhada de um relatório e um questionário de satisfação enviado ao cliente. No entanto, há uma ênfase em relatórios que apresentam apenas os pontos positivos, com críticas mínimas para não comprometer a relação com o cliente.

Já o entrevistado S06 menciona a criação de um relatório final após o website entrar no ar, que inclui detalhes sobre o que foi feito e as mudanças sugeridas para o cliente. Esse processo também envolve uma reunião final com o cliente para explicar como o sistema pode ser gerido de forma autónoma.

Detetou-se que o não encerramento formal do projeto, deixa uma porta aberta para pedidos de ajustes contínuos cujos custos adicionais por vezes nem são considerados. O entrevistado S02 destaca que em muitos casos, surgem pedidos adicionais, como uma "wishlist", após a entrega da obra, o que exige novos orçamentos e aprovações. Isso leva a um prolongamento das atividades, sobrecarregando a equipa e consumindo recursos adicionais.

É igualmente pertinente analisar a perspetiva dos entrevistados S10, S11 e S13 a atuarem no sector da Tecnologia. Revelam que para determinadas tipologias de desenvolvimento de produto, o processo mais adequado de gestão não integra um encerramento. Em produtos como design de sistemas, muitas vezes não há um fim claro, pois há uma necessidade constante de melhorias contínuas, tal como indica o entrevistado S13 *"Acaba por não ser bem projetos, porque imagina, antes havia uma cultura dentro da empresa, pelo menos que era a gestão de projeto. Então a gestão de projeto era um início e um fim de uma entrega, enquanto no produto não há um fim, há uma melhoria contínua"*. Ainda assim, estes entrevistados descreveram processos de monitorização e controlo bastante precisos.

- **Planeamento estratégico / Avaliação / Gestão da mudança**

A falta de planeamento estratégico é um tema recorrente nas entrevistas. A natureza dos projetos criativos exige flexibilidade, mas muitos gestores apontam que a ausência de planeamento a longo prazo impede uma gestão eficaz dos recursos e prazos, resultando em conflitos dentro das equipas e atrasos. Apesar das indústrias criativas serem reconhecidas pela sua capacidade de inovação, a falta de estrutura formal e a natureza imprevisível dos projetos representam desafios significativos para uma gestão eficiente.

O entrevistado S01 reflete como muitas vezes o planeamento é relegado para segundo plano, especialmente em fases críticas como a orçamentação *"o planeamento é essencial nas empresas, e por vezes as pessoas esquecem um bocadinho"*.

As causas dos desvios constantes ao planeamento são também apontadas como motivadas pela informalidade e a falta de estrutura durante o processo criativo.

Foi observado também de forma generalizada nos entrevistados a atuarem nos sectores de "Bens de Consumo e Serviços" e "Marketing e Publicidade", uma falta de registo formal e global dos projetos. O termo "plano de projeto" ou "project Charter" era genericamente desconhecido pelos entrevistados.

Identificou-se a adaptação de documentos pelas entidades para cumprir esse efeito. Os entrevistados S01 revelou que em cada projeto desenvolvia um documento interno geral com informações sobre o projeto, bastante demorado no seu preenchimento sobretudo no início e sempre que ocorriam alterações, estava a seu cargo essa atualização, mas não era um documento partilhado em tempo real com todos os envolvidos. Para além disso, tinha necessidade de estabelecer reuniões regulares com todos os elementos das equipas e partilha de checklist de tarefas adaptadas a cada um.

O entrevistado S01 relatou a necessidade de desenvolvimento de um dossier de projeto impresso, onde era dado mais enfoque aos desenhos técnicos, sobretudo na fase de produção. Tal como os entrevistados S03 e S05, referindo que a informação visual (desenhos) era crucial e check-lists simplificadas, em detrimento de textos extensos que poucos entenderiam ou consultariam. Entrevistados como o S15 em contexto de GE, revelavam também a dificuldade de aceder a toda a informação do projeto num único local, em tempo útil.

O termo "briefing de projeto", foi também identificado como referência a um documento inicial proveniente do cliente, com informações gerais sobre os requisitos, custo e tempo desejado para o projeto. No entanto, a falta de atualização deste documento e de informações uteis internas, revelaram a insuficiência deste suporte.

Esta falta de registo formal deixa abertura para assunções por parte do cliente, proliferação de pedidos adicionais ao projeto e falhas de comunicação entre as equipas. Tal como evidenciado pelo entrevistado S15, quando se refere à falta de registo de tudo o que é acordado *"o cliente confia que quem está a gerir o projeto consegue fazer (...) muitas das coisas que se falam, às vezes no início, deviam estar a ser faladas no final. (...) não adereças os problemas à medida que vais fazendo o projeto, eles ficam lá e como já foram falados, as pessoas ficam um bocado tranquilas, o cliente pensa "eles falaram disso, eles também o que estão a fazer"*.

Neste seguimento, o entrevistado S13 advoga que não há desculpas para não se fazerem registos, mesmo de tarefas simples e recorrentes, sugere que, mesmo em projetos ad-hoc, o planeamento deve ser incluído para evitar problemas futuros, mencionando que "há pedidos que são muito sistémicos" e que assim poderiam ser antecipados. No entanto, apesar dos entrevistados reconhecerem a importância de um planeamento mais robusto, muitos

projetos ainda carecem de uma avaliação clara dos resultados para que seja determinante a necessidade de um maior rigor no planeamento.

A avaliação da rentabilidade dos projetos e a produtividade das equipas também estão numa fase muito embrionária. O entrevistado S02 menciona que, embora esteja a implementar processos de melhoria transversal na empresa, como um software que vai permitir uma análise de custos por projeto mais rigorosa, "*a parte do tempo de recursos humanos ainda está a ser afinada*".

O facto dos projetos nas indústrias criativas primarem pela autenticidade, pode ser analisado também como um dos principais fatores para a dificuldade de replicação de modelos de negócio estrategicamente definidos. No entanto o entrevistado S10 a atuar no sector da Tecnologia revela estratégias de negócio bem definidas com aplicação de modelos iniciais para os pedidos como o BVP (Best Viable Product). Também o entrevistado S08, proveniente de uma ME no sector de Marketing e Publicidade revelou a aplicação do modelo MPV (Minimum Viable Product) no desenvolvimento antecipado de projetos standard, com vista a uma agilidade futura de resposta a pedidos de clientes, que possam compensar as suas limitações de recursos internos e capacidade de resposta.

Já o entrevistado S16 descreveu um conjunto de iniciativas inovadoras para o contexto de agência de comunicação, baseadas na avaliação de KPI's de performance, que irão refletir perceções futuras para melhores tomadas de decisões estratégicas, Afirma ainda convicentemente de que a avaliação de performance é essencial, embora reconheça que muitas empresas criativas ainda não possuam métricas claras.

Outro fator que impacta diretamente o sucesso dos projetos é a resistência à mudança estrutural dentro das empresas. O entrevistado S08 relata que, mesmo com tentativas de implementar novas ferramentas e processos, "*há sempre muita resistência*". Isso reflete um desafio comum nas indústrias criativas, onde a inovação é valorizada, mas a adoção de novas metodologias ou tecnologias enfrenta barreiras culturais e estruturais. Ainda os entrevistados S05 e S09 referem que, em alguns casos, essa resistência ganha terreno onde há uma mentalidade retrograda que desvaloriza certos processos mais automatizados e no seu sector surge sobretudo nos departamentos de produção

4.2.4 Adaptação de Ferramentas e Metodologias

- Ciclos de projeto muito flexíveis / Transversalidade e adaptabilidade

Nas indústrias criativas, as empresas tendem a organizar os seus projetos de maneira fluída, ajustando o número de fases e processos conforme as necessidades específicas de cada projeto. Esta abordagem flexível permite uma adaptação contínua às exigências do mercado e ao ritmo das mudanças.

"Dentro da nossa agência, cada projeto é único, e os ciclos de projeto variam. Para projetos menores, podemos reduzir significativamente as fases, enquanto para projetos maiores, envolvemos mais equipas e passos. Não há uma fórmula rígida". (S14)

Esta flexibilidade oferece às equipas a capacidade de responder rapidamente a novas informações, fazer ajustes e adaptar-se a mudanças de âmbito ou exigências do cliente. Em alguns casos, as empresas optam por não seguir metodologias rígidas para projetos menores, levando a que os métodos de gestão variem de acordo com o tamanho e complexidade do projeto. O entrevistado S08 indica ainda que consoante a tipologia de projetos, tem já ciclos ajustados previamente definidos, templates e outras documentações standard já preparadas, para agilizar o tempo de resposta aos mesmos.

"Um método rigoroso e fixo a 100% é impossível porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas". (S01)

Alguns exemplos de ciclos de projeto dos entrevistados:

- Receção do pedido > preparação > produção > expedição > colocação (S01).
- Conceito > Protótipo > Produção (S03).
- Briefing > Proposta criativa > Cotação e Preparação do projeto > Preparação para execução > Execução > Instalação (se aplicável). (S04).
- Briefing > Proposta do produto > Desenvolvimento (desenho do projeto e prototipagem) > Produção > Entrega do produto ou publicação para catálogo (S05)
- Emphatize > Definição > Ideação > Prototipagem > Testes (S07)
- Receção e análise do Briefing > Brainstorming > Criação > Orçamentação > Produção > Montagem > Evento > Desmontagem (S14)

Apesar desta diversidade de ciclos de projeto, vários entrevistados revelaram ter desenvolvido uma estrutura base orientadora para a gestão dos projetos. O entrevistado S05, revela que tenta seguir sempre a mesma estrutura, defendendo que *"o facto de teres um método, já te ajuda a ter uma linha de raciocínio montada, a ter a coisa minimamente sistematizada. Ou seja, se alteras o método, faz-te perder tempo com a estruturação."*

Contudo a generalidade dos entrevistados quando refletem também sobre a dimensão de alguns dos projetos com os quais lidam, desafiam a recomendação tradicional da replicação de um método de GP, advogando que se o tempo de execução de determinado pedido/projeto é demasiado curto e envolve um ou dois recursos, não faz sentido perder tempo num processo burocrático e demorado, que em última instância demoraria até mais do que a própria execução do projeto. Tal como referem os entrevistados S14 *"se é uma coisa super pequena, não vamos fazer um brainstorming, não é preciso. Há coisas que basta uma pessoa para fazer"*. E S04 *"Quando demoro mais tempo a alimentar a máquina, que a tirar proveito, é estúpido, então não uso. (...) é só para coisas complexas, obras a longo prazo, que precisam de orientação "*

Além disso, a transversalidade da adaptação de um único método ou framework de GP ao longo de todas as fases de mesmo projeto e equipas envolvidas, não se revela bem sucedida segundo os depoimentos dos entrevistados. Estes revelaram transversalmente a necessidade de adaptar continuamente as ferramentas e abordagens para atender às peculiaridades de cada projeto.

Um dos exemplos que reflete esta problemática é fornecido pelo entrevistado S01 quando refere que no início de um projeto, este é gerido a partir de uma plataforma digital e em fase de produção passa a ser gerido com base em impressões e *pendrive*. De igual forma, projetos dependentes de várias entidades envolvidas, encontram os mesmos obstáculos, uma vez que *"cada um tem a sua maneira de trabalhar"* (S03). Estas mudanças comprometem regularmente a passagem de informação e monitorização do projeto até ao final.

Exceções apontadas para os relatos de entrevistados a operar no sector da Tecnologia, quando referentes a projetos de desenvolvimento integral interno, conseguem que toda a equipa esteja alinhada no mesmo espírito, em processo e plataformas uniformes, tal como desenvolvido pelos entrevistados S10, S11 e S13.

Digno ainda de nota, nos entrevistados S07, S10, S11, S13 e S16, foi observado que, apesar de também serem PBO (project-based organizations), tal como os restantes entrevistados, parece observar-se uma mudança gradual para o abandono das metodologias tradicionais de projeto em favor de uma abordagem contínua de melhoria, utilizando métodos ágeis para uma gestão mais adaptável e flexível, principalmente no desenvolvimento de produto. Os entrevistados S10, S11, S13 e S16 revelaram o recurso à metodologia Agile, mas também com adaptações.

"É uma empresa pequena, mas sentia a tentativa de conseguirmos chegar não à perfeição do projeto em si, mas que todo o nosso processo interno fosse mais ágil, mais fluido." (S07)

"Já nas equipas de produto é muito seguindo a metodologia Agile, e nomeadamente Scrum, nesta fase em que têm Sprints de duas semanas." (S13)

"Desde que entrei que trabalho por sprints, mas são aqueles sprints que dá sempre para empurrar um bocadinho e que vamos tentando gerir da melhor maneira porque também não somos uma equipa assim tão grande. (...) À segunda-feira temos o Refinement, que é quando nós mostramos o que temos. Os programadores dão pontuação aos Tickets, e é tudo feito em conjunto. E é um trabalho que acompanhamos desde o início. Para além disso, temos a Daily, uma reunião rápida diária (...) Nós temos os nossos sprints também de design. Temos o quadro para os programadores e, depois, a nossa PO também fez um quadro para sprints de design. Ou seja, nós também temos novos Sprints quinzenais, é claro que é um quadro mais flexível." (S11)

Esta constante necessidade de adaptação destaca as dificuldades de aplicar métodos rígidos nas indústrias criativas, onde a inovação e a mudança são partes essenciais do processo. *"Na Tecnologia acaba por ser um ambiente um bocadinho mais pragmático porque estamos a falar de projetos que são muito mais controlados. Há uma gestão de projeto em que funciona muito bem o Agile em que se consegue perceber exatamente os desvios do projeto, consegue-se negociar duração de tarefas e projeto e então colocar do lado do cliente a tomada de decisão do género 'então vamos gerir aqui as prioridades e as urgências o que é que para si é mais importante? O que é que deixamos ficar para trás para que esta nova necessidade entre? (...) Em criatividade isso não existe por mais que queiramos e de*

trabalharmos também aqui um bocadinho sobre metodologia Agile, mas há tarefas que chegam agora para sair daqui a uma hora. E nós não podemos ter essa noção de risco porque o cliente não vai entender."(S15)

- **Ferramentas usadas**

Com a evolução digital, as indústrias criativas começaram a adotar uma variedade de ferramentas digitais para facilitar a GP e melhorar a colaboração entre equipas. No entanto, tal como descrito no ponto anterior, os entrevistados destacam a diversidade de ferramentas utilizadas e a ausência de um padrão único ou integrado ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Pelos entrevistados foram referidas diversas vezes, as seguintes ferramentas:

- Plataformas de gestão de trabalho e projetos: Asana, Trello, Monday, Bitrix, Microsoft Project, Notion,
- Plataformas de Armazenamento e partilha de Informação: Google Drive, One Drive, Dropbox, Wetranfer,
- Ferramentas de Colaboração e Comunicação: Slack, Teams, Miro, WhatsApp
- Ferramentas de Design, Criação e Apresentação: Power Point, Corel , Adobe Suite, AutoCAD, Vadecad, IMUS
- Ferramentas de gestão: Excel, PHC,

Para além destas ferramentas digitais, foi amplamente referido o recurso a cadernos escritos para o registo e monitorização.

Essa falta de padronização é evidente, mesmo em diferentes departamentos dentro das empresas criativas. Muitas vezes, as escolhas das ferramentas dependem das preferências pessoais ou das exigências dos clientes, o que pode dificultar a coesão entre equipas, resultado em processos fragmentados.

"A equipa de social media usa muito o Trello porque os clientes usavam, eles gostavam de usar. A equipa criativa da parte de publicidade, cada dupla tem o seu sistema, ou seja, não está integrado." (S15).

"Usamos o Azure para as Boards e Sprints, mas o design já usou Asana e outras equipes preferem Trello. Não há uma uniformidade; cada um usa o que for mais prático para suas tarefas." (S16)

Esta dispersão de ferramentas, embora benéfica em termos de flexibilidade, pode criar desafios para a integração de informações e a colaboração em larga escala.

"Uma coisa que faz muita falta para a minha estrutura é sincronizar todo o trabalho e colocar toda a gente a trabalhar na mesma base. Esta panóplia de versões... vai sobrecarregando demais os computadores e redes, e é um desperdício de tempo não se trabalhar na mesma plataforma." (S03)

A crescente adoção de ferramentas digitais, reflete a necessidade das indústrias criativas de se adaptarem às suas particularidades. Entretanto, essa diversidade também aponta para a falta de um sistema integrado que possa unificar a gestão de informações e melhorar a eficiência no longo prazo.

Capítulo V

Modelo conceptual de apoio – *Iterative Project Charter* (IPC)

Com base nos resultados obtidos durante o estudo e na identificação dos desafios inerentes à gestão de projetos criativos no contexto português dos sectores analisados, foi desenvolvido um modelo conceptual em forma de ferramenta personalizada, designado de *Iterative Project Charter*, que visa apoiar gestores e equipas na execução de projetos criativos. Esta ferramenta, construída na plataforma *Notion*, tem como objetivo otimizar a gestão de processos, facilitar a colaboração entre equipas multidisciplinares e assegurar a adaptabilidade requerida.

5.1 Características do método

Durante a análise das entrevistas e revisão de literatura, identificou-se a falta de uma metodologia de gestão de projetos que realmente se adequa às necessidades das indústrias criativas. Os entrevistados relataram desafios relacionados à flexibilidade, comunicação e personalização dos processos de gestão. Adicionalmente, observou-se uma insatisfação recorrente com as ferramentas tradicionais, bem como algumas plataformas digitais, que não tinham em conta a complexidade e o dinamismo característicos destes sectores.

Para além disso, foi referido que essas plataformas requerem tempo de aprendizagem e alguém responsável pela sua manutenção, especialmente numa fase inicial de implementação, onde é necessário ajustar todo o ambiente base ao contexto da empresa. Estes constrangimentos tornam-se críticos tendo em conta os fatores apontados pela generalidade dos entrevistados como as limitações de tempo, falta de recursos e conhecimento formal em GP.

A ferramenta desenvolvida, foi projetada para ser de fácil implementação por parte dos profissionais do sector. O *template* poderá ser partilhado através de um *link* e duplicado facilmente por qualquer recetor que apenas tem de criar um perfil na plataforma, livre de custos.

O ambiente base *Painel de Projetos*, poderá ser visualizado na **Figura 12**, ou através do [link](#).

O *Template de Plano de Projeto* poderá ser visualizado na **Figura 13**, com mais detalhe no **Apêndice E**, também a partir do link anterior ou diretamente através deste [link](#).

O ambiente base *Painel de Projetos* inclui um conjunto de templates úteis previamente desenvolvidos. Ainda possibilita a adequação ao contexto individual e até crescimento deste ambiente com a partilha entre equipas, à medida que o utilizador se for sentido confortável na utilização da plataforma, sem grande esforço adicional ou conhecimento técnico muito profundo. A cobrança adicional da plataforma, ocorre apenas a partir do momento que queiram por exemplo disseminar e colaborar em tempo real com mais utilizadores, fase essa em que já terão tido oportunidade de testar convenientemente a ferramenta para tomar este tipo de decisão.

Nessa tabela principal do *Painel de Projetos*, sempre que for adicionado um novo projeto, bastando para isso clicar em "New", é carregado automaticamente o template de *Plano de Projeto* desenvolvido.

No cabeçalho do mesmo, recomenda-se o preenchimento de informações gerais como: cliente, gestor de projeto, orçamento, fase, data de início e fim.

Já o corpo do template inclui botões para aceder por exemplo ao briefing inicial, última versão, chat de equipa e feedback geral (relatório lições aprendidas).

Todos separadores de informação seguintes, contêm instruções de preenchimento.

Os separadores foram definidos com base num compromisso entre as recomendações do Guia PMBOK® e um cruzamento dos conceitos reconhecidos e mais essenciais, recolhidos pelas entrevistas.

Neste sentido, foram definidos os seguintes campos para preenchimento: Âmbito do projeto; Fatores Críticos de Sucesso; Orçamento; Marcos importantes; Objetivos; Requisitos; Pressupostos, Constrangimentos e Limites; Riscos; Ciclo de projeto (Início > planeamento > desenvolvimento > execução > encerramento) sendo que é possível acrescentar ou suprimir de forma dinâmica; Cronograma (com dependências de tarefas, marcos e diferentes formatos de visualização); Equipa de projeto; Aprovações; Repositório (onde poderão ser arquivados todos os documentos adjacentes ao projeto).

Face a estes desafios, a ferramenta proposta foi desenhada para responder às seguintes necessidades:

- **Flexibilidade:** A gestão de projetos criativos exige flexibilidade para acomodar mudanças frequentes e ajustes no âmbito do projeto. A ferramenta permite atualizações em tempo real e adapta-se facilmente às alterações de planeamento, apresentando diferentes formatos de visualização para a mesma ferramenta, por exemplo ai nível dos cronogramas.
- **Colaboração:** A comunicação entre equipas e stakeholders é um ponto crítico. A ferramenta disponibiliza áreas de trabalho partilhadas, onde as equipas podem colaborar e atualizar o progresso do projeto de forma integrada. São ainda possíveis exportações imediatas para *PDF* ou *Excel*/dos templates preenchidos e posterior envio, caso não seja uma opção viável a partilha em tempo real do ambiente, face a colaboração com stakeholders que ainda resistem ao uso de plataformas digitais.
- **Documentação centralizada:** Os projetos criativos envolvem frequentemente múltiplas fontes de informação, requisitos específicos e várias revisões de versões. Esta ferramenta é de fácil preenchimento e centraliza toda a documentação do projeto, facilitando o acesso a briefings, feedbacks e documentação relevante. Além disso, o template de projeto foi preparado para uma exportação ajustada ao formato *A4 PDF*, mantendo a estrutura e organização intactas.

5.2 Funcionalidades da Ferramenta

Algumas das suas principais funcionalidades incluem:

1. **Templates de Projetos Personalizados:** Cada novo projeto pode ser iniciado a partir de um template previamente configurado, permitindo a padronização inicial das fases do projeto sem perder a capacidade de personalização. Este template cobre desde a definição dos objetivos até à monitorização de entregáveis e deadlines.
2. **Cronogramas Visuais e Quadros Kanban:** Os utilizadores podem optar entre visualizar o progresso dos projetos através de cronogramas lineares ou quadros Kanban, que permitem uma organização mais visual e prática das tarefas.

3. **Integração com Ferramentas Externas:** A ferramenta suporta integração com outros softwares utilizados pelas empresas, como *Google Drive* e *Slack*, facilitando a partilha de ficheiros e a comunicação rápida entre os membros da equipa, para quem entender dar um uso mais intensivo e automatizado ao suporte.
4. **Monitorização de Indicadores de Sucesso (KPIs):** Inclui painéis para monitorização de *KPIs* adaptados a projetos criativos, como cumprimento de prazos, qualidade das entregas e feedback do cliente.
5. **Ambiente Base “painel de projetos”:** A ferramenta começa com um “ambiente base” onde todos os projetos da equipa são lançados, permitindo o acompanhamento imediato e centralizado, com vista a melhorar a visibilidade e organização, garantindo que todos os projetos possam ser monitorizados num único local. Também este painel permite a visualização de um cronograma geral com todos os projetos.
6. **Avaliação da Rentabilidade:** Uma segunda tabela conectada neste ambiente base permite uma avaliação geral da rentabilidade do negócio, oferecendo uma visão estratégica sobre o retorno dos projetos. Esta funcionalidade é particularmente útil para que os gestores consigam monitorizar tanto o progresso individual dos projetos como a saúde financeira global da empresa.

5.3 Contribuição para a Gestão de Projetos Criativos

A principal contribuição desta ferramenta reside na sua capacidade de integrar de forma eficiente as diferentes dimensões de um projeto criativo, promovendo uma abordagem mais colaborativa e menos burocrática à gestão. Em comparação com as metodologias ferramentas disponíveis, esta ferramenta propõe um modelo mais flexível e ajustável às mudanças frequentes e à imprevisibilidade que caracteriza os projetos criativos.

A ferramenta foi desenhada para ser intuitiva, o que significa que profissionais com pouco conhecimento em gestão de projetos e desenvoltura digital, podem facilmente adaptar-se ao seu uso, sem a necessidade de formação intensiva. Este é um ponto crítico, tendo em conta o perfil multidisciplinar das equipas criativas.

Recomenda-se, portanto, a adoção desta ferramenta como um modelo inicial para a gestão de projetos criativos, sendo que poderá ser adaptada e personalizada para diferentes setores dentro das indústrias criativas. Com uma implementação eficaz, esta ferramenta poderá contribuir significativamente para a melhoria da eficiência dos processos de gestão, reduzindo o nível de improvisação e aumentando a previsibilidade dos resultados, sem comprometer a liberdade criativa necessária para o sucesso destes projetos.

The image shows a Notion workspace with two main sections. The top section, 'Painel de Projetos', features a table with columns for project name, client, product, budget, phase, start date, deadline, and last edit. Below the table is a 'CONTAGEM 4' section with a calendar icon and a preview of the dashboard. The bottom section, 'Avaliação da Rentabilidade', includes a table for project evaluation with columns for ID, client, budget, cost, and return, along with summary statistics at the bottom.

Painel de Projetos

Clicar em **+** nova, para adicionar um novo projeto, com o template já definido.

Tabela **Quadro** **Cronograma**

Id Projeto	Cliente	Tipologia	Budget	Fase	Início	Deadline	Última edição
Projeto 01	Cliente B	Produto	€ 20.000,00	Início	19/09/2024	29/11/2024	21/09/2024 19:59
Projeto 02	cliente A	Serviço	€ 5.000,00	Desenvolvimento	01/08/2024	30/10/2024	21/09/2024 17:08
Projeto 03	Cliente C	Social Media	€ 2.000,00	Encerrado	01/07/2024	21/07/2024	21/09/2024 17:05
Projeto 04	cliente A	Design de interiores	€ 15.000,00	Lead			21/09/2024 17:06

+ Novo

Avaliação da Rentabilidade

A cada novo projeto lançado no **Painel de Projetos**, inserir também na tabela abaixo a **Avaliação projetos**, vinculando o projeto ao painel de cima. Preencher os dados referentes ao **orçamento e custo**, para futura avaliação global.

Avaliação projetos **por cliente**

Id Ref	Painel de Projetos	Cliente	Orçamento	Custo	Retorno
P01.24	Projeto 01	Cliente B	€ 20.000,00	€ 17.000,00	€ 3.000,00
P02.24	Projeto 02	Cliente A	€ 5.000,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00
P03.24	Projeto 03	Cliente C	€ 2.000,00	€ 1.200,00	€ 800,00
P04.24	Projeto 04	Cliente A	€ 15.000,00	€ 9.000,00	€ 6.000,00

+ Novo

SOMA € 42.000,00 SOMA € 29.700,00 SOMA € 12.300,00

Figura 12 – Ambiente base – “Painel de projetos”. Fonte: Notion

Template projeto

Cliente | Versão

Mostrar prioridades

Adicionar um comentário

Status do Projeto

Ola! Este projeto está em fase inicial de análise do pedido.

Versão: V1.1

Clicar em **Briefing de projeto** para mais detalhes.

Briefing de projeto

Última versão

- Chat
 - Enviar mensagem
- Feedback geral do projeto
 - Enviar mensagem

- Âmbito do Projeto
- Fatores Críticos de Sucesso
- Budget
 - Marcos importantes
- Objetivos
- Requisitos
- Pressupostos, Constrangimentos e Limites
- Riscos
- Ciclo de projeto
- Cronograma
- Equipa de Projeto
- Aprovações

Repositório

ENTREGÁVELS | REFERÊNCIAS | COMUNICAÇÃO

Briefing | Brand Guidelines | Contrato | Faturas

11 items

Créditos - Confidencialidade e uso exclusivo

Este documento é confidencial e destina-se ao uso exclusivo das partes envolvidas neste projeto. A sua partilha, reprodução ou divulgação a terceiros sem a devida autorização é estritamente proibida.

Todas as informações contidas neste documento são de responsabilidade das entidades que o elaboraram e estão sujeitas a acordos de confidencialidade. O não cumprimento das diretrizes estabelecidas neste documento poderá resultar em ações corretivas e legais. É da responsabilidade de cada membro da equipa e parte interessada garantir o cumprimento destas diretrizes.

Figura 13 – Template de projeto. Fonte: Notion

5.4 Discussão

Nesta secção, analisam-se os principais temas emergentes da análise dos resultados, relacionando-os com as práticas recomendadas pelo Guia PMBOK® (Project Management Body of Knowledge)³. A integração entre os resultados empíricos e a teoria consagrada permite uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pela GP nas indústrias criativas, ao mesmo tempo que aponta caminhos para a melhoria desses processos.

Os resultados das entrevistas revelaram desafios específicos que podem ser agrupados em torno de cinco áreas principais: **gestão do âmbito e stakeholders, gestão do tempo e custos, gestão de riscos e mudanças, gestão de recursos e comunicação, ciclos de projeto flexíveis e adaptabilidade**. Cada uma dessas áreas encontra correspondências e divergências nos processos estabelecidos pelo Guia PMBOK® sublinhando a relevância de uma abordagem estruturada, mas também mais flexível e adaptada à realidade destas indústrias.

- **Gestão do Âmbito e Stakeholders**

A Gestão do Âmbito nos projetos criativos mostrou-se particularmente desafiadora devido à subjetividade dos briefings e à volatilidade das solicitações de mudanças. Enquanto o Guia PMBOK® propõe uma definição clara e detalhada do âmbito, nas indústrias criativas essa definição tende a ser mais fluida, exigindo abordagens iterativas e adaptativas.

A ferramenta apresentada (IPC), responde diretamente a esta necessidade, permitindo a atualização dinâmica do âmbito e a gestão em tempo real das mudanças, mantendo o histórico documentado.

A Gestão de Stakeholders também se revelou complexa, uma vez que a falta de envolvimento adequado pode levar a mal-entendidos e necessidade de refazer tarefas constantemente. Segundo o Guia PMBOK®, a comunicação contínua e eficaz com os stakeholders é crucial para garantir o alinhamento de expectativas. No entanto, nas indústrias criativas, a multiplicidade de ferramentas e processos dificulta essa comunicação.

O IPC, permite agregar toda a informação sobre o projeto e uma partilha da mesma de forma imediata. Ainda a integração da funcionalidade de exportação para PDF do Plano de Projeto,

³ (PMI (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.)

facilita a partilha de informação com todos os stakeholders e sobretudo os que resistem ao uso de plataformas digitais, garantindo maior transparência e alinhamento entre todos.

- **Gestão do Tempo e Custo**

Outro tema recorrente nas entrevistas foi a pressão temporal e a gestão ineficaz de custo do projeto. As constantes mudanças no âmbito, as exigências dos clientes e a flexibilidade requerida para atender a solicitações de última hora dificultam a manutenção de prazos realistas e o controlo rigoroso dos custos nestes ambientes altamente voláteis.

Várias empresas, especialmente as de menor dimensão, relatam lidar com os constrangimentos do tempo com inevitável sobrecarga nas equipas e aumento de custos, decorrentes da dificuldade em prever as necessidades financeiras e temporais ao longo do ciclo de vida dos projetos e dos inúmeros imprevistos que ocorrem. Vários entrevistados refletiram sobre a pressão sentida ao não terem controlo sobre o custo e o tempo. E quando não conseguiam comprometer uma dessas variáveis, eram colocados numa posição de fragilidade e falta de autoridade. Essa situação é exacerbada pela necessidade constante de equilibrar as necessidades criativas com as expectativas comerciais, muitas vezes em conflito. Essa pressão contínua, aliada aos desafios operacionais identificados, reflete um comprometimento também na saúde mental dos profissionais destas indústrias, que relatam dificuldades em lidar com o stress e a sobrecarga de trabalho, tal como já havia sido alertado na literatura (Banks et al., 2015).

Segundo o Guia PMBOK®, tanto o tempo quanto os custos devem ser geridos com base em planeamento rigoroso, estimativas precisas e monitorização contínua. No entanto, a natureza dinâmica dos projetos criativos impede a aplicação estrita dessas recomendações, já que as mudanças frequentes desafiam a previsibilidade e causam desvios no cronograma e orçamento.

O IPC oferece uma solução ao permitir o acompanhamento visual do progresso dos projetos através de cronogramas e quadros Kanban, facilitando a visão global dos estados do projeto, a gestão de tarefas e prioridades e a monitorização dos custos.

- **Gestão de Riscos e Mudanças**

A imprevisibilidade dos projetos criativos, combinada com a volatilidade do mercado foram consistentemente mencionadas como fontes de risco. De acordo com o Guia PMBOK®, a gestão de riscos deve ser contínua e proativa. Contudo, os entrevistados destacaram que, na prática, a antecipação de riscos é limitada, e as empresas muitas vezes respondem de forma reativa às mudanças.

O IPC responde a esta lacuna, permitindo uma monitorização constante dos indicadores de sucesso (KPIs) e proporcionando painéis integrados para a avaliação de riscos e rentabilidade global do negócio, com uma capacidade de adaptação rápida a mudanças inesperadas, promovendo uma resposta mais ágil e eficaz.

- **Disparidade de Recursos e Comunicação**

A disparidade de recursos entre empresas grandes e pequenas foi amplamente mencionada nas entrevistas. As ME e PME enfrentam dificuldades significativas para gerir projetos com recursos humanos e financeiros limitados, o que resulta numa sobrecarga das equipas e num impacto direto na sua motivação e produtividade. Como mencionado por S04, "somos poucos a fazer muito", refletindo a limitação dos recursos e a dificuldade de delegar responsabilidades de forma eficaz.

Adicionalmente, a falta de conhecimentos em GP, agrava os desafios de comunicação e gestão. As equipas muitas vezes não têm formação adequada para utilizar metodologias estruturadas de GP, o que resulta numa abordagem fragmentada e na dependência de ferramentas desintegradas.

A falta de integração entre as ferramentas utilizadas e a dispersão de processos dificultam também a comunicação entre as equipas, gerando duplicação de trabalho e falhas de alinhamento.

O IPC tem a premissa de centralização de todas as informações do projeto, facilitando a comunicação entre as equipas e promovendo uma maior colaboração, gestão mais coesa e eficiente.

- **Ciclos de Projeto Flexíveis e Adaptabilidade**

A flexibilidade dos ciclos de projeto foi outro tema central nas entrevistas. Nas indústrias criativas, as equipas adaptam constantemente os processos às necessidades dos clientes e às especificidades de cada projeto, resultando em ciclos de projeto irregulares, não padronizados e dispersos por várias ferramentas e plataformas. Ainda, enquanto algumas empresas adotam metodologias mais de base tradicional, outras optam por abordagens mais ágeis ou híbridas, dependendo da natureza e das exigências dos projetos. Embora esta flexibilidade permita responder rapidamente às mudanças, também cria dificuldades significativas na monitorização e controlo dos projetos, sobretudo na identificação de desvios.

O Guia PMBOK® propõe a implementação de ferramentas e processos de monitorização rigorosos para garantir que os projetos se mantenham no caminho certo, mas também defende que a escolha das ferramentas deve ser guiada pela complexidade e pelas características específicas de cada projeto.

No entanto, os ciclos flexíveis nas indústrias criativas dificultam a aplicação dessas metodologias de forma estrita.

O IPC responde a esta necessidade, permitindo que as equipas monitorizem o progresso de forma personalizada e em tempo real, ajustando-se às necessidades específicas de cada projeto, sem perder o controlo das atividades e prazos.

- **Pertinência do IPC (Iterative Project Charter)**

A ferramenta enunciada, foi criada como resposta direta aos desafios apresentados nestas cinco áreas anteriormente destacadas, fornecendo uma solução adaptável e integrada para a gestão e controlo de variáveis essenciais como: Âmbito, Custo, Tempo, Recursos e Riscos. Destaca-se pela sua capacidade de combinar a agilidade de uso e flexibilidade necessária para os projetos criativos com a estrutura e organização propostas pelo Guia PMBOK®.

A possibilidade de duplicar a ferramenta, que já integra um conjunto de templates previamente estruturados e adaptá-la facilmente a diferentes contextos facilita a sua implementação em várias organizações criativas, prevendo-se um aumento da sua aceitação no sector. Esta centraliza todas as informações sobre o projeto, proporcionando ao líder de projeto um acompanhamento mais eficiente do progresso e realização de ajustes em tempo real.

Disponibiliza templates previamente preparados, mas também passíveis de personalização, que podem ser replicados e adaptados a diferentes projetos, garantindo consistência.

Digno ainda de nota, a resistência à mudança foi identificada como um obstáculo significativo, particularmente no que diz respeito à adoção de novas ferramentas e processos mais automatizados. Muitos profissionais continuam a preferir processos manuais, mesmo quando a digitalização poderia melhorar a eficiência. Para mitigar essa resistência, a ferramenta foi desenhada para ser intuitiva, permitindo uma adoção gradual, que pode começar pelo líder de projeto e progressivamente ir sendo disseminada pela equipa e até stakeholders externos regulares, diretamente envolvidos nos projetos. Ou em alternativa, permite a exportação eficaz para documentos A4, o que ajuda a superar barreiras tecnológicas, garantindo que mesmo aqueles que resistem ao uso de plataformas digitais possam usufruir dos benefícios de uma gestão mais estruturada.

Além disso, a funcionalidade adicional, integrada no ambiente base “painel de projetos”, para monitorização transversal de todos os pedidos que entrem no *roadmap* da entidade, proporciona análises extra de métricas financeiras do negócio e gestão de clientes, tão amplamente mencionadas como necessárias.

Em suma, a vantagem do IPC desenvolvido, advém da capacidade de responder às necessidades de flexibilidade e adaptabilidade, ao mesmo tempo que promove uma gestão integrada e coesa dos projetos, minimizando as falhas de comunicação e facilitando a colaboração entre todos os envolvidos, numa promoção de gestão mais eficiente e eficaz.

Com base nos desafios e resultados obtidos, é possível ainda sugerir algumas recomendações mais estruturais para a melhoria da GP nas indústrias criativas. Primeiramente, é essencial investir na capacitação dos gestores de projeto em técnicas de gestão de âmbito e stakeholders, para que possam gerir de forma mais eficaz a subjetividade e as mudanças frequentes. Ainda, a implementação de ferramentas que facilitem a colaboração e a monitorização contínua dos projetos pode ajudar a mitigar os desafios de tempo e recursos. Por fim, uma abordagem mais proativa na gestão de riscos e mudanças pode reduzir significativamente as incertezas e os impactos negativos nos projetos.

A análise dos resultados revela que, embora as indústrias criativas enfrentem desafios únicos na GP, a adoção de práticas estruturadas, pode fornecer um caminho para melhorar a

eficiência e a eficácia desses projetos. No entanto, é crucial que essas práticas sejam adaptadas às particularidades do sector, garantindo um equilíbrio entre a formalização dos processos e a flexibilidade necessária para lidar com as incertezas inerentes.

Capítulo VI – Conclusões e trabalho futuro

6.1 Conclusões do estudo

Este estudo tinha como premissa final a análise dos desafios e as práticas associadas à gestão de projetos nas indústrias criativas em Portugal, despoletado pela convicção da necessidade emergente de métodos e ferramentas que respeitassem as especificidades e a natureza fluida dos sectores que a compõem. A investigação do estado da prática, focou-se em 3 sectores específicos: Bens de Consumo e Serviços; Marketing e Publicidade, Tecnologia.

A pesquisa demonstrou que, apesar da implementação de diversas ferramentas e metodologias de GP, a especificidade dos projetos criativos e a procura de abordagens significativamente diferentes, especialmente devido à natureza subjetiva e imprevisível desses projetos, motivam a necessidade de abordagens mais personalizadas.

Constatou-se que metodologias tradicionais de gestão de projetos, como as sugeridas pelo Guia PMBOK® e outras frameworks estabelecidas, frequentemente se mostram insuficientes quando aplicadas diretamente aos contextos criativos. A rigidez dessas metodologias, que são amplamente utilizadas em sectores mais previsíveis e estruturados, contrasta com a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade requeridas nos projetos criativos. As entrevistas revelaram que os profissionais nestes sectores frequentemente enfrentam dificuldades em aplicar estas metodologias de forma eficaz, devido à imprevisibilidade inerente e às mudanças constantes nos pedidos dos clientes e nas circunstâncias em que os projetos são por vezes produzidos.

Neste sentido há uma tendência pela adoção de práticas improvisadas ou intuitivas, desenvolvendo soluções *ad hoc* para navegar nas incertezas e nas exigências únicas desses projetos. Este comportamento reflete uma lacuna significativa entre as teorias de GP amplamente aceites e as práticas efetivamente aplicadas no dia a dia dos sectores criativos.

A capacidade de adaptação é vista como uma competência crucial, e esta indústria frequentemente se debate entre o equilíbrio na gestão eficiente dos recursos e na preservação da criatividade e inovação que são centrais ao sucesso dos projetos.

Aliado a estes fatores, o estudo identifica uma dependência crítica do capital humano e a importância crucial de competências técnicas específicas na execução e GP. A falta de formação base em GP entre muitos líderes de projeto no sector criativo contribui para uma gestão menos estruturada, onde a experiência prática e o conhecimento técnico específico do produto ou serviço, frequentemente substituem as competências formais de gestão. Isso leva a uma falta de uniformidade na aplicação de práticas de GP, a uma variabilidade nos resultados dos projetos e na própria avaliação dos mesmos.

Alguns desafios específicos dignos de destaque incluem a dificuldade em definir e controlar o âmbito, devido à natureza subjetiva dos briefings, que frequentemente envolvem interpretações subjetivas, levando a ambiguidades. A volatilidade dos pedidos ao longo dos projetos, contribui também para mudanças frequentes do âmbito, tornando a gestão de expectativas um processo altamente desgastante e imprevisível.

Também a gestão do tempo se revela particularmente problemática pela necessidade de revisões constantes, provenientes ora pelo cliente, ora pela própria equipa. Os prazos são muitas vezes subestimados ou comprometidos, especialmente pela dificuldade em prever o tempo necessário para as fases mais criativas, onde a produção de ideias ou soluções inovadoras não segue um cronograma linear.

A gestão do custo enfrenta desafios similares, com orçamentos frequentemente mandatários para o projeto até ao final, mesmo quando o âmbito e as exigências do projeto evoluem. Isto resulta frequentemente em desvios financeiros e cortes de última hora para manter os custos dentro do orçamento inicial.

Outro tópico de especial destaque diz respeito à gestão de equipas e recursos humanos. Um dos principais desafios identificados foi a necessidade constante de equilibrar talentos criativos com perfis mais técnicos, um equilíbrio que muitas vezes leva a tensões, especialmente ao tentar conciliar a liberdade criativa com as exigências práticas de tempo e orçamento. A colaboração entre equipas multidisciplinares foi frequentemente mencionada como crítica, mas ao mesmo tempo, identificou-se que a falta de clareza na comunicação e

a ausência de um canal único para partilha de informação muitas vezes criam barreiras à colaboração. A comunicação interna também se destacou como um ponto de tensão, com falhas recorrentes na transmissão de informações em tempo real, levando a um desalinhamento entre as equipas, o que resulta em duplicações de tarefas e, eventualmente, no comprometimento do fluxo de trabalho.

Esses desafios foram ainda exacerbados pela falta de ferramentas digitais integradas, o que leva à utilização de várias plataformas simultâneas sem uma padronização eficiente. A dispersão de processos e a resistência à adoção de certas ferramentas digitais complicaram a comunicação, criando ruído e dificultando a GP. Para alguns entrevistados, isso implica uma dependência de procedimentos informais, enquanto outros procuram implementar metodologias mais estruturadas, mas com dificuldades em garantir a adesão total.

Além disso, a gestão de clientes foi um fator recorrente de complexidade. Foi amplamente referido que estes frequentemente não têm uma visão clara do que desejam, o que intensifica o desalinhamento entre as expectativas iniciais e o resultado final. Isso também impacta negativamente o orçamento e o prazo dos projetos, pois as mudanças contínuas nos pedidos levam a custos não previstos e ao comprometimento dos prazos. A falta de um entendimento claro entre clientes e equipas internas reforça a importância de melhorar as formas de comunicação e gestão da informação ao longo de todo o ciclo do projeto

Por fim, a adaptação e implementação de ferramentas digitais nas indústrias criativas continuam a ser áreas que apresentam obstáculos significativos. A transição para o uso de ferramentas colaborativas ou plataformas de GP enfrenta resistência, seja pela falta de literacia digital de alguns profissionais, seja pela dificuldade em encontrar soluções suficientemente flexíveis para se ajustar à dinâmica criativa e que simultaneamente sejam robustas o suficiente para suportar o controlo eficiente de projetos.

Diante desses desafios, o modelo conceptual desenvolvido neste estudo, designado por *Iterative Project Charter (IPC)* propõe uma abordagem mais flexível e dinâmica para a gestão de projetos criativos, que não só reconhece as necessidades de adaptação e personalização, como também incorpora ferramentas que facilitam a colaboração e comunicação, algo que se mostrou crítico nos resultados das entrevistas.

Este modelo, foi concebido para atuar como um guia estruturado servindo como ponto de partida quanto como acompanhamento contínuo dos projetos, apoiando a necessidade evidente de um planeamento de projetos mais estruturado, por parte destes sectores.

O IPC pretende ser uma ferramenta abrangente que centraliza todas as informações relevantes dos projetos, promovendo uma visão clara, unificada e organizada, numa plataforma extremamente visual. É capaz de suportar o planeamento sem comprometer a flexibilidade, permitindo que seja ajustado o âmbito, prazos, recursos, versões da solução em desenvolvimento, à medida que o projeto evolui. De implementação e utilização imediata, a densidade do seu conteúdo e usabilidade pode evoluir à medida que do utilizador. A fácil partilha e colaboração em tempo real, tem em vista a melhoria da comunicação entre equipas, parceiros e clientes, tal como a melhoria do armazenamento e disseminação da informação.

Com esta ferramenta, espera-se uma maior eficiência e agilidade na gestão de projetos criativos, sem sacrificar a inovação e a originalidade que são características fundamentais destes projetos.

Após a análise dos resultados obtidos, é fundamental retomar as perguntas de investigação que determinaram este estudo, abordadas de seguida, começando com as duas questões centrais que guiaram a pesquisa, seguidas das questões complementares:

1. Quais são os pontos a melhorar nos processos de gestão de projetos criativos?

Os principais pontos a melhorar incluem a necessidade de maior flexibilidade nas metodologias de GP. Metodologias tradicionais são muitas vezes rígidas e revelam dificuldades em lidar com a subjetividade e imprevisibilidade características dos projetos criativos. As equipas precisam de ferramentas que possibilitem uma gestão ágil, sem comprometer a liberdade criativa necessária para o sucesso desses projetos.

Outro ponto crítico é a comunicação e a colaboração entre equipas. A falta de integração entre os diferentes perfis profissionais frequentemente resulta em mal-entendidos e desalinhamento, dificultando a fluidez dos projetos. Seria relevante uniformizar canais de comunicação em tecnologias digitais que promovessem uma comunicação mais clara e eficaz, melhorando a gestão do fluxo de trabalho e a partilha de informações entre os stakeholders.

Também a gestão do tempo e o custo, apresenta desafios significativos. Prazos e orçamentos muitas vezes subestimados, em conjunto com mudanças constantes no âmbito dos projetos, dificultam o cumprimento dos objetivos iniciais. Melhorar os processos de planeamento e gestão do tempo é essencial para evitar atrasos e desvios orçamentais, fatores que impactam diretamente o sucesso dos projetos criativos.

(H1) 2. É viável a construção de um método transversal e intersectorial de GP para as indústrias criativas, que seja suficientemente flexível e dinâmico e melhore a execução e os resultados desses projetos?

Embora este estudo não tenha sido capaz de comprovar a eficácia plena do *Iterative Project Charter* (IPC), os resultados indicam que é viável a construção de uma base de trabalho uniforme para a gestão de projetos criativos. No entanto, essa base deve ser simples de aplicar e suficientemente flexível para se adaptar às particularidades e diferentes durações de cada projeto. O IPC proposto representa um primeiro passo nessa direção, a sua validação completa poderá ser futuramente investigada.

3. Quais os principais desafios na GP com componente criativa, no contexto empresarial português?

Poderão ser evidenciados alguns como: a imprevisibilidade dos projetos criativos, a dificuldade de equilibrar a liberdade criativa com as restrições comerciais, a falta de ferramentas específicas para lidar com a subjetividade e a inovação exigida por esses projetos, a ambiguidade de soluções possíveis para o mesmo pedido, as dificuldades de comunicação e a integração de profissionais com diferentes backgrounds.

4. Que pontos críticos afetam a adoção dos princípios da GP nas indústrias criativas?

Entre os pontos críticos estão a rigidez das metodologias sobretudo tradicionais, que muitas vezes não se adaptam às necessidades das indústrias criativas e ao ambiente frenético e em constante mutação onde atuam. A falta de formação em GP por parte de muitos profissionais criativos. A resistência a mudanças e a falta de sensibilização sobre os benefícios de uma abordagem estruturada.

5. Como é que as indústrias criativas em Portugal, reconhecem e aplicam os princípios da GP?

Embora reconheçam a importância dos princípios de GP, muitos profissionais das indústrias criativas em Portugal aplicam-nos de maneira intuitiva e adaptativa, muitas vezes sem seguir uma metodologia estruturada. A flexibilidade e a adaptação às exigências do projeto parecem ser as maiores preocupações, o que leva a uma aplicação fragmentada dos princípios de GP.

6. A experiência e background dos gestores influencia o sucesso da implementação de projetos criativos? De que forma?

A experiência e o background dos gestores têm um impacto direto no sucesso dos projetos criativos. Profissionais com competências em GP demonstram maior capacidade de lidar com a complexidade e os desafios associados e mesmo até melhores capacidades para adaptação de metodologias de GP às suas realidades, enquanto aqueles com formação exclusivamente criativa tendem a enfrentar mais dificuldades e revelam menos controlo sobre os projetos.

7. É possível integrar flexibilidade e adaptabilidade nos processos de GP das indústrias criativas?

A pesquisa sugere que é possível e desejável integrar flexibilidade e adaptabilidade nos processos de GP nas indústrias criativas. A adaptação de metodologias híbridas ou ágeis, permite que os gestores equilibrem a necessidade de estrutura com a inevitável fluidez dos projetos criativos.

8. Quais as ferramentas e metodologias de GP utilizadas mais recorrentemente nas indústrias criativas e de que forma estas são adaptadas às necessidades específicas de cada sector?

Ferramentas como o Trello, Asana e outras plataformas colaborativas são amplamente utilizadas, mas muitas vezes são adaptadas de maneira informal e não disseminada por toda a equipa de projeto. As metodologias tradicionais de GP, raramente são aplicadas na sua totalidade, sendo frequentemente combinadas com abordagens mais ágeis e flexíveis.

Após a análise vigente, constatou-se que as metodologias tradicionais de GP, são frequentemente inadequadas para lidar com a natureza imprevisível e subjetiva dos projetos criativos, levando a soluções improvisadas. A pesquisa destacou a necessidade de maior flexibilidade, melhor comunicação entre equipas e uma gestão mais eficiente de tempo e custos.

A adaptação contínua e a aprendizagem organizacional são vistas como componentes-chave para o sucesso a longo prazo, e a disponibilização de ferramentas mais intuitivas e integradas pode efetivamente contribuir para uma melhor sustentabilidade da indústria.

E nesse seguimento foi proposto o IPC, uma ferramenta flexível e centralizada, capaz de atender às especificidades dos projetos criativos, embora sua validação completa ainda seja necessária.

5.2 Limitações

Apesar dos resultados gerados sobre a gestão de projetos nas indústrias criativas, algumas limitações devem ser reconhecidas.

De entre elas a natureza qualitativa da pesquisa, combinada com a amostra relativamente restrita a três sectores específicos das indústrias criativas em Portugal, que, embora permita uma compreensão profunda dos processos e desafios enfrentados, limita a generalização dos resultados, para outros sectores além dos três abordados. A amostra foi relativamente restrita, o que pode não refletir a amplitude e a complexidade das indústrias criativas em contextos internacionais ou até em outros setores dentro do próprio país. Nomeadamente os sectores: Cultural, Audiovisual, Artes visuais e Moda, tão importantes no nosso tecido empresarial e que assumem dinâmicas muito particulares, poderiam ter trazido outra densidade a este estudo e influenciar substancialmente a análise dos processos de GP. Assim, as conclusões apresentadas podem não capturar completamente a diversidade de práticas e particularidades encontradas nestas indústrias, limitando o âmbito da ferramenta de apoio desenvolvida.

Adicionalmente, apesar da amostra deste estudo ter por base diferentes dimensões de empresas, não se focou em profundidade na questão das diferenças de maturidade organizacional entre as empresas criativas. A maturidade em termos de GP pode variar amplamente,

e as empresas com estruturas mais maduras ou robustas poderiam apresentar necessidades ou soluções bastante distintas das empresas menores ou com menos experiência em GP.

Além disso, outro fator limitador foi a falta de um estudo comparativo com diversos métodos de GP. Embora o foco tenha sido nas metodologias atualmente aplicadas pelos entrevistados, a ausência de uma análise comparativa com outras abordagens poderia fornecer perspectivas relevantes sobre a adequação ou ineficácia das metodologias tradicionais e emergentes.

Por fim, a ausência de dados longitudinais impediu a avaliação dos impactos a longo prazo das práticas de GP nas indústrias criativas, especialmente no que se refere à sustentabilidade financeira e à eficácia organizacional. Um estudo mais prolongado, que acompanhasse a implementação de novas metodologias ao longo do tempo, poderia fornecer uma visão mais robusta sobre a evolução dessas práticas e seu impacto contínuo.

Neste seguimento, as conclusões poderão não capturar completamente a diversidade e complexidade da generalidade destas indústrias.

5.3 Trabalho Futuro

Uma das direções mais importantes para o trabalho futuro será a validação da ferramenta *Interactive Project Charter (IPC)* apresentada neste estudo. Essa validação poderá ser realizada através de uma amostra ampliada e mais diversificada, abrangendo outros sectores dentro das indústrias criativas. Isso permitirá testar a aplicabilidade da ferramenta desenvolvida em diferentes contextos.

Poderia ainda explorar-se com mais densidade a integração de outras metodologias de gestão que sejam suficientemente flexíveis para se adaptar às necessidades específicas de cada um. Ou até mesmo avaliar-se a exequibilidade da construção de um método transversal de GP para indústrias criativas, capaz de abarcar as necessidades já evidenciadas neste estudo e de ser adaptado de forma transversal a todos os sectores.

Alem disso, a incorporação de tecnologias emergentes, como ferramentas digitais e plataformas colaborativas, que pudessem facilitar a adaptação contínua e a aprendizagem organizacional, também carece de mais investigação e naturalmente deve ser combinada com

uma investigação relativa ao nível de conhecimento e preparação no que concerne a literacia digital, dos profissionais destes sectores.

Ainda assim, estudos longitudinais que acompanhem a implementação dessas novas práticas e modelos seriam fundamentais para avaliar o impacto sustentado dessas abordagens na eficiência e eficácia dos projetos criativos, permitindo que as metodologias evoluíssem de acordo com as necessidades dinâmicas da indústria.

Referências Bibliográficas

- Aldave, A., Vara, J. M., Granada, D., & Marcos, E. (2019). Leveraging creativity in requirements elicitation within agile software development: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110396>
- Álvaro, F. C., Valery Nicole, O. M., Mirtha Milagros, Q. P., Alexandra Julieth, S. A., & Susan Milagros, S. N. (2016). *LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.
- Azevedo, H. L., & Wielewski, G. D. (2016). Da objetividade à intersubjetividade: contribuições da teoria do Agir Comunicativo para o paradigma Interpretativo. *Educação (UFMS)*, 41(2), 471–482. <https://doi.org/10.5902/1984644419362>
- Banks, M., Bell, D., Bilton, C., Brook, S., Brouillette, S., Carr, C., Cohen, N. S., Doody, C., Doyle, G., Edney, K., Edwards, L., Fitzgerald, S., Freedman, D., Fung, A., Gibson, C., Govil, N., Gu, X., Homan, S., Raj Isar, Y., ... Wright, D. (2015). *The Routledge Companion to the Cultural Industries* (K. Oakley & O'Connor. Justin, Eds.; 1st Edition).
- Bérubé, J., & Gauthier, J. B. (2017). Compromise between creative activities and project management activities: A contingency factor. *Journal of Modern Project Management*, 5(2), 80–87. <https://doi.org/10.19255/JMPM01408>
- Bérubé, J., & Gauthier, J. B. (2023). Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*, 16(1), 76–95. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278>
- Bettiol, M., & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468–479. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2011.01.007>
- Boix-Domènech, R., & Rausell-Köster, P. (2018). The Economic Impact of the Creative Industry in the European Union. In *Drones and the Creative Industry* (pp. 19–36). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95261-1_2
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohendet, P., Llerena, P., & Simon, L. (2014). The Routinization of Creativity. Lessons from the Case of a Video-game Creative Powerhouse. *Jahrbucher Fur Nationalokonomie Und Statistik*, 234(2–3), 120–141. www.beta-umr7522.fr
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3^o edition). SAGE Publications, Inc.
- Gillier, T., Hooge, S., & Piat, G. (2015). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947–960. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2014.11.002>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *Discovery of Grounded Theory* (1st Edition). Aldine Transaction. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gonzalez-Cristiano, A., & Le Grand, N. (2023). Achieving a shared understanding in the creative industries: freelancers' use of boundary objects in collaborative innovation projects. *Creative Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/17510694.2023.2218656>

- Grabner, I., Klein, A., & Speckbacher, G. (2022). Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control. *Accounting, Organizations and Society*, *101*, 101347. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2022.101347>
- Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: "Agile" teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, *27*(2), 308–325. <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>
- Holzmann, V. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship Between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts*, *24*(1).
- Kozarkiewicz, A., & Kabalska, A. (2017). Management of Creative Projects: Challenges and Paradoxes*. *PM World Journal*, *V*(VII). www.pmworldlibrary.net
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing Qualitative Data with MAXQDA. In *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Landoni, P., Dell'era, C., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., Verganti, R., & Manelli, L. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, *92–93*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
- Lennon, K. (2003). Naturalizing and interpretive turns in epistemology. *International Journal of Philosophical Studies*, *11*(3), 245–259. <https://doi.org/10.1080/0967255032000108002>
- Levin, E., Thaichon, P., & Quach, T. N. (2016). The impact of creative competence and project management on longevity of the client–advertising agency relationship. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *31*(2), 274–286. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0220>
- Lin, L., & Lin, G. (2016). Project Management for Cultural and Creative Goods. *Proceedings of the 2016 International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities*, 530–533.
- Marcella, M., & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, *33*(4), 735–746.
- Miglana, A. (2019). Specifics of Project Management in Creative Business. *International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840083>
- Onions, P. (2008). Projects in the Knowledge Economy. *Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management*, 635–644. <https://www.researchgate.net/publication/228682704>
- Owen, R. L., & Koskela, L. (2006). Agile Construction Project Management. *Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management, Vols 1 and 2*, 199–203.

- Paris, T., & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2019). The process of creation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 403–419. <https://doi.org/10.1111/caim.12332>
- Petrović, D., Milićević, V., & Sofronijević, A. (2017). Application of Project Management in Creative Industry. *European Project Management Journal*, 7(2). www.europena.eu
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Ruseva, M. (2019). Project Management in the Creative Industries. *CBU International Conference Proceedings*, 7. <https://doi.org/10.12955/cbup.v7.1372>
- Salder, J. (2021). The creative business: enterprise development in the arts-based creative industries. *Creative Industries Journal*, 14(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1789414>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2024). *Research methods for business students* (8th edition). https://www.academia.edu/42304065/Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development_8th_edition
- Styhre, A., & Börjesson, S. (2011). Project management in the culture industry: balancing structure and creativity. *Int. J. Project Organisation and Management*, 3(1), 22–35. <https://doi.org/https://www.inderscience.com/offers.php?id=38862>
- Šviráková, E., & Soukalova, R. (2016). Dynamic simulation of creative project: case study Laboratory. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2016.863510>
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Trier, K. K., & Treffers, T. (2021, May 17). Agile project management in creative industries: A systematic literature review and future research directions. *2021 IEEE Technology and Engineering Management Conference - Europe, TEMSCON-EUR 2021*. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON-EUR52034.2021.9488611>
- Vallance, P. (2014). Creative knowing, organisational learning, and socio-spatial expansion in UK videogame development studios. *Geoforum*, 51, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.09.002>
- Vishnevskaya, E., Petrova, V., & Varentsova, T. (2019). Leading approaches to project management in steering creative projects. *Proceedings of the 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership (ICSBAL 2019)*. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.2>

Apêndices

Apêndice A – Apoio Revisão literatura

Apêndice A.1 – Revisão sistemática

Apêndice A.2 – Revisão Bibliométrica

Apêndice A.3 – Modelo conceptual revisão

Apêndice B – Guião de entrevista semiestruturada

Apêndice C – Grelha categorização participantes

Apêndice D – Resumo segmentos de entrevistas codificados

Apêndice A – Apoio Revisão de literatura

A revisão da literatura tinha como finalidade a agregação de uma base de conhecimento acerca do estado de arte do tema, por via do cruzamento de conceitos entre vários autores e literatura relevante. Após a seleção do tópico de pesquisa foi efetuada uma pesquisa exploratória avançada, que teve por base as considerações presentes na **figura 1**.

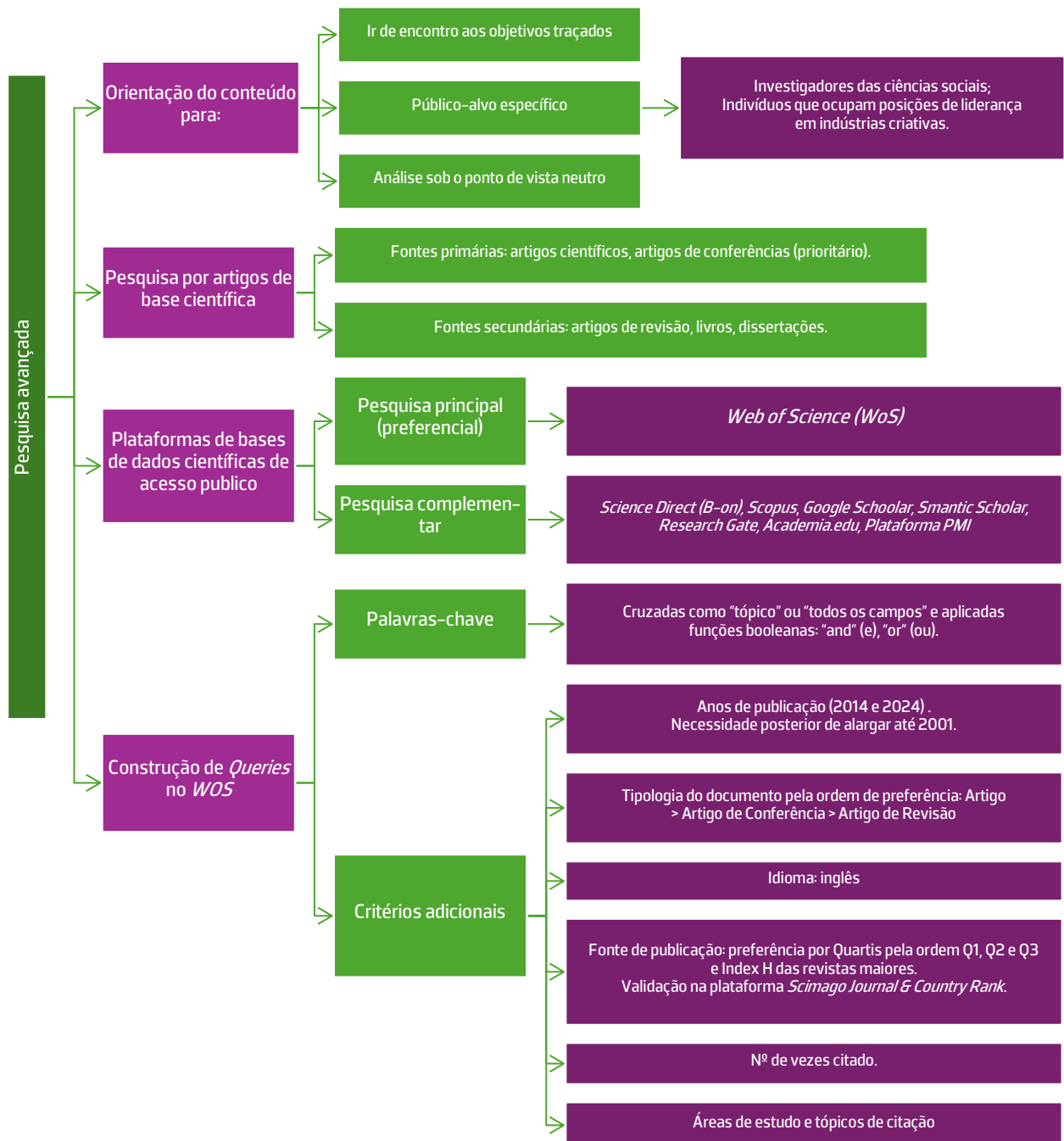


Figura 1 – Processo exploratório de pesquisa da literatura. Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa principal suportou-se na plataforma *Web of Science*. Da pesquisa levada a cabo, resultaram várias combinações consideradas, de artigos publicados essencialmente entre 2001 e 2023, de acesso público, durante o período de 08/12/23 e 18/01/24.

Recorreu-se a um método de pesquisa avançado, através do cruzamento de “palavras-chave”, combinadas com critérios adicionais, sendo privilegiados os conceitos: “creative industr*” | “project*” | “project management”, tendo em conta o seu melhor direcionamento e grau de abrangência à temática, conforme explicito na **tabela 1**.

Tabela 1 - Combinações de pesquisa Web of Science. Fonte: Adaptado pelo autor.

ID Base Dados	Palavras-chave	Outros critérios	Total Artigos
BD01	(all fields) Creative project management and (topic) "Creative industr*" and (all fields) "Project management" or (topic) Management and (topic) "Tool*" or (all fields) "Techniques" and (topic) design management (topic) "framework*" and (topic) "best practic*" and (topic) "creative project"	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article Languages: English Research Areas: Business Economics, Social Sciences other topics, Social Work, Art, Architecture, Music, Arts Humanities other topics, Film Radio Television, Dance, Theater WoS Categories: Management, Business, Hospitality Leisure Sport Tourism, Operations Research Management Science, Architecture, Computer Science Interdisciplinary Applications, Humanities Multidisciplinary, Film Radio Television, Dance, Art, Theater, Cultural Studies, Music, Multidisciplinary Sciences Citation topics Meso: Management; Design& Manufacturing; Hospitality, leisure, sport & tourism	8327
BD02	Creative industries (all fields) Project Management (all fields)	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article	738
BD03	(topic) Technology (topic) creative projects (topic) project management	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article	229
BD04	(topic) Creative industries (topic) project management (all fields) design (all fields) frameworks	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article	19
BD05	(all fields) Creative industries (topic) management (topic) design (topic) Frameworks	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article Languages: English	86
BD06	(all fields) Creative industries (topic) Creative project management	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article Citation Micro: Knowledge Management/ Creativity / Design Education /	39
BD07	(all fields) Creative industries (topic) project management (topic) design	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article Citation Micro: Knowledge Management/ Creativity / Design Education	18
BD08	(all fields) Creative industries and (all fields) project management and (all fields) Tools and (all fields) Techniques	Years: 2014 -2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article	18

BD09	(all fields) Creative industries and (all fields) creative project management and (all fields) Tools and (all fields) Techniques	Years: 2015 –2024 Doc. Types: Article, Proceedings Paper, Review Article	7
BD10	(topic) "creative industr*" and (title) "project"	Years: 2001 –2023	69
BD11	(topic) "creative industr*" and (topic) "project management"	Years: 2006 –2023	21
BD12	(topic) "creative industr*" and (title) "project*" and (topic) "project management"	Years: 2008 –2023	9
BD13	(title) "creative industr*" and (topic) "project management"	Years: 2015 –2023	6

Apêndice A.1 – Revisão Bibliométrica

Por forma a auxiliar a uma revisão mais direcionada, foi realizada uma análise bibliométrica, suportada pela plataforma *Re interface gráfica Biblioshiny (Bibliometrix)*, cujos resultados apontaram assim caminhos mais relevantes e credíveis para a evolução da pesquisa, facilitando um processo sistemático auxiliar.

Esta revisão foi efetuada a partir da seleção **Bd10**, composta por 69 artigos (ver **tabela 1**), durante o período de 2001 – 2023.

Esta análise, destaca fontes, autores e palavras-chave relevantes na literatura selecionada, identificando os principais documentos, autores, conceitos e palavras-chave frequentes em títulos e resumos, que serviram como ponto de partida para a revisão de literatura. Na **tabela 2**, uma compilação dos resultados da análise bibliométrica. Destaque para a **Figura 2**, refletindo o paralelismo entre referências mais citadas, autores e palavras-chave.

Os resultados da análise bibliométrica, reforçam a necessidade de maior investigação na temática avançada, devido à limitada produção científica, poucos autores de destaque e mínima interação entre eles, bem como poucas fontes com uma validação recorrente.

Tabela 2 – Resultados análise Bibliométrica. Fonte: Adaptado pelo autor.

Indicador	Resultado inicial	Constatações
Nº de documentos	69 documentos	41 "Articles" / 23 "Proceedings Paper" / 2 "Article Book Chapter" / 1 "Article Early Access" / 1 "Book Review" / 1 "Editorial Material".
Fontes	61 fontes	Apenas 5 se destacam: <i>Human Relations</i> ; <i>Creative Industries Journal</i> ; <i>International Journal of Project Management</i> ; <i>Project-Based Organizing and Strategy Management</i> ; <i>Sustainability</i> .
Autores	159 autores, sendo 23 deles autores individuais, com 24 artigos individuais publicados (um autor repete). Co-autoria média 2.42.	5 autores mais relevantes: <i>Šviráková, E</i> (4 documentos); <i>Soukalova, R</i> (3 documentos); <i>Jiao, H</i> (2 documentos); <i>Randle, K</i> (2 documentos); <i>Zhou, J</i> (2 documentos), num total de 8 documentos evidenciados. Possível atribuir relevância a mais 9 documentos de outros autores, se considerarmos o seu impacto por total de citações.

Palavras-chave	139 palavras-chave plus e 287 e palavras-chave de autores.	Palavras-Chave Plus mais frequentes: <i>organizations</i> (7x); <i>management</i> (6x); <i>networks</i> (6x); <i>knowdelge</i> (5x); <i>performance</i> (5x); <i>labor</i> (4x); <i>industries</i> (3x), <i>innovation</i> , (3x). Já em títulos são destacadas as seguintes: <i>project</i> ; <i>creative</i> . Conceitos mais frequentes: <i>creative industries</i> (19x); <i>project management</i> (7x); <i>creative</i> (5x); <i>projects</i> (4x). Destaque para conceitos relevantes adicionais: <i>management</i> ; <i>industry</i> ; <i>role</i> ; <i>project-based</i> ; <i>innovation</i> ; <i>culture</i> ; <i>creativity</i> ; <i>creative industries</i> ; <i>creative projects</i> ; <i>project management</i> ; <i>creative economy</i> . Ver Figura 3, 4 e 5.
Regiões com maior produção científica	33 países identificados	Destaque por ordem de impacto para: Reino Unido, Itália, China e República Checa.
Parceria internacional	Documentos elaborados em coautoria internacional de 17.39 %.	Pouca dispersão internacional, apenas são evidenciadas colaborações do Canadá com a Alemanha e Suécia, e do Reino Unido com a Bélgica, num total de 6 colaborações.
Volume de produção de conteúdo	7.59% de crescimento anual.	Oscilações no interesse pelo estudo da temática, apesar disso com um crescimento significativo desde 2015. Especial destaque para 2022 (total máximo de 10 artigos).

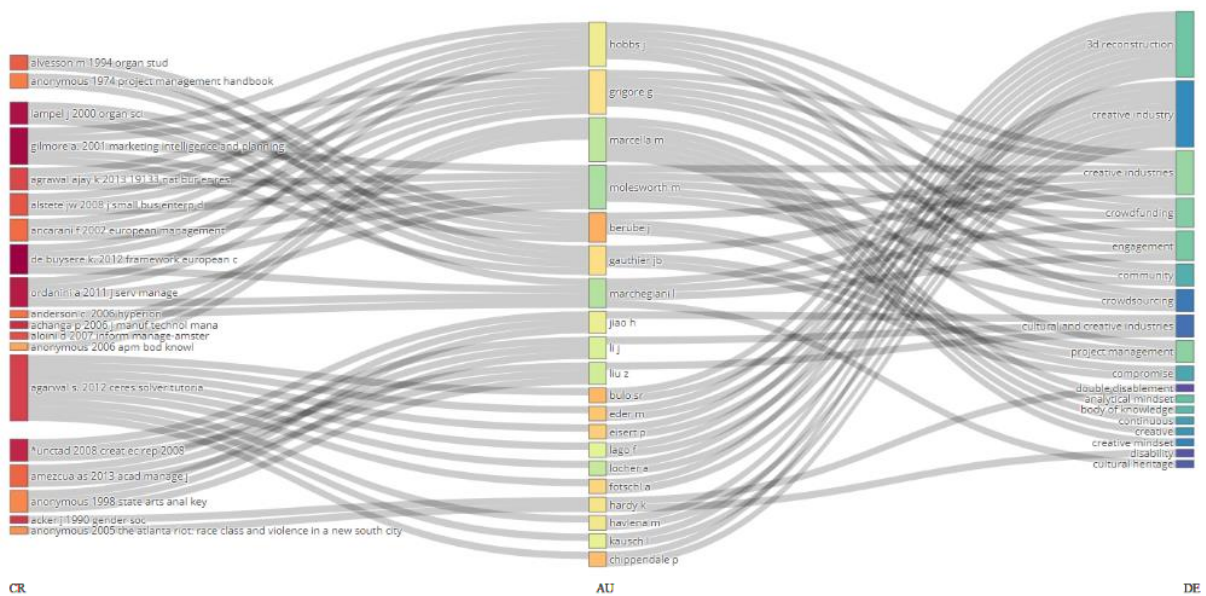


Figura 2 - Relação entre referências citadas (CR), autores (AU) e palavras-chave (DE). Fonte Bibliometrix

Apêndice A.2 – Revisão Sistemática da Literatura

Das combinações resultantes do processo de pesquisa exploratória, procedeu-se a uma avaliação da literatura com vista a uma redução sistemática de conteúdo. Este processo encontra-se detalhado abaixo, na **figura 6**.

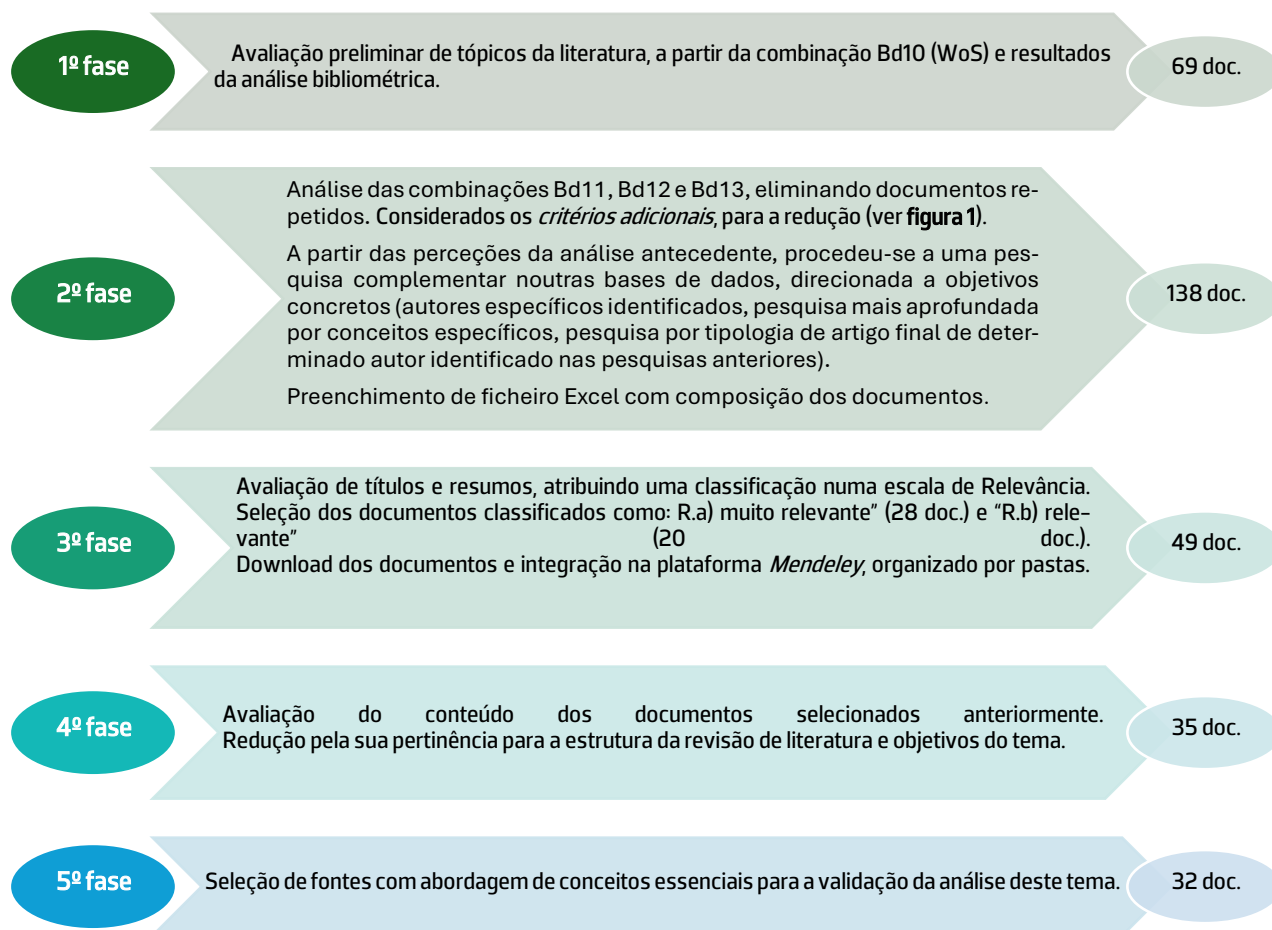


Figura 6 – Processo de redução sistemática de literatura. Fonte: elaborada pelo autor.

Apêndice A.3 – Modelo conceptual resultante da pesquisa sistemática



Figura 14 – Modelo conceptual resultante da revisão de literatura.

Apêndice B – Guião de Entrevista Semiestruturada

Introdução:

- **Cumprimentos e Agradecimentos (Saudações iniciais e agradecimento pela participação.)**

Boa tarde, agradeço a sua disponibilidade para colaborar neste estudo, estou certa de que poderá ser muito produtivo para ambas as partes.

Antes de continuarmos, queria indicar de que a sua identidade será preservada, na medida em que a análise futura das suas respostas serão alvo de uma codificação, tal como irei partilhar consigo futuramente os resultados deste estudo.

- Querida também questionar se autoriza a gravação desta entrevista?
- Para garantir a transparência e o respeito pelos seus direitos, é importante informá-lo sobre o processo de gravação desta entrevista:
- Confirme que autoriza a gravação desta entrevista, para efeitos de investigação para a tese de Mestrado de Filipa Pereira, aluna do Politécnico do Porto, matriculada sob o número 8220034, respondendo “sim”.
- Informo mais que os dados pessoais fornecidos serão tratados de forma confidencial e codificada, incluindo sua identidade (nome, contatos pessoais) e a identificação da empresa.
- A gravação será acedida apenas por mim e eliminada após 30 dias da entrega pública da tese.
- Caso deseje exercer qualquer um dos seus direitos, como retirar o consentimento concedido ou apresentar uma reclamação, por favor, envie uma mensagem de correio eletrónico para *8220034@ipp.pt* ou diretamente para a *Comissão Nacional de Proteção de Dados* (CNPD).

-

- **Apresentação do Entrevistador e Objetivos**

Permita-me aqui uma breve introdução sobre mim. Chamo-me Filipa Pereira, encontro-me de momento a frequentar um mestrado em Gestão de Projetos no Instituto Politécnico do Porto.

Estou em fase de desenvolvimento da dissertação, orientada por um dos maiores especialistas em Gestão de Projetos em Portugal: José Ângelo da Costa Pinto (sócio, fundador PMI Portugal).

Atualmente trabalho no ramo tecnológico, numa empresa que desenvolve soluções digitais para gestão hoteleira e turismo.

Mas nem sempre foi assim, durante 15 anos desempenhei funções de gestão em vários sectores sobretudo das indústrias criativas, onde era confrontada com desafios que determinaram a minha convicção de há um potencial imenso no panorama das indústrias criativas, mas perante a exigência das tremendas mudanças que estão a ocorrer, há uma necessidade emergente de maior suporte e conhecimento de gestão que auxilie a sustentabilidade destas indústrias. Acredito que disponibilizar ferramentas de gestão de projetos adaptada a essas realidades, poderá ser um passo importante e pretendo que seja este o meu contributo.

- **Explicação dos objetivos da pesquisa e importância da contribuição do entrevistado.**

Este estudo que tem como tema "Pontos a Melhorar na Gestão de Projetos Criativos: Um Método para Apoiar sua Gestão", pretende investigar o grau de adequação das atuais técnicas, ferramentas e metodologias, usadas na indústria criativa, para gerir projetos, com vista à elaboração futura de um modelo conceptual de gestão de projetos criativos intersectorial, que melhor sirva esta indústria.

Neste sentido, compreender a sua realidade de trabalho quotidiano, será um contributo valioso, na medida em que me permitirá analisar e cruzar outros contextos, ferramentas e potencialmente desafios ainda não identificados ao momento, por forma a que consiga produzir resultados mais transversais à indústria e parciais.

De seguida, irei processar um conjunto de questões, que irão conduzir esta entrevista numa duração estimada de 1h. Não há respostas certas ou erradas, apenas tenho interesse em recolher a sua perceção sobre os tópicos a abordar.

Bloco A: sobre da Empresa

(Informações sobre o contexto da Empresa)

- Poderia fornecer uma breve descrição da empresa onde desempenha funções?
- 1.1. Qual a dimensão e estrutura organizacional?
- Categorizar: Micro empresa < pessoas / PME < 100 pessoas / Grande Empresa.
- (Compreender a profundidade da entidade, que tipo de departamentos, quantos funcionários (internos e outsourcing regular), se têm algum dedicado à área criativa, como é a estrutura de governança e hierarquia, tentar perceber como é feita a divisão de responsabilidades relacionadas à gestão).
- 1.2. Qual o sector de atuação da empresa?

(Perceber o enquadramento com os sectores de atividade identificados na revisão de literatura).

1.3. Trabalha com base em projetos? Dar exemplos.

(Conhecer a complexidade e diversidade dos projetos desenvolvidos. Se há uma coerência na tipologia dos projetos que represente o sector.

Que tipo de stakeholders envolve e desafios operacionais. Perceber se foram integralmente desenvolvidos internamente ou com recurso a parcerias).

Bloco B: sobre o Entrevistado

(Informações sobre a atuação do entrevistado na entidade, no que toca a GP)

2. Background profissional:

2.1 – Qual a sua função na empresa?

(A função oficial pela qual ele se identifica, compreender a sua influência e posição na estrutura de governança, quem esta acima e abaixo, que nível de autonomia e liderança detém.

2.2 Quais as suas principais responsabilidades?

(Conhecer a amplitude de responsabilidades e compreender se correspondem à função oficial.

Identificar potencial acumulação de funções.

Compreender o quão envolvido está no processo de gestão dos projetos: 1º se gere o ciclo de projeto integral. 2º se apenas tem autonomia para gerir tarefas operacionais e 1 fase do projeto. 3º se está mais focado em gerir a organização como um todo.

- 2.3 Já desempenhou este tipo de funções antes? Há quanto tempo na empresa tem essa função e quanto tempo de experiência tem em funções similares?
- (Compreender o volume e diversidade da experiência atual e passada.
- Perceber como chegou a essa função, se foi fruto da necessidade da empresa ou foi planejado e preparado.

- Detetar se sente que estava preparado para o desafio, se sente que teve apoio de conhecimento adequado para a execução dessa função).

3. Background académico:

- **3.1- Qual o seu nível de formação e background académico?**
- (Que formações tirou e valorizou, se eram mais técnicas ou artísticas.)
- **3.3 - Considera que as qualificações académicas que possui, o preparam para este tipo de função?**
- (Detetar a consciência do sujeito quanto ao nível de preparação para a função, identificar gaps de formação em GP e sua consciência quanto à necessidade de mais formação e em que áreas.)
-

Bloco C: o Processo de Gestão:

(Informações sobre planeamento dos projetos, métodos, ferramentas e técnicas usadas para os gerir e personalizações)

4. Descrever o processo e ferramentas usadas:

4.1 – Flow do ciclo de projeto > que passos reconhece e aplica?

(Entender o nível de consciência do sujeito quanto ao planeamento dos projetos e a complexidade do seu ciclo de projeto)

4.2 – Grau de intervenção e liderança no processo > Intervém diretamente em todas as fases?

(Compreender o nível de autonomia do sujeito, para a tomada de decisões, por forma a estabelecer um paralelismo entre a função oficial e volume de responsabilidades.

Se gere o ciclo de projeto integral. / se apenas tem autonomia para gerir tarefas operacionais e 1 fase do projeto e ele vai sendo passado para outros departamentos sem uma liderança efetiva /se está mais focado em gerir a organização como um todo.)

4.3 – Podia descrever a sua rotina diária de trabalho, especialmente em relação a atividades relacionadas aos projetos criativos?

(Compreender o quão envolvido está no ciclo dos projetos, no que toca ao planeamento, que tipo de tarefas, reuniões...)

4.4 – Que métodos, abordagens ou ferramentas, são usados nessa entidade para ajudar a gerir esses projetos?

(Identificar ferramentas, frameworks, softwares, ... que a entidade usa como apoio para a GP.

Compreender os motivos pela seleção dessas ferramentas

Compreender se têm um método de GP bem sedimentado e como chegaram a ele.

Identificar que suportes de apoio a gestão, como documentações de projeto e documentações legais, são produzidas.

- **4.5 – Usa sempre o mesmo processo e ferramentas em todos os projetos?**
- (Compreender a transversalidade e flexibilidade da replicação desse ciclo de projeto e método anteriormente identificado, a todos os projetos da entidade ou se estamos perante processos muito orgânicos que vão sendo adaptados à dimensão e complexidade de cada projeto.
- Identificar fatores que levam a adaptações do método e perante isso, se as várias ferramentas estão integradas num só ambiente.

Bloco D: Pontos críticos:

(Informações sobre os principais pontos críticos, obstáculos e as grandes preocupações que comprometem a boa execução dos projetos)

5. Desafios do método de GP usado:

- 5.1 – Como é gerido: Custo/ Tempo/ Âmbito / Recursos e Equipas / Stakeholders externos / Processo criativo.
- (Compreender o impacto de cada uma destas variáveis na filosofia organizacional da empresa e de igual forma a capacidade de gestão de cada uma delas.
- Identificar que suportes e ações desenvolvidas em cada uma delas.)

5.2 – Como são encerrados os projetos?

(Compreender a consciência da necessidade de encerramento dos projetos e que medidas são tomadas.

5.3 – O que representa para si um projeto bem sucedido e como avalia a qualidade do projeto?

(Compreender a perceção do sujeito relativamente a “qualidade”)

- 5.4 – Que outros obstáculos interferem no bom desenvolvimento dos projetos?
- (Identificar outras variáveis internas ou externas, que possam interferir com grande impacto e não tenham sido mencionadas. Qual a relação delas com parâmetros do projeto.

5.5 – Consegue identificar áreas específicas onde a gestão de projetos criativos é particularmente desafiante?

(Identificar situações concretas ou fases mais desafiantes.)

Bloco E: Encerramento da entrevista

(Tomada de consciência do momento atual e sugestões para futuro)

6. Nível de adequação e flexibilidade necessário:

- 6.1 – Considera que as ferramentas que tem à disposição para gerir os projetos, são adequadas à sua realidade de trabalho? (Compreender o grau de adequação e nível de eficiência face à realidade do seu contexto.
- 6.2 – Poderia fornecer sugestões ou ideias que poderiam melhorar significativamente o método de gestão desses projetos? (Explorar contributos do sujeito para melhoria face ao contexto daquele sector.)

Conclusão:

(Agradecimento, Informações Adicionais, snowball)

Agradeço imenso a colaboração, e estou certa de que manteremos o contato.

Há alguma informação adicional ou observação que gostasse de partilhar?

Por último gostaria de lhe pedir o auxílio para que me pudesse recomendar outra pessoa para este estudo e que pudesse estabelecer a ponte para 1º contacto. Seria relevante alguém que ocupe um cargo de liderança noutra empresa que desenvolva projetos com componente criativa.

lingua de gestão, mas eu acho que o que as pessoas veem é aquela gestão empresarial, o ser dono de mesmo negócio, mas depois não sabem operar, que é, "ah, vou muito bem a saber qual é que é e quanto que vou ganhar, quanto é que vou cobrar, mas depois não sei tanto é que não sei processar as coisas".
Do género, quanto é que vou pagar de rendo? Se vou ter de arranjar um escritório mais caro, já acabei tudo, não é? Se vou ter de contratar duas pessoas, como é que eu vou fazer isto? Quanto é que eu vou receber? Qual é que vai ser o meu rendimento como gestor?

Por tanto acho que realmente há coisas que só aprendem a fazer. Mas também acho que é muito positivo que se aborde cada vez mais nos cursos essa necessidade que é tu seres gestor de ti próprio.
Há 20 anos atrás tu tinhas o trabalhador por conta própria, nenhum deles sabia e que é que isso lá significava até que começaram a trabalhar. E tu hoje em dia tens um espectro muito maior de pessoas que querem ser trabalhadores por conta própria, há essa necessidade muito grande das pessoas saberem gerir as suas contas. É tão simples como aquela coisa que se fala muito, que é que tu na escola devias aprender línguas, devias aprender línguas financeiras. É ser gestor de projeto da tua própria vida.

Quando viveu essa cabreira e o professor nos disse que nos tínhamos de contabilizar até as canetas que compram, aquilo também não me faz sentido nenhum.
Mas depois tu vais percebendo e confesso, eu aprendi isso nessa fase, depois quando fui trabalhar para a agência, fiz freelance, nunca me fez tanto sentido essa frase que ele disse, como quando fui trabalhar para a EmpiSat. E efetivamente estive em todas as fases de gestão e a aprendizagem em que tu tens a visibilidade quase de uma microempresa, em que eu efetivamente percebi a necessidade, tu tens mesmo de contabilizar o custo daquela caneta, porque aquela caneta a 200, ao calhar são 200 € ao final do ano que tu poderias ter investido se calhar numa internet melhor e não o fazer, tudo tem consequências.

É e engraiado pensar, que muitas dessas ferramentas que existem hoje em dia, mesmo sendo as pessoas não valorizam ainda muito. Mas acho que se vai fazendo e algumas se vão precipitar com isso.

Eu acho que não há nada melhor do que trabalhar na produção e estar no terreno e as pessoas terem essa compaixão e essa tolerância que muitas vezes é o caso disso, temo de fazer isto acontecer para amanhã, os engraiados já pensaram tudo, os criativos já pensaram tudo, os financeiros já pagaram tudo e agora calha-te a fazer.
Eu acho que muitas das vezes, no processo, estes são os que não nem valorizam e são os que estão lá ao fundo. E eu como trabalho deste lado, sou aquela pessoa que diz sempre "estas são as pessoas mais importantes".
E eles têm um valor muito maior no final do que muitas vezes no princípio e essa percepção faz de mim um criativo melhor sabes e as oportunidades que tenho tudo, também sinto que tem a ver com essas soft skills que pessoas.

É partir do momento em que vês uma pessoa que sabe o que está a fazer, sorriam.

Eu cada vez mais vejo mais criativos de Design que põem para os artes finais e não sabem fazer prints finais, não sabem o que é uma prova de cor, não sabem o que é trabalhar A4, não sabem nada, porque acham que tudo o que fazem é para os keynotes e para os slides e para os postagens e não sei o que. É há um dia que lhes pedem para eles fazerem uma prova a color ou uma apresentação e aquilo sai uma bagalha e eles não sabem porque. Eu tento passar muito mais para as pessoas com quem eu trabalho, sejam de outra geração ou não, que os estives quando brincam com o produtor gráfico e dizem "ah o gajo é da velha escola". Mas é e é e quem mais sabe.

Há estes métodos que nem sequer se querem aproximar de uma gráfica, não sabem controlar por aí. Eu tento para a 360º impressão, trazem-me aqui e fica possível, não é minha responsabilidade, não tenho de saber.

É isto vai condicionar o Design Gráfico a ponto em determinados casos inclusive não está, quando saem a tua mão uma boca, isso acontece em um bocadinho. Eu vou passando um bocadinho aquela coisa do velho.

<p>Ando, eles até já nem falam isso aqui... Não temos uma condição enorme, e que nós temos os olhos a estar fixos e quando nós entramos lá, já ninguém tem paciência para atrasar. Porque já todo o gente se atrasa, o picheteiro, o eletrista, e assim... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>Na falta de análise, nós não podemos dizer que não sabemos, mas nós não sabemos e quando nós entramos lá, já ninguém tem paciência para atrasar. Porque já todo o gente se atrasa, o picheteiro, o eletrista, e assim... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>que você faz aquele vídeo, aquela entrevista de página branco e as vezes até tem de desdobrar daquele projeto, e pegar outro. Há projetos que na fase de início, desde o início para o início, desde o início para o início, desde o início para o início... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>o custo, a subcontratação, os materiais, os materiais, os materiais, os materiais, os materiais... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>do modo, por não estar fixo, mas não é isso de se fazer antes de testar... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>diversos materiais de qualidade, os materiais, os materiais, os materiais, os materiais... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>o projeto. Estes problemas acontecem mais a frente, por exemplo, quando estamos dependentes de outros materiais... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>estão, mas já apresentamos as soluções para o material, com essa linha de pensamento que ele vai fazer a diferença na aplicação, mas fazer um certo diálogo que aquela pessoa precisa, há uma certa diferença para aprovação de alguns materiais. Se é tempo, se vai ter durador ou não, se vai ser, mas nos últimos tempos os custos que nós levamos, são aqueles que nós levamos... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>temos diferentes, por vezes há a ser pedido, por vezes há a ser pedido, por vezes há a ser pedido... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>	<p>que estes projetos são feitos de forma diferente, por vezes há a ser pedido, por vezes há a ser pedido... Não sei ainda como se vai resolver, mas isto acontece muitas vezes, porque não há uma salvaguarda antes. Só que já nunca fase bem precedida, e isto como nós tentamos sempre mostrar muita coisa, do governo, tem 5 garantias, passa até 10, mudar cores e materiais... Abviamente por vezes há projetos, por exemplo, quando há alterações de projetos, se nós já tivemos alguma alteração de materiais, se nós já tivemos materiais, as compras já são feitas, tem quem entrar de imediato em ação para fazer devoluções ou perdas e a pagar que nós até costumamos estar em ambas as partes de uma entrada de stock. Acho que estamos até mais habilitados a estas mudanças de projeto do que a fazer o ciclo normal do projeto. É um método rigoroso e fixo a 100% é impossível, porque nós não fazemos sempre a mesma coisa, nem sempre da mesma forma, nem sempre para as mesmas pessoas e por aí fora. É preciso alguma flexibilidade para garantir esta estabilidade das mudanças constantes.</p>
---	---	---	---	---	---	---	--	---	--

		<p>largo do cliente, eu não assumo nenhum compromisso não sei que esteja pré-definido, branding não é fluido... por exemplo tem muita gente que pede suporte de comunicação quando ainda nem sequer tem uma marca, um logo tipo... eu já passei por isso no passado então, tem de deixar tudo claro ali no documento. Quando são clientes maiores, já tenho um contrato como o tribunal que tenho com esse meu maior cliente. Já é um documento bem extenso, inclusive com direito autor de uso de imagem ou de auto-licença se ele não pagar... são 7 páginas de contrato, não sei por um advogado mesmo. Então eu tenho essa 2 em todo esse nível mais profundo que é para relações mais longas, pode tem um projeto mais complexo e no outro nível especificado sim, sempre e que eu vou trabalhar, às vezes não por hora, mas a partir do momento o contrato disse, a partir do momento da entrega do projeto e do acompanhamento, se passo aquele tempo, eu respeito a ele que vou praticar ter uma cobrança adicional aqui. Muitas vezes eu tem cobra, do gênero se passo 2 horas, o que estava previsto não vou entrar nisso. Isso para me proteger, se ele for muito relaxado eu não cobro e o ex- Chéqui a cobrar uma taxa e foi o próprio cliente que falou para ser cobrado pois achava que já estava a abusar da minha boa vontade Mas quando é um projeto com prazo fechado, se eu passar o tempo definido para o projeto não perdi dinheiro. Se ele demorar muito a aprovar o conceito, se tiver indícios, eu cerco dinheiro também, mas não eu a perder dinheiro pois aí vou cobrar as horas adicionais. Portanto, quando vejo que a fase de conceito está a ficar muito enovelado, tento pressionar para irmos para as fases seguintes, pois a partir do momento que está a entregar, já vou começar a cobrar horas adicionais. Mas na verdade é que estas cobranças adicionais não é algo que eu aplique muito a fase do conceito e mais desafiante. Quantas vezes chegam às vezes de entregar um projeto para o cliente onde eu penso que ainda não estão satisfeitos com aquela determinada opção e re-temo a pesquisa para ver se tem alguma outra ideia para fazer aquilo ou se consigo chegar a um outro resultado. Por isso geralmente aguento 2 a 3 versões de conceitos na verdade, aceitar no conceito é mais frequente do que não mesmo ao lado. Mas sabes, há um parceiro meu que me dá sempre quando o cliente não sabe o que quer, tudo do que tu apresentares, estar bom" e isto é muito real, então quanto mais indícios o teu cliente está sobre um projeto, um posicionamento, uma direção a seguir para aquele projeto, mais elevados são os índices de ele não ficar indeciso e insatisfeito.</p>	<p>entender a parte técnica. Pode ter definido aqueles requisitos, mas eles avaliámos que se não há aqui alguns aspectos que não são assim tão importantes, podem passar para outra fase, e há outros que podem evitar nesta fase, porque isto é um pouco como o ao ir ao médico, temos de mudar a panela do trabalho, mas já se estamos a tirar a roda, vamos mudar o pneu, não é? Porque sai mais barato.</p>					<p>mas para o mesmo tempo há pilagem e que tu é que estás a fazer um boiote, só que às vezes temos mesmo requisitos muito específicos e também em todos os projetos, vivem ser assim tão criativos.</p>			<p>Realidade, existem empresas que tu podes utilizar e a verdade é que nunca te é impingido ou nunca é formulado para te utilizar, é sempre aquela coisa "tudo pronto, mas pá, façam como vocês se sentirem confortáveis". EmpiSAs tinha muito estas ferramentas de gestão de projeto, tu já tens uma coisa que se chama o engagement, que é, imagina, tu contratares para um projeto, eu tenho um engagement, eu vejo, e em a plataforma onde está o custo o valor que tu me pagas, as horas que eu trabalhasse, quem é que não te pagas que vão trabalhar, quais é que são os milestones, a que dia é que é pago, portanto, tens uma plataforma que já identifica tudo isso. E obviamente, tu como manager, tens de gerir esse engagement, e mantê-lo saudável e isso torna a coisa mais fácil depois para gerir as pessoas, porque tu sei exatamente se dá X quanto e que já gastámos, quanto é que te resta ainda. Portanto, ajuda-me a controlar o muito importante na parte de gestão do projeto, de ir encontrando esses pontos em que as agulhas se cruzam, que é muito bem, o cliente quer que isso chegue a 100 mil pessoas e muitas das vezes isso tem a ver com o facto de estar bem filmado. O cliente diz, pá, hoje ainda ninguém vê filmes de 1 minuto e de 15, pá, realmente as pessoas conseguem ver filmes de dois minutos se for "rápido". Agora, obviamente, se ele disser que não pode ter mais do que um minuto, tem que chegar a duas mil pessoas e é para amanhã, se calhar não vamos fazer um trabalho magnum. Fico, vamos a gastar dinheiro depois no media e tu preciso que se vai fazer e seguir recemos um pouco para fazer um filme de um cliente de farmaceutica para ser apresentado num evento. E eles mandam algumas filmagens todas, portanto mandam o footage todo, despaçar um para cima de nós e disseram: "agora quem lá é o que é que conseguem fazer aqui para fazer um filme que nos apresente". E as primeiras perguntas que nós fazemos é logo: "mas para que é isto? Qual é o contexto? Alguém vai fazer testes do filme? O filme vai ser mostrado, porque?" Para quantas pessoas, 20, 40, 50 pessoas. E num trabalho grande, pergunto: "Ah, não se preocupem agora com isso". Então, tu tens de estar a adaptar uma coisa muito simples que é, se não podes fazer aquele filme exatamente da mesma maneira, com estabilidade ou sem visibilidade. Mas a verdade é que se cria naquele 2 segundos por estarem a tentar adaptar o propósito daquilo, e depois dizem para o filme e não têm a confiança total porque são arrojados por estas questões "será que isto vai funcionar num ecrã total? Será que vão ter ocras? Será que se vai ouvir?" Será que o CEO vai fazer uma introdução preliminar? "Pomos legendas ou não?" Então, uma coisa para ter demorado muito menos tempo, não foi o caso. Depois tive de ir fazer umas perguntas ao cliente, para tentar explicar essas respostas. E depois afinal percebemos que se tinha de pôr legendas e pá. Portanto, se houvesse uma noção que tu tens de ter logo a visibilidade de como é que o teu papel é importante ali para criar o output e não "oh fazer, organizarem-se ali, entregarem-se e fazem".</p>
--	--	---	---	--	--	--	--	---	--	--	--

sentar e colocar tudo a im-
mediato para a fazer pas-
sagem para os outros.
Depois, tem de ser uma
pessoa que aceita bom fe-
edback e que está disponí-
vel para trabalhar em
equipa. Pronto.

Na equipa de design, tinha-
mos uma pessoa assim,
super-ansiosiva e que di-
zia para trabalhar e conversar
sem. Depois, tínhamos
uma pessoa mais lenta e
que não tinha tanta experi-
ência, logo acabava por des-
moralizar muito mais a fazer o
trabalho e dava muitos en-
tos e foi despedido. Depois,
tínhamos uma pessoa mais
rápida que já está lá há 5
anos e ganhou muitos vi-
tórios e como já proficaci-
ou na área de design há 20
anos, acha que a forma
correcta de fazer as coisas é
e deve inquestionavelmente
é difícil de gerir.
É difícil quando as pessoas
não aceitam feedback e
ajuda. Acho que a forma
como a equipa está agora,
que tem uma pessoa por
branca e se tivesse 3 desig-
ners que conseguissem dar
resposta, sem stress e a
sem ter de pensar mil ve-
zes antes de que vou dar um
feedback antes de falar
com ele, acho que era
ótimo.

E para mim trabalhar em
equipa é também não des-
dejar os teus colegas no
fianças. Claro que não tem
de dar duas horas à casa
todos os dias, como eu fa-
zia, mas às vezes com dez
minutos a mais conse-
guíamos acabar um trabalho
e eles não ficavam porque
estavam fortes da em-
presa, não são amestrados
há não sei quanto tempo e
por aí.

Quando eu entrei já esta-
vam desmotivados e claro
que as coisas se vão alis-
trando e as pessoas ficam
todos desmotivados e de-
pois não dão tudo de si, di-
gamos. Acho que se calhar
se fosse noutra fase da
vida estavam mais empe-
nhados, podem ajudar
mais. E depois as pessoas
ficam desmotivadas com
a razão delas. Com ques-
tões de falta de flexibili-
dade, que idas sabanas,
isso depois acaba por se
transformar para a forma
como as pessoas traba-
ham.

As empresas não as con-
sequem mudar embora,
podão em vez de assumi-
rem que a pessoa está a
propiciar a equipa, porque
se chega a um ponto em
que está a prejudicar o am-
biente, mas como têm de
pagar para a despedirem,
preferem mandá-la.

Eles já perceberam que
precisam de gestão de pro-
jectos e supostamente ia
entrar uma pessoa, mas
não sei de mais nada.
Nós temos um chefe de
produção, só que depois
Lada um se gere a si pró-
prio, tipo o design entre o
desenvolvimento...

Estamos numa fase em
que a pessoa ficou mesmo a
proprio, não é aquele re-
mido de "oi" para se lem-
brar, se for para ter isto em
block, eu preciso de enco-
mendar isso na vida". O
que acontece é mais "eu já
desei na primeira reunião
que preciso disto, e eles
não me mandam, oho, de-
pois se não chegar não
"hegou".
É preciso claramente al-
guém para estar em cima
de todos os departamentos
e ter a certeza que as coi-
sas fluem

É muito real, então quanto mais próximo o teu cliente está sobre um projeto, um posicionamento, uma direção a seguir para aquele projeto, mais elevados são os índices de dele não ficar indiferente e insatisfeito. É exatamente isso, sabes, quando o cliente não sabe o que é, tudo que tu fizes não está satisfatório. É claro que acontece, felizmente é a minoria.

Ter um projeto para lançar não começa o cliente, nunca o vi, só falei com ele ao telefone e ele agora está-me a ligar a perguntar que bomba de calor é que eu quero. E eu disse-lhe, tu não, por acaso sei, mas não te vou dar essa resposta, não é a minha área, tens que ver com um técnico especialista. Não percebo o suficiente para me sentir confortável a dar o apoio. Passado dois dias estava a mandar a imagem na bomba a perguntar a minha opinião novamente. E eu por acaso não percebo de tudo um bocadinho, mas não o suficiente para estar a aconselhar. Mas a forma como eu o aconselhei na minha zona de conforto foi de tal forma confiante que ele ficou com a ideia que a partir daí eu poderia ajudar vossas temas. Não é por mim, foi a forma como eu comuniquei. Acima de tudo, isto ajuda muito. Esta componente de saber como se ajuda muito e não é muito técnico também nas escolas. Eu faço parte de um grupo de negócios, onde faço orientações permanentes para imensas pessoas, já fiz palestras, escrevo para o jornal... São situações super desconfortáveis para mim. Mas que me põem com um arcabouço de comunicação muito grande, o suficiente para eu conseguir adaptar ao contexto. Enquanto consigo me adaptar a um cliente do mercado de luxo, como a seguir vou para uma obra e dois dias carnhudas a um projeto.

essa pessoa que estava a per-
sonalizar o brand.
Quando chegou em à cli-
ente, ela disse: "oh, não é
para amanhã, vamos
guardá-los agora". Isto é o
que eu quero, mas é um bo-
cado longo. As vezes era
preciso sermos todos um
bocado mais razoá-
veis. Mesmo as pessoas
que são um bocado mais
tranquilas, depois têm
sempre alguma a presen-
çar acima.

os clientes dizem temas
muito milhãos, vocês têm um
project manager, já nos
gostamos muito a proposta,
portanto agora é comovida
E muitas vezes nós não te-
mos a possibilidade de que
está do lado de lá, que as
vezes esses budgets são
de outros sítios, ou porque
conseguiam um all mais ou
menos de dinheiro, mas que
bom de justificar. Portanto,
por isso as vezes estamos a
brincar com meio milhão,
mas não é bom meio mil-
hão, ou não é 1000 euros,
é 300, mais 200, mais 100,
mais 400 que vêm de sí-
tios diferentes em alturas
diferentes e com condi-
ções muito diferentes e o cliente
não faz a gestão do seu or-
çamento e nós que estamos
a alocação bem do or-
çamento. Quer saber mais
ou menos se com o di-
nheiro que tem, qual é o re-
sultado que tem. Mas estas
pessoas não passam a pre-
ocupação de dizer "tu
pares deste dinheiro, que
uma percentagem garantida
a qualidade, que uma per-
centagem seja para a voz
de quem está do lado de
dentro, ou seja eu também sei
que há aqui uma certa des-
associação do dinheiro
porque o que o cliente está
habituado a dizer é "eu pa-
guei 20€ por esta refeição,
quanto comer bem" mas
nós que saber se 2€ foi
para comprar boa carne, 4€
foi para comprar um bom
arroz. EmpiSa eu passsei
muito essas manhas, por-
que muitos dos clientes
como vivham às vezes já
de um projeto de account-
ing ou de consultoria e já ti-
nham sido quem audita-
ram, já sabem os mandatos
do cliente, os managers
perdem-se mais a vontade
para explicar que X di-
nheiro do qual diventa ger-
ação Y, portanto já tinham
mais a vontade, estavam
mais abertas. É na
EmpiSa havia muito mais
esse algo do branco em
que tu sabes exatamente
para onde foi canalizado o
dinheiro, que sobre a
obra. No trabalho de de-
sign ou sobretudo nos tra-
balhos de freelance tu dis-
tribuis pouco, tipo é um
filme... na EmpiSa dizem
você têm de listar se o
filme é de 30', quantos ta-
res são, se são 2 euros,
porque se vocês não fize-
rem isso o cliente vai per-
der mais um de cada, vocês
já estão a derrapar. O
seco buffer de lucro já dis-
parar e eu que acontece
é que quando tu tens uma
boa ideia e depois o cliente
te, epi, que fixe, agora põ-
em fazer mais qualquer
coisa acho que às vezes
é um pouco, mesmo da
trossa parte, ou seja, de
quem está na produção ou
na criação, de que se dis-
tribuir muito, pensam "ah
depois eu quero fazer isto,
não vamos ter a oportuni-
dade de fazer mais nada".
Nós vai surgir mais nada,
ou até pode surgir ao longo
do processo, mas não que-
ros fechar muito e depois
atrabalhar-te no final, nos
alhos do cliente de gestão
esta pessoa é que faz tudo
e sabe tudo" por isso da
próxima vez já não vai pa-
gar a um diretor criativo a
um project manager, já sei
vai querer pagar por uma
pessoa a equipa de social
media uma multa o Trello,
porque os clientes usavam,
eles gostavam de usar, a
equipa criativa, de parte de
público, cada dupla tem
o seu sistema, ou seja, não
está integrado esta gestão
de prioridades com o cli-
ente era algo muito orgâ-
nico próprio expectativas
do cliente, por exemplo
lançar uma campanha vá-
rios tipos de uma marca
de fina cola, eu quero que
aquela campanha tenha
qualidade, seja bem produ-
zida, seja bem feita, tenha
uma boa fotografia, tenha
um bom diálogo, tenha uma
boa ideia. Mas o cliente
muitas vezes quer é que
aquilo tenha 20 milhões de
visualizações, ou que esteja em
todas as supermercados,
então a ver, se vamos o pró-
prio balanço daquilo que é a
qualidade do resultado final
também muita gente
aquilo que são as expecta-
tivas do cliente. E isso às
vezes também é muito im-
portante na parte de ges-
tão do projeto, de ir encor-
rando esses pontos em
que se aguilha se cruzam,
que é muito bem, o cliente
quer que isto chegue a 100
mil pessoas e muitas das
vezes não tem a ver com o
facto de estar bem filmado.
O cliente diz, é pá, hoje
está ninguém ver filmes de
10 minutos e depois tem-
bras uma filme incrível de 2
minutos e ele diz: "pá, re-
almente as pessoas conse-
guem ver filmes de dois
minutos se for bem feito".
Agora, obviamente, se não
fizer que não pode ter
mais do que um minuto,
tem que chegar a duas mil
pessoas e é para amanhã,
se calhar então não vamos
fazer um trabalho magis-
tico, vamos e gastar di-
nheiro e depois no media é
tu preciso que se vai fazer
e seguir comparativo entre
um anúncio em um TV, o pa-
pêlo o sabe que uma custa
muito mais dinheiro, mas
depois a interface, a beleza
das coisas, essa área que a
Apple tem e muito mais
apelativo. Fazem exata-
mente a mesma coisa, mas
um dedica muito mais
tempo a ser muito mais
funcional e outro dedica
muito mais tempo a ser
muito mais apelativo. É to-
dos consumidores para os
dois lados, mas ambos
custam dinheiro, ambos
têm as suas maneiras de
ganhar e de chegar até às
coisas de funcionamento é que
depois é engaçado, há cli-
entes que são muito mais
funcionais, há clientes que

essa pessoa que estava a per-
sonalizar o brand.
Quando chegou em à cli-
ente, ela disse: "oh, não é
para amanhã, vamos
guardá-los agora". Isto é o
que eu quero, mas é um bo-
cado longo. As vezes era
preciso sermos todos um
bocado mais razoá-
veis. Mesmo as pessoas
que são um bocado mais
tranquilas, depois têm
sempre alguma a presen-
çar acima.

os clientes dizem temas
muito milhãos, vocês têm um
project manager, já nos
gostamos muito a proposta,
portanto agora é comovida
E muitas vezes nós não te-
mos a possibilidade de que
está do lado de lá, que as
vezes esses budgets são
de outros sítios, ou porque
conseguiam um all mais ou
menos de dinheiro, mas que
bom de justificar. Portanto,
por isso as vezes estamos a
brincar com meio milhão,
mas não é bom meio mil-
hão, ou não é 1000 euros,
é 300, mais 200, mais 100,
mais 400 que vêm de sí-
tios diferentes em alturas
diferentes e com condi-
ções muito diferentes e o cliente
não faz a gestão do seu or-
çamento e nós que estamos
a alocação bem do or-
çamento. Quer saber mais
ou menos se com o di-
nheiro que tem, qual é o re-
sultado que tem. Mas estas
pessoas não passam a pre-
ocupação de dizer "tu
pares deste dinheiro, que
uma percentagem garantida
a qualidade, que uma per-
centagem seja para a voz
de quem está do lado de
dentro, ou seja eu também sei
que há aqui uma certa des-
associação do dinheiro
porque o que o cliente está
habituado a dizer é "eu pa-
guei 20€ por esta refeição,
quanto comer bem" mas
nós que saber se 2€ foi
para comprar boa carne, 4€
foi para comprar um bom
arroz. EmpiSa eu passsei
muito essas manhas, por-
que muitos dos clientes
como vivham às vezes já
de um projeto de account-
ing ou de consultoria e já ti-
nham sido quem audita-
ram, já sabem os mandatos
do cliente, os managers
perdem-se mais a vontade
para explicar que X di-
nheiro do qual diventa ger-
ação Y, portanto já tinham
mais a vontade, estavam
mais abertas. É na
EmpiSa havia muito mais
esse algo do branco em
que tu sabes exatamente
para onde foi canalizado o
dinheiro, que sobre a
obra. No trabalho de de-
sign ou sobretudo nos tra-
balhos de freelance tu dis-
tribuis pouco, tipo é um
filme... na EmpiSa dizem
você têm de listar se o
filme é de 30', quantos ta-
res são, se são 2 euros,
porque se vocês não fize-
rem isso o cliente vai per-
der mais um de cada, vocês
já estão a derrapar. O
seco buffer de lucro já dis-
parar e eu que acontece
é que quando tu tens uma
boa ideia e depois o cliente
te, epi, que fixe, agora põ-
em fazer mais qualquer
coisa acho que às vezes
é um pouco, mesmo da
trossa parte, ou seja, de
quem está na produção ou
na criação, de que se dis-
tribuir muito, pensam "ah
depois eu quero fazer isto,
não vamos ter a oportuni-
dade de fazer mais nada".
Nós vai surgir mais nada,
ou até pode surgir ao longo
do processo, mas não que-
ros fechar muito e depois
atrabalhar-te no final, nos
alhos do cliente de gestão
esta pessoa é que faz tudo
e sabe tudo" por isso da
próxima vez já não vai pa-
gar a um diretor criativo a
um project manager, já sei
vai querer pagar por uma
pessoa a equipa de social
media uma multa o Trello,
porque os clientes usavam,
eles gostavam de usar, a
equipa criativa, de parte de
público, cada dupla tem
o seu sistema, ou seja, não
está integrado esta gestão
de prioridades com o cli-
ente era algo muito orgâ-
nico próprio expectativas
do cliente, por exemplo
lançar uma campanha vá-
rios tipos de uma marca
de fina cola, eu quero que
aquela campanha tenha
qualidade, seja bem produ-
zida, seja bem feita, tenha
uma boa fotografia, tenha
um bom diálogo, tenha uma
boa ideia. Mas o cliente
muitas vezes quer é que
aquilo tenha 20 milhões de
visualizações, ou que esteja em
todas as supermercados,
então a ver, se vamos o pró-
prio balanço daquilo que é a
qualidade do resultado final
também muita gente
aquilo que são as expecta-
tivas do cliente. E isso às
vezes também é muito im-
portante na parte de ges-
tão do projeto, de ir encor-
rando esses pontos em
que se aguilha se cruzam,
que é muito bem, o cliente
quer que isto chegue a 100
mil pessoas e muitas das
vezes não tem a ver com o
facto de estar bem filmado.
O cliente diz, é pá, hoje
está ninguém ver filmes de
10 minutos e depois tem-
bras uma filme incrível de 2
minutos e ele diz: "pá, re-
almente as pessoas conse-
guem ver filmes de dois
minutos se for bem feito".
Agora, obviamente, se não
fizer que não pode ter
mais do que um minuto,
tem que chegar a duas mil
pessoas e é para amanhã,
se calhar então não vamos
fazer um trabalho magis-
tico, vamos e gastar di-
nheiro e depois no media é
tu preciso que se vai fazer
e seguir comparativo entre
um anúncio em um TV, o pa-
pêlo o sabe que uma custa
muito mais dinheiro, mas
depois a interface, a beleza
das coisas, essa área que a
Apple tem e muito mais
apelativo. Fazem exata-
mente a mesma coisa, mas
um dedica muito mais
tempo a ser muito mais
funcional e outro dedica
muito mais tempo a ser
muito mais apelativo. É to-
dos consumidores para os
dois lados, mas ambos
custam dinheiro, ambos
têm as suas maneiras de
ganhar e de chegar até às
coisas de funcionamento é que
depois é engaçado, há cli-
entes que são muito mais
funcionais, há clientes que

<p>Normalmente nós vemos que há esse um problema quando vamos tirar as medidas e a vez que não corresponde aquilo que nós tínhamos previsto, por exemplo quando que mudam de sítio e tal, e aí pedimos para nos mandarem o projeto atualizado. Só que do lado da agência o que nos dizem é que não vão refazer projeto, pedem-nos que a sermos nós a refazer e nós com o novo soluções adaptadas ao novo espaço. E aí daí depois desambiga por completo.</p> <p>quando mandamos o nosso desenho, eles veem realmente a implementação no espaço principalmente o cliente final. Ou seja, o Gabinete de Arquitetura tem aquele entendimento de como é que as coisas vão ficar, supostamente, nesse projeto. Mas quando apresentamos com as alterações, por vezes nós temos que fazer uma mudança que o cliente tem que dizer "gosto ou não gosto". E quanto não gosta, é muito complicado. Porque nós fazemos sempre uma proposta por aquilo que nós consideramos o mais funcional, mas às vezes as pessoas estão se a sentir para o funcional. E trabalhamos com público de gama muito alta, que tem muito nível de prioridades e o lado estético por vezes tem mais peso do que o funcional.</p> <p>Uma das coisas que eu acho que também ajudaria neste contexto, mas que obviamente não depende de nós, seria as marcas de materiais, ferragens e afins, fornecerem os desenhos em dwg de modo que pudéssemos incluir logo no produto. Nós andamos a explicar o desenho das peças para depois podermos gerar as mercantizações e os colegas conseguem perceber como tudo encaixa, quando as marcas têm isso e simplesmente não disponibilizam isso, apesar de comprarmos em grandes quantidades. Tem sido situação no caso das ferragens que não mandam pois tem medo das cópias e afins, mas depois tens as marcas de substratos e acabamentos que até te mandam as amostras e ficheiros editáveis. São pontos completamente distintos, não consigo perceber a razão. E aquilo não depende tanto da nossa capacidade de automatizar o processo porque estamos dependentes de externos.</p> <p>Aí não conseguimos acabar o nosso trabalho porque não depende de nós, fica um projeto inacabado no sistema, que não o processamos como fechado, nem contabilisticamente. Fica ali em standby, porque tem algum momento vai ter de se concluir. Ou situações de acidentes, temos uma situação de uma moradia, por exemplo, que mandou um dos pisos e foi para o seguro, e estávamos há dois anos à espera que o seguro decidisse se paga ou não paga, para nós podermos acabar o trabalho.</p>	<p>funciona se pode fechar por...</p> <p>quando precisamos, eu tenho uma comunicação muito direta com quem eu trabalho, mas entre o meu cliente, uma sala de amostras, uma impressão, uma área comercial, está tudo muito enfiado, eu trabalho com gente em todo lugar do mundo e eu vejo que não se comunicam. Então às vezes o resultado do meu projeto, fica aquém do esperado, pelo menos do meu esperado.</p> <p>uma coisa que ajuda muito é o CEO ser alemão, e nos temos uma sabedoria muito boa, nos trabalhamos em conjunto e massacrarmos o plano da empresa, para conseguirmos produzir as coisas daquela maneira.</p>					<p>isto e aquilo. Qual é o melhor tecnologia, os melhores materiais...? É também tem de haver obviamente, esse aconselhamento da parte de quem rodeia da indústria para nos termos com o projeto. São as que são os especialistas.</p> <p>acho que seria interessante se conseguíssemos ultrapassar os obstáculos logísticos com os nossos parceiros, eles estão mais perto para acompanharmos melhor o projeto, sobretudo numa fase de teste.</p> <p>Porque muitas vezes são empresas ou parceiros que estão fora de Portugal e temos de estar à espera de que nos enviem os protótipos para nós tratarmos, editarmos, e depois finalizarem e voltarem a enviar. E assim esta dificuldade.</p>	<p>colocado, no final das contas, acaba por resultar e é aprovada.</p>					<p>igual e prioridade, para o CEO aquilo é prioridade, para o Diretor de Operações é prioridade, depois há prioridades dos Diretores de Operações para a área de negócios, diferentes e o novo, há sempre prioridades.</p> <p>os operadores não estão sempre presentes, as peças são sempre rotadas. Os operadores vão averiguar por exemplo uma vez em cada sessão se há coisas que não reparam logo.</p>					<p>tem dia e quase humanamente impossível. Acho que isto não é bom, tem para eles mesmos, porque não vão receber as incertezas no tempo lá, para a colocar em prática, nem é bom para o cliente, porque depois acham para nós como se nenhuma brecha conseguisse cumprir, independentemente de nós não terem entregado os seguintes contentes. Depois acabam por ficar também lá mal com o cliente. Portanto, há aqui um sigilo extremamente alto, um guardar de informação para depois não trabalhar em conjunto.</p>
--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>trabalho os cadernos finais já arquivados, como se fosse um arquivo morto, e quando faz falta alguma coisa... Mas curiosamente, às vezes eles vêm e dizem: "pequeno trabalho tem o seu caderno?" E vamos lá e consultamos, que eu faço atas de tudo.</p> <p>Nós temos um servidor local, mas nem toda a gente consegue trabalhar no servidor. Na verdade, nós estamos a usar o Planner só no meu departamento, os outros departamentos estão todos estáticos e está que do meu par a frente ninguém usa. As pessoas não estão preparadas para este processo de digitalização. Por exemplo, nós temos um computador por cada sector de produção. Assim, porque fazemos um dossier digital para acompanhar tudo e um desktop impressor para acompanhar a fase do processo, para o pessoal consultar. Mas a ideia é que temos um computador por departamento, se as pessoas têm uma dúvida, querem ver um gestor, podemos ir consultar e, até porque conseguimos fazer um zoom no computador que não dá na folha. E de cada vez que muda alguma coisa no projeto, temos de voltar a imprimir o dossier físico e substituir. E a minha tentativa de começar a informatizar o processo, pensemos computadores e pontos de acesso que em dois departamentos, nestes últimos dois anos se este sistema foi implementado, o computador foi ligado duas vezes, uma delas foi quando eu fui atualizar o Office. No caso do departamento de produção, pensar de ter sido colocado um computador daqueles projetos para isso, resistências, que pode apertar os e-códes e afins, as pessoas não usam na mesma, dizem que têm as mãos muito suadas e não querem estar a usar o computador.</p> <p>temos uma equipa que saiu hoje, em que um senhor tem cerca de 50 anos e depois veio da nossa idade, quase 40. E eu disse pronto, mas eu mando-voos por Dropbox ou quando muito por WhatsApp e esses senhores mais velhos respondem: "Não precisas de mandar para mim, que eu só abro o WhatsApp para ver as fotografias da minha filha". Aqui é um localinho de trabalho, aqui não se trata de uma realidade. Por muito que nós saibamos que nos é difícil a vida, é um processo em progresso. Dádo exemplo, nós ligamos as máquinas todas agora em rede, porque os fazemos a preparação de produção, geramos programas para as máquinas, basta treinar a pasta que já está na máquina. Danos os ficheiros e em 15 minutos por um pen, é e está mesmo a correr, isto é que agora aparecem logo na máquina, mas só isto gera um pouco de confusão, porque para eles sempre foi com recurso a uma pen.</p> <p>Estamos a testar o processo no nosso departamento, porque sou eu que estou a implementar e depois apresento a gerência e daí provavelmente vai passar para todo o escritório.</p> <p>Eu implementei este processo e não os departamentos, isso não existia. Apenas existiam as organizações, a contabilidade e a produção.</p> <p>comecei a aperceber-me de havia procedimentos que para mim não faziam sentido e aqui vem aquela coisa metodológica que aprendemos no nosso contexto académico. Imagina, nós damos capacete de passar uma coiza pela produção e não saber qual é a obrigatoriedade de se na porta e depois, quando eles fossem fazer a porta, iam perguntar ao orientalista qual era a obrigatoriedade de se na porta, isto é uma redundância, mas para eles não era normal. Não faz sentido nenhum. Então se eu tenho um software que me vai fazer uma mecanização para uma função de uma determinada ferragem, não vou usar o software porque não tenho a informação e também não tenho que me preocupo porque depois o técnico da máquina vai acabar por perguntar quando for altura? Não faz sentido nenhum!</p> <p>Em 2019, nem sequer havia registos do que tinha sido enviado para o sítio. Eram umas folhas à mão que passavam para a produção, apenas de ter um software que já permitia fazer esse registo. Se que tínhamos sabia meter no software. A não ser fazer o standard, ou seja, importava-se das bases de dados e que a versão do processo, ajustava-se às medidas e o resto a produção que resolveva. Era assim. Então foi muito por observação e análise, ou seja, se nós quando desenvolvemos um governo fazíamos "test" então vamos fiscalizar para a uma peça maior. Para além disso, quando eu entendi para a empresa, nós estávamos focados num programa de ISO de reorganização de</p>										<p>Indica, portanto, como tem organizado, como tem organizado, e o pressuposto não devia ser essa ideia de "tudo organizado para que o trabalho seja bem e que o output seja melhor que o negócio seja saudável".</p> <p>des já serem projetos há muito tempo. O que eu acho que precisamos é não transferir esse conhecimento e essa máquina e atualizá-lo para os sectores mais do Marketing... da mesma forma que acho que é um pouco as agências do século XXI não têm mais essa ideologia de base que é, já temos de estar bem organizados. E uma das razões que me faz voltar para aqui é precisamente porque esta agência está dentro desta estrutura, ou seja, está a instituir na lógica de ser um negócio saudável, sim, produtividade, criatividade, sim, qualidade do trabalho, sim, mas sempre com as coisas no verde e não no vermelho e não-me dá um alerta também a voltar para as agências pois também entendo que essa agência está a tirar esse dinheiro e que me pode trazer mais saúde também e mais dinheiro, a operar num esquema mais organizado.</p> <p>Vou fazer parte do processo de reestruturação, mas não em para aqui (EmpiS&S) como Creative Senior, portanto depende de quem também me focarem e pensar, vamos dizer assim, porque eu não estou aqui com esta experiência e eu acho que posso contribuir muito desde que não acho que seja uma expectativa, ou seja, todas as pessoas que estão a ir buscar, estão de alguma forma agridos e está a ganhar, mas eles já tem aqui um local de aprendizagem montada em termos de organização, portanto, têm funções criativas e outras funções, portanto, já se organizam um bom trabalho nesse sentido.</p> <p>Eu acho que agora é um bom momento trazer este mindset, eu próprio como técnico tenho de gerir o meu tempo, tenho de organizar o meu trabalho, tenho de fazer parte de produção, tenho de me coordenar com a produção e Accounts. E acho que nesse sentido posso ajudar um bocadinho a que eles entendam como é que isto se faz, não é uma forma também de mudar a cultura, e que seja não precisa de ser tanto, mas dá para chegarmos a um bom termo. E já começamos até a falar sobre isso.</p> <p>quando fui trabalhar para a EmpiS&S e efetivamente esteve em todos os setores da gestão e implementação em que tu tens a visibilidade que tu tens de uma missão, empresa, em que eu efetivamente percebo a realidade, tu tens mesmo de contabilizar o custo da produção e a receita em 2020, se calhar não 2019 ao final do ano que tu preferias ter imputado se calhar numa indústria melhor e não o fizesse, tudo tem consequência.</p> <p>É o engraçado pensar, que muitas dessas ferramentas que existem hoje em dia, mesmo assim, as pessoas não valorizam ainda muito. Então acham que se vai fazendo e alguns se vai preocupar com isso.</p>
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

<p>kyouji da empresa, por isso as máquinas. E na altura eu tive a oportunidade com esse programa, de ter umas reuniões com esta empresa alemã, o Schuler. O trabalho deles é organizar e gerir chões de fábrica. E eu tive uma semana com eles e cheguei ao fim e pensei, olá, já percebi o que fazemos mal. Depois a técnica deles veio a Portugal e para além de nos mostrar algumas situações de chões de fábrica a zanga, eu fui-lhes fazendo algumas questões do anterior ao chões de fábrica. E ela foi-me mostrando exemplos de outras empresas, como é que eles trabalhavam. E eu fui aborrendo aquilo que eu achava que se enquadrava na minha realidade. E eu fui fazendo gradualmente propostas à gerência daquilo que eu achava que fazia sentido. E eles foram concordando. E foi assim que chegamos ao nosso processo.</p> <p>É que mesmo na própria empresa há condicionantes físicas que interferem. Da verdade, nem foram crescendo, temos um com máquinas desde há 50 anos, que são as que nós trabalhamos para detalhes mais de mecânica. E depois temos máquinas até extremamente atualizadas e ao lado temos bancas daquelas que parecem dois cavalos e uma lâmba. Foi a adaptação às necessidades e na mesma lógica da fábrica da empresa. Observar o que te faz falta automatizar e até onde podes chegar.</p> <p>Neste momento, tenho um plano do estado que preciso chegar daqui a 3 ou 4 anos e como quer que seja o funcionamento. Mas tenho plena noção, por conhecer a empresa, que não posso chegar lá e mudar tudo de uma vez pois não vai resultar, mas sei que se quiser dentro do departamento a funcionar e apresentar à gerência e depois explicar aos outros departamentos, cada um deles, de alguma forma, daqui a 3 ou 4 anos passar à usar esse sistema. Porque, por exemplo, numa produção não têm de usar todos o novo sistema, mas tem de haver um chefe de produção que o faça, porque ele é que tem que nos alimentar a informação.</p> <p>Neste momento, para fazer um respetivo e pô-lo à produção, preciso de meia hora. Porque já tenho os armários geridos e controlados em que vou buscar o desenho à linha e fazeragem que normalmente nós usamos e encaixo. E o programa já está a fazer, testes e tudo. Por exemplo, eu faço uma cópia do programa para um documento já com uma importância individual de cada caixote e cada posição do caixote. E eu só meto o caixote e dei-lhe a medida, não fiz mais nada. Além disso, apesar do programa fazer renders, nós, por exemplo, renders não fazemos porque no nosso contexto não justifica. Porque o que interessa é o melhorar da linha e por aí fora, ou seja, pormenores mais técnicos.</p> <p>É uma empresa familiar que cresce sem esta necessidade e apesar de atualmente as pessoas na gerência serem mais novas, ainda têm aquela mentalidade de que "não fazer" porque aprenderam com o tempo e não porque ali não têm de fazer e ensinar. É a ideia de que vamos aprendendo com a necessidade e não estar a aprender coisas que não servem para muito no momento. É nisso que até é obrigatório e tal, mas dizem que não interessa e não há tempo. Mas pronto, são formas de ver as coisas.</p> <p>Uma figura pessoa, não acredito que fosse funcional. Acho que no nosso contexto era praticamente impossível. Porque nós trabalhamos com 10, 15 projetos ao mesmo tempo. Uma figura por departamento dedicada exclusivamente à gestão e organização do mesmo, sem tarefas de execução, sem dúvida que era fundamental. Um software que verificasse a comunicação entre todos, sem dúvida também seria muito útil.</p>															
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p> Eu tenho os cadernos físicos lá arquivados, como se fosse um arquivo morto, e quando faz falta alguma coisa. Mas curiosamente, às vezes eles vêm e dizem: "tupaca, troubebo tem o seu caderno?" E vamos lá e consultamos, que eu faço atas de tudo. </p> <p> Como é tipo uma checklist, depois nós por cada dossier usamos a Dropbox e temos as coisas muito bem definidas do que é que lá está e lá vem o que acontece até é uma reunião que foi feita sobre aquele projeto e eu até escrevo no meu caderno e digitalizo e meto lá a informação. </p> <p> porque o Planner também ajuda a fazer arquivos, mas nós estamos a falar de informação que ocupa muito espaço. Nós temos um servidor local, mas nem toda a gente consegue trabalhar no servidor. Na verdade, nós estamos a testar o Planner só no meu departamento, os outros departamentos estão todos reticentes e sei que da fatura para a frente ninguém vai usar. As pessoas não estão preparadas para este processo de digitalização. </p> <p> para a obra, vai um dossier exatamente igual, com a última versão, ou seja, se nós tivermos feito alterações durante a produção, no final fazemos um final. E especialmente para o pessoal que está fora, têm telemóveis da empresa com acesso à Dropbox, pode conseguem fazer consulta em digital. E também esse pessoal é mais novo, o que também ajuda um bocadinho mais. </p> <p> mandando foto por Dropbox ou quando muito por WhatsApp. </p> <p> Nós ligamos as máquinas todas agora em rede, porque se fazemos a preparação de produção, geramos programas para as máquinas, basta ir à pasta que já está na máquina. </p> <p> A parte da integração entre softwares é especial porque nós estamos a ter muito trabalho manual que o software o pode fazer e nós ganhamos tempo para outras coisas. </p> <p> A parte da finalização da base de dados, neste momento a nível imobiliário temos a base de dados a BIM, mas não temos registo e acessíveis que é aquilo que vai fazer a comunicação com o outro software. Porque é um trabalho demorado, é preciso criar, desenhá-lo, construí-lo... </p>															
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Apêndice E – Template integral do *Iterative Project Charter*

+ ▢ ▾ **Âmbito do Projeto**

Breve descrição do projeto.

📌 Produção de um produto x, com a função y, dentro do orçamento e prazo indicado.

▾ **Fatores Críticos de Sucesso**

Definir claramente os fatores de sucesso que precisam de ser cumpridos para que o projeto seja considerado um sucesso.

📌 Produto cumprir a função e adequar-se à estética do local onde será inserido.

▾ **Budget**

📌 € - - € - - Budget previsto para o projeto!


▾ **Marcos importantes**

📌 **enunciar datas críticas**

20/09/2024	📌 Início Projeto
17/11/2024	📌 Protótipo Aprovado
20/11/2024	📌 Início Produção
20/11/2024	📌 Entrega final

▾ **Objetivos**


📌 definir os objetivos do projeto



1. desenhar produto x
2. efetuar 1 protótipo para aprovação
3. Lista
4. Lista

▾ **Requisitos**

📌 Listar os requisitos dos stakeholders ou as entradas do projeto.



1. produto indoor com a função x
2. materiais a usar
3. Lista
4. Lista

Pressupostos, Constrangimentos e Limites

Listar abaixo o que for relevante.

Pressupostos

- Aprovação final do cliente.
- Lista

Constrangimentos

- Tempo de produção tem de ser respeitado
- Lista

Limites

- Pós-venda não incluído.
- Máximo 3 versões a apresentar.

Riscos

Enumerar os principais riscos envolvidos para estar preparado caso surjam.



- Materia-prima não chegar a tempo.
- Lista
- Lista

Ciclo de projeto

1 Início

2 Planeamento

3 Desenvolvimento

4 Execução

5 Encerramento

A acrescentar uma fase

1 Início

Fase 1: organizar toda a informação relevante ao projeto e garantir a aprovação para avançar com o projeto.



Tarefas Internas

Briefing projeto by J Filipe Pereira @15/09/2024

tarefa 1

Tarefas Stakeholders

Alvar e aprovar a

tarefa pendente

2 Planeamento

Fase 2: estruturar e desenvolver a proposta a apresentar.



Tarefas Internas

tarefa 1

3 Desenvolvimento

Fase 3: Depois da proposta aprovada, avançar com o desenvolvimento da solução.



Tarefas Internas

tarefa 1

4 Execução

Fase 4: depois da solução aprovada, executar o que foi determinado.



Tarefas Internas

tarefa 1

tarefa 2

5 Encerramento

Fase 5: garantir que tudo foi concluído, registado e aprovado.



Tarefas Internas

Reunião interna "lições aprendidas"

tarefa 2

Tarefas Stakeholders

Feedback do cliente

tarefa pendente

Cronograma

Fazer a gestão dos prazos apertados exigidos listando marcos específicos, o seu estado e quem é o responsável. Clicar em cada cartão para adicionar notas e fazer o trabalho dentro do mesmo.
Clicar em Cronograma para criar e ver outras visualizações dos seus marcos.

Tabella Status Cronograma Calendário

Fase	Nome	Data	Status
Fase 1	1 INICIO	23/09/2024 – 21/10/2024	Em progresso
Fase 2	2 PLANEAMENTO	22/10/2024 – 21/11/2024	Não iniciada
Fase 3	3 DESENVOLVIMENTO	25/11/2024 – 24/12/2024	Não iniciada
Fase 4	4 EXECUÇÃO	25/12/2024 – 21/01/2025	Não iniciada
Fase 5	5 ENCERRAMENTO	22/01/2025 – 23/01/2025	Não iniciada

+ Novo

Equipa de Projeto

Associar elementos, funções e responsabilidades
 + Clicar em **[Vista de Tabela]** para criar e ver.

Vista de tabela | Vista por função

As Pessoa	Função	Responsabilidade
@Filipa Pereira	Gestor Projeto	Gerir o projeto
Ana Silva	Designer	Desenhar o produto
João Costa	Director Produção	Gerir produção da peça

+ Novo

Aprovações

Esta secção é onde os stakeholders e os aprovadores podem assinar, informando que pode começar!
 + Clicar em **[Vista de Tabela]** para criar e ver outras vistas.

Vista de tabela | Vista por função

As Stakeholder	Data aprovação	Aprovação	Clics
@Filipa Pereira	21/09/2024	Aprovado	
		Não aprovado	

+ Novo

Repositório

ENTREGÁVELS | REFERÊNCIAS | COMUNICAÇÃO

Ent01-entregavel teste

ENTREGÁVELS | REFERÊNCIAS | COMUNICAÇÃO

Entregáveis: Briefing, Brand Guidelines, Contrato, Futuro

Referências: Conversações gerais, Feedback cliente, Report "Lições Aprendidas"

Créditos - Confidencialidade e uso exclusivo

Este documento é confidencial e destina-se ao uso exclusivo das partes envolvidas neste projeto. A sua partilha, reprodução ou divulgação a terceiros sem a devida autorização e estritamente proibida. Todas as informações contidas neste documento são de responsabilidade das entidades que elaboraram e estão regidas e acobitadas de confidencialidade. O não cumprimento das diretrizes estabelecidas neste documento poderá resultar em ações corretivas e legais. É da responsabilidade de cada membro da equipa e parte interessada garantir o cumprimento destas diretrizes.

Ent01-entregavel teste

ENTREGÁVELS | REFERÊNCIAS | COMUNICAÇÃO

Entregáveis: Relatório para o Entregável, Planos de Trabalho, UI/UX para o novo Versão atual

Briefing

1. Informações Gerais

2. Objetivos do Projeto

3. Público-Alvo

4. Cronograma

5. Anexos

Brand Guidelines

1. Identificação Visual

2. Paleta de Cores

3. Tipografia

4. Logótipo

5. Outros Elementos

Report "Lições Aprendidas"

1. Introdução

2. Objetivos do Projeto

3. Metodologia

4. Resultados

5. Conclusões

6. Recomendações

Feedback cliente

1. Introdução

2. Metodologia

3. Resultados

4. Conclusões