



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

O *BRIEFING* COMO FERRAMENTA DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIGITAIS

Alexa da Cunha Pires

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Luís Ceia

Professor Doutor Domingos Vieira

Viana do Castelo, julho de 2021



O *BRIEFING* COMO FERRAMENTA DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIGITAIS

Alexa da Cunha Pires

Orientada por
Professor Doutor Luís Ceia
Professor Doutor Domingos Vieira

Viana do Castelo, julho de 2021

Resumo

A relevância que o mercado das tecnologias da informação alcançou ao longo dos anos, e a necessidade das empresas em criar novos Projetos de sucesso para se diferenciarem, deu ênfase à área de Gestão de Projetos Digitais. Assim, a consciencialização para a melhoria constante na Gestão de Projetos e aumento da Qualidade de Produtos e Serviços despertou o interesse pelo *Briefing* como ferramenta de Gestão.

Foi neste sentido que o estudo teórico-prático proposto surgiu, tendo como fundamento a revisão de literatura e participação num Estágio Curricular. O principal objetivo do estudo é analisar, testar e verificar a importância do *Briefing* como ferramenta de Gestão de Projetos de Produtos e Serviços Digitais.

Sendo caracterizado como o primeiro e mais importante processo na Gestão de um Projeto, o *Briefing* tem como principal função gerar, armazenar e recolher Informações de Projeto, Contexto, Estratégicas e de Gestão. Neste sentido, provou-se que a utilização do *Briefing* é importante em qualquer Projeto, dado que contém informações relevantes para diversos propósitos, tornando o seu processo mais criterioso e orientando a Equipa Projeto para uma ação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, *Briefing*, Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Resumen

La relevancia que ha alcanzado el mercado de las tecnologías de la información a lo largo de los años y la necesidad de las empresas de crear nuevos Proyectos de éxito para diferenciarse, ha dado énfasis al área de Gestión de Proyectos Digitales. Así, la concienciación por la mejora constante en la Gestión de Proyectos y el aumento de la Calidad de los Productos y Servicios despertó el interés por el *Briefing* como herramienta de Gestión.

En este sentido surgió el estudio teórico-práctico propuesto, basado en la revisión bibliográfica y en la participación en unas Prácticas Curriculares. El objetivo principal del estudio es analizar, probar y verificar la importancia del *Briefing* como herramienta de Gestión de Proyectos de Productos y Servicios Digitales.

Caracterizado como el primer y más importante proceso en la Gestión de un Proyecto, el *Briefing* tiene como función principal generar, almacenar y recoger Información de Proyecto, Contexto, Estratégica y de Gestión. En este sentido, se comprobó que el uso del *Briefing* es importante en cualquier Proyecto, ya que contiene información relevante para varios propósitos, haciendo su proceso más juicioso y guiando al Equipo del Proyecto hacia una acción.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, *Briefing*, Desarrollo de Productos y Servicios

Abstract

The relevance that the market of technologies of information has reached over the years, and the need for companies to create new successful Projects to differentiate themselves has emphasized the area of Digital Project Management. Thus, the awareness for the constant improvement in Project Management and the increase in Quality of Products and Services raised the interest for a *Briefing* as a Management tool.

It was in this sense that the proposed theoretical and practical study emerged, based on the review of literature and participation in a Curricular Internship. The main objective of the study is to analyze, test, and verify the importance of the *Briefing* as a Project Management tool for Digital Products and Services.

Being characterized as the first and most important process in the Management of a Project, the *Briefing* has as its main function to generate, store and collect Project, Context, Strategic, and Management Information. In this sense, it was proved that the use of the *Briefing* is important in any Project, since it contains relevant information for several purposes, making its process more judicious and guiding the Project Team towards action.

Keywords: Project Management, *Briefing*, Product and Service Development

“Na origem da criação, desenvolvimento, sucesso ou do fracasso de uma empresa, encontramos ações humanas.”

Serge Raynal

Agradecimentos

Este estudo é um esforço colaborativo, no sentido em que para a sua concretização foi necessária a interação com várias pessoas, às quais quero agradecer.

Aos professores, Doutor Luís Ceia e Doutor Domingos Vieira, pela partilha de conhecimentos e pelo rigor científico na resolução dos desafios decorrentes no processo de investigação.

À empresa NQ Digital Agency (NQDA) pela oportunidade que me concedeu em realizar o Estágio Curricular e a todos os colaboradores, pela sua disponibilidade, mostrando-se sempre prontos para ajudar.

Um especial agradecimento à minha orientadora de Estágio, Elisabete Duarte, pelo tempo investido, pela partilha de conhecimento e, principalmente, pelo voto de confiança.

À minha família, em particular à minha mãe Marta e ao meu pai Acácio, porque a pessoa que sou hoje, é fruto dos seus ensinamentos.

À Rita, pelas críticas construtivas e ajuda na organização deste trabalho.

Ao Olavo, pelo apoio incondicional.

Concluindo mais uma etapa importante da minha vida, quero agradecer a todas as pessoas que sempre me apoiaram.

Muito obrigada a todos!

Abreviaturas e Siglas

APNOR - Associação de Politécnicos do Norte

CAE - Código das Atividades Económicas

COO - Chief Operating Officer

EUA - Estados Unidos da América

GP - Gestor Projeto

IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo

NQDA - NQ Digital Agency

PM - Plano Manutenção

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PMP - Project Management Professional

RH - Recursos Humanos

UI - User Interface

UX - User Experience

WBS - Work Breakdown Structure

Índice

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas	xix
Introdução.....	xix
CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico.....	5
1.1. Gestão de Projetos.....	6
1.1.1. Gestão de Projetos e o PMI.....	6
1.1.2. Ciclo de Vida do Projeto	7
1.1.3. Produtos e Serviços Digitais.....	7
1.1.4. Gestão de Projetos Digitais	8
1.1.5. Processos de Gestão do PMBOK	9
1.1.6. Intervenientes do Projeto.....	10
1.1.7. Fatores Sucesso e Insucesso na Gestão de Projetos.....	11
1.1.8. Comunicação na Gestão de Projetos	12
1.2. <i>Briefing</i> na Gestão de Projetos.....	12
1.2.1. <i>Briefing</i> como Ferramenta de Gestão.....	14
1.2.2. Procedimentos do <i>Briefing</i>	16
1.2.3. Informações do <i>Briefing</i>	17
1.2.4. Variáveis do <i>Briefing</i>	17
1.2.5. Problemas do <i>Briefing</i>	20
CAPÍTULO II. Entidade de Acolhimento	21
2.1. Apresentação.....	21
2.2. Estrutura e Organização.....	22
2.3. Principais Áreas de Atividade.....	23
CAPÍTULO III. Estágio Curricular.....	25
3.1. <i>Briefing</i> na Gestão de Projetos.....	26
3.2. Ações Realizadas	27
3.2.1. Gestão, Análise e Tratamento de Suportes.....	27
3.2.2. Análise do Funcionamento da Área de Gestão de Projetos	30
3.2.3. Gestão de Projetos de Pequena Dimensão	43

CAPÍTULO IV. Análise Crítica	47
4.1. Autoavaliação do Estágio	47
4.2. Competências Adquiridas.....	48
4.3. Limitações.....	49
Conclusão.....	51
Referências Bibliográficas	55
Anexos.....	59
ANEXO I. Plano de Estágio.....	60
ANEXO II. Registo de Presenças Diárias	65
ANEXO III. Relatório de Reuniões Mensais.....	72

Índice de Figuras

Figura 1: Abordagem Metodológica.	3
Figura 2: Triângulo de Ferro representando as Principais Variáveis de um Projeto.	11
Figura 3: Uso do <i>Briefing</i> ao longo do desenvolvimento do Projeto de Design.	15
Figura 4: Organograma Corporativo da NQDA.	22
Figura 5: Clientes da NQDA.	23
Figura 6: <i>Briefing</i> na NQDA.	26
Figura 7: Ciclo de Vida de um Projeto da NQDA.	31
Figura 8: Processo de criação de um Projeto da NQDA.	31
Figura 9: Fase de Iniciação de um Projeto da NQDA.	33
Figura 10: Fase de Planeamento de um Projeto da NQDA.	35
Figura 11: Exemplo de WBS de um Projeto de Digital.	37
Figura 12: Exemplo de Cronograma de um Projeto de Digital.	38
Figura 13: Fase de Execução de um Projeto da NQDA.	39
Figura 14: Fase de Monitorização e Controlo de um Projeto da NQDA.	40
Figura 15: Fase de Encerramento de um Projeto da NQDA.	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Problemas comuns e respetivos motivos verificados no <i>Briefing</i>	20
Tabela 2: Informação de Pedido de Suporte no Excel de Gestão de tickets.	29
Tabela 3: Informação de Pedido de Suporte no Excel do Plano de Manutenção.	30
Tabela 4: Documentos utilizados na Gestão de Projetos na NQDA.....	43

Introdução

A presente investigação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações (ramo empresas) do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Esta tem como fundamento um Estágio Curricular e o seu devido relatório, opção preferida por proporcionar um breve contacto com a área em estudo e o seu conhecimento prático com acompanhamento e orientação de profissionais especializados, que se traduz no desenvolvimento de competências e experiência profissional.

Face ao exponencial desenvolvimento da economia digital, o mercado das tecnologias da informação alcançou cada vez mais notoriedade. Por consequência e devido ao incremento da concorrência, as empresas do sector sentiram uma maior necessidade de garantir um elevado nível de satisfação aos seus Clientes.

Surge assim a procura de novos conhecimentos, evoluindo o know-how das empresas e, por consequência, o aumento da Qualidade dos seus Produtos e Serviços. Adicionalmente, de forma a alcançar mais facilmente o sucesso, torna-se crucial abordar a importância da Gestão dos Projetos.

O desenvolvimento e a criação de novos Projetos são o quotidiano de muitas empresas que se querem distinguir no mercado, sendo necessário a existência de uma Gestão minuciosa ao longo

do processo de desenvolvimento. Um Projeto inicia através da Comunicação, fornecimento, troca, registo e recolha de informações, procedimentos constituintes da ferramenta de Gestão conhecida como: *Briefing*.

O *Briefing* é reconhecido por vários autores como sendo o processo mais importante para o sucesso de um Projeto. Este é classificado como uma ferramenta de Gestão essencial para o fornecimento e recolha de informações, como recursos, necessidades, objetivos e contexto do Projeto.

A NQ Digital Agency (NQDA) é uma empresa de Design e desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais. A sua missão é facilitar a vida das pessoas e trazer ao mundo os melhores Produtos e soluções para aprimorar os negócios dos seus Clientes. O grande foco da empresa é o desenvolvimento de soluções à medida do Cliente, oferecendo um serviço profissional completo desde a análise estratégica até à conceção do Produto final, que posteriormente poderá ter assistência por parte da empresa.

Atualmente focada em desenvolver Projetos à medida do Cliente, desde a análise estratégica até à conceção do Produto final, a NQDA foi a empresa escolhida para explorar o tema em estudo, “O *Briefing* como ferramenta do desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais”. Desta forma, a oportunidade de visualizar e experienciar no campo a criação e o desenvolvimento de Projetos, aliou-se ao interesse pela logística e Processos de Gestão que os mesmos implicam.

A consciencialização para a melhoria constante na Gestão de Projetos e aumento da Qualidade de Produtos e Serviços despertou o interesse pelo *Briefing* como ferramenta de Gestão. Foi neste sentido que o estudo proposto suscitou, tendo como fundamento a revisão de literatura e participação num Estágio Curricular, com o objetivo de analisar, testar e verificar a importância do *Briefing* como ferramenta essencial para a Gestão de Projetos.

A problemática em estudo é a seguinte: Qual o papel do *Briefing* como ferramenta na Gestão do desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais? Para obter a resposta à pergunta supramencionada, delinearam-se os seguintes objetivos:

- Acompanhar a relação entre as necessidades dos Clientes e o desenvolvimento do Projeto;
- Pensar o *Briefing* junto do Cliente e da Equipa de Projeto;
- Observar e compreender o campo de aplicação do Produto/Serviço e a sua Execução;
- Analisar os processos de trabalho utilizados na Gestão de Projetos;
- Gerir as etapas dos diferentes processos de desenvolvimento do Produto/Serviço;
- Perceber as mais-valias que o *Briefing* oferece à Gestão de Projetos.

Uma vez que o estudo apresentado se insere no paradigma interpretativo, entende-se que o mesmo é uma reflexão crítica, apoiada no desenvolvimento de Projetos por parte da empresa. Este estudo teórico-prático teve como fundamento a análise da importância do *Briefing* e a sua consolidação na Gestão dos Projetos.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa intensiva sobre o tema em questão, que suscitou numa análise exploratória através da investigação de múltiplas fontes de dados e revisão bibliográfica.

Por forma a tornar a investigação mais ativa o Estágio consistiu numa ação incisiva baseada no acompanhamento do processo de desenvolvimento dos Produtos e Serviços Digitais. No decorrer do mesmo, utilizou-se como método de recolha de dados a observação minuciosa das ações presenciadas. A observação participante decorreu durante todo o Estágio, permitindo notar as dinâmicas da Equipa, compreender as diferentes funções dos colaboradores, aceder a informação e documentos, possibilitando a sua análise, e a introspeção das ações executadas. Este método possibilitou uma análise minuciosa do tema em tempo real que se refletiu num pensamento crítico.

O Estágio assentou na relação entre a teoria e a prática, cultivando os conhecimentos de campo, acompanhados por um orientador, e refletindo sobre as vivências, de tal forma que se conseguiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos no domínio teórico.



Figura 1: Abordagem Metodológica.
Fonte: Elaboração própria.

O presente estudo encontra-se dividido em seis fases, partindo da Introdução que dá uma breve abordagem ao tema e menciona a motivação, objetivos específicos e a metodologia aplicada no decorrer do trabalho.

O primeiro capítulo fundamenta-se no constructo teórico que serviu de suporte ao estudo realizado, explicitando conceitos chave para o entendimento da temática. Os conceitos abordados focam-se na área de Gestão de Projetos e na relação entre o *Briefing* e o impacto da sua utilização no desenvolvimento de Projetos Digitais.

No segundo capítulo introduz-se a entidade de acolhimento onde se realizou o Estágio Curricular, começando com a caracterização da empresa, apresentação da sua estrutura, missão, visão e valores que a mesma promete aos seus Clientes, finalizando com a apresentação das principais áreas de atividade,

O terceiro capítulo faz referência à descrição de todas as atividades relevantes desenvolvidas em contexto de Estágio Curricular. Foram inúmeras as atividades executadas em contexto laboral, assim, no relatório somente serão apresentadas as tarefas mais significativas para o tema em estudo.

Após a exposição das várias atividades desempenhadas durante o Estágio Curricular, é importante refletir sobre o sucedido. Desta forma, é apresentada no quarto capítulo uma análise crítica, sustentada na observação participante praticada durante o decorrer do mesmo. Esta análise é composta por uma autoavaliação do Estágio, destacando as competências adquiridas, as dificuldades sentidas e as limitações vivenciadas no seu decorrer.

Finalmente, por último, são indicadas as principais conclusões retiradas da reflexão acerca do tema e a par disso, são também expostas as limitações inerentes ao Estágio e a proposta para futuras investigações.

CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico

A era digital surgiu no início dos anos 90, altura em que o nascer das redes e o desenvolvimento tecnológico transformaram o relacionamento humano. A supremacia da internet revolucionou a Comunicação, a compra e venda de Produtos e Serviços e o acesso imediato a informações de tal modo que a economia da indústria se transformou numa economia de cariz digital (Messa, Gonçalves, Pires, Calhão, Camillo, Zanella, Masso, Nohara, Abreu, Esteves, Pires, Santos, Cury, Moreira & Fernandes, 2019).

A economia digital teve um enorme impacto sobre o *modus operandi*¹ das empresas em todos os setores. Por consequência, assistiu-se a um desenvolvimento exponencial do mercado concorrencial, exigindo novas visões dos empresários (EY-AM&A, 2017). As empresas com capacidade de adaptação, inovação e organização destacaram-se e ganharam notoriedade (Raynal, 2000).

¹ *Modus operandi*: locução latina. 1. Modo ou método de fazer alguma coisa; 2. Maneira como se pratica uma atividade ou como se desenvolve um processo (Léxico, 2021).

A evolução tecnológica tornou o mundo analógico um mundo digital (Machado, 2018). Dada esta mudança, a integração de sistemas físicos e digitais implicou a necessidade de criar novos processos produtivos, bem como Produtos e Serviços inteligentes, também conhecidos como Infoprodutos (EY-AM&A, 2017; Machado, 2018).

Para Kotler (2000) um Produto pode ser entendido como tudo o que puder ser oferecido a um mercado para satisfazer o seu desejo ou necessidade. Neste contexto verifica-se que o mercado atual vive de uma realidade digital, onde os Produtos que este necessita são dessa mesma natureza.

Em oposição aos Produtos Analógicos, os Produtos Digitais, como o próprio nome indica, são intangíveis. A sua produção tem de ser pensada e estruturada, de forma a estarem parcial ou totalmente ligados a dispositivos eletrónicos, para que a sua utilização seja viável. A produção de um Infoproduto depende de um processo extenso, onde vigora a criatividade e o rigor. Encontrar a solução para um problema e convertê-lo num Produto ou Serviço que estará disponível à distância de um click, implica uma análise correta e eficaz por parte da Equipa responsável (Machado, 2018).

O desenvolver de um Produto ou Serviço Digital, está sujeito à utilização de técnicas e processos próprios, que devem ser conduzidos por uma Gestão meticulosa, para alcançar o sucesso do Projeto (Raynal, 2000).

1.1. Gestão de Projetos

1.1.1. Gestão de Projetos e o PMI

A descoberta da atividade de Gestão de Projetos teve início na década de 1960, em contexto da indústria bélica e aeroespacial dos Estados Unidos da América (EUA). Com o passar dos anos, a necessidade de aumentar a eficácia dos Projetos começou a surgir cada vez mais, fazendo com que a Gestão de Projetos começasse a ser utilizada noutras áreas (Martins, 2010).

Com o aumento da utilização da Gestão de Projetos, surgiu a necessidade de criar uma instituição e regulamentação padrão. No ano de 1969 fundou-se o Project Management Institute (PMI), uma instituição internacional sem fins lucrativos que representa profissionais de Gestão de Projetos, tornando-se a primeira entidade na normalização e distribuição desse conhecimento (Martins, 2010).

O principal objetivo do PMI é estudar e progredir no sector da Gestão de Projetos em todas as áreas, promovendo um conhecimento global e a valorização da disciplina e da profissão. Esta associação promove, administra e coordena certificações na área, que servem como avaliação de conhecimentos e competências. Entre estas certificações, a Project Management Professional (PMP) é considerada a mais reconhecida, com mais de 240.000 profissionais certificados em todo o mundo (PMI, 2021).

As certificações não são a única forma de adquirir o conhecimento. O PMI criou um documento base, que serve de pilar do conhecimento na área da Gestão de Projetos. Este documento tem o nome de Project Management Body of Knowledge (PMBOK), e é um guia de orientação na área da

Gestão de Projetos, que engloba normas, métodos, processos e práticas, com o principal objetivo de estruturar um conhecimento generalizado (PMI, 2013).

1.1.2. Ciclo de Vida do Projeto

Segundo a organização líder internacional PMI, um Projeto é definido como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2021). O desenvolvimento de um Projeto implica a detecção de um problema que se traduz na busca de uma solução. Os problemas em questão podem surgir de diversas naturezas: necessidade de inovação, evolução das organizações ou, até mesmo, urgência em acompanhar o mercado (Raynal, 2000).

Todos os Projetos têm um início e um fim definidos, mesmo que a data limite do Projeto se altere, este terá sempre um fim. A conclusão de um Projeto só se alcança quando todos os seus objetivos são atingidos, ou se os mesmos não apresentarem soluções exequíveis (Ferreira, Tereso, Ribeiro, & Fernandes, 2013). Na sua grande maioria, os Projetos de Produtos e Serviços, tem uma duração estipulada, a qual a Equipa de Produção tem de respeitar. Geralmente, cada Projeto tem uma Equipa, que é escolhida segundo requisitos específicos, com o propósito de alcançar os objetivos, num espaço de tempo pré-definido (Miguel, 2006).

Por norma, na Fase Inicial de um Projeto, o Gestor de Projeto em conjunto com a Equipa escolhida define as fases que este deve conter. As melhores práticas internacionais de Gestão de Projetos estão descritas no PMBOK.

De acordo com o PMBOK, não existe um Ciclo de Vida ideal para cada Projeto. Este é definido através do trabalho que vai ser realizado nas suas fases, quando o mesmo vai ser entregue, avaliado e validado (PMBOK, 2013).

Por vezes, o Gestor de Projeto pode adotar uma metodologia diferente, avançando com fases em simultâneo, sem esperar a conclusão de uma fase para iniciar a seguinte. Na área das tecnologias da informação, é comum que o desenvolvimento do Projeto tenha um Ciclo de Vida iterativo, traduzindo-se na Execução de várias fases em simultâneo (Martins, 2010).

Como mencionado anteriormente, um Projeto surge através de uma necessidade que tem de ser satisfeita num intervalo de tempo predefinido. Para alcançar os objetivos propostos o Projeto respeita um plano, composto por um conjunto de fases que formam o seu Ciclo de Vida (Ribeiro, 2015).

1.1.3. Produtos e Serviços Digitais

O desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais é uma área em constante desenvolvimento, não existindo uma solução única para cada Projeto, uma vez que cada um tem as suas especificidades (Ribeiro, 2015).

Todos os Projetos são únicos, apesar de poderem ter inúmeras semelhanças e objetivos idênticos. Estes devem ser desenvolvidos progressivamente, segundo as suas especificações e dirigidos de forma rigorosa para alcançar os seus objetivos (Miguel, 2006).

O sucesso do Projeto é alcançado se o mesmo respeitar todos os parâmetros requeridos, especificações, Tempo e Valor. Para que tal aconteça, existe uma dependência das competências da Equipa que está a desenvolver e das tecnologias utilizadas (Ribeiro, 2015). Visto que cada Projeto é único, e o seu sucesso depende maioritariamente do capital humano, existe a necessidade de criar Equipas multidisciplinares para dar resposta aos diferentes Projetos e assim satisfazer os Clientes (Raynal, 2000).

1.1.4. Gestão de Projetos Digitais

Na elaboração e desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais, por vezes assiste-se a uma falha no cumprimento de Prazos, Valor e requisitos pré-definidos. A maioria destes Projetos não tem sucesso devido à falta de uma metodologia de Gestão de Projetos (Costa, 2010).

A relevância que o mercado das tecnologias da informação alcançou ao longo dos anos, e a necessidade de obter o sucesso nos Projetos deu ênfase à área de Gestão de Projetos Digitais. A mesma é caracterizada pela fusão de conhecimentos da área de administração, tais como: Planeamento, coordenação, e controlo, com elementos particulares da área digital, multidisciplinaridade e ferramentas técnicas (Ribeiro, 2015).

Com base no PMI (2013), a Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas apropriadas às atividades do Projeto, para responder aos seus requisitos. O processo de desenvolvimento de tecnologias da informação é composto por várias etapas, que vão desde as metodologias de desenvolvimento, até à infraestrutura do ambiente, a par com as necessidades requeridas e o relacionamento da Equipa Projeto com os Stakeholders (Ribeiro, 2015).

Kerzner afirma que, se a Gestão de um Projeto for utilizada corretamente, esta garante uma melhor eficiência e produtividade (Kerzner, 2004). Pinto e Kharbanda complementam a sua afirmação, referindo que as práticas de Gestão de Projetos são cruciais para o êxito das organizações. Estas melhoram a progressão dos Projetos, tendo um impacto positivo na Gestão dos recursos, e fazem com que os Prazos e Custos definidos sejam cumpridos, segundo a Qualidade esperada (Pinto & Kharbanda, 1996).

Resumidamente, a Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas a todas as etapas de um Projeto, com a finalidade de alcançar as condições inicialmente definidas (Miguel, 2006). Posto isto, a adoção de uma metodologia de Gestão de Projetos faz com que a produtividade da Equipa Projeto aumente, incrementando o seu nível de maturidade (Costa, 2010).

1.1.5. Processos de Gestão do PMBOK

O PMBOK é reconhecido mundialmente, como um guia de boas práticas de Gestão de Projetos. Este categoriza um Projeto em cinco grupos ao longo do seu Ciclo de Vida, que se agrupam em dez áreas de conhecimento (PMBOK, 2013). Os cinco grupos, chamados de grupos de processos, descrevem, organizam e complementam as atividades do Projeto (Chazin, 2019). São estes:

1. Processos de Iniciação: definem os objetivos a alcançar conjuntamente com as partes interessadas e autorizam o Projeto ou uma fase do Projeto;
2. Processos de Planeamento: definem estratégias de implementação, Cronograma de atividades, Prazos e Custos;
3. Processos de Execução: coordenam os recursos e as partes interessadas para que seja possível a Execução do Projeto;
4. Processos de Monitorização e Controlo: medem e controlam o progresso do Projeto, com o objetivo de identificar desvios em relação ao Plano Inicial, tornando possível a implementação de correções e o cálculo dos desvios;
5. Processos de Encerramento: formalizam a aceitação e finalização do Projeto.

As dez áreas de conhecimento identificadas pelo PMBOK, que descrevem as principais características na Gestão de um Projeto são:

1. Gestão do Âmbito: define e controla o domínio do Projeto. É uma das áreas de conhecimento mais críticas, pois a sua definição depende das partes interessadas;
2. Gestão do Tempo: é responsável pela criação do Cronograma do Projeto, que serve de guia para realizar o mesmo dentro do Prazo requerido;
3. Gestão de Custos: tem como função planejar, estimar e controlar os Custos do Projeto de modo a respeitar o orçamento estipulado;
4. Gestão da Qualidade: garante a satisfação das partes interessadas segundo os requisitos pré-definidos;
5. Gestão dos Recursos Humanos: tem como objetivo organizar, controlar e gerir a Equipa Responsável pela Execução do Projeto;
6. Gestão da Comunicação: cria processos para gerar, rastrear, armazenar e encaminhar informações entre as partes interessadas;
7. Gestão do Risco: define um Plano de Risco que inclui a identificação, análise e controlo dos Riscos;
8. Gestão das Aquisições: responsável pelas aquisições necessárias para o desenrolar do Projeto;

9. Gestão da Integração: mantém a unificação e sintonia de um Projeto e permite consolidar e coordenar todos os processos do desenvolvimento;
10. Gestão dos Stakeholders: identifica, controla e antecipa a intervenção das partes interessadas no Projeto (PMBOK, 2013).

Apesar de todos estes processos serem considerados diferentes, estão interligados segundo os seus resultados, uma vez que a conclusão de cada um tem implicações no processo seguinte. Com o decorrer do Projeto, as várias fases vão se sobrepondo e desenvolvem-se com diferente intensidade. A utilização destes métodos na Gestão de Projetos é dinâmica e muitas vezes os processos podem ser repetidos e revistos. Todos os Projetos são singulares, como tal os seus processos devem ser pensados e estruturados segundo os seus requisitos (PMI, 2021).

1.1.6. Intervenientes do Projeto

No decorrer de um Projeto, o termo Stakeholders é frequentemente mencionado, visto que representa todas as pessoas, grupos ou organizações que têm impacto positivo ou negativo no desenvolvimento de um Projeto (PMI, 2013).

Para uma boa Gestão de Projeto é necessário pensar e envolver os Recursos Humanos que o mesmo implica, de forma a determinar as suas necessidades e gerir as expectativas, com o objetivo de alcançar o sucesso (Miguel, 2006). As partes interessadas englobam Recursos Humanos com diferentes funções, entre estes os mais relevantes são o Gestor do Projeto, a Equipa de Projeto, os Clientes e os patrocinadores. Estas desempenham um papel participativo, através da sua opinião e conhecimento, com o objetivo da mesma ser levada em consideração no desenvolvimento do Projeto (Ribeiro, 2015).

Os Stakeholders podem ser divididos em dois tipos: primários, os quais possuem uma obrigação segundo o contrato do Projeto, e secundários, que se referem aos restantes interessados (Martins, 2010).

A Gestão de um Projeto depende de uma pessoa responsável pelo Planeamento e controlo do mesmo, a qual se designa por Gestor de Projeto. Este tem como principais funções, a Gestão e o Planeamento do desenvolvimento do Projeto, a criação e coordenação da Equipa e a definição da Estratégia de Comunicação (Martins, 2010). O seu perfil ideal caracteriza-se pela liderança, aptidão para delegar e negociar, conhecimento generalizado da área que gere, capacidade de Comunicação e compreensão, especialmente na Gestão dos Stakeholders (Ribeiro, 2015).

A Equipa Projeto integra todas as pessoas associadas ao Projeto, com o objetivo de recolher o máximo de informações para o seu desenvolvimento, tornando possível o alcance de todos os requisitos predefinidos (Ribeiro, 2015).

1.1.7. Fatores Sucesso e Insucesso na Gestão de Projetos

Um Projeto inicia com a definição minuciosa do seu Âmbito, de forma a planear um Prazo e um Custo ajustados às tarefas a serem realizadas. As Variáveis Âmbito, Prazo e Custo estão diretamente associadas entre si, pois nenhuma pode sofrer alterações sem influenciar as restantes (Martins, 2010).

Para que um Projeto atinja o sucesso, o mesmo deve respeitar o Âmbito, o Custo e o Prazo definidos. Estas Variáveis são mais facilmente alcançadas, se existir um Plano de Comunicação entre a Equipa, se houver uma boa Gestão dos Recursos Humanos do Projeto e se os Riscos do Projeto forem antecipados e controlados.

O Âmbito, o Custo, o Prazo, a Comunicação, os Recursos Humanos e os Riscos, medem o desempenho das atividades do Projeto e formam o Triângulo de Ferro das suas Principais Variáveis (Martins, 2010).

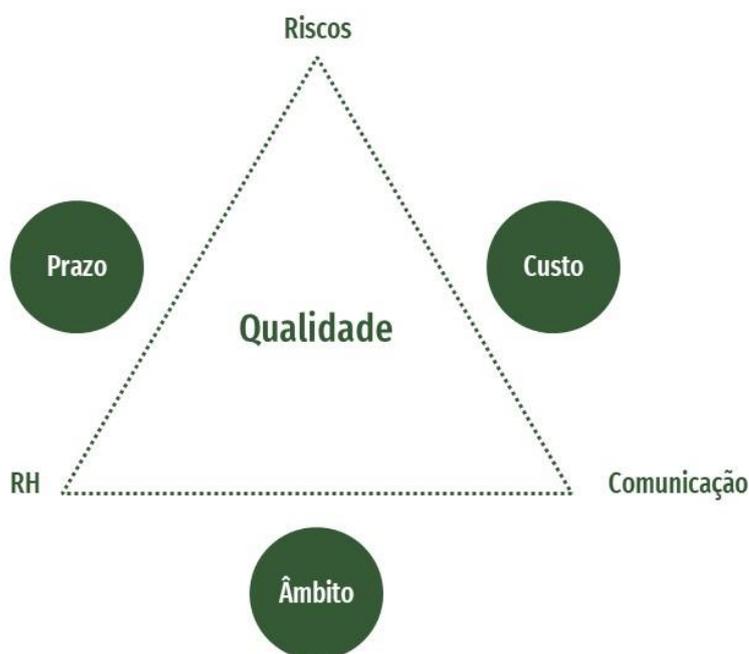


Figura 2: Triângulo de Ferro representando as Principais Variáveis de um Projeto.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Martins, 2010, p. 32).

A figura 2 representa um Triângulo Equilátero, que têm os lados todos iguais, justificando assim, que as Variáveis estão equilibradas e que se obteve um Projeto de Qualidade, respeitando todos os seus requisitos (Martins, 2010).

Existem vários fatores que causam o insucesso da Gestão de Projetos, entre estes os mais comuns são: a falta de Comunicação, o não cumprimento dos Prazos estipulados, o aumento do Custo estabelecido e a falta de Qualidade, que se traduz numa futura necessidade de manutenção. As causas mais frequentes para a ocorrência destas falhas são, a ausência de um Planeamento bem estruturado, Âmbito mal definido, escassez de requisitos específicos e a ausência de uma Gestão rigorosa. Na essência das causas apresentadas está a Comunicação, que se apresenta como o

fator chave da realização de um Projeto, no entanto esta necessita do equilíbrio das Variáveis supracitadas para alcançar o sucesso e a Qualidade pretendida (Ribeiro, 2015).

1.1.8. Comunicação na Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos de sistemas de informação é uma área complexa, que necessita de um conjunto extenso de procedimentos para operar. Estes vão desde o Planeamento detalhado de cada tarefa a executar e o seu Ciclo de Vida, até ao estudo de Projetos idênticos. Para minimizar e detetar os erros no decorrer de um Projeto, ou preveni-los em casos futuros, é necessária a participação ativa de todos os intervenientes, por forma a responder às necessidades do Cliente e aos requisitos do Projeto (Ribeiro, 2015).

Na obra *Gestão Moderna de Projetos*, o autor refere que a aptidão mais importante de um Gestor de Projeto é a Comunicação, e que este investe 90% do seu tempo a fazê-lo, de uma forma ou de outra (Miguel, 2006). Se a Comunicação que o Gestor proporciona for adequada, este consegue obter informações importantes dos intervenientes e motivação, estabelecendo mais facilmente o controlo do Projeto. A Comunicação entende-se como um elemento estratégico na Gestão de um Projeto, pois revela problemas e encontra soluções, associando todos os intervenientes de uma forma ativa (Raynal, 2000).

Para que a Comunicação seja eficiente na Gestão de um Projeto, a mesma deve respeitar a seguinte dinâmica: saber iniciar, manter e concluir. Serge Raynal afirma que a circulação da informação na Gestão de um Projeto efetua-se em 3 sentidos, “a informação ascendente direcionada para a hierarquia, a informação descendente direcionada para o pessoal, a informação lateral ou transversal direcionada para o grupo de trabalho e para os serviços dos quais provêm os participantes do grupo do projeto” (Raynal, 2000, p. 21).

Segundo o PMBOK a Comunicação é reconhecida como uma das áreas de conhecimento da Gestão de Projetos (PMBOK, 2013). Esta tem como função o Planeamento das comunicações, o fornecimento e recolha de informações importantes para o desenvolvimento do Projeto, que se baseia na “identificação das necessidades de informação dos Stakeholders e na determinação do meio mais adequado de a satisfazer, constituindo um importante fator no sucesso do projeto” (Miguel, 2006, p. 176)

1.2. Briefing na Gestão de Projetos

A Comunicação é classificada com sendo uma área indispensável na Gestão de um Projeto, tendo como principal objetivo o foco no fornecimento e recolha de informações importantes para o seu desenvolvimento. Para tal, devem ser criados processos para gerar, rastrear, armazenar e encaminhar estas informações. Este conjunto de processos é conhecido como *Briefing* do Projeto, e “é o primeiro e mais importante processo na gestão de projetos, que um cliente informa, formal ou informalmente, os outros das suas necessidades, aspirações e desejos” (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009, p. 966).

No dicionário online Merrian Webster (2021), o *Briefing* é introduzido como um substantivo e a sua definição é “um ato ou etapa que fornece instruções precisas, ou informações essenciais”. Esmiuçando o significado do *Briefing*, o dicionário online Oxford Dictionaries (2021) interpreta o mesmo como sendo “Uma reunião em que se passam instruções ou informações; A ação de informar ou passar instruções para alguém”.

Barrett (1996) entende que o Processo de *Briefing* é complexo e interativo, e que deve ser parte integrante da estratégia empresarial. Também refere que o mesmo é dinâmico e exige interações frequentes, proporcionando um entendimento e compromisso entre as partes interessadas do Projeto.

Por sua vez, Phillips (2015) admite que o *Briefing* é parte integrante do desenvolvimento de Produtos e Serviços e serve como guia para a elaboração do Planeamento do Projeto. Este ainda reforça que o mesmo tem influência em todo o processo do Projeto, funcionando também como formalização de acordos entre partes interessadas.

Já Batista e Meyer (2018) afirmam que o *Briefing* é um objeto para o enquadramento do problema e que este se apresenta como um documento que serve de artefacto de diálogo entre as diferentes partes possibilitando a discussão de diversos pontos de vista do Projeto.

Não obstante às opiniões supramencionadas, tal como Phillips (2015) defende, não há uma fórmula única e universal para o *Briefing*. Este pode se apresentar em diversos formatos segundo a tipologia de Projeto que está a ser desenvolvido e preferência da empresa. É evidente que o formato adotado para a criação do *Briefing* influencia a facilidade de leitura, acompanhamento e compreensão do Projeto. Cada empresa deve fazer uma análise pormenorizada do melhor formato de *Briefing* a adotar, o mais importante é que o mesmo contenha todas as informações relevantes para o seu desenvolvimento.

O *Briefing* é um processo que inicia com um diálogo entre as partes interessadas e mantém-se através de um feedback regular até a conclusão do Projeto. Este tem diferentes funções ao longo das várias fases do Projeto, por exemplo, na Fase de Iniciação o *Briefing* serve para especificar o problema do Projeto e todos os seus critérios. Quando o Projeto se encontra na Fase de Execução, os requisitos definidos na Fase de Iniciação servem como guia, fornecendo orientações para o seu desenvolvimento. Já na Fase de Monitorização e Controlo, o *Briefing* ajuda a rever se os requisitos definidos foram todos cumpridos e se o Projeto respeita as opções de conceção adotadas inicialmente (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009).

Feita uma revisão da literatura, é possível afirmar que o *Briefing* é considerado um processo essencial para o desenvolvimento e sucesso de um Projeto (Shen, H., & Chung, 2004). Este processo baseia-se na identificação, articulação e análise dos requisitos e restrições dos Stakeholders, e apresenta-se, maior parte das vezes, em formato de documento escrito, contendo informações como recursos, necessidades, objetivos e contexto do Projeto (Yu, Shen, Kelly, & Hunter, 2007). O *Briefing* deve ser o mais completo possível e o seu tamanho será consequência da complexidade do Projeto e das especificações necessárias para a compreensão do mesmo.

Todavia, o tamanho não define a sua relevância, pois a importância é definida segundo a clareza, utilidade e objetividade da informação que o mesmo contém (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009).

1.2.1. Briefing como Ferramenta de Gestão

Na perspectiva de Phillips (2015), o *Briefing* é um ótimo instrumento de acompanhamento e avaliação e possui várias funcionalidades, as quais o permitem ser considerado como uma poderosa ferramenta de Gestão de Projetos. Uma ferramenta de Gestão de Projetos tem como missão visualizar o fluxo de trabalho de um Projeto, para que a orientação do mesmo seja feita de forma clara, tirando o maior partido dos diferentes recursos e respeitando os critérios definidos (Ribeiro, 2015).

No artigo “O Briefing como ferramenta na gestão de projetos” o autor refere que, para o *Briefing* ser considerado e utilizado como uma ferramenta de Gestão de Projetos, o mesmo deve seguir três princípios básico (Chazin, 2019). São eles:

- O Projeto deve ter um método de trabalho estabelecido;
- O *Briefing* deve de ser redigido, acompanhado e gerido com o Cliente, sempre pelo mesmo indivíduo;
- O *Briefing* deve ser considerado como uma ferramenta de Gestão do Projeto e deve conter, desde o início do Projeto até à sua conclusão, todas as informações relevantes para o desenvolvimento do mesmo, assegurando que as partes interessadas reconhecem a sua importância.

A figura 3 representa por pontos as fases em que o *Briefing* é mais relevante para o desenvolvimento de um Projeto. Estes pontos estão distribuídos consoante o Processo de Design do Projeto e as suas etapas, que estão categorizadas segundo os grupos de Processos do PMBOK (Chazin, 2019).

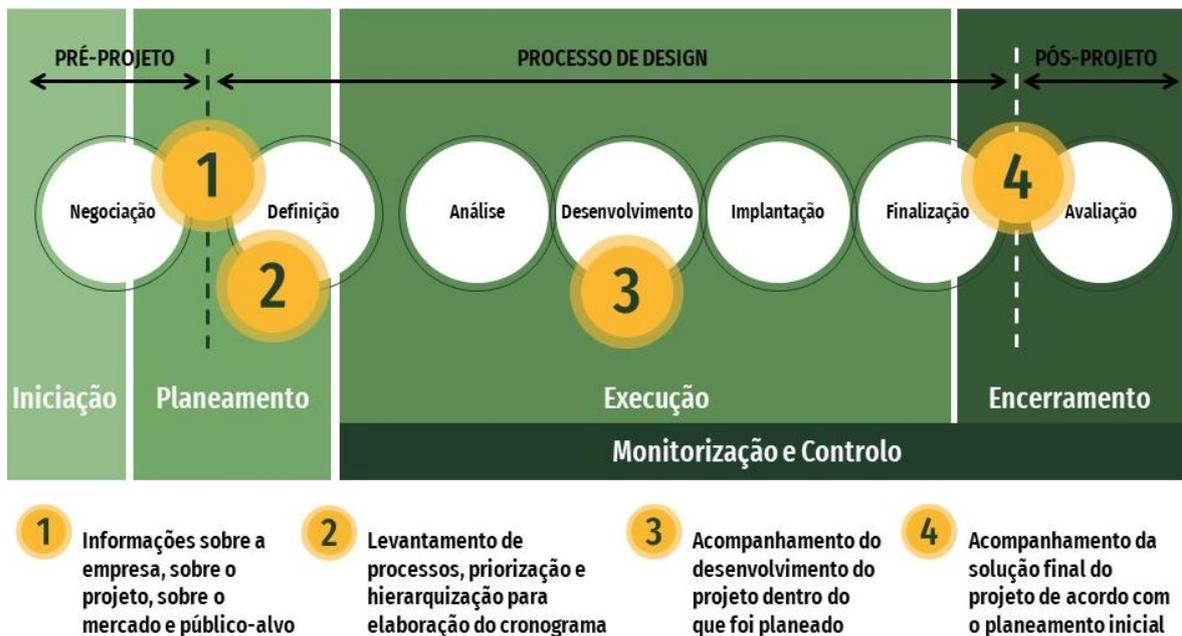


Figura 3: Uso do *Briefing* ao longo do desenvolvimento do Projeto de Design.
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Chazin, 2019, p. 7).

O ponto 1 representa as Informações de Input do Projeto. Estas servem para conhecer a dinâmica da empresa, especificar o problema do Projeto, o mercado em que se insere e o público-alvo.

Na Fase de Planeamento, onde se encontra o ponto 2, é desenvolvido o Cronograma do Projeto, que necessita de informações como: requisitos específicos do Projeto, Prazos dos processos e do Projeto, Equipa Responsável pelo desenvolvimento e Informações de Gestão.

Já na Fase de Monitorização e Controlo, mais especificamente na Execução do Projeto, onde se localiza o ponto 3, são necessárias algumas das informações definidas no ponto 2, as quais vão servir de orientação para o desenvolvimento do Projeto, ao mesmo tempo que ajudam a rever se os requisitos definidos foram cumpridos.

Na Fase de Encerramento do Projeto, ainda integrada na Fase de Monitorização e Controlo, são necessárias as informações iniciais, que servem de comparação para perceber se o Projeto respeita as opções de conceção adotadas e analisar se houveram discrepâncias em relação ao Planeamento, reduzindo possíveis discordâncias.

Descrita a importância das informações nas várias fases do Projeto, pode-se entender o *Briefing* não só como uma ferramenta de Gestão de Projeto, mas também como uma garantia para todas as partes interessadas. Esta garantia é assegurada através do registo minucioso de todas as discussões tidas ao longo do Projeto, protegendo o trabalho realizado por toda a Equipa, proporcionando o resultado esperado ao Cliente (Chazin, 2019).

1.2.2. Procedimentos do *Briefing*

Nas últimas duas décadas foram diversos os estudos realizados em relação à importância da eficácia do *Briefing* na Gestão de Projetos (Blyth & Worthington, 2001). Para alcançar essa eficácia, vários autores ao longo dos anos desenvolveram guias de *Briefing*, com o propósito de ajudar a perceber e identificar os requisitos do Projeto (Shen, H., & Chung, 2004).

Um guia de *Briefing* tem como função primordial a orientação, segundo um plano de trabalho sistemático, do processo de construção do mesmo. Este também auxilia os indivíduos envolvidos a seguir o processo passo a passo, tornando mais clara e precisa a definição das necessidades do Projeto (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009).

O processo de elaboração do *Briefing* têm que ser minucioso e eficaz, para garantir o sucesso do Projeto (Shen, H., & Chung, 2004). No seu desenvolvimento, as informações e decisões mais relevantes, devem ser planeadas e discutidas de forma a evitar o Risco do Projeto. Estas informações, necessitam ser transmitidas em reuniões presenciais, entre o Cliente e a Equipa do Projeto, por forma a discutir os detalhes e esclarecer todas as dúvidas. Estes detalhes, discutidos no Processo de *Briefing*, precisam de ser registados e validados. Ocasionalmente, as partes interessadas optam por formular e assinar um contrato de forma a salvaguardarem-se de futuros problemas (Philips, 2015).

Segundo Chung, Kumaraswamy e Palaneeswaran (2009) o *Briefing* deve seguir um método de Comunicação híbrido. As suas informações devem ser transmitidas em reuniões cara a cara e através de Comunicação Eletrónica. A reunião presencial é eficaz, no entanto, tem limites como as barreiras geográficas e a disponibilidade dos intervenientes. A Comunicação Eletrónica preenche as lacunas das reuniões presenciais, pois permite uma troca de informações assíncrona criando flexibilidade na Gestão do Tempo e participação de todas as partes. Estes dois métodos de transmissão de informação complementam-se, promovendo a transparência e precisão do processamento de requisitos e o envolvimento e integração de todas as partes interessadas, aprimorando os resultados do *Briefing* (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009).

Alguns detalhes e questões específicas só são definidos e discutidos quando o Projeto já se encontra em Fase de Execução. Nestes casos é criado um *change request*², com todas as especificações das alterações, e é feita a reformulação do *Briefing* segundo essas novas indicações. Estas questões têm de ser registadas e respondidas no *Briefing*, com a identificação dos responsáveis pelas respostas e Prazos de conclusão das alterações (Philips, 2015).

Por vezes o *Briefing* não é suficientemente explícito e necessita de incluir anexos de consulta, para especificar certos detalhes. Os anexos podem incluir documentos como fotografias, reportagens,

² “Um *change request* é uma proposta formal de alteração de algum produto ou sistema. Na gestão de projetos, um pedido de alteração surge frequentemente quando o cliente pretende uma adição ou alteração aos produtos ou sistemas acordados para um projeto. Uma vez que os pedidos de alteração estão fora do âmbito do acordo, significam geralmente que o cliente terá de pagar pelos recursos adicionais necessários para os satisfazer.” (SearchCIO, 2021).

esquemas gráficos, entre outros, que ajudem numa melhor compreensão do que se pretende (Philips, 2015).

Os Stakeholders desempenham um papel fulcral na construção de um *Briefing* eficaz, transmitindo as suas necessidades como parte dos requisitos do Projeto. Estes requisitos são definidos através dos vários pontos de vista, da reunião de ideias inovadoras e do saber individual de cada interveniente (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009).

1.2.3. Informações do *Briefing*

A base do desenvolvimento do *Briefing* é a troca de informações entre o Cliente e a Equipa do Projeto. Segundo Phillips (2015), para que o Projeto tenha um bom desenvolvimento, o *Briefing* deve incluir quatro grupos de informações. Estas informações dividem-se em Informações de Contexto, Informações Estratégicas, Informações de Projeto e Informações de Gestão do Projeto.

Como o próprio nome indica, as Informações de Contexto ajudam a perceber o objetivo, o problema do Projeto e como o mesmo será desenvolvido. Estas informações são essenciais na Fase Inicial do desenvolvimento do Projeto, servindo de orientação para o Planeamento.

As Informações Estratégicas estão diretamente ligadas ao Planeamento e à criação do Cronograma do Projeto, servindo para estabelecer um único foco de Projeto e alinhar as expectativas das partes interessadas.

A recolha de Informações de Projeto serve para definir os requisitos específicos e restrições que o Projeto deve seguir. Estas informações têm um papel relevante no Planeamento do Projeto, pois são o fio condutor do mesmo na Fase de Execução e servem de critério de avaliação na Fase de Monitorização e Controlo.

Por último, mas não menos importante, as Informações de Gestão de Projeto, que servem para gerir, organizar e avaliar o desenvolvimento do Projeto. Neste grupo constam informações sobre os responsáveis pelo Projeto, definição de critérios de avaliação, descrição das diferentes fases e Custo e Tempo de Execução do Projeto (Philips, 2015).

1.2.4. Variáveis do *Briefing*

Nos inícios da área da psicologia cognitiva, Jones, Morris e Quayle (1987) já afirmavam que as Reuniões de *Briefing* serviam para divulgar informações de desenvolvimento do Projeto, evitando futuros mal-entendidos. Para tal estes sugerem as seguintes recomendações:

- Iniciar a Reunião de *Briefing* com uma lista dos pontos críticos a discutir;
- Evitar a pormenorização de informação se não for necessária;
- Evitar apresentar mais de seis tópicos para discussão;
- Apresentar informações complexas através de gráficos e a sua devida explicação;

- Textos apresentados visualmente têm de ser acompanhados por uma explicação verbal para evitar falta de entendimento;
- Entregar aos participantes um resumo da reunião;
- Na parte final da reunião fazer uma breve revisão dos pontos principais, esclarecendo todas as dúvidas.

Num Projeto de investigação realizado pela Universidade Politécnica de Hong Kong e pela Universidade Caledónia de Glasgow, para investigar o *Briefing*, foram identificadas treze Variáveis que causam impacto no seu processo (Yu, Shen, Kelly, & Hunter, 2007):

1. Projeto

Um Projeto é um esforço orientado para a mudança que inclui uma Fase de Pré-Projeto para assegurar um Planeamento eficaz e uma Fase de Pós-Projeto para assegurar uma absorção bem-sucedida na atividade principal. O *Briefing* é elaborado na Fase Inicial do Projeto onde são tomadas decisões relevantes que influenciarão o Pós-Projeto;

2. Stakeholders

Na elaboração do *Briefing*, é necessário considerar as necessidades das partes interessadas fazendo uma Gestão rigorosa dos seus requisitos. Os Stakeholders tem que ser identificados e a sua influência no Projeto deve ser avaliada e tida em consideração;

3. Equipas e Dinâmicas de Equipa

A Equipa de *Briefing* tem como foco a compreensão do Projeto e o incentivo da Comunicação eficaz entre as partes interessadas;

4. Representação de Clientes

O Cliente é o responsável pela criação e idealização do Projeto, o mesmo deve representar-se no Processo de *Briefing* ou ser representado adequadamente, para que o Projeto corresponda às suas necessidades, evitando desta forma um *Briefing* adulterado;

5. Gestão de Mudanças

A Gestão da Mudança é controlada segundo uma postura proativa no Projeto. O *Briefing* por si só pode ser interpretado como uma Gestão de Mudança. Este deve ser minucioso para não afetar o Projeto com informações incompletas ou ambíguas e por consequência tornar a Gestão da Mudança mais difícil;

6. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é a compilação das necessidades dos indivíduos para a compreensão do Projeto, a fim de determinar a composição da Equipa de *Briefing*. trabalho de Equipa, reuniões presenciais e Comunicação eficaz são o sucesso da Gestão do Conhecimento de um Projeto;

7. Gestão de Riscos e Conflitos

No Processo de *Briefing*, o conflito ocorre sempre que há divergência de opiniões entre as partes. Para evitar o Risco do Projeto e futuros conflitos, a resolução de problemas deve ser feita durante o seu processo;

8. Avaliação Pós-Projeto

A Avaliação Pós-Projeto tem como objetivo melhorar o desempenho e a Qualidade de futuros Projetos. Ao avaliar os fracassos e as experiências do que funcionou e não funcionou, as informações servirão para gerir decisões no Processo de *Briefing* de Projetos subsequentes;

9. Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores-Chave de Desempenho

Os indicadores-chave de desempenho são os meios pelos quais uma organização mede o progresso do Projeto, assegurando que os fatores críticos de sucesso são alcançados. Os fatores críticos de sucesso são avaliados através de objetivos, requisitos do Projeto e a satisfação das partes interessadas. Os indicadores-chave de desempenho calculam-se através do Tempo, Custo e Qualidade;

10. Tipos de Teoria Empresarial e Organizacional

A Equipa de *Briefing* pode ser formada por diferentes organizações com diferentes critérios de sucesso. Por exemplo, os critérios de sucesso de uma organização sem fins lucrativos diferem muito das organizações da Equipa que visam obter lucros com o Projeto;

11. Tomada de Decisão

A espinha dorsal de um *Briefing* eficaz são os processos de tomada de decisão. Saber quando e o tipo de decisões que devem ser tomadas é crucial para o sucesso do Projeto;

12. Comunicação

O Processo de *Briefing* é essencialmente um ato comunicativo que permite identificar e clarificar as necessidades do Cliente. Nas Reuniões de *Briefing* a escuta ativa deve ser encorajada para que o fluxo de informação seja livre e completo;

13. Cultura e Ética

No Processo de *Briefing* a cultura e a ética dos participantes deve ser tida em consideração. Fatores como o idioma falado ou o fuso horário, se os participantes forem de outros países, podem dificultar o processo. A Equipa de *Briefing* pode deparar-se com dilemas éticos que afetam a tomada de decisões importantes.

A partir da análise das treze Variáveis apresentadas, concluiu-se que as sete Variáveis mais significativas são a Representação de Clientes, Avaliação Pós-Projeto, Gestão do Conhecimento, Projeto, Gestão de Mudanças e Comunicação. Contudo, as treze Variáveis analisadas no estudo, apresentam um intervalo de confiança de 95% em relação ao impacto que tem sobre o *Briefing* (Yu, Shen, Kelly, & Hunter, 2007).

1.2.5. Problemas do *Briefing*

Ao longo dos anos, vários estudos de investigação destacam que a eficácia do Processo de *Briefing* determina o sucesso do Projeto. Porém, nos dias de hoje ainda se denotam alguns problemas na sua prática (Kamara & Annumba, 2001; Yu, Shen, Kelly, & Hunter, 2005).

Na obra de Barrett e Stanley (1999, como citado em (Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009)), é apresentado um quadro de resumo dos problemas comuns do *Briefing* e o motivo por que estes acontecem, representado na tabela 1.

Tabela 1: Problemas comuns e respetivos motivos verificados no *Briefing*.

Problemas	Motivo
Confusão na organização do cliente sobre a direção e objetivos do projeto	Disputas internas e agendas ocultas dentro da organização do cliente
Cliente inexperiente com falta de conhecimentos para decidir como proceder	Recusa em comprometer finanças numa fase que pode parecer desnecessária
O foco dos estudos de viabilidade é limitado devido a considerações financeiras	Pressão de tempo e recusa em comprometer finanças
Abordagem não estruturada/ falta de foco para todo o projeto	Não tem o apoio de todas as partes e dos que não aderiram ao projeto
Abordagem não estruturada para recolha das necessidades do cliente	Para ser aplicado a cada projeto, pode revelar-se demasiado geral para um dado projeto
Dificuldade em gerir as várias necessidades de todos os utilizadores	Falta de representantes dos grupos focais para consultar/relatar aos grupos de utilizadores
Fornecedor não tem um entendimento real dos objetivos do cliente	Não foi previamente esclarecido se tal informação seria útil para os fornecedores, pelo que não foi fornecida

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Chazin, 2019, p. 7).

CAPÍTULO II. Entidade de Acolhimento

2.1. Apresentação

A entidade de acolhimento para a realização do Estágio Curricular designa-se de NQ Digital Agency, e apresenta-se como uma empresa de Design e desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais. Proveniente de um Projeto vencedor do Poliempreende, concurso de ideias e planos de negócio, foi fundada a 11 de fevereiro de 2009 por três alunos do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), estando atualmente sediada no centro da cidade de Viana do Castelo, mais precisamente na Rua Manuel Espregueira. Registada na conservatória do registo comercial de Viana do Castelo com o número de identificação fiscal 508688256, a NQDA enquadra a sua atividade no Código das Atividades Económicas (CAE) 62010 - Atividades de Programação Informática (NQDA, 2020).

Focada em encontrar soluções para os problemas dos seus Clientes, prestando os Serviços com Qualidade e Rigor, a NQDA segue uma filosofia baseada na economia comportamental. Esta trabalha lado-a-lado com os Clientes, para compreender as suas necessidades e desenvolver uma estratégia, com o objetivo de atingir a melhor solução. Este processo consegue-se com a

mobilização de profissionais com competências especializadas e o compromisso de Qualidade nas tarefas executadas (NQDA, 2020).

2.2. Estrutura e Organização

A estrutura de Recursos Humanos da NQDA é composta por profissionais com várias valências especializados em áreas como Informática, Design e Gestão. Atualmente a Equipa conta com mais de 22 elementos, dos quais 6 com perfil sénior focados no objetivo de promover soluções de excelência. As funções dos colaboradores são adaptadas segundo o tipo de Projeto, sendo que existe sempre uma supervisão por parte da Equipa sénior (NQDA, 2020).

A estrutura formal da empresa organiza-se da seguinte forma:



Figura 4: Organograma Corporativo da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

A missão da NQDA, razão da sua existência, é facilitar a vida aos seus Clientes através da busca e implementação de soluções tecnológicas adequadas ao seu problema, contribuindo para a melhoria dos seus negócios.

Como visão e orientação para futuras ações, a NQDA pretende analisar e compreender as necessidades dos Clientes em busca de encontrar a solução à sua medida.

Valorizando como principal prioridade a satisfação dos Clientes, a NQDA acredita e defende o trabalho em Equipa, a honestidade, o rigor e o profissionalismo, privilegiando sempre a Comunicação transparente (NQDA, 2020).

2.3. Principais Áreas de Atividade

A NQDA distingue-se pela capacidade de adaptação aos diferentes Projetos, oferecendo um Serviço profissional completo, desde a análise estratégica ao desenvolvimento de soluções digitais à medida do Cliente. Em todos os Projetos que a empresa realiza, a mesma concede um acompanhamento focado no sucesso do negócio do Cliente, criando um equilíbrio entre o Custo/Benefício e Necessidade/Objetivo, de forma a alcançar os seus propósitos (NQDA, 2020).

A empresa disponibiliza um vasto leque de Serviços desde o desenvolvimento de tecnologias, User Experience (UX) e User Interface (UI) Design, consultoria e suporte técnico.

- Desenvolvimento de Tecnologias: a NQDA desenvolve e aplica soluções tecnológicas inovadoras que contém uma arquitetura de software pensada desde o back-end até ao front-end;
- UX e UI Design: este Serviço consiste no desenvolvimento de soluções capazes de envolver e cativar o utilizador final, com o objetivo de acrescentar valor e criar significado aos Produtos e Serviços;
- Consultoria: a NQDA diagnostica e compreende as necessidades dos seus Clientes, identificando soluções e definindo ações estratégicas para melhorar o seu negócio, Produto ou Serviço;
- Suporte Técnico: este Serviço compreende a assistência informática através de uma plataforma de suporte técnico e de um Plano de Manutenção (PM) com o objetivo de acompanhar e satisfazer as necessidades dos seus Clientes.

A NQDA colabora com vários Clientes de referência apresentados na figura 5.



Figura 5: Clientes da NQDA.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

CAPÍTULO III. Estágio Curricular

Para obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações (ramo empresas), optou-se pela realização do Estágio, inserido na unidade curricular de Dissertação/Trabalho de Projeto/ Estágio. A sua duração foi de 452 horas, com início a 1 de outubro de 2020 e término a 8 de janeiro de 2021, respeitando assim os critérios previstos no artigo 12º do Regulamento de Funcionamento de Estágios do Mestrado em Gestão das Organizações.

O Estágio foi realizado no Departamento de Gestão de Projetos da empresa NQDA, tendo sido desempenhadas funções de Gestão de Projetos focadas no desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais. A inserção neste departamento permitiu um melhor acompanhamento junto dos Clientes, tornando assim possível pensar o *Briefing* do Projeto.

3.1. Briefing na Gestão de Projetos

A NQDA utiliza o *Briefing* em todos os seus Projetos explorando-o como um processo estratégico de recolha e registo de informações importantes para o seu desenvolvimento. É estruturado previamente ao início do Projeto, na Fase de Adjudicação, e desenvolve-se durante todo o seu processo. O *Briefing* inicia-se através de diálogo e interações, tais como reuniões e troca de e-mails entre o Gestor do Projeto e os Stakeholders, e estende-se até à conclusão do Projeto, servindo como compromisso entre as partes.

A NQDA assume o *Briefing* como um componente indispensável em qualquer Projeto por conter elementos que orientam as Equipas para projetar. O Processo de *Briefing* recolhe Informações de Contexto, Informações Estratégicas, Informações de Projeto e Informações de Gestão do Projeto.

Grande parte dos Projetos desenvolvidos pela empresa envolvem vários profissionais de diferentes áreas e com visões distintas, o que se traduz numa evolução e mudança contínua dos mesmos. Nestas situações o *Briefing* é constantemente reformulado para acompanhar a evolução do Projeto, sendo então considerado um instrumento de acompanhamento e avaliação, que permite alcançar o sucesso dos Projetos mais complexos.

Todos os Projetos que a empresa desenvolve são distintos e possuem características específicas. Como tal, o *Briefing* é interpretado de forma diferente para cada Projeto, apresentando-se de variadas formas, como um documento redigido, um esquema desenhado, um conjunto de e-mails ou a junção de todos estes.

A NQDA entende que o *Briefing* deve possuir uma visão abrangente, conter informações específicas e estratégicas, e deve ser concebido de forma colaborativa entre o Cliente, o Gestor de Projeto e a Equipa de Projeto. As informações presentes no *Briefing* devem ser claras e concisas e, sobretudo, objetivas, transmitindo ao leitor uma ideia clara. Dependendo da complexidade de cada Projeto, o *Briefing* adota diferentes tamanhos e formas, no entanto mantém-se sempre sucinto e de fácil compreensão.



Figura 6: *Briefing* na NQDA.
Fonte: Elaboração própria.

3.2. Ações Realizadas

Neste tópico, são apresentadas todas as atividades relevantes desenvolvidas em contexto de Estágio Curricular, nomeadamente:

- Gestão, Análise e Tratamento de Suportes;
- Análise do Funcionamento da Área de Gestão de Projetos;
- Gestão de Projetos de Pequena Dimensão.

No início do Estágio foram apresentadas todas as ferramentas necessárias para a realização e acompanhamento das atividades a serem descritas, tais como:

- ClickUp: ferramenta digital de Gestão de Projetos;
- Osticket: ferramenta digital de Gestão de Suporte ao Cliente;
- Gmail: ferramenta digital para troca de e-mails (acesso ao Google Calendar e Google Drive);
- Google Drive: ferramenta digital para organização, criação e edição de documentação dos Projetos, propostas e documentos legais;
- Google Calendar: ferramenta Digital para agendamento de reuniões e eventos;
- 1Password: ferramenta digital para Gestão de Passwords;
- Invision: ferramenta digital para apresentação de Design e protótipos de Projeto;
- OfficeVibe: ferramenta digital de questionários internos;
- Slack: ferramenta digital de Comunicação com a Equipa (chat interno).

As ferramentas apresentadas serão mencionadas ao longo de todo o relatório.

3.2.1. Gestão, Análise e Tratamento de Suportes

A cultura da NQDA foca-se na experiência proporcionada ao Cliente, sendo a satisfação do mesmo a sua principal prioridade. Como tal, a empresa tem uma área de Gestão de Pedidos de Suportes requeridos pelos seus Clientes.

A Gestão de Pedidos de Suporte foi uma tarefa presente desde o início até ao final do Estágio, considerando-a como sendo a experiência mais enriquecedora em todo o processo. Esta tarefa diária proporcionou uma clara compreensão dos Projetos realizados pela empresa, o tipo de reclamações recebidas e o porquê das mesmas surgirem.

Após uma vasta e minuciosa análise de Pedidos de Suporte, identificou-se que grande percentagem surgia devido à deficiência no Processo de *Briefing*. Tal acontecia devido à falta de um objetivo de Projeto explícito por parte do Cliente e uma Comunicação deficiente entre Cliente - Gestor de Projeto

e Gestor de Projeto - Equipa Projeto. Nestes casos, o Processo de *Briefing* deveria ser mais minucioso e prolongado, procurando explorar o Produto/Serviço junto do Cliente com o propósito de recolher o máximo de informação possível, evitando futuros descontentamentos por parte do mesmo.

Posteriormente à data de aceitação final do Projeto a NQDA oferece um período de 2 meses de suporte para resolução de anomalias. Qualquer Pedido de Suporte requerido após este período, necessita a aquisição de um PM assente num Custo por hora da Equipa. O PM tem um período de duração de 1 ano após a data de aquisição.

Procurando garantir a implementação de alterações ao Projeto e a satisfação do Cliente, a NQDA prioriza a resposta rápida e um acompanhamento personalizado. Para que tal se suceda, é utilizada uma ferramenta digital, designada por Osticket, que transforma as solicitações dos Clientes em tickets de atendimento. Estes têm um código associado que serve para rastrear todas as comunicações, apoiando o Cliente até ao encerramento do pedido.

Os tickets são Pedidos de Suporte abertos pelos Clientes através de um formulário de contacto no site da empresa. Estes são semelhantes a e-mails, mas também incluem funcionalidades que auxiliam no registo das informações, na categorização e na organização do atendimento, permitindo um suporte eficaz ao Cliente.

O sistema de tickets simplifica a Monitorização e Controlo dos Pedidos de Suporte, pois a Comunicação entre Cliente - Gestor de Projeto está documentada num só local, identificando as informações importantes mais facilmente.

Processo Interno de Resolução dos Pedidos de Suporte:

- Cliente cria o ticket através de formulário de contacto no site da empresa;
- Equipa de Gestão de Pedidos de Suporte recebe o ticket, com um código associado, na ferramenta digital Osticket;
- Inicialmente o ticket é analisado e verifica-se se o Cliente tem PM ativo, se não tiver é lhe proposto um PM de no mínimo 10h;
- Após PM ativo, as informações do ticket são registadas num documento Excel de Gestão de Pedidos de Suporte. Exemplo de preenchimento de um Pedido de Suporte na tabela 2;

Tabela 2: Informação de Pedido de Suporte no Excel de Gestão de tickets.

Tickets						
código	data pedido	cliente	descrição	gestor ticket	prioridade	estado
5000	16/03/2021	anônimo	erro formulário inscrição	Alexa Pires	urgente	fechado

Tickets						
data entrega	duração (dias)	pendência	responsável	introduzido no PM	estado Clickup	link ticket Clickup
17/03/2021	1	resolvido	João Sousa	sim	fechado	https://app.clickup.com

Fonte: Elaboração própria.

- Após troca de informações com o Cliente e entendimento do Pedido de Suporte, cria-se e estrutura-se a tarefa no Clickup direcionando-a ao colaborador responsável, com todas as informações necessárias especificadas para a sua resolução. Por vezes é necessário realizar Reuniões Internas com a Equipa de Projeto para esclarecimento de dúvidas e análise do pedido;
- Durante a resolução do ticket mantém-se a Comunicação com o Cliente, através da ferramenta Osticket, de forma a mantê-lo informado em relação ao estado do Pedido de Suporte;
- Resolvido o Pedido de Suporte e garantida a satisfação do Cliente, encerra-se a tarefa no Clickup e na ferramenta Osticket;
- Por fim atualiza-se o estado do ticket no Excel de Gestão de Pedidos de Suporte, e debita-se as horas utilizadas no Excel de PM. Um exemplo de preenchimento de um Plano de Manutenção na tabela 3.

Tabela 3: Informação de Pedido de Suporte no Excel do Plano de Manutenção.

Banco de 10 Horas				
cliente	projeto	descrição	duração (min)	data pedido
anónimo	site institucional	erro formulário inscrição	180	16/03/2021

Banco de 10 Horas					
data entrega	estado Clickup	gestor ticket	pedido realizado por	link ticket Clickup	estado do ticket
17/03/2021	fechado	Alexa Pires	Joana (anónimo)	https://app.clickup.com	fechado

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo do Estágio foram inúmeras as oportunidades de gerir, analisar, monitorizar e controlar Pedidos de Suporte, sendo possível considerar que a Gestão de Pedidos de Suporte é das tarefas mais importantes no dia-a-dia da empresa, pois garante a satisfação dos Clientes, proporciona novos Projetos e permite fazer uma autoanálise dos erros cometidos, motivando a melhoria contínua.

3.2.2. Análise do Funcionamento da Área de Gestão de Projetos

A NQDA é uma empresa especialista no desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais, como tal existe um departamento de Gestão de Projetos no qual a autora foi acolhida como membro da Equipa. Tendo sido um dos objetivos do Estágio analisar os métodos utilizados na Gestão de Projetos, em seguida apresentam-se os critérios de Gestão e controlo identificados no acompanhamento de vários Projetos.

A metodologia utilizada na Gestão de Projetos é do tipo Agile e caracteriza-se por dividir o Projeto em pequenas etapas a alcançar, tornando mais simples a compreensão dos requisitos, e se necessário a introdução de mudanças no Projeto. Ainda se detetou, que as normas, os Processos e as Práticas utilizadas para estruturar os Projetos, baseiam-se no guia de orientação e conhecimento PMBOK.

À semelhança do PMBOK, o modelo de Gestão de Projetos da NQDA contempla as seguintes macro etapas:

Ciclo de Vida do Projeto

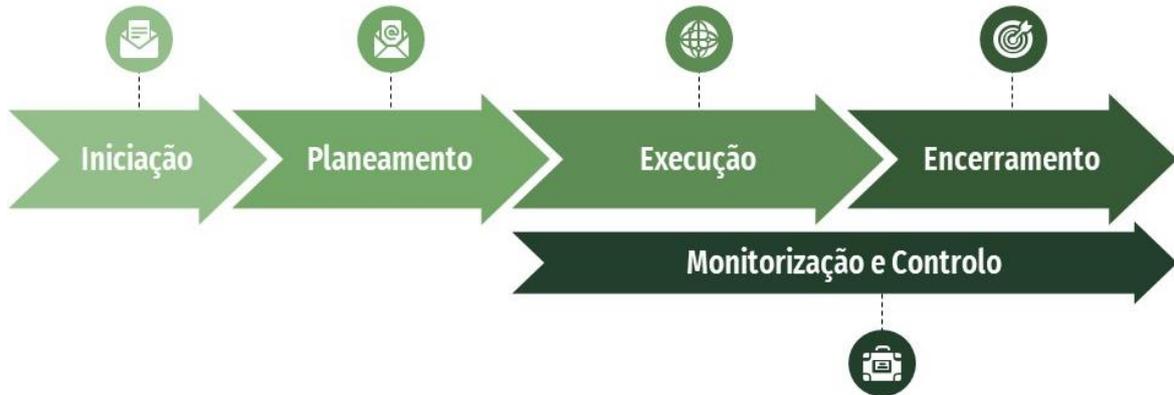


Figura 7: Ciclo de Vida de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Logo que um Projeto inicia, o mesmo é criado na ferramenta digital Google Drive e organizado numa pasta estruturada pelas cinco fases apresentadas. Esta pasta serve de arquivo para todo o processo do Projeto, armazenando todas as informações e comunicações segundo cada fase.

Em todas as fases existem documentos específicos que formalizam as etapas e garantem que o Gestor de Projetos controle e registre os requisitos de Gestão e Âmbito, antes de passar para a fase seguinte. Para garantir o alcance das diferentes etapas, as mesmas são geridas segundo o Âmbito, o Prazo, o Custo e o Risco.

Uma vez que cada Projeto é único e tem as suas especificações, a figura 8 representa um exemplo do processo de criação de um Produto/Serviço Digital, desde a venda até a entrega final.

Processo de Criação do Projeto

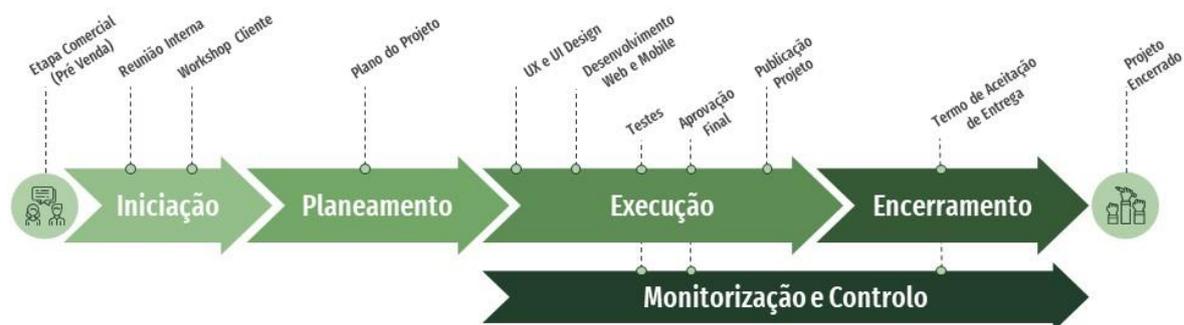


Figura 8: Processo de criação de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

A metodologia de Gestão apresentada serve para controlar a Execução de todos os Projetos da empresa, alcançando uma estrutura generalizada, porém singular. A mesma preserva o Âmbito do

Projeto e controla o Prazo e Custos inerentes à entrega, prevendo eventuais Riscos que podem ocorrer ao longo de todo o seu Ciclo de Vida. De referir que o Cliente participa ao longo de todo o processo, obtendo e fornecendo toda a informação necessária sobre o Projeto e colaborando em cada etapa do mesmo.

Semanalmente o departamento de Gestão de Projetos realiza uma reunião para discutir os Projetos que estão em produção. Cada Gestor faz uma breve apresentação do estado e desenvolvimento dos Projetos dos quais está responsável, se for o caso, expõe obstáculos do Projeto por forma a se discutirem alternativas e soluções. Na reunião ainda é estruturado um plano semanal, alinhamento de tarefas e etapas a atingir.

De modo a simplificar a Gestão e concentrar todos os Projetos num só local é utilizada a ferramenta digital Clickup. Esta fornece todas as ferramentas e características para completar o trabalho de uma forma eficiente, visível e acessível. O Clickup permite à Equipa de Gestão de Projetos simplificar os processos e fluxos de trabalho, gerir prioridades, organizar e atribuir tarefas a diferentes membros, criar horários, calendários e controlar o Tempo, fazendo uma Gestão clara da Equipa.

Com esta ferramenta a Equipa de Gestão de Projetos consegue comunicar diretamente e em contexto, gerar relatórios imediatos do estado do Projeto e possibilitar um olhar sob os fluxos de trabalho e dados em múltiplas vistas, para uma melhor compreensão e um acompanhamento direto. Também permite a colaboração das Equipas Técnicas no Projeto através da adição de comentários a qualquer tarefa ou documento.

Todas as funcionalidades da ferramenta são personalizáveis, como cores, temas e seleção de características, para que cada qual possa ajustar o seu espaço de trabalho. Para além do conjunto de benefícios proporcionados pelo Clickup, este consegue ser acedido em qualquer local com acesso à internet, permitindo às Equipas trabalhar remotamente.

Durante o Estágio surgiu a oportunidade de criar e gerir Projetos no Clickup. A utilização desta ferramenta, no departamento de Gestão de Projetos durante a pandemia do covid-19 foi uma mais-valia para a empresa, pois possibilitou gerir os detalhes e as informações dos Projetos à distância de um click.

Uma vez apresentada a metodologia de Gestão de Projetos, dá-se seguimento aos procedimentos inerentes à Gestão de um Projeto.

3.2.2.1. Procedimentos de Iniciação

Os Procedimentos de Iniciação têm como objetivo principal, registar e comunicar o início de um novo Projeto à organização e a todas as entidades envolvidas.

Nesta fase o Processo de *Briefing* especifica o problema do Produto/Serviço e todos os seus requisitos, evitando a amplificação de erros em fases posteriores. Para isso acontecer, é realizada uma Reunião Interna, de forma a garantir que todas as informações necessárias para iniciar o

Projeto foram transmitidas e ainda é realizado um Workshop com o Cliente e a Equipa Técnica, para discutir e detalhar a estrutura pretendida para o Projeto.

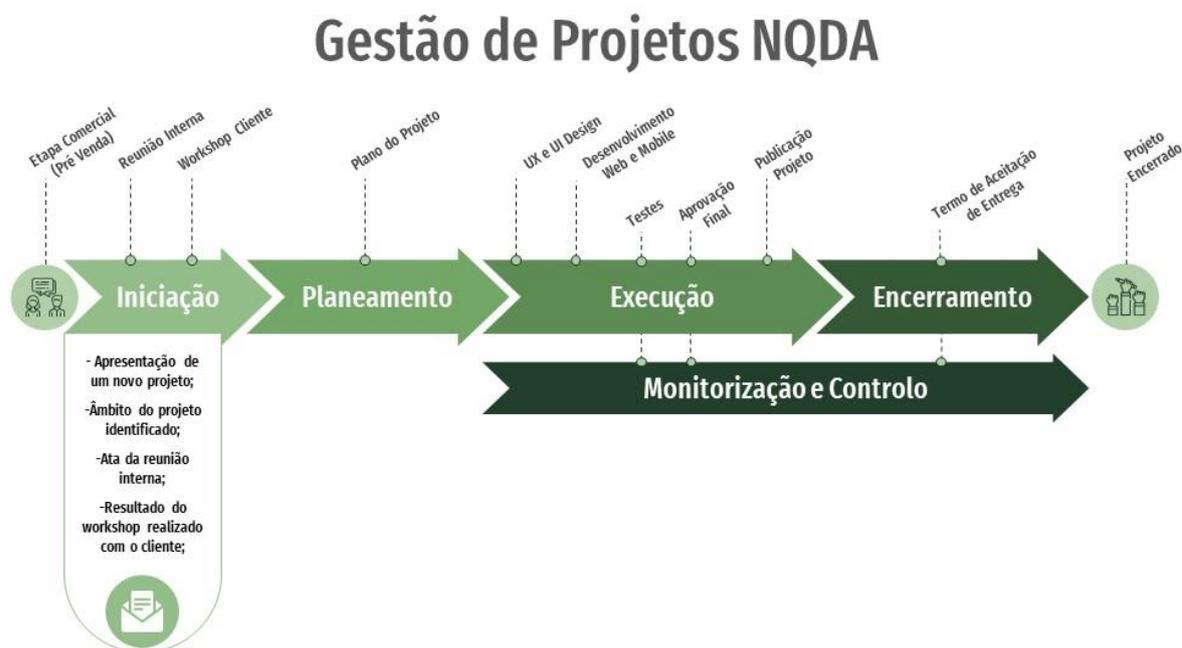


Figura 9: Fase de Iniciação de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Documentos de Introdução:

- Apresentação da Reunião Inicial;
- Proposta Comercial.

Descrição dos Procedimentos de Iniciação:

- O Comercial da NQDA informa o Chief Operating Officer (COO) da possibilidade de um novo Projeto e solicita a sua abertura/registo numa pasta no Google Drive, anexando a Apresentação da Reunião Inicial e a Proposta Comercial;
- O COO aloca o Gestor Projeto (GP) e os devidos recursos, os quais vão fazer parte da Equipa Projeto;
- O COO atribui o acesso da pasta do Projeto (Google Drive) ao GP;
- O GP organiza a pasta do Projeto, em subpastas com o nome das diferentes Fases (Iniciação, Planeamento, Execução, Monitorização e Controlo e Encerramento);
- O GP cria um canal de Comunicação do Projeto no Slack e adiciona os membros da Equipa Projeto;
- O GP marca uma Reunião Interna do Projeto e convida todos os envolvidos (Comercial, Equipa Projeto).

Reunião Interna do Projeto:

- O Comercial faz uma introdução ao Projeto através da Apresentação da Reunião Inicial esclarecendo todas as dúvidas sobre o Âmbito vendido;
- Durante a Reunião Interna e com a participação dos envolvidos, o GP redige uma Ata da Reunião, garantindo que todas as informações mínimas necessárias para iniciar o Projeto estão documentadas;
- O GP envia por e-mail, a todos os Stakeholders (COO, Equipa Projeto, Cliente e Parceiros), a Ata da Reunião e armazena-a na pasta do Projeto;
- O GP marca com o Cliente o Workshop do Projeto e convida todos os envolvidos;
- O Workshop é conduzido pelo Designer/Developer do Projeto, o qual coloca várias questões ao Cliente para entender a estrutura do Projeto. Todas as informações trocadas durante o Workshop ficam registadas num documento criado pelo Designer/Developer aquando da reunião.

Resultado:

- Apresentação da Reunião Inicial a confirmar o início de um novo Projeto;
- Âmbito do Projeto identificado;
- Ata da Reunião Interna;
- Resultado do Workshop realizado com o Cliente.

3.2.2.2. Procedimentos de Planeamento

Os Procedimentos de Planeamento especificam como o Projeto será executado, controlado e avaliado.

As informações do Processo de *Briefing*, anteriormente recolhidas e registadas, nesta fase, auxiliam, na definição do Projeto que será executado, controlado e avaliado. Com base nessas informações é desenvolvida a ferramenta Work Breakdown Structure (WBS) bem como o Cronograma do Projeto e é elaborado o Plano do Projeto, que abarca todas as informações importantes para a sua Gestão.

Gestão de Projetos NQDA

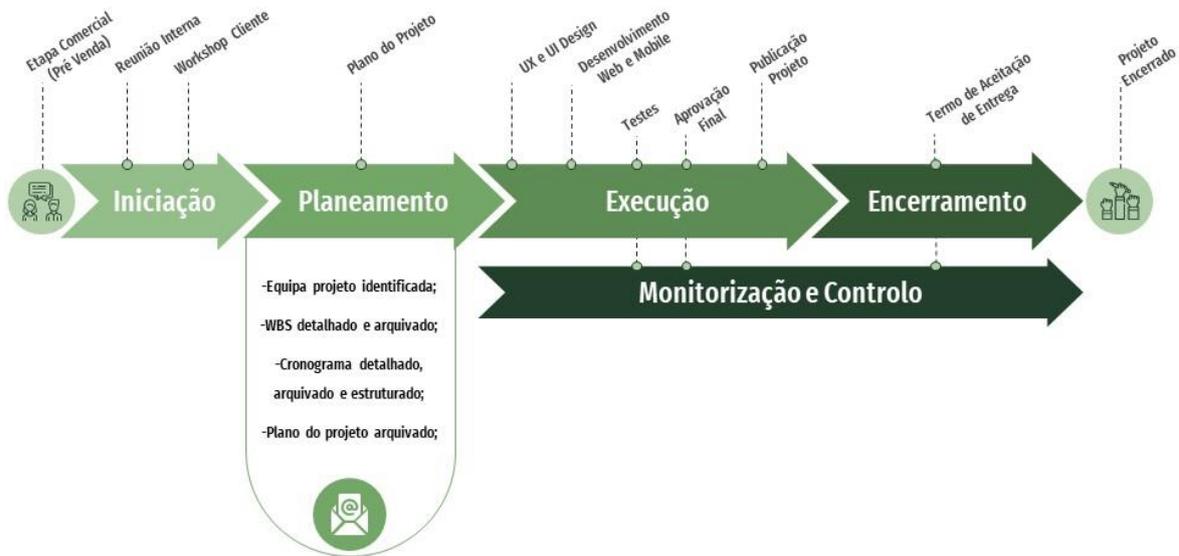


Figura 10: Fase de Planeamento de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Documentos de Introdução:

- Ata da Reunião Interna;
- Âmbito do Projeto identificado;
- Resultado do Workshop realizado com o Cliente.

Descrição dos Procedimentos de Planeamento:

- O GP começa por identificar todos os Stakeholders (partes interessadas) envolvidos no Projeto;
- O GP esmiúça o Âmbito do Projeto, detalhando quais os requisitos a serem entregues e quais os benefícios que devem ser alcançados;
- O GP define a WBS detalhada do Projeto;
- O GP cria o Cronograma do Projeto e estrutura-o na ferramenta Clickup;
- O GP desenvolve o Plano do Projeto, especificando cada uma das áreas de conhecimento. O documento de Plano do Projeto contém todas as informações relativas ao mesmo, tais como:
 - Objetivo do Projeto;
 - Benefícios do Projeto;
 - Âmbito do Projeto;
 - Orçamento do Projeto;

- Organograma do Projeto;
- Funções e Responsabilidades no Projeto;
- Comunicação do Projeto;
- Requisitos do Projeto;
- WBS do Projeto;
- Cronograma do Projeto;
- Descrição dos Produtos/Serviços do Projeto;
- Requisitos fora do Âmbito do Projeto;
- Restrições do Projeto;
- Revisão do Plano de Projeto;
- Termo de Aceitação e Encerramento do Projeto;
- Aprovação do Projeto.

Este deverá ser aprovado pelo COO e pelo Cliente, digitalizado e arquivado na pasta (Google Drive) do Projeto.

Resultado:

- Equipa Projeto identificada;
- WBS detalhado e arquivado;
- Cronograma detalhado, arquivado e estruturado na ferramenta Clickup;
- Plano do Projeto arquivado.

A Fase de Planeamento de um Projeto torna-se mais complicada quando existe um elevado número de tarefas necessárias para sua conclusão. Além de terem diferentes tipos de relação entre si, essas atividades também têm níveis de importância distintos. Para que as tarefas sejam organizadas de forma clara e exequível, é necessária a utilização das ferramentas WBS e Cronograma do Projeto. Estas ferramentas são extremamente úteis para que os gestores possam controlar o Projeto e respeitar os objetivos definidos.

WBS - Work Breakdown Structure

A WBS é uma ferramenta de Comunicação do Projeto, que o decompõe em etapas hierarquizadas orientadas para a sua entrega. Esta ferramenta é criada para toda a Equipa de Execução do Projeto, bem como para as demais partes interessadas.

Método de Criação da WBS

A WBS deve incluir o trabalho definido pelo Âmbito do Projeto, tal como todas as suas entregas seguindo uma Gestão estruturada. Cada elemento representado na WBS deve ser único, evitando repetições no Planeamento, Comunicação confusa ou divergência nas entregas. A WBS deve ser decomposta até ao nível de trabalho que possibilite gerir Prazos e Custos.

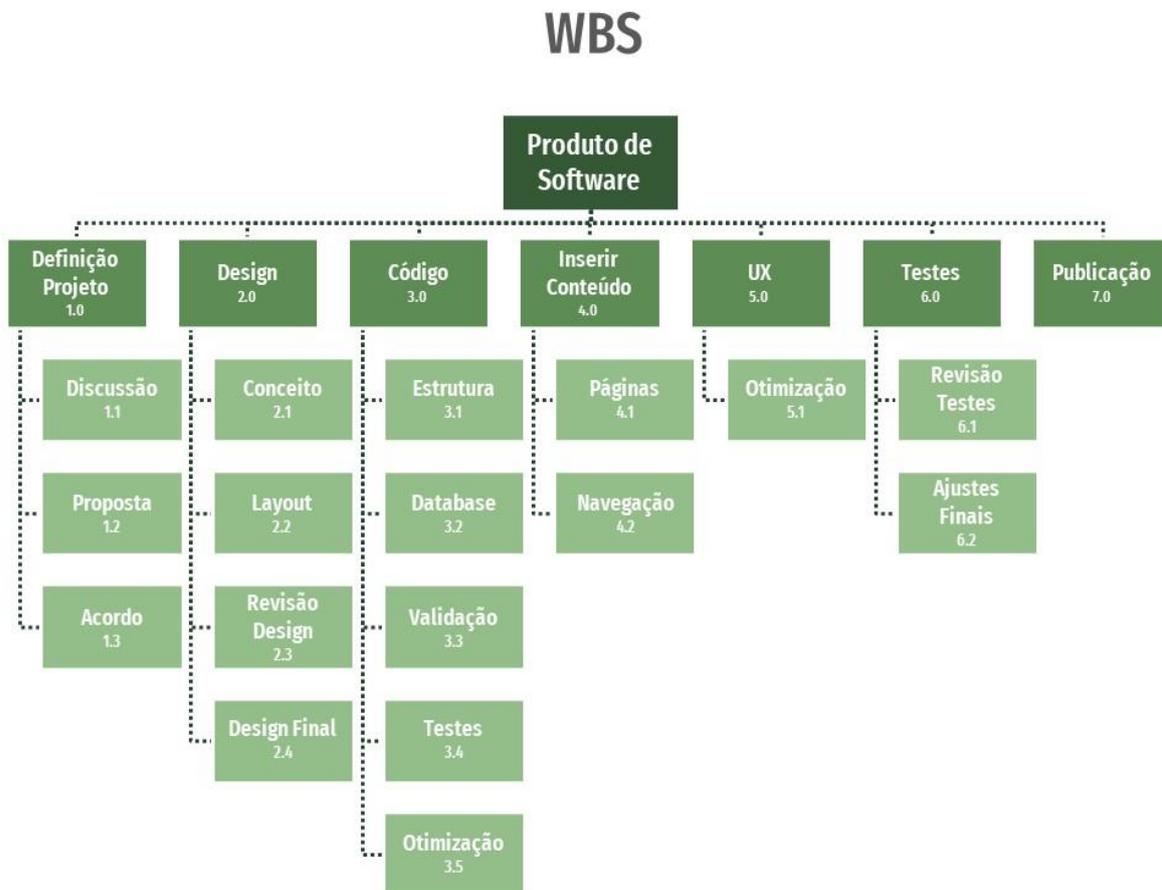


Figura 11: Exemplo de WBS de um Projeto de Digital.
Fonte: Elaboração própria.

Cronograma do Projeto

Para gerir o Prazo de um Projeto, a NQDA adota uma metodologia que começa na Fase de Iniciação do Projeto e prolonga-se durante todo o seu Ciclo de Vida. Esta baseia-se na criação de um Cronograma exequível, segundo informações transmitidas pela Equipa, baseado no orçamento do Projeto, na sua complexidade, nos recursos disponíveis e na expectativa do Cliente.

Método de Criação do Cronograma

- Identificar as atividades necessárias para atingir o Âmbito do Projeto;
- Identificar a sequência das atividades do Projeto e as suas dependências;
- Identificar as datas limite de cada fase do Projeto;
- Identificar a duração de cada atividade;

- Identificar os responsáveis pela Execução de cada atividade que deverá ser executada para o cumprimento do Âmbito do Projeto.

Após estruturado e aprovado, o Cronograma deve ser transposto para a ferramenta Clickup, direcionando cada tarefa à pessoa responsável pela sua Execução.

Cronograma

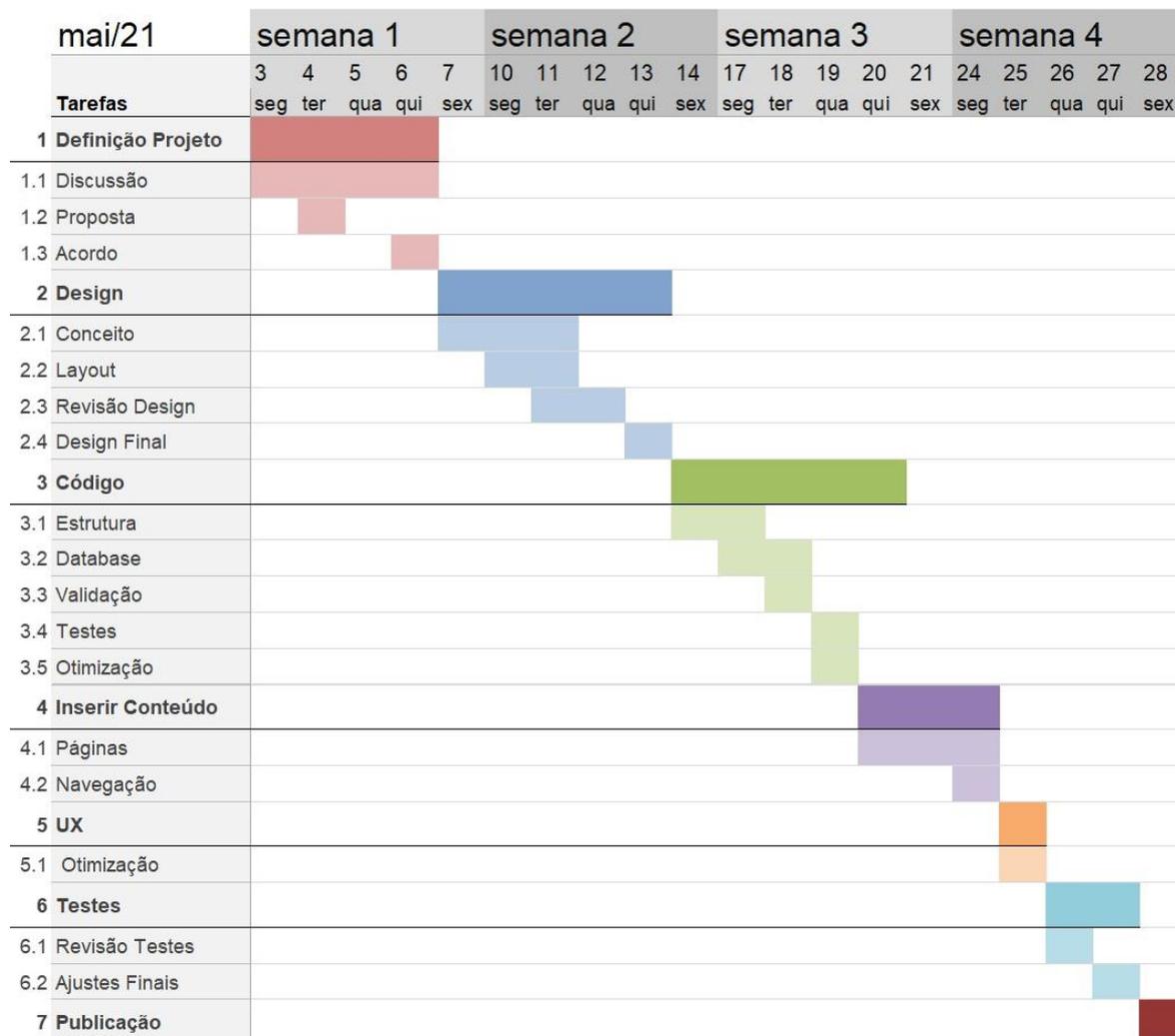


Figura 12: Exemplo de Cronograma de um Projeto de Digital.
Fonte: Elaboração própria.

3.2.2.3. Procedimentos de Execução

Os Procedimentos de Execução, como o nome indica, acompanham todo o processo de trabalho descrito no Plano do Projeto, respeitando o Prazo, Custo e Âmbito previamente definidos.

Nesta fase os documentos e requisitos definidos no Processo de *Briefing* funcionam como um guia, fornecendo orientações para o bom desenvolvimento do Projeto.

Gestão de Projetos NQDA

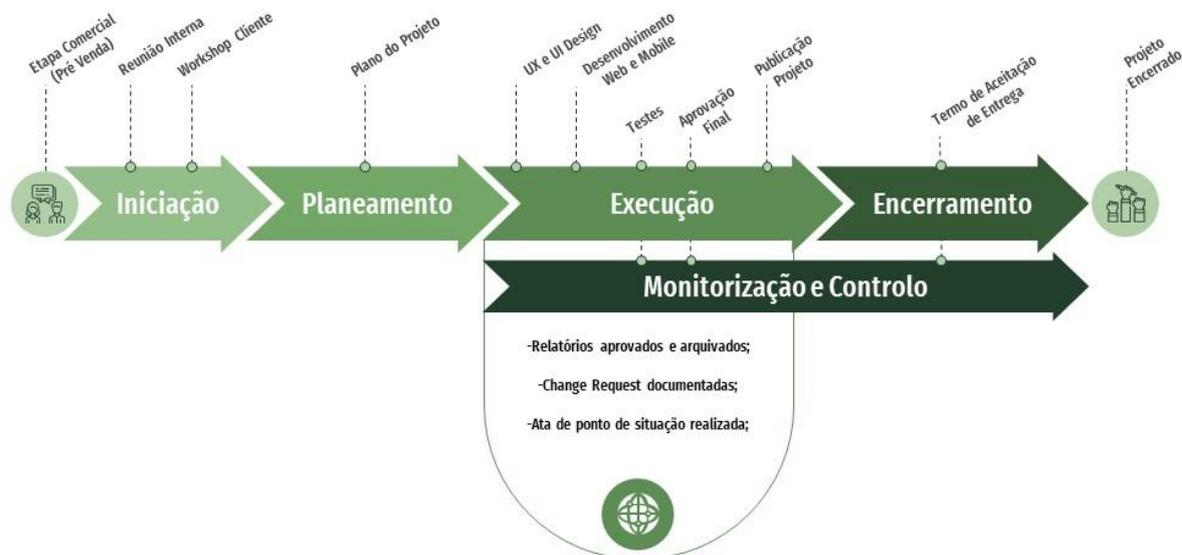


Figura 13: Fase de Execução de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Documentos de Introdução:

- Plano do Projeto arquivado;
- Layout Inicial aprovado e arquivado;
- Cronograma detalhado, arquivado e estruturado na ferramenta Clickup;
- Clickup estruturado com as tarefas a serem executadas.

Descrição dos Procedimentos de Execução:

- O GP acompanha o processo de trabalho, respeitando o Cronograma de Execução e o Plano do Projeto, atuando como facilitador entre todos os envolvidos;
- O GP garante a Comunicação do Projeto, de acordo com o Plano de Comunicação definido;
- O GP regista o progresso do Projeto num documento de Relatório do Projeto. Este documento é enviado ao Cliente e às partes interessadas segundo o período definido (semanal, quinzenal) no Plano do Projeto;
- O GP documenta e gere as alterações do Projeto, através do documento de *Change Request*. Este documento tem como função registar, detalhar e aprovar uma nova alteração ao Projeto, a qual não estava explícita no Plano de Projeto.

Resultado:

- Relatórios do Projeto aprovados e arquivados;
- *Change Request* documentadas;
- Ata de Ponto de Situação do Projeto realizada.

3.2.2.4. Procedimentos de Monitorização e Controlo

Os Procedimentos de Monitorização e Controlo gerem todo o Ciclo de Vida do Projeto, preservam o seu Âmbito, Prazo, Riscos, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação e novas aquisições. Estes ainda controlam os pedidos de mudança através da Comunicação e aprovação das alterações.

Nesta fase o Processo de *Briefing* ajuda no acompanhamento e avaliação do Projeto, tendo em conta que as suas informações ajudam a perceber se os requisitos definidos estão a ser cumpridos.

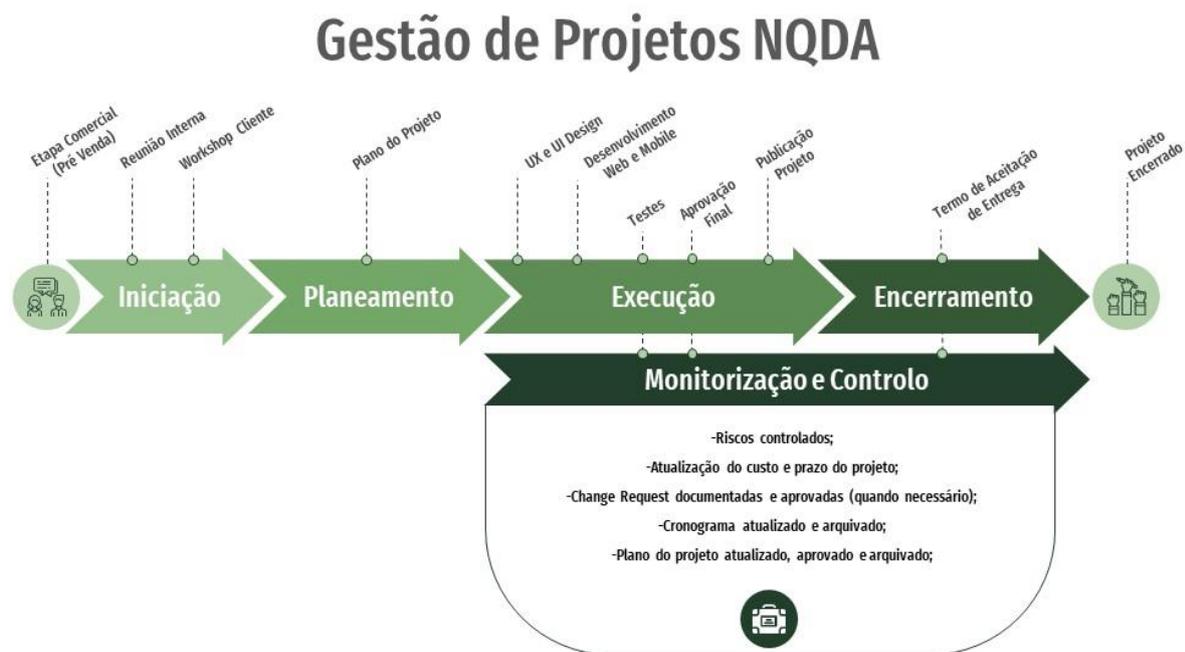


Figura 14: Fase de Monitorização e Controlo de um Projeto da NQDA.
Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Documentos de Introdução:

- Plano do Projeto atualizado e arquivado;
- Cronograma detalhado e arquivado;
- Relatórios do Projeto atualizados, aprovados e arquivados;
- *Change Request* documentadas;

- Ata de Ponto de Situação do Projeto realizada.

Descrição dos Procedimentos de Monitorização e Controlo:

- O GP atualiza e gere o Cronograma do Projeto semanalmente;
- O GP verifica e gere os Riscos e problemas do Projeto semanalmente;
- O GP atualiza a WBS e o Plano do Projeto sempre que necessário;
- O GP comunica a evolução do Projeto através de pontos de situação, garantindo que o COO e o Cliente têm sempre as informações atualizadas;
- O GP atualiza e arquiva todas as documentações do Projeto nas suas respetivas pastas (Google Drive).

Resultado:

- Riscos controlados;
- Atualização do Custo e Prazo do Projeto;
- *Change Request* documentadas e aprovadas (quando necessário);
- Cronograma atualizado e arquivado;
- Plano do Projeto atualizado, aprovado e arquivado.

3.2.2.5. Procedimentos de Encerramento

Os Procedimentos de Encerramento formalizam a finalização de todas as atividades do Projeto.

Nesta fase o *Briefing* ajuda a perceber se o Projeto respeita os requisitos definidos inicialmente e é realizada uma análise para verificar se houveram discrepâncias em relação ao Planeamento.

Gestão de Projetos NQDA

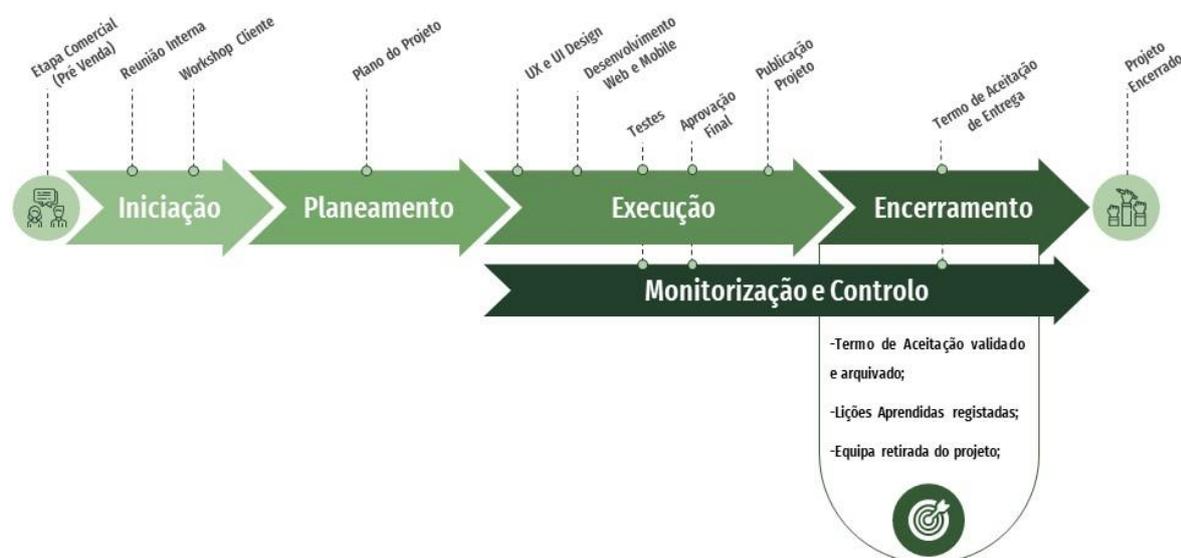


Figura 15: Fase de Encerramento de um Projeto da NQDA.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

Documentos de Introdução:

- *Change Request* documentadas e aprovadas (quando necessário);
- Cronograma atualizado e arquivado;
- Plano do Projeto atualizado, aprovado e arquivado.

Descrição dos Procedimentos de Encerramento:

- O GP redige o Termo de Aceitação do Projeto e entrega ao COO e Cliente para validar e assinar;
- O GP redige um documento com as lições aprendidas no desenrolar do Projeto, para que as mesmas sirvam de exemplo para futuros Projetos.

Resultado:

- Termo de Aceitação validado e arquivado;
- Lições Aprendidas registadas;
- Equipa retirada do Projeto.

Na Gestão de um Projeto, a NQDA utiliza inúmeros documentos para registar todos os processos implícitos no mesmo e salvaguardar a sua posição. Redigir e documentar todos estes processos

proporcionou uma melhor compreensão da importância do *Briefing* nos Projetos e da função que cada documento tem no seu desenrolar. Na tabela 4 estão descritos todos os documentos, por ordem cronológica, que podem ser utilizados no decorrer de um Projeto e a sua devida função.

Tabela 4: Documentos utilizados na Gestão de Projetos na NQDA.

Nome	Descrição	Responsável
Proposta Comercial	Documento que visa finalizar a negociação de um produto ou serviço, descrevendo todos os benefícios, requisitos, tempo e custo do projeto	Comercial
Apresentação Reunião Inicial	Documento de registo da informação e apresentação da reunião inicial tida com o cliente acerca do novo projeto	Comercial
Ata da Reunião Interna	Documento de registo de toda a informação relativa ao projeto trocada na reunião interna	Gestor do Projeto
Workshop do Projeto	Documento de registo da informação transmitida no workshop, no qual participa o comercial, cliente, COO, gestor projeto e equipa projeto. O workshop tem por objetivo detalhar todos os requisitos do projeto, restrições e necessidades dos stakeholders, informações dos recursos, objetivos e âmbito do projeto, esclarecer dúvidas e alinhar expectativas com o cliente	Gestor do Projeto e Técnicos
WBS do Projeto	Documento de registo das tarefas a executar durante todo o projeto. Este subdivide e hierarquiza as tarefas a executar, facilitando a sua gestão e orientando as mesmas para a entrega do projeto	Gestor do Projeto
Cronograma do Projeto	Documento de registo das tarefas a executar segundo o seu prazo e sequência de prioridades. Este é baseado no WBS, no orçamento do projeto, na sua complexidade, nos recursos disponíveis e na expectativa do cliente	Gestor do Projeto
Plano do Projeto	Documento de registo de todo o processo do projeto, desde a sua aceitação até ao seu encerramento. Este é referência para o trabalho que será executado, salvaguarda e entendimento das expectativas de todos os envolvidos e registo ao longo de todas as fases do projeto	Gestor do Projeto
Layout do Projeto	Documento de registo do desenho do projeto a executar	Designer
Relatórios do Projeto	Documento de registo regular do progresso do projeto	Gestor do Projeto
Ata Ponto de situação do Projeto	Documento de registo da informação trocada na reunião de ponto de situação do projeto	Gestor do Projeto
Change Request	Documento de registo de nova aquisição, requerida pelo cliente, ou possível alteração ao projeto	Gestor do Projeto
Termo de Aceitação do Projeto	Documento de registo do encerramento e aceitação do projeto	Gestor do Projeto
Lições Aprendidas	Documento de registo das lições aprendidas durante o desenrolar do projeto.	Gestor do Projeto

Fonte: Elaboração própria, adaptado de (NQDA, 2020).

3.2.3. Gestão de Projetos de Pequena Dimensão

No seguimento da análise e estudo dos métodos utilizados na Gestão de Projetos, a autora ficou responsável pela gestão de três Projetos de pequena dimensão. Os Projetos eram todos de cariz distinto, enriquecendo bastante a experiência na área de estudo.

De forma sucinta apresentam-se os três Projetos, mencionando as suas características, diferenças, desafios e resultados.

3.2.3.1. Projeto Site Pessoal

O Projeto do Site Pessoal foi requerido por um profissional especializado na criação de fotografia e vídeo. O Cliente em questão já possuía um site da sua empresa, também desenvolvido pela NQDA, centrado na apresentação do estúdio e dos trabalhos desenvolvidos com a sua Equipa. Com a criação do Site Pessoal o que se pretendia era uma adaptação da estrutura do site institucional, com a mesma valorização da animação, porém focado nos seus trabalhos independentes, algo semelhante a um portfólio digital.

Os Stakeholders que constituíam este Projeto eram a NQDA (Gestor Projeto e Equipa Projeto), o Cliente e o seu Diretor Criativo. Todos os processos da criação do site tinham de ser discutidos e revistos pelo Diretor Criativo, antes da apresentação ao Cliente.

O Processo de *Briefing* do Projeto foi sempre desenvolvido a par com todos os Stakeholders, mais precisamente o Diretor Criativo. As informações relevantes para o Projeto começaram a ser transmitidas na Reunião Interna com o Comercial do Projeto. De forma a detalhar ainda mais os requisitos do Projeto realizou-se um Workshop juntamente com o Designer do Projeto e os restantes Stakeholders, tendo sido apresentada uma proposta. Com as informações especificadas durante o Workshop realizou-se uma proposta atualizada, que foi apresentada ao Cliente e ao Diretor Criativo numa reunião onde suscitaram ideias para implementar na Proposta Final do Projeto.

As informações do Projeto foram transmitidas por e-mail, Relatórios Semanais do Projeto e diálogos entre os Stakeholders, os quais foram registados em Atas de Reunião. O Processo de *Briefing* do Projeto iniciou com o diálogo entre o Cliente e o Comercial da empresa e encerrou com a assinatura de um Termo de Encerramento e Aceitação do Projeto.

Visto ser uma adaptação de um site já existente, o Prazo estimado para o Projeto foi de três semanas, em que duas estavam reservadas para o seu desenvolvimento. O mesmo foi apresentado a meados de outubro, porém a entrega final só se deu em inícios de janeiro. Apesar da entrega só ter ocorrido no início de janeiro, as duas semanas estipuladas para a produção do site, não foram ultrapassadas.

Foram vários os fatores que originaram o extenso período de entrega do Projeto, sendo que os dois mais relevantes foram, a pouca disponibilidade de revisão e acompanhamento do Design, por parte do Diretor Criativo, e o atraso na entrega de conteúdos para o site, por parte do Cliente.

Com o decorrer do Projeto foi imprescindível manter uma Comunicação constante, tanto com o Diretor Criativo como com o Cliente, por forma a garantir todas as informações necessárias para o seu desenvolvimento.

Apesar da entrega se ter prolongado, refletindo-se numa flexibilidade de processos e um Projeto pouco dinâmico, o mesmo não tinha data-limite definida, o que não causou o seu insucesso. Visto que o Prazo estimado para o desenvolvimento do Projeto foi respeitado, cumprindo com o orçamento inicial, os requisitos pedidos foram alcançados e o Cliente ficou satisfeito, concluindo assim que o Projeto foi um sucesso.

3.2.3.2. Projeto Site Institucional

O Projeto do Site Institucional surgiu através de uma parceria com uma empresa de Design, a qual recorreu à NQDA para fazer o desenvolvimento tecnológico do site. Sendo que este é o primeiro site da empresa, o Cliente queria algo muito direto e intuitivo, porém distinto do típico site de advocacia, atividade praticada pela instituição.

Os Stakeholders que constituíam este Projeto eram a NQDA (Gestor Projeto e Equipa de Projeto), o Parceiro de Design e o Cliente final. Durante o Processo de Design do site foi necessário estabelecer uma Comunicação constante com os Parceiros de Design, por forma a orientá-los para um desenho de desenvolvimento concebível.

O Processo de *Briefing* do Projeto foi executado a par com todos os Stakeholders, no entanto algumas das informações eram transmitidas somente pelo Parceiro do Projeto que tinha mais contacto com o Cliente. As informações relevantes para o desenvolvimento tecnológico do Projeto foram transmitidas numa reunião com todos os Stakeholders, onde os developers apresentaram algumas questões pertinentes. Depois do Design estar concluído a Equipa de Projeto realizou uma proposta, a qual foi apresentada ao Cliente numa reunião onde suscitaram inputs para ajustes na Proposta Final do Projeto.

As informações do Projeto foram transmitidas por um chat criado entre os Parceiros de Design e a empresa, e-mail, Relatórios Semanais do Projeto e diálogos entre os Stakeholders, os quais foram registados em Atas de Reunião. O Processo de *Briefing* do Projeto iniciou com a proposta de parceria que os Designers apresentaram ao Comercial da empresa e encerrou com a assinatura de um Termo de Encerramento e Aceitação do Projeto.

O facto de o Design ter sido pensado por uma empresa externa e sem experiência em desenvolvimento de interface, levou a que esta tarefa fosse mais complexa. No entanto, o Design entregue não sofreu nenhuma alteração e as funcionalidades pedidas foram alcançadas.

O Prazo estimado para o Projeto foi de sete semanas, no qual uma semana foi reservada para o seu desenvolvimento. O Projeto iniciou a 6 de outubro e foi entregue a 23 de novembro respeitando as datas estipuladas.

Esta parceria revelou-se um sucesso, pois o Âmbito o Custo e o Tempo foram respeitados e todos os critérios alcançados, proporcionando um novo Cliente para a NQDA.

3.2.3.3. Projeto de Landing Page

O Projeto da Landing Page foi requerido por um Cliente da NQDA que atua na área de produção de vinho. Uma Landing Page é um site que somente possui uma página de navegação, geralmente com o intuito de publicitar algo. Neste caso, a escolha da Landing Page surgiu da necessidade de divulgar um novo vinho com foco no mercado dos EUA.

Os Stakeholders que constituíam este Projeto eram a NQDA (Gestor Projeto e Equipa Projeto) e o Cliente, mais especificamente a Diretora de Marketing. Esta teve uma participação bastante ativa

no Processo de *Briefing*, de forma a mencionar critérios a seguir e indicações específicas para o desenvolvimento do Projeto, com o objetivo de atrair novos Clientes.

O Processo de *Briefing* do Projeto foi sempre desenvolvido a par com todos os Stakeholders. As informações relevantes para o Projeto começaram a ser transmitidas numa Reunião Inicial com a Diretora de Marketing, a qual partilhou um documento escrito com todos os requisitos e especificações. A partir das informações partilhadas realizou-se uma proposta, a qual foi apresentada a todos os Stakeholders numa reunião onde suscitaram inputs para implementar na Proposta Final do Projeto.

As informações do Projeto foram transmitidas por comentários no documento partilhado, e-mails, Relatórios Semanais do Projeto e diálogos entre os Stakeholders, os quais foram registados em atas de reunião. O Processo de *Briefing* do Projeto iniciou com o diálogo entre a Diretora de Marketing e o Comercial da empresa e encerrou com a assinatura de um Termo de Encerramento e Aceitação do Projeto.

A construção da Landing Page foi inspirada em dois Projetos anteriormente realizados para a instituição. Visto ser uma reutilização dos Projetos já realizados, não foi necessário criar um site de raiz, o que simplificou o processo e diminui o Tempo necessário para a construção da Landing Page.

O Prazo estimado para o Projeto foi de duas semanas, no qual quatro dias foram para o seu desenvolvimento. O Projeto iniciou a 17 de dezembro e foi entregue a 30 de dezembro respeitando as datas estipuladas.

Este Projeto revelou-se mais um sucesso para a NQDA e para o Cliente, pois o Âmbito, o Custo e o Tempo foram respeitados e todos os critérios alcançados, reforçando o laço entre as empresas.

Durante o período do Estágio, a par do desenvolvimento dos Projetos mencionados desenvolveram-se diversas atividades relacionadas com os mesmos, tais como:

- Criação de *Briefing* do Projeto;
- Registo das Comunicações/Reuniões do Projeto;
- Gestão de Tarefas e Comunicações (Google Calendar, Google Drive, Clickup, Excel);
- Organização de Arquivos (Google Drive);
- Tradução de Conteúdos: Português, Inglês, Espanhol;
- Estruturação de Base de Dados;
- Inserção de Conteúdos no Backoffice (Wordpress);
- Acompanhamento de Formação em Backoffice.

CAPÍTULO IV. Análise Crítica

4.1. Autoavaliação do Estágio

A presente investigação é sustentada por um Estágio Curricular, que foi realizado com o propósito de analisar, testar e verificar a importância do *Briefing* como ferramenta essencial para a Gestão de Projetos. De forma a alcançar os objetivos delineados foram atribuídas várias atividades e responsabilidades, descritas no capítulo anterior, inerentes à função de Gestora de Projetos. Sendo a Gestão de Projetos uma área muito abrangente, houve a oportunidade de explorar os vários campos associados à mesma, focando sempre no objetivo do estudo.

Os vários Projetos analisados durante a experiência de Estágio, eram todos de cariz distinto, tornando a experiência na área, mais enriquecedora. No decorrer do Estágio foram geridos três Projetos de pequena dimensão. Durante a criação dos mesmos a autora colaborou com profissionais de todas as áreas da empresa, comunicou com os Clientes e os seus Parceiros e executou diversas tarefas com ferramentas anteriormente desconhecidas.

Em todas as tarefas executadas, era realizada uma formação previa pela orientadora de Estágio, conseguindo assim alcançar os objetivos pretendidos. A repetição e prática nas diversas atividades levou ao aperfeiçoamento da sua Execução, e os conhecimentos adquiridos através da revisão da literatura, simplificaram a compreensão e contextualização das mesmas. Dependendo das tarefas solicitadas foi essencial fazer uma investigação ativa para adquirir conhecimentos teórico-práticos em relação ao pretendido.

É de salientar que a entidade onde se realizou o Estágio procurou sempre enquadrar as atividades requeridas com o tema de investigação, tendo em consideração a satisfação do estagiário. A realização deste Estágio permitiu o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos através da revisão de literatura e o desenvolvimento de competências práticas e técnicas na área em estudo.

Para finalizar, é possível afirmar que o Estágio se realizou de forma positiva, tendo em conta que os objetivos inicialmente definidos foram cumpridos. É de realçar que a realização do Estágio foi uma ótima opção, visto terem sido adquiridos inúmeros conhecimentos teóricos e práticos e capacidade de Comunicação com Clientes e colegas de trabalho, incrementando a capacidade para exercer o cargo de futura Gestora de Projetos.

4.2. Competências Adquiridas

O Estágio realizado permitiu o aprofundamento e a aprendizagem de várias competências práticas e técnicas, das quais salientam-se as que se relacionam com a área em estudo.

Através da Gestão, Análise e Tratamento de Suportes a autora conseguiu ter uma visão clara dos Projetos realizados pela empresa e o tipo de reclamações recebidas. Estes pedidos seguem um vasto conjunto de processos internos, o que permitiu uma aprendizagem profunda da logística que implica a sua Gestão. Ao gerir e monitorizar inúmeros Pedidos de Suporte, desenvolveram-se competências de Comunicação com os Clientes e Equipas de Projeto, e ainda a realização da análise ágil dos problemas reportados.

A área de Gestão de Projetos implica o conhecimento de um conjunto de métodos e critérios de Gestão, os quais tiveram de ser estudados para se colocar em prática durante a Gestão dos três Projetos anteriormente mencionados. Em todas as fases dos Projetos existem documentos específicos que formalizam as diferentes etapas. Estes foram redigidos e permitiram a aquisição de competências relacionadas com a criação e estruturação de conteúdos específicos. Para controlo e Gestão Interna dos Projetos a autora teve a oportunidade de trabalhar com uma nova ferramenta digital, o Clickup, que lhe permitiu simplificar os processos agilizando os fluxos de trabalho. Durante o desenrolar dos Projetos o Gestor tem de realizar várias reuniões, tanto com o Cliente como com a Equipa, isto permitiu uma exploração e aperfeiçoamento da exposição oral. A autora ainda teve a oportunidade de aprender a gerir, organizar e atribuir tarefas segundo prioridades e tempo, fazendo uma Gestão clara da Equipa.

Posto isto, as várias atividades realizadas durante o Estágio, permitiram aprofundar, aprender e conhecer uma diversidade de conceitos, práticas e métodos de trabalho associados à Gestão de Projetos.

4.3. Limitações

Durante a fase inicial do Estágio foram algumas as limitações sentidas devido ao défice de conhecimentos relativos à área de atuação da empresa, nomeadamente o desenvolvimento de sistemas digitais. Os conhecimentos adquiridos academicamente, em relação à área de Gestão de Projetos, também eram escassos, o que se traduziu numa investigação e exploração da literatura mais aprofundada.

Para controlo e Gestão Interna dos Projetos a autora teve a oportunidade de conhecer uma nova ferramenta digital, o Clickup. Inicialmente deparou-se com algumas dificuldades em se adaptar à tecnologia, no entanto com o passar do tempo e constante utilização revelou-se uma ferramenta indispensável, tanto no Estágio como na sua vida pessoal.

Apesar dos conhecimentos prévios ao Estágio não serem suficientes para a realização de todas as tarefas solicitadas, as dificuldades sentidas eram sempre ultrapassadas com a orientação da mentora e ajuda dos colegas de trabalho. Com o decorrer do Estágio e realização de várias tarefas a experiência na área aumentou, e em contrapartida as dificuldades diminuíram contribuindo para uma melhor performance.

Conclusão

A investigação desenvolvida visou averiguar a importância do *Briefing* como ferramenta essencial para a Gestão e o desenvolvimento de Projetos de cariz digital. As conclusões abaixo expostas estão fundamentadas numa profunda pesquisa de literatura e na realização de um Estágio Curricular na empresa NQDA.

Para concluir o presente estudo, apresenta-se a resposta à questão inicialmente colocada:

Qual o papel do *Briefing* como ferramenta na Gestão do desenvolvimento de Produtos e Serviços Digitais?

No decorrer da investigação, foi possível confirmar que o *Briefing* é uma ferramenta de Gestão essencial para o desenvolvimento e sucesso de Produtos e Serviços Digitais. Este caracteriza-se por ser o primeiro e mais importante processo na Gestão de um Projeto, e tem como principal função gerar, armazenar e recolher Informações de Projeto, Contexto, Estratégicas e de Gestão.

O *Briefing* é um processo complexo que se desenvolve através de interações, tais como reuniões, e-mails, ou simples trocas de mensagens entre o Gestor do Projeto e as partes interessadas. Este

processo de recolha e registo de informações começa no início do Projeto e estende-se até à sua conclusão, servindo também como compromisso entre as partes.

Os Projetos digitais possuem determinadas características, que se traduzem numa evolução e mudança contínua, envolvendo pessoas de diferentes áreas e com visões distintas. O *Briefing* é um fator impactante nestas mudanças, sendo também considerado um instrumento de acompanhamento e avaliação, permitindo alcançar o sucesso num Projeto desta natureza.

Esta ferramenta e artefacto de diálogo pode-se apresentar de variadas formas, pois todos os Projetos são diferentes, não existindo uma fórmula única para o mesmo. Com a realização do Estágio foi possível analisar pormenorizadamente diferentes formatos de *Briefing* que a empresa adota segundo a tipologia de cada Projeto e as suas fases.

Na Fase de Iniciação do Projeto, o *Briefing* especifica o objeto para o enquadramento do problema e todos os seus critérios e requisitos, procurando evitar a amplificação de erros em fases posteriores. Para isso é realizada uma Reunião Interna, da qual é redigida uma ata, garantindo que todas as informações mínimas necessárias para iniciar o Projeto estão documentadas. Nesta fase ainda é realizado um Workshop com o Cliente e a Equipa Técnica, para esmiuçar e discutir todos os detalhes e estrutura pretendida para o Projeto.

Na Fase de Planeamento, as Informações do *Briefing* ajudam a definir como o Projeto será executado, controlado e avaliado. Com base nessas informações é desenvolvida a WBS, que permite visualizar as entregas e o trabalho a realizar em componentes menores, e o Cronograma do Projeto, que vai detalhar a duração de cada atividade. O *Briefing* ainda auxilia na elaboração do Plano do Projeto, o qual contém todas as informações importantes para a Gestão do mesmo segundo o seu Âmbito, Custo e Prazo.

Na Fase de Execução, os documentos e requisitos definidos no *Briefing* servem como guia, fornecendo orientações para o seu desenvolvimento. Já na Fase de Monitorização e Controlo, o *Briefing* é interpretado como um instrumento de acompanhamento e avaliação, pois as suas informações ajudam a perceber se os requisitos definidos estão a ser cumpridos.

Na Fase de Encerramento do Projeto, as Informações do *Briefing* são necessárias para perceber se o Projeto respeita as opções de conceção adotadas e analisar se houveram discrepâncias em relação ao Planeamento, reduzindo possíveis discordâncias.

Neste sentido, provou-se que a utilização do *Briefing* é importante em qualquer Projeto, dado que contém informações relevantes para diversos propósitos, tornando o seu processo mais criterioso e orientando a Equipa para uma ação.

Cada empresa deve fazer uma análise pormenorizada do melhor formato e método de *Briefing* a adotar, sendo o seu tamanho consequência da complexidade do Projeto e das especificações necessárias para a compreensão do mesmo.

A realização do Estágio Curricular foi essencial para o desenrolar do estudo proposto, salientando-se também a sua importância em relação ao domínio pessoal e profissional. No seu decorrer

surgiram algumas dificuldades, como é esperado em qualquer início de profissão que implica uma aprendizagem específica. Apesar das limitações sentidas não terem sido um entrave na Execução das funções atribuídas, é importante referir que algumas tarefas se revelaram complexas. O escasso conhecimento na área de desenvolvimento de sistemas digitais foi a maior limitação sentida, superada pela investigação constante e atuação nos processos inerentes aos Projetos.

Relativamente a futuras considerações em relação ao tema em estudo, a implementação de um guia de *Briefing* generalizado seria imprescindível para auxiliar e orientar os indivíduos envolvidos no Projeto a seguir o processo passo a passo, tornando mais clara e precisa a definição das necessidades, de forma a evitar futuros problemas e Pedidos de Suporte.

Concluindo, o estudo desenvolvido permitiu alcançar positivamente os objetivos propostos inicialmente, contribuindo para uma definição detalhada e clara do *Briefing*.

Referências Bibliográficas

- Barret, P. S., Hudson, J., & Stanley, C. (1996). Is Briefing Innovation? in Langford, D.A. and Retik, A. (Eds.). *The Organization and Management of Construction, Shaping Theory and Practice - Volume 3, Managing Construction Information*, E & FN Spon, London, 87-95
- Batista, M. V., & Meyer, G. E. (2018). Como assim não estava no briefing? Novas perspectivas sobre o briefing no processo de design a partir da Teoria Ator-Rede. *Projética, Londrina*, 9, 89-106
- Blyth, A., & Worthington, J. (2001). *Managing the Brief for Better Design*. London: Spon Press - Taylor & Francis e-Library
- Chung, J. K., Kumaraswamy, M. M., & Palaneeswaran, E. (2009). Improving megaproject briefing through enhanced collaboration with ICT. *Elsevier, Volume 18(7)*, 966-974
- Costa, J. C. (2010). *MGPSI – Metodologia de Gestão de Projectos Aplicada ao Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa: Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Informática
- Dictionaries, O. (2021). *Briefing*. Obtido em 10 de fevereiro de 2021, de Powered by Oxford Lexico: <https://www.lexico.com/definition/briefing>
- EY-AM&A. (2017). *Avanço da Economia Digital em Portugal*. Obtido em 20 de janeiro de 2021, de https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/BCP_Economia-Digital-Relatorio-Final-201710.pdf
- Ferreira, M., Tereso, A., Ribeiro, P., & Fernandes, G. e. (2013). Project Management Practices in Private Portuguese Organizations. *Elsevier*, 608-617
- Jones, D. M., Morris, N., & Quayle, A. J. (1987). The psychology of briefing: A review and seven recommendations for improving performance. *Applied Ergonomics. Elsevier*, 18(4), 335-339.
- Kamara, J., & Annumba, C. J. (2001). A critical appraisal of the briefing process in construction. *Journal of Construction Research*, 13-24
- Kelly, J. R., & MacPherson, S. a. (1992). *The Briefing Process: A Review and Critique*. London: Royal Institution of Chartered Surveyors
- Kerzner, H. (2004). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Bookman Companhia Editora
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing. A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall
- Léxico. (2021). *Significado de modus operandi*. Obtido em 12 de janeiro de 2021, de Dicionário de Português Online: https://www.lexico.pt/modus_operandi/
- Machado, C. H. (2018). Produtos Digitais (infoprodutos). *Definição, Processos Criativos, Mercado*. Obtido de https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5467/AD6_artigo_FINAL_CARLOSHMACHADO_CONCLU%c3%8dDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Martins, J. C. (2010). *Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML* (5ª Edição ed.). Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, Ltda. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=8ect3L-yozkC&oi=fnd&pg=PA3&dq=project+management+pmi&ots=oz1NDbQxbS&sig=oeOa4YmshoeeAb-rMAwbLK_-aMY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Merriam Webster. (2021). *Briefing*. Obtido em 10 de fevereiro de 2021, de Merriam Webster-dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/briefing>
- Messa, A. F.; Gonçalves, A. S. S.; Pires, A. C. M.; Calhão, A.E. P.; Camillo, C. E. N.; Zanella, E. L.; Masso, F. D.; Nohara, I. P.; Abreu, J. C.; Esteves, J. L. M.; Pires, L. R. M. G.; Santos, M.; Cury, R.; Moreira, S.; Fernandes, S. P. (2019). *Democracia Económica e Responsabilidade Social nas Sociedades Tecnológicas*
- Miguel, A. (2006). *Gestão Moderna de Projetos - Melhores Técnicas e Práticas*. FCA
- NQDA. (2020). *NQDA*. Obtido em dezembro de 2020, de <https://nqda.pt/>
- Philips, P. L. (2015). *Briefing: a gestão do projeto de design*. Tradução de Itiro Lida, 2ª Edição. São Paulo: Blucher
- Pinto, J., & Kharbanda, O. (1996). *How to fail in project management (without really trying)*. Business Horizons
- PMBOK. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (5th ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2013). *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. (5ª ed.). Instituto Português de Qualidade, "Projeto de Norma Portuguesa"
- PMI. (2021). *O que é o PMI*. Obtido em 06 de fevereiro de 2021, de Project Management Institute Portugal: <https://pmi-portugal.org/o-que-e-o-pmi/>
- Raynal, S. (2000). *A Gestão por Projecto*. Instituto Piaget
- Ribeiro, G. G. (2015). *Software para Gestão de Projetos de Software*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo: Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Tecnologias e Gestão de Sistemas de Informação
- SearchCIO. (2021). *Change request*. Obtido em 15 de fevereiro de 2021, de TechTarget Contributor: <https://searchcio.techtarget.com/definition/change-request>
- Shen, Q., H., L., & Chung, J. &. (2004). A framework for identification and representation of client requirements in the briefing process. *Construction Management and Economics*, 213-221
- Yu, A. T., Shen, Q., Kelly, J., & Hunter, K. (2005). Application of value management in project briefing. *Facilities*, 330-342

Yu, A. T., Shen, Q., Kelly, J., & Hunter, K. (2007). An empirical study of the variables affecting construction project briefing/architectural programming. *International Journal of Project Management*. Elsevier, 198-212

Anexos

ANEXO I. Plano de Estágio



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

Mestrado em Gestão das Organizações

Ramo de Gestão de Empresas

Relatório de Estágio

GESTÃO DE PROJETOS

**O *BRIEFING* COMO FERRAMENTA DO DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS DIGITAIS**

Proponente: Alexa da Cunha Pires

Orientador: Professor Doutor Luís Ceia

Coorientador: Professor Doutor Domingos Vieira

Orientador na Entidade de Acolhimento: Elisabete Duarte da Silva

Viana do Castelo, setembro de 2020

RESUMO

Por forma a ter acompanhamento e orientação de profissionais, desenvolvimento de competências e experiência profissional na área em estudo, optei pelo estágio que também poderá facilitar a entrada no mercado de trabalho.

O tema a ser estudado “O briefing como ferramenta do desenvolvimento de produtos digitais”, é uma combinação dos meus interesses com a área de estudo que irei explorar dentro da empresa NQDA.

A NQDA, Negro Esquisso Digital Agency é uma empresa de design e desenvolvimento de produtos digitais. A sua missão é facilitar a vida das pessoas e trazer ao mundo os melhores produtos e soluções para aprimorar os negócios dos seus clientes. O grande foco da empresa é o desenvolvimento de soluções à medida do cliente, oferecendo um serviço profissional completo desde a análise estratégica até à conceção do produto final, que posteriormente poderá ter assistência por parte da empresa.

A Gestão de Projetos é uma das áreas mais abrangentes da gestão, o que se assemelha muito às minhas expectativas como futura gestora, sendo também uma função com um nível de empregabilidade elevado. O *Briefing* sendo uma ferramenta da gestão de projetos, vem focar a área de estudo visto esta ser muito vasta.

O desenvolvimento e a criação de novos projetos são o quotidiano de muitas empresas que se querem distinguir no mercado, com isto é necessária a existência de uma gestão minuciosa ao longo do processo. Phillips (2012), aborda o *briefing* como parte do processo de gestão de desenvolvimento de produtos e serviços, e refere que as pessoas envolvidas no processo devem ver o *briefing* como uma combinação entre um plano de negócios e uma estratégia criativa de projeto.

O estudo proposto tem como principal objetivo analisar, testar e verificar a importância do *briefing* como ferramenta essencial para a gestão de projetos. Posto isto, a problemática em estudo é a seguinte: Qual o papel do *briefing* como ferramenta na Gestão do desenvolvimento de produtos digitais?

Com isto, pretendo adquirir competências na área em estudo, e explorar o *briefing* como um método eficaz da gestão de projetos.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, *Briefing*, Desenvolvimento de Produtos e Serviços

METODOLOGIA

Uma vez que o relatório de estágio será uma reflexão crítica apoiada no desenvolvimento de produtos digitais por parte da empresa NQDA, este terá como principal objetivo o entendimento da importância do *briefing* e a sua consolidação na gestão do desenvolvimento de projetos.

Inicialmente será feita uma pesquisa intensiva sobre o tema em questão que suscitará numa análise exploratória através da investigação de múltiplas fontes de dados e revisão bibliográfica.

Por forma a tornar a investigação mais ativa, irá se realizar um estágio, o qual servirá não só para realizar uma observação detalhada, mas também para colocar em prática os conhecimentos adquiridos no domínio teórico, todo este processo será acompanhado por um orientador da instituição de acolhimento do estagiário.

Para que a investigação tenha dados concretos que suportem a teoria em questão, será utilizada uma metodologia que se foca em duas estratégias de análise: macro-estratégia e micro-estratégia.

Considera-se de macro-estratégia, toda a análise qualitativa, que neste caso pressupõe a realização de entrevistas aos diferentes agentes de trabalho participantes no desenvolvimento do produto.

Considera-se uma micro-estratégia, uma ação mais incisiva, através de uma análise quantitativa, baseada no acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento dos produtos que irão ser concebidos durante o tempo de estágio.

Para que este relatório de estágio assente na exposição de um ponto de vista sobre a relevância do *briefing* no desenvolvimento de projetos, será necessário o aprofundamento dos seguintes objetivos particulares, durante e após o período de estágio:

- Acompanhamento da relação entre as necessidades dos clientes e o desenvolvimento do produto;
- Pensar o *briefing* junto do cliente e da equipa de projeto;
- Observação e compreensão do campo de aplicação do produto e a sua execução;
- Analisar os processos de trabalho utilizados na gestão de projetos;
- Mapeamento das etapas dos diferentes processos de desenvolvimento do produto;
- Perceber as mais-valias que o *briefing* oferece á gestão de projetos;
- Desenvolvimento de competências técnicas na gestão de projetos para uma análise crítica e imparcial sobre os métodos utilizados pela empresa.

PLANO DE TRABALHO

Respeitando o regulamento de estágios da APNOR, respetivo ao Mestrado de Gestão das Organizações, o estágio que se irá realizar terá uma duração de 1080 horas, o que equivale aproximadamente a 3 meses, mais precisamente 11 semanas.

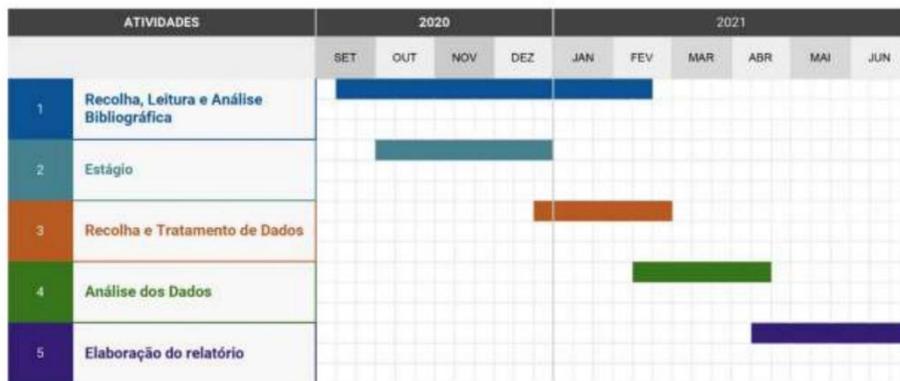
Previamente ao início do estágio será realizada uma análise exploratória e revisão bibliográfica, por forma a tornar o tema em questão mais familiar. O estágio na NQDA irá

começar no início do mês de outubro, com a conclusão a meados/finais de dezembro 2020. Nesta fase ainda se irá realizar a recolha e o tratamento de dados analisados dentro da instituição.

No final do estágio o tratamento e recolha de dados irá continuar com o objetivo da realização de um relatório de estágio focado nos resultados obtidos e na análise feita durante todo o processo.

CALENDARIZAÇÃO

O cronograma apresentado serve para prever visualmente todas as etapas propostas que irão ser desenvolvidas no início do mês de setembro 2020, estando livre de sofrer alterações caso se justifique.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Athinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17, 337–342.
- BATISTA, M. (2018) Como assim não estava no briefing? Novas perspectivas sobre o briefing no processo de design a partir da Teoria Ator-Rede. *Projética*, Londrina, v.9, n.2 supl. p. 89-106.
- Bem Noro, G. (2012). Management Of Stakeholders In Project Management. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 127.
- CPD. Manual de Gestão de Design. Centro Português de Design. Portugal, 1997.
- Crawford, L., & Hassner-Nahmias, A. H. (2010) Competencies for managing change, *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- NQDA. Disponível em: <https://www.nqda.pt/> acedido a 8 de setembro de 2020
- PHILLIPS, Peter L. (2012) Briefing: Creating the perfect design brief.
- Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) Fifth edition. Newtown Square, PA: Author.
- PMI. Disponível em: <https://pmi-portugal.org/> acedido a 10 de setembro de 2020
- Turner, J. R. (2009). The handbook of project based management. Third Edition. ed. [S.l.]: McGraw-Hill. London.

ANEXO II. Registo de Presenças Diárias

ANEXO III - Registo de Presenças Diárias

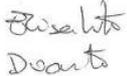
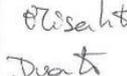
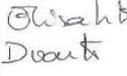
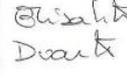
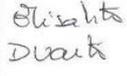


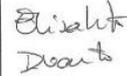
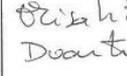
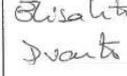
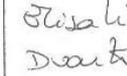
Nome do Estagiário: Alexa da Cunha Pires		N.º Mecanográfico: 23397		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Empresas (Gestão Projetos)		
Data: 01/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apresentação da empresa (instalações e colaboradores); -Reunião com CEO e COO para enquadramento das dinâmicas da empresa; -Apresentação das funções que o estagiário vai exercer e enquadramento nos projetos que vai acompanhar; -Organização do posto de trabalho; -Definição de prioridades de funções, com a coordenadora do estágio, por forma ao estagiário poder explorar o tema em estudo; -Apresentação das ferramentas de trabalho; -Reunião com cliente de um projeto de pequena dimensão; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>
Data: 02/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reunião com parceiro de um projeto de pequena dimensão; -Estudo de documento de referência de gestão de projeto de grande dimensão; -Acompanhamento da entrega de um projeto de pequena dimensão; -Comunicação com cliente e equipa de produção de projeto; -Entrega de projeto de pequena dimensão; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>

Data: 06/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Workshop inicial com cliente de projeto de pequena dimensão; -Reunião de introdução a gestão de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Workshop inicial com cliente de projeto de pequena dimensão; -Análise e tratamento de suportes; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>
Data: 07/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reunião com orientador IPVC e orientadora na empresa; -Workshop inicial com cliente de projeto de pequena dimensão; -Reunião de alinhamento de projeto com equipa de produção; -Reunião de alinhamento de projeto com parceiros; -Análise e tratamento de suportes; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>
Data: 08/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Discussão de projetos em produção e alinhamento de tarefas para próxima semana; -Reunião com comercial da empresa em relação a um suporte; -Análise e tratamento de suportes; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>
Data: 09/10/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reunião de alinhamento de projeto com parceiros; -Análise e tratamento de suportes; 	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: <i>Elisabete Duarte</i>	Rubrica do Estagiário: <i>Alexa Pires</i>

Data:13/10/2020	Sumário do Dia: -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com cliente para análise específica de um pedido de suporte;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:14/10/2020	Sumário do Dia: -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Discussão de projetos em produção e alinhamento de tarefas para próxima semana; -Reunião com cliente para análise específica de um pedido de suporte; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:15/10/2020	Sumário do Dia: -Reunião de organização da gestão de suportes; -Reunião de alinhamento de projeto com parceiros; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:16/10/2020	Sumário do Dia: -Reunião de aprovação de design do site, feito por parceiros a cliente final; -Realização de checklist de conteúdos, a entregar por parte dos parceiros; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:19/10/2020	Sumário do Dia: -Análise e tratamento de suportes; -Participação numa formação de backoffice	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:20/10/2020	Sumário do Dia: -Criação do plano de projeto de pequena dimensão; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:21/10/2020	Sumário do Dia: -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Discussão de projetos em produção e alinhamento de tarefas para próxima semana; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:23/10/2020	Sumário do Dia: -Análise e tratamento de suportes; -Reunião de passagem de conteúdos de design do projeto, com parceiros; -Criação de sumário de reunião passagem de conteúdos de design e funcionalidades do site; -Reunião de organização interna de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:26/10/2020	Sumário do Dia: -Análise e tratamento de suportes; -Kickoff interno de projeto de pequena dimensão; -Criação do plano de projeto de pequena dimensão; -Divisão de tarefas de projeto de pequena dimensão e alocação de recursos; -Reunião com cliente e parceiro para alterações/melhorias de landing page;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:27/10/2020	Sumário do Dia: -Continuação de criação do plano de projeto de pequena dimensão; -Análise e tratamento de suportes; -Criação de sumário de reunião de para alterações/melhorias de landing page;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:28/10/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião com equipa de gestão de projetos sobre organização de funções e tarefas em trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:29/10/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Reunião com comercial da NQDA sobre serviços de alojamento de sites e certificados de segurança ativos; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:30/10/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Criação de reportWeek de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Data:02/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião de organização da gestão de suportes; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião feedback 1º mês de estágio;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:03/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião de organização da gestão de suportes; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião ponto de situação com equipa de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:05/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna de organização de projeto de pequena dimensão; -Reunião com cliente, para clarificação/especificação de pedido de suporte;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data:06/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião interna para organização de pedido de suporte específico; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna de ponto de situação de projeto de pequena dimensão; -“Close the week” (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Data:09/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Planeamento e estruturação de pedido de suporte específico e extenso;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:10/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Planeamento e estruturação de pedido de suporte específico e extenso; -Partilha de dados com cliente e equipa projeto;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:11/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião cliente, para clarificação/especificação de pedido de suporte; -Reunião interna de ponto de situação de projeto de pequena dimensão; -Criação de guideline para testes QA de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:12/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com cliente, para clarificação/especificação de pedido de suporte; -Reunião interna de apresentação e alinhamento de novo projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:13/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Fazer testes QA de projeto de pequena dimensão; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 4h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:

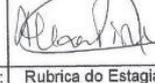
Data:16/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Alinhamento de conteúdos para pedido de suporte; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião com parceiro de projeto de pequena dimensão, para alinhar alterações finais antes de enviar ao cliente; -Reunião de apresentação ao cliente de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:17/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com parceiro de projeto de pequena dimensão, para alinhar alterações finais antes de colocar online; -Reunião com cliente, para esclarecimento e alinhamento de tarefas de pedido de suporte;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:18/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna sobre novo projeto de pequena dimensão, para preparação de kick-off a equipa de desenvolvimento; -Reunião cliente esclarecimento pedido suporte; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:19/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna para organização de pedido de suporte;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:
Data:20/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna com orientadora para organização de tarefas; -“Close the week” (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário:

Data:23/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Kick-off interno com designer sobre novo projeto de pequena dimensão, para criação de wireframe; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião com cliente para apresentação de wireframe de novo projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:24/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião interna com equipa de desenvolvimento para esclarecimento de dúvidas sobre pedido de suporte; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna para realização de testes de pedido de suporte; -Kick-off interno para retomar projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:25/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião interna organização de suportes; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna esclarecimento de dúvidas de pedido de suporte; -Colocação online de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:26/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião interna organização de suportes; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Reunião interna esclarecimento de dúvidas de pedido de suporte;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:27/11/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião interna organização de suportes; -Análise e tratamento de suportes; -“Close the week” (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:03/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião interna organização de suportes; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:04/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião interna organização de suportes; -“Close the week” (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:09/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião interna organização de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:10/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna organização de suportes; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:11/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna esclarecimento de dúvidas de pedido de suporte; -Reunião interna organização de suportes; -“Close the week” (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:14/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião com cliente para apresentação de layout final de projeto de pequena dimensão; -Reunião feedback 2º mês de estágio;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:16/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião cliente esclarecimento de dúvidas pedido de suporte; -Entrega de termo de aceitação de projeto e conclusão; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:17/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:18/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Apresentação ao cliente de design final de projeto de pequena dimensão e alinhamento de projeto para desenvolvimento; -Reunião de clarificação de pedidos de suporte de design; -Jantar de Natal por videochamada;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:21/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião kick-off interna para desenvolvimento de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:22/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:23/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna esclarecimento dúvidas sobre projeto de pequena dimensão; -Reunião com equipa de gestão de projetos;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:28/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Alinhamentos finais para entrega de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:30/12/2020	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião com equipa de gestão de projetos; -Entrega final de projeto e termo de aceitação de projeto;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Olisabela Duarte	Rubrica do Estagiário: 

Data:04/01/2021	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião semanal com toda a equipa; -Reunião interna de ponto de situação de projeto de pequena dimensão;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:05/01/2021	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:06/01/2021	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:07/01/2021	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Reunião com equipa de gestão de projetos -Análise e tratamento de suportes; -Reunião interna passagem de informação de suporte específico;	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 
Data:08/01/2021	Sumário do Dia: -Trabalho remoto; -Análise e tratamento de suportes; -Reunião remota com orientador IPVC e orientadora na empresa para finalização de estágio; -Reunião de passagem de tarefas pendentes; -Último "Close the week" (reunião informal com todos os colaboradores para concluir a semana de trabalho)	N.º de Horas: 8h	Rubrica do Supervisor: Elisabete Duarte	Rubrica do Estagiário: 

ANEXO III. Relatório de Reuniões Mensais

Reuniões Orientadores



Nome do Estagiário: Alexa da Cunha Pires		N.º Mecnográfico:23397
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Empresas (Gestão Projetos)
Data:07/10/2020	Primeira reunião entre o estagiário, o orientador do IPVC e a orientadora de estágio na empresa. Discutiram-se as funções que o estagiário irá exercer e o enquadramento nos projetos que irá acompanhar. Ainda se abordou a pertinência e adequação do tema proposto nas atividades a realizar.	
Data:08/01/2021	Esta reunião foi via vídeo chamada devido à pandemia covid-19. Última reunião entre o estagiário, o orientador do IPVC e a orientadora de estágio na empresa. Realizou-se uma reflexão e avaliação global da performance do estagiário. Discutiu-se a importância das atividades exercidas e reflexão realizada para conclusão do estudo.	