



CATOLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

CRIATIVIDADE E DESIGN

Um estudo exploratório dos processos de criação em contexto organizacional

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Daniela Alexandra Crespo Bicho

Porto, 07 Outubro 2019



CATÓLICA
ESCOLA DAS ARTES

PORTO

CRIATIVIDADE E DESIGN

Um estudo exploratório dos processos de criação em contexto organizacional

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Daniela Alexandra Crespo Bicho

Trabalho efetuado sob a orientação de
Helena Gil da Costa

E coorientação de
Luís Teixeira

Porto, 07 Outubro 2019

Agradecimentos

À família. Aos meus pais, pelo amor.

À minha mãe, pelo cuidado, pela dedicação e preocupação a mim.

Ao meu pai, pela amizade, verdade e apoio incondicional.

Às minhas irmãs, pela presença, por aquilo que me ensinam.

Ao Gonçalo, pela paciência, pela motivação constante e pela vida, à gargalhada, que partilha comigo.

À Universidade Católica Portuguesa, à Escola das Artes, por confiar e apoiar o meu trabalho. À Professora Helena Gil da Costa, pela exigência, persistência e carinho. Ao Professor Luís Teixeira pelas palavras, pelo apoio e disponibilidade.

Às pessoas que me dão força. Às que acreditam. Às que inspiram. Às que têm sempre palavras bonitas e me fazem continuar.

Por fim, ao silêncio. Ninguém o entende, é um desafio encontrá-lo. Mas agradeço à vida pelos poucos, bons, momentos que tive no silêncio.

Resumo

Quais os processos criativos que empresas de design utilizam no desenvolvimento dos seus projetos? Esta questão orientou a presente investigação, num estudo exploratório dos processos criativos em contexto organizacional, em que se descreve o processo e as estratégias utilizados no desenvolvimento de projetos. Através de uma perspectiva sistémica da criatividade o processo criativo é identificado tendo em conta, a estrutura da organização (os colaboradores e parceiros), alguns factores que podem influenciar (bloquear ou estimular) a produção de ideias (intrínsecos e extrínsecos) bem como, os produtos desenvolvidos pela organização. Da análise de dados resulta uma reflexão final sobre novas possibilidades no entendimento do processo criativo considerando *o tempo* fator essencial nas organizações e na vida profissional-pessoal de cada um de nós. A criatividade é, por fim, entendida como uma atitude.

Palavras-Chave: Criatividade, Design, Processos Criativos, Contexto organizacional

Abstract

What creative processes design companies use to develop their projects? This question guided the research in an exploratory study of creative processes in an organizational context, which describes the process and strategies used in project development. Through a systemic perspective of creativity, the creative process is identified considering the structure of the organization (employees and partners), some factors (intrinsic and extrinsic) that can influence, block or stimulate, the production of ideas as well as the products developed by the organization. From the data analysis results a final reflection on new possibilities in understanding the creative process, considering *the time* essential factor in the organizations and in the professional-personal life of each one of us. Creativity is finally understood as an attitude.

Keywords: Creativity, Design, Creative Process, Organizational context

Índice

Introdução	13
Capítulo I – Metodologia.....	15
1.Estudo do tema, enquadramento teórico, pergunta de investigação	15
2.Preparação do Trabalho de Campo	16
3.Trabalho de Campo.....	18
4.Análise e Interpretação de Dados	19
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	23
1.Criatividade.....	23
1.1.Conceito	23
1.2.Os 4Ps da Criatividade	24
Pessoa	26
<i>Press</i>	29
Processo	30
Produto	35
2.Criatividade e Organizações	37
3.Design	39
3.1.Conceito	39
3.2.Áreas de atuação.....	40
3.3.Design como produto	43
3.4.Design como processo.....	45
3.5.Design como Fenómeno Sistémico	47
4.Criatividade no Design	49
Capítulo III - Trabalho de Campo	50
1.Enquadramento do Sector.....	50
2.Empresa GEMA.....	51
Pessoa	52
<i>Press</i>	55
Processo	57
Produto	62

Capítulo IV – Síntese e Considerações Finais	64
Bibliografia	67
Apêndice A Plano de Trabalho de Campo Projetado	71
Apêndice B Transcrição da Entrevista	75
Apêndice C Análise de Dados	96
Apêndice D Descrição das Categorias.....	118

Lista de Figuras

Ilustração 1. Relação Criatividade e Design com os processos criativos.	15
Ilustração 2 Representação gráfica do trabalho de campo planeado.	17
Ilustração 3. Mapa mental correspondente à análise de dados.	21
Ilustração 4 Triangulação do processo de interpretação de dados.	21
Ilustração 5 Modelo dos 4Ps de Rhodes adaptado de Isaksen (1994:6).	25
Ilustração 6. Esquema ilustrativo do processo de produção divergente e produção convergente com o pensamento criativo e pensamento crítico.	27
Ilustração 7 Modelo de Torrance, em 1979, retirado de Isaksen (1994:11)	28
Ilustração 8. Adaptação do modelo de Wallas.	31
Ilustração 9. Modelo de Kneller (1972) adaptado das quatro fases de Wallas.	32
Ilustração 10. Modelo CPS adaptado de Treffinger (2000:14).	32
Ilustração 11. Modelo de mapa mental.	34
Ilustração 12. Modelo adaptado Os Seis Chapéus de Pensamento de Bono (2005).	35
Ilustração 13. Modelo Creative Product Analysis Matrix, retirado de Isaksen (1994).	36
Ilustração 14 Modelo relativo aos subsistemas organizacionais (Morgan, 2006:63)	37
Ilustração 15. Modelos dos elementos externos e internos de um produto de design, adaptado de Buchanan (2001:15).	44
Ilustração 16. Modelo de Darke adaptada de Dubberly (2004:43).	46
Ilustração 17. Modelo de Lawson, adaptado de Dubberly (2004:44).	47
Ilustração 18. Modelo retirado de Buchanan (2001:15)	48
Ilustração 19 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Pessoa	52
Ilustração 20 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Press.	55
Ilustração 21 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Processo.	57
Ilustração 22 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Produto	62

Introdução

Como surgem as ideias? Esta é uma questão que me foi acompanhando ao longo do meu percurso pessoal e profissional. A palavra criatividade e o fenómeno de produção criativa sempre me despertaram interesse. As pessoas veem a criatividade como um talento, privilégio apenas de alguns, algo com que se nasce. Mas não é. Procuramos permanentemente encontrar soluções para problemas que nos vão surgindo no dia-a-dia e, para isso, precisamos de ser criativos. Ao longo da minha aprendizagem na área do *Design*, tenho constatado que a criatividade é uma capacidade que todos temos. Quando a interpretamos como fundamental na construção da nossa vida, também entendemos que existem fatores no nosso quotidiano que podem estimular ou bloquear o seu desenvolvimento. Isto é igualmente verdade em equipas onde o trabalho é fundamentalmente criativo.

Ed Catmull, no seu livro *Criatividade*, descreve como funciona a gestão da sua empresa criativa – a *Pixar* –, e apresenta os dois elementos que considera serem os mais importantes para estimular (ou bloquear) as ideias: (1) as pessoas e (2) os processos de trabalho. “Por detrás das ideias existem pessoas” (2014:101). Fez-me mudar de perspectiva sobre os métodos de trabalho em empresas criativas. Nunca antes me tinha dado conta de que a criatividade podia ser usada como “ferramenta” na otimização da gestão de projectos e que, em estratégias e dinâmicas de equipa, podia ser um elemento de união entre as pessoas. Isto tornou-se rapidamente num dos meus objectivos de vida e foi o que me levou a entrar no Mestrado de Gestão de Indústrias Criativas.

Após o primeiro ano letivo, decidi envolver-me num projecto social, com dinâmicas e princípios idênticos aos da *Pixar*. Trata-se de um grupo que valoriza o trabalho em conjunto pela participação das pessoas num processo colaborativo. Para facilitar a geração de ideias entre todos, utilizam ferramentas e estratégias criativas: *brainstorming*, muitos post-its e cores, partilha de espaço e ideias. Diziam, com frequência, que o importante era “confiar no processo”. Apesar de acreditar nisso, não conseguia perceber qual era o processo que este grupo estava a utilizar, pois, mesmo que existisse, não me era claro.

Mas, este foi o meu momento “Eureka!”. Precisava de um tema para a minha dissertação e resolvi “aproveitar” esta minha vontade de perceber como as equipas trabalham e que processos e estratégias utilizam. Talvez assim, através deste trabalho, conseguisse responder às minhas dúvidas.

Comecei por apresentar o meu tema a um nível muito genérico, pois queria explorar os processos criativos em várias actividades das Indústrias Criativas como exemplo de “boas práticas”. Com o tempo pareceu-me demasiado ambicioso. Tive de tomar decisões. Sendo

formada em *Design*, considereei coerente seguir um caminho que já tinha começado. Esta é uma disciplina que na sua metodologia projectual assegura – tal como Catmull apresenta no seu livro – tanto (1) as pessoas (equipas), como (2) os processos de trabalho. Dado que estes são os factores que mais me motivam no *design*, acabaram por ser o fio condutor desta dissertação.

Propus-me explorar os processos criativos de empresas de *design*, identificar em que momento do processo criativo surgem as ideias e que ferramentas e estratégias são utilizadas na sua produção em equipa. Pretendia perceber se a criatividade faz parte de um processo organizado e como pode ser desenvolvida e trabalhada em qualquer área profissional ou pessoal. Isto é importante para sermos pessoas mais colaborativas, em equipas que trabalhem “juntas” para obter melhores resultados. Gostaria que o conhecimento teórico e prático desta dissertação também pudesse ajudar as equipas (ou indivíduos) a desenvolverem novas e melhores ideias.

Assim, e assumindo que existem processos criativos próprios, queria entender como funcionavam e considereei a seguinte questão de investigação: *Quais os processos criativos que empresas de design utilizam no desenvolvimento dos seus projetos?*

Com base numa perspetiva sistémica da criatividade, fundamentada no modelo dos 4Ps de Rhodes, procurei construir uma reflexão para a questão de investigação de um ponto de vista qualitativo, para que, de forma dedutiva e indutiva, fosse possível compreender, interpretar e descrever os fenómenos sociais complexos preservando as características do objeto em estudo no seu ambiente natural (Yin, 1994; Bogdan & Biklen, 1994).

Passo a apresentar a organização do presente trabalho. No primeiro capítulo, da Metodologia, defino a questão da investigação, apresento o processo de criação e as escolhas metodológicas efetuadas na construção do modelo para a recolha de dados, análise e interpretação.

No segundo capítulo, apresento a revisão da literatura sobre o conceito de criatividade e as abordagens que se congregam numa perspetiva sistémica e relaciono-o com o contexto das organizações. Apresento também uma visão geral da disciplina do *design*, as suas áreas de actuação e as suas diferentes perceções, como produto e como processo. E, finalmente, relaciono a disciplina do *design* com a abordagem sistémica da criatividade.

No quarto capítulo, apresento a interpretação da análise de dados do trabalho de campo em função das quatro categorias base da investigação: Pessoa, *Press*, Processo e Produto.

Para terminar, apresento uma síntese e uma reflexão sobre o trabalho feito e os desafios que me coloca no campo académico e no campo profissional-pessoal.

Capítulo I – Metodologia

Apresento neste capítulo o meu processo de criação. Um processo não linear mas que descrevo aqui de forma sequencial para facilidade de redação e leitura. Numa linguagem muito pessoal, descrevo as etapas da investigação, respetiva calendarização e coloco, em paralelo, o que foi sustentando e justificando as minhas escolhas.

Trata-se, como adiante ficará explícito, de um estudo que faz uso de uma metodologia qualitativa ou, para ser mais rigorosa, em que fui procurando aprender/ensaiar os desafios que a metodologia qualitativa coloca.

“Utilizamos a expressão investigação qualitativa como um termo genérico que agrupa diferentes estratégias de investigação que partilham de determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos o que significa, ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas locais e conversas e de complexo tratamento estatístico as questões a investigar não se estabelece mediante operacionalização de variáveis sendo outrossim, formuladas com um objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e contexto natural. (...) privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação.” (Bogdan & Biklen, 1994:16).

1. Estudo do tema, enquadramento teórico, pergunta de investigação

Outubro 2018 - Outubro 2019 – “No início são tudo rosas” (com espinhos)



“Figuras como diagramas, matrizes, tabelas e gráficos podem ser utilizadas em todas as fases da análise, desde o planeamento até aos produtos finais (...) podem ajudá-lo a resumir o seu pensamento permitindo-lhe apresentar mais facilmente os seus resultados a outras pessoas”

(Bogdan & Biklen, 1994:217).

Ilustração 1. Relação Criatividade e Design com os processos criativos.

Comecei, focada. Tirei tempo para estar disponível. Achei que tudo ia estar pronto em Maio.

Após um tempo de indecisão para escolher o tema de estudo (entre tantos assuntos do meu interesse), decidi que os processos criativos seriam o foco do meu trabalho. Queria perceber como funcionam nas empresas, queria relacionar duas áreas de estudo – Criatividade e *Design* (Ilustração 1). Formulei a minha pergunta de investigação de uma forma muito simples:

Quais os processos criativos que empresas de design utilizam no desenvolvimento dos seus projetos?

Comecei a ler. Li muito. Gosto de ler. Talvez até tenha lido demais ou, por vezes, não tenha lido bem. É necessário rigor neste tipo de leitura. Não basta ler, é preciso interpretar, cruzar a informação, torná-la clara. A fase de criação do enquadramento teórico foi, também por isso, um desafio cheio de oscilações, longo, complexo, não linear. Demorei muito tempo à procura de clareza, de coerência, de conteúdo relevante e da perfeição (que não existe). Escrevi, apaguei, voltei a escrever, voltei a apagar. Fiz várias versões. Parei. Voltei ao início.

Precisava de clarificar e tomar decisões. Comecei a simplificar a expressão escrita e fui definindo objetivos. Fui avançado, assumindo o trabalho feito como sendo processo criativo que (agora, sim, entendo em mim mesma) não é linear, está em constante evolução. Demorou um ano.

“A revisão bibliográfica mais relevante pode ajudar a enfocar um estudo (...). Contudo, essa revisão pode criar dificuldades num estudo qualitativo porque gera predisposições no pensamento do investigador reduzindo a sua abertura para o que surja dentro do campo. É por isso que, por vezes, a revisão da literatura pode ser simultânea ao trabalho de campo, permitindo uma interação criativa entre o processo de coleta de dados, a revisão da literatura e a introspeção do investigador. Como em quaisquer outras questões do desenho qualitativo (...) pelo que há sempre vantagens e desvantagens em que a revisão seja feita antes, durante ou depois – ou numa base continua ao longo de todo o estudo” Patton (2002:206).

2. Preparação do Trabalho de Campo

Junho - Julho 2019 – “mãos na massa”

Iniciei o planeamento do trabalho de campo. Finalmente (!). A fase que mais esperava. Queria ter mais informação/conhecimento, ganhar experiência através do contato com profissionais de áreas criativas.

Preparei-me para desenvolver uma atividade com as equipas com que viesse a trabalhar (Apêndice A). Tinha como intenção juntar numa sala as pessoas-funções “típicas” envolvidas num projeto “típico”. De forma resumida, o plano era o seguinte:

- 1) Com diversos materiais preparados, a equipa teria de desenhar/representar o seu Processo Criativo,
- 2) Enquanto investigadora, eu faria o registo da observação da dinâmica do grupo, dando também atenção às dimensões Pessoa e *Press*.
- 3) A dinâmica seria seguida de um debate para que a equipa apresentasse/discutisse o registo gráfico efetuado na dinâmica. O objetivo era que explorassem os 4Ps da Criatividade presentes na respetiva organização.

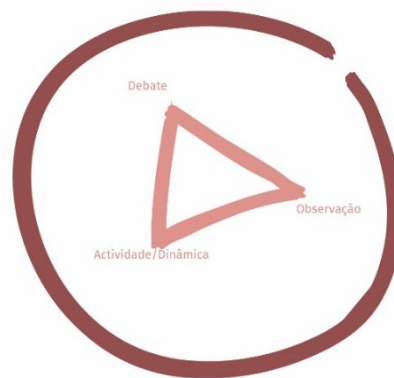


Ilustração 2 Representação gráfica do trabalho de campo planeado.

A minha intenção inicial era desenvolver este trabalho, com uma amostra de conveniência, constituída por cinco empresas. Porém, com alguma limitação de tempo e sabendo que as organizações por vezes demoram a responder, reduzi a minha expectativa a uma amostra de duas empresas. O contacto foi efetuado, via correio eletrónico. As duas empresas responderam, mas apenas uma deu resposta positiva. O meu trabalho foi assim todo desenvolvido com GEMA Digital – Tecnologia, Audiovisual, Criatividade & Design. Tenho hoje consciência que estas expectativas mais realistas são o que me permitiram ganhar em profundidade o que não tinha conseguido em amplitude

“Dado o detalhe pretendido a maioria dos estudos são conduzidas por pequenas amostras. Nalguns estudos os investigadores limitam-se a traçar uma caracterização minuciosa de um único sujeito” (Bogdan & Biklen, 1994:17)

3. Trabalho de Campo

Agosto 2019 – “*Não se faz omeletes sem quebrar ovos*”

O encontro foi agendado para o dia 2 de Agosto, sexta-feira, às 11 horas da manhã. Quando cheguei as pessoas que me receberam não tinham conhecimento do meu projeto. Não tinham uma equipa para me disponibilizar. Não foi possível realizar o plano previsto. Sugerir, por isso, fazer um pequeno encontro com as pessoas disponíveis, com a condição de serem de departamentos diferentes. Queria manter um dos princípios do plano de trabalho projetado, ou seja, criar um ambiente de debate através da heterogeneidade e subjetividade das pessoas de diferentes departamentos. As três pessoas presentes foram: o Director Criativo, o Gestor de Projecto e o Comercial.

“A princípio não pode saber o que vai encontrar (...). Considere as suas primeiras visitas como oportunidades para avaliar o que é possível efetuar (...). Esteja preparado para modificar as suas expectativas ou o seu plano, caso contrário pode passar demasiado tempo procurando algo que pode não existir, o ‘estudo certo’” Bogdan & Biklen (1994:87).

No início da sessão rerepresentei os objetivos e natureza do meu estudo, voltei a pedir autorização para efetuar o registo audiovisual (feito por dois colegas da Universidade), garanti a proteção da identidade dos três interlocutores. Respeitei, também por esta via, os princípios éticos de uma investigação deste tipo (Bogdan & Biklen, 1994:75-77).

A conversa foi acontecendo de forma espontânea e informal. Tentei não perder o foco do que tinha preparado. Ao longo do discurso foram introduzidos detalhes interessantes que não tinha previsto. A dimensão Processo e os seus resultados (Produto) foram fio condutor que levou a falar das restantes dimensões. O discurso foi fluido. Assumi intencionalmente um papel mais de ouvinte, não deixando, porém, de estimular o desenvolvimento de cada questão. Procurei não interromper de modo a minimizar distorção nas respostas e a quebra de raciocínio dos interlocutores.

“O carácter flexível deste tipo de abordagem permite aos sujeitos responderem de acordo com a sua perspectiva pessoal, em vez de terem de se moldar a questões previamente elaboradas (...). Ainda que se possa ocasionalmente recorrer a grelhas de entrevista pouco estruturada é mais típico que a pessoa do próprio investigador seja o único instrumento, tentando levar os sujeitos a expressar livremente as suas opiniões sobre determinados assuntos” (Bogdan & Biklen, 1994:17).

4. Análise e Interpretação de Dados

Agosto a Outubro 2019 – “Os dados não são dados são *construídos*”



Ilustração 3. Representação gráfica do processo de criação.

“A análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontro. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros” (Bogdan & Biklen, 1994:205).

Após a realização do trabalho de recolha de dados, procedi, a partir da gravação de vídeo, ao trabalho minucioso de transcrição e codificação da entrevista. A partir daí agrupei, filtrei, comparei, relacionei, organizei e reorganizei a informação relevante em categorias e subcategorias. Para preservar o anonimato dos intervenientes os nomes foram substituídos pela sua respetiva função.

Os passos efetuados na construção da análise de dados foram os seguintes:

1) Criação de códigos para os trechos dos relatos.

Função	Código
Director Criativo	DCr
Gestora de Projetos	GP
Comercial	Co

Exemplo:

“Nós somos uma empresa relativamente jovem.” (41Co, p1, 1)

41Co, p1/1 = Pergunta número 41, código do interlocutor, parágrafo 1, linha 1.

- 2) Leitura e análise da transcrição de forma a identificar as categorias pré-definidas. Marcação a cores das respostas dadas em função de cada categoria. (Apêndice B).

Categoria	Cor
Pessoa	
Press	
Processo	
Produto	

Exemplo:

Nós normalmente temos uma data. O que nós fazemos é uma *timeline* que diz que nós para o desenvolvimento precisamos disto, para o *design* precisamos disto, para a implementação disto. (38Co, p2/1-3)

- 3) Compilação das citações consoante as categorias de forma a identificar subcategorias.

Exemplo:

Categoria: Processo

Subcategoria: Projetos Complexos

“Quando fazemos a proposta criativa (...) orientamos o cliente em algumas situações a partir do momento em que definimos o projeto.” (12Co, p1, 4-6)

“Mas com o Director de Produção e o Director de Programação vou ter muitas outras soluções.” (11GP, p4, 9)

“Quando há uma maior complexidade temos de fazer uma pequena prova de conceito.” (35Co, p1, 1)

- 4) Identificação/subdivisão de possíveis sub-subcategorias de forma a clarificar e detalhar a análise anterior (Apêndice C).

Exemplo:		
Categoria: Processo		
Subcategoria: Projetos Complexos	Sub-Subcategorias	Sub-sub-subcategorias
“Quando fazemos a proposta criativa (...) orientamos o cliente em algumas situações a partir do momento em que definimos o projeto.” (12Co, p1, 4-6)	Compreensão do Problema	Definição do projeto
“Mas com o Director de Produção e o Director de Programação vou ter muitas outras soluções.” (11GP, p4, 9)	Geração de Ideias	Em equipa
“Quando há uma maior complexidade temos de fazer uma pequena prova de conceito.” (35Co, p1, 1)	Preparação da Ação	Procura de Aceitação

- 5) Descrição das categorias, subcategorias e sub-subcategorias cruzando os conceitos do referencial teórico que determinaram a sua classificação e exemplos dos dados obtidos no campo (Apêndice D).
- 6) Finalmente, e porque sou designer, construí uma solução visual (mapa mental) que sintetizasse toda a análise anterior.

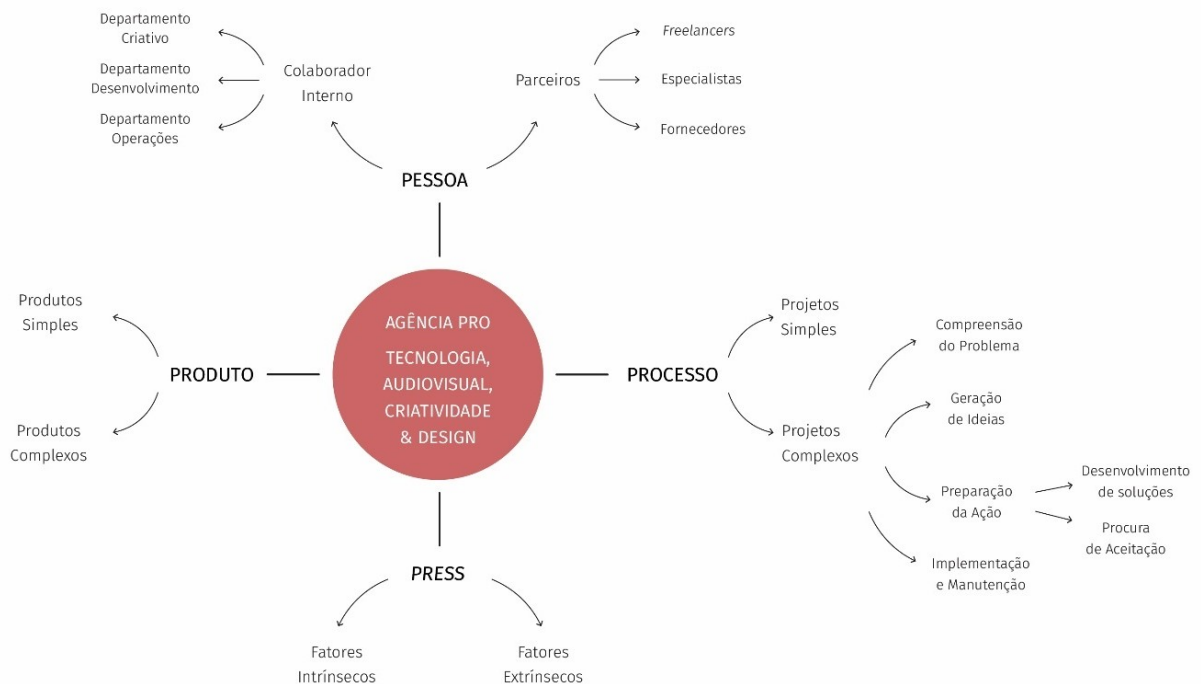


Ilustração 3. Mapa mental correspondente à análise de dados.

Agora, para começar a responder à minha pergunta de investigação, (só) tinha de fazer a interpretação-triangulação entre a análise de dados, o referencial teórico, a minha própria experiência e ótica pessoal (Ilustração 4). Poderia ser fácil, se fosse um processo linear. Mas, não é.



Ilustração 4 Triangulação do processo de interpretação de dados.

Também foi tempo de procurar outros elementos não presentes no referencial inicial mas que, do ponto de vista teórico, me apoiassem e ajudassem a ler a informação recebida. A partir das várias camadas que até aqui fui construindo, foi um tempo de voltar a construir. Num processo dinâmico.

“Nas fases iniciais de um estudo não se pode saber qual a literatura a articular com os dados relevantes que venha a obter (Bogdan & Bilken, 1994:105).

“a análise de dados precisa de tempo quando está sozinha com o seu computador” (Bogdan & Bilken, 1994:219).

As últimas semanas foram, talvez, o grande momento “Eureka!” de todo este processo. A informação tornava-se clara a cada dia que passava. Fazia sentido. Ainda havia muita coisa a fazer. Desta vez, num trabalho menos solitário. Era tempo de rever, reescrever, clarificar, ajustar. Contra o tempo, em sessões exaustivas com a minha Orientadora. Era tempo de síntese e de reflexão, contínua e sem conclusões. Era tempo de entrega (total). Era tempo de aceitar que este é um processo criativo em constante mudança e evolução. É “o” processo criativo.

Caso tivesse havido mais tempo para o meu próprio processo de criação, teria “recomeçado”. Daria mais tempo para o distanciamento, para as ideias para, a partir, daí e com novas perspetivas, voltar ao cruzamento das três componentes.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

1. Criatividade

1.1. Conceito

Cada vez mais ouvimos falar de criatividade. O termo está presente em diversos campos: na mídia, em espaços comerciais, nos livros, em diferentes áreas profissionais e sociais, nas estratégias políticas e económicas até aos novos métodos de gestão e de ensino. Mas quantos de nós sabemos o que é, realmente, a criatividade?

O termo é, ainda hoje, confundido com imaginação, invenção, inovação, descoberta, novidade e originalidade (Sousa, 2012:11). O que é e como se define a criatividade?

A evolução do conceito acompanha a história da humanidade estando, por isso, diretamente relacionada com fatores sociais, culturais e tecnológicos de cada época (Bianchi *et al*, 2011). Passa, portanto, por diversas fases. Na primeira, centrado em Deus através da criação do mundo (Sousa, 2012), a criatividade era vista como uma questão religiosa e o termo era descrito como inspiração divina (Morais, 2001; Sousa, 2012). No período do Renascimento, o Homem passa a ser o centro da criação. Quem cria é alguém raro e único com talento, dom, inspiração e com uma grande capacidade de intuição (Sousa, 2012).

Na revisão da literatura específica, encontram-se várias e diferentes definições. O conceito não tem uma definição única e final. Depende do que se procura e da perspectiva de quem a define. Em *Definições e Avaliação da Criatividade*, Morais explora a ambiguidade das “(in)definições” do termo e sublinha que definir criatividade é um desafio, pois este é “um conceito multifacetado e complexo” (2001:19). A autora apresenta diversas definições de forma a fundamentar a sua afirmação. Alguns exemplos: em 1974, Stein refere a criatividade como “o processo que leva a um produto novo, o qual é aceite como útil, convincente ou agradável para um número significativo de pessoas num dado tempo”; em 1985, Isaksen & Parnes definem a criatividade como sendo a “descoberta de novas e significativas conexões, o uso de vários pontos de vista e a seleção de alternativas”; em 1994, Eysenck define a criatividade como a “capacidade de produzir soluções invulgares e de alta qualidade face aos problemas” (Morais, 2001:34-35).

E o que isto quer dizer? O que é, afinal, a criatividade? Como podemos ser (mais) criativos? Como chegar a resultados criativos? Como ter espaços de vida, espaços de trabalho e organizações mais criativos? Que processos utilizar para produzir de forma criativa? As respostas são diversas. Porém, mesmo que este seja um termo difícil e complexo enquanto

conceito do quotidiano, a criatividade é um fenómeno compreensível que pode ser definido, aprendido e ensinado (Isaksen, 1994:3; Isaksen et al, 1993:17).

Foi durante o século XX, com os avanços de áreas científicas, que o termo se emancipou. Em 1950, com o discurso de Guilford, Presidente da *American Psychological Association* (APA), o tema começou a atrair atenção de inúmeros investigadores que se centraram no estudo das características das pessoas criativas (Morais, 2001; Alencar 2003). Várias correntes da Psicologia começaram a ter interesse pelo conceito – foi tratado pela perspectiva Associacionista e pela teoria de Gestalt, que reconheciam o Homem como processador de informação. A Psicanálise também deu um grande contributo para o entendimento dos processos mentais – conscientes e inconscientes – que estão presentes na produção de ideias (Morais, 2001; Alencar, 2003; Bianchi *et al*, 2011).

O crescente interesse por entender o fenómeno criativo passou também para o campo de estudo de outras áreas do saber como é o caso da Biologia Cognitiva, da Sociologia, das Ciências Naturais, da Educação ou da Gestão (Sousa, 2012; Tschimmel, 2011), que deram origem a diferentes abordagens. As mais mencionadas na literatura sobre o tema são (1) a abordagem cognitiva, (2) a abordagem pragmática, (3) a abordagem humanista e (4) a abordagem sistémica.

Cada uma procura, respectivamente, (1) identificar as características necessárias para o pensamento criativo; (2) entender os mecanismos do pensamento criativo como uma “ferramenta” no processo de resolução de problemas; (3) compreender a criatividade como uma capacidade intrínseca ao ser humano; (4) reconhecer a criatividade como um sistema que se gera pela interação de vários elementos e que, por isso, conjuga as abordagens anteriores.

1.2. Os 4Ps da Criatividade

Os estudos realizados com base no indivíduo desmistificaram o conceito da criatividade e os processos mentais necessários para o ato de criação. No entanto, essas abordagens mais orientadas para o indivíduo negligenciam alguns aspectos importantes como, por exemplo, a relação entre o indivíduo e o seu ambiente (Tschimmel, 2001 ; Williams & Yang, 1999). Nos anos 80, as investigações procuraram identificar as variáveis que interferem no processo de criação, considerando a hipótese de que são múltiplas as componentes que convergem quando a criatividade ocorre (Sternberg & Lubart, 1999). Com esta abordagem a criatividade passa a ser considerada como um processo sociocultural e não só como um fenómeno individual. Tal

como explica Mihaly Csikszentmihalyi, “a criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é o resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural. A criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico” (Alencar & Fleith, 2003:79). Nesta perspectiva, a criatividade é composta por um conjunto de dimensões que, influenciando-se e alterando-se mutuamente, estimulam ou bloqueiam a capacidade criativa presente em todos os indivíduos, grupos e organizações.

Estes estudos surgem no cruzamento de outros campos de ação, pela *Teoria Geral dos Sistemas* publicada em 1968, por Ludwig von Bertalanffy. Numa visão holística, a Teoria dos Sistemas considera um sistema como um todo que é mais que a soma das suas partes e define-o como um conjunto de elementos interdependentes que influenciam o seu “todo” (Joyce, 1999). Ou seja, os elementos que compõem um sistema, porque interligados, conjugam sinergias e conhecimentos capazes de gerar novas soluções e resultados.

Um conceito central na Teoria dos Sistemas é o conceito de *emergência*. Para que um sistema funcione é necessário que, através da interação das suas variáveis, surjam ideias. Assim, segundo Tschimmel (2011), pode-se afirmar que um sistema no qual emergem ideias é um sistema criativo.

De acordo com a definição de Saturnino de la Torre, sistemas criativos são sistemas em que os seus elementos orientados estão em constante interação. São sistemas que geram conhecimento novo e útil, que geram ideias de valor, de modo a desenvolver o potencial criativo de cada um (Torre, 1991; Rodrigo & Tschimmel, 2009).

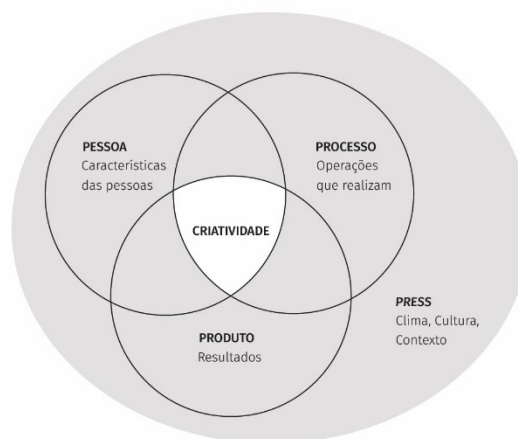


Ilustração 5 Modelo dos 4Ps de Rhodes adaptado de Isaksen (1994:6).

Explicar a criatividade a partir de uma perspectiva sistêmica obriga, assim, à compreensão das dimensões que a constroem. Em 1961, Mel Rhodes, no artigo *An Analysis of Creativity*,

congrega as várias definições e teorias da criatividade e propõe o Modelo dos 4Ps. Sugere que a criatividade pode ser definida e encontrada no cruzamento de quatro dimensões: Pessoa, *Press*, Processo e Produto. Na Ilustração 5, está representado o Modelo de Rhodes, posteriormente adaptado num Diagrama de *Venn* por Isaksen de modo a ser melhor entendida como um sistema - “a pessoa comunica um novo conceito (que é o produto) através da actividade mental (ou do processo mental)” concebido a partir do ambiente onde a pessoa vive ou opera (Rhodes, 1961:305). Nos tópicos que se seguem é feita uma compilação de diversas abordagens que possibilitam um melhor entendimento de cada dimensão.

Pessoa

A dimensão da Pessoa inclui as características necessárias para uma conduta criativa. Citando Rhodes, são os estudos sobre “personalidade, intelecto, temperamento, psique, traços, hábitos, atitudes, sistema de valores, mecanismos de defesa e comportamento” (1961:307).

Este foi o primeiro foco nos estudos sobre criatividade. Os investigadores começaram por quantificar a criatividade (Quão criativas são as pessoas?) distinguindo a Criatividade nos génios (*Big C*), da criatividade na resolução dos problemas quotidianos (*Little c*) (Sousa, 2012).

Nos anos 50, Guilford desenvolveu um dos primeiros estudos científicos sobre as características das pessoas criativas. O autor explica algumas competências cognitivas importantes para a produção criativa. Introduce, nomeadamente, o conceito de produção divergente, que diz respeito à produção de múltiplas respostas para um problema “aberto” sem resposta exacta, enquanto que, por oposição, o pensamento convergente considera uma única resposta para problemas “fechados” e exatos (Morais, 2011; Runco, 2014).

Este estudo demonstra a importância da dimensão cognitiva na criatividade uma vez que, tanto as ideias, como as soluções para os problemas advêm de mecanismos cognitivos (Morais, 2001; Runco, 2014). Para produzir de forma criativa é necessário produzir muitas e variadas ideias de forma original e interessante. Deste modo, para uma *produção divergente* precisamos de um *pensamento criativo* (Morais 2001; Runco, 2014; Treffinger, 1996) que pressupõe: fluência (que quantidade de ideias consigo produzir?); flexibilidade (consigo pensar em quantas ideias diferentes?); originalidade (consigo gerar ideias únicas e originais?); elaboração (quantos detalhes consigo adicionar para tornar as ideias mais interessantes?).

Depois, para poder escolher e aperfeiçoar a ideia mais adequada ao problema, passa a ser necessária uma *produção convergente* que pede um *pensamento crítico*. É, sobretudo, por meio do juízo crítico que se selecciona, de forma lógica e rigorosa, a solução possível. O pensamento

criativo/crítico e a produção divergente/convergente não são conceitos iguais, mas funcionam em conjunto e são igualmente necessários para entender o processo de criativo.

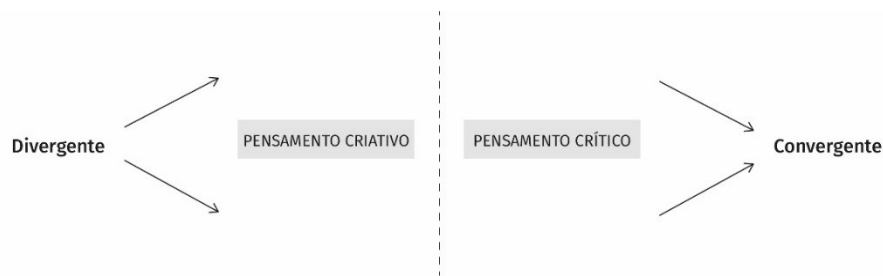


Ilustração 6. Esquema ilustrativo do processo de produção divergente e produção convergente com o pensamento criativo e pensamento crítico.

Na Ilustração 6 é apresentado um esquema, adaptado da literatura, que associa a teoria de Guilford com aqueles dois tipos de pensamento necessários à produção de ideias e tomada de decisão na resolução de problemas.

Com o incentivo de Guilford surgem muitos estudos que tentam perceber como as pessoas manifestam a criatividade (Como são as pessoas criativas?). Alguns exemplos de características presentes nas pessoas criativas (Kneller, 1972; Morais, 2001; Runco, 2004):

- Fluência
- Flexibilidade
- Originalidade
- Elaboração
- Curiosidade
- Complexidade
- Propensão ao risco
- Imaginação
- Abertura às ideias
- Persistência
- Sentido de Humor
- Inconformismo
- Curiosidade
- Tolerância da ambiguidade
- Motivação intrínseca.

Em 1979 Torrance propõe um modelo de três fatores para entender o comportamento criativo: capacidades, competências e motivação (Ilustração 7). No modelo de Torrance entende-se que é no cruzamento de várias características que surge o comportamento criativo. Para além das capacidades individuais cognitivas (inteligência, talento e conhecimentos), o indivíduo precisa de competências, técnicas e estratégias, para estimular o processo de pensamento. Inclui ainda a *motivação* como uma característica fundamental do comportamento criativo, um fator igualmente mencionado em outras teorias presentes na literatura. A motivação intrínseca pode conduzir a melhores resultados do que só as características da personalidade, capacidades individuais, ou competências numa área específica (Isaksen, 1994).

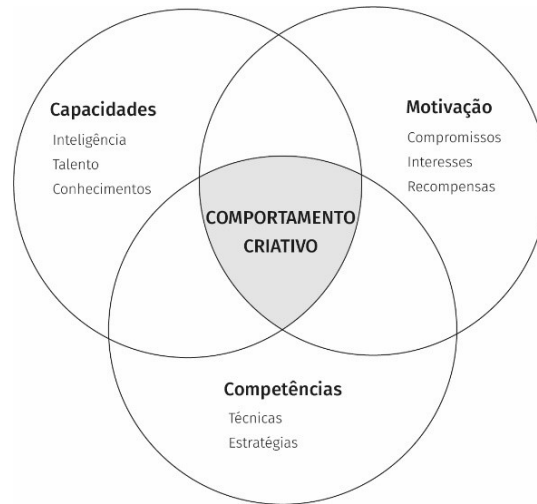


Ilustração 7 Modelo de Torrance, em 1979, retirado de Isaksen (1994:11)

Amabile apresenta, na sua *Teoria Componential da Criatividade*, a importância da motivação, explicando que as pessoas são mais criativas quando se sentem motivadas, interessadas, satisfeitas, e desafiadas pelo trabalho em si (Amabile, 2012). Mihaly Csikszentmihalyi designa por “experiência *flow*” a entrega do indivíduo a uma tarefa. O autor descreve como uma “personalidade autotélica” relacionada com a dedicação, paixão e felicidade. Ou seja, a pessoa está tão envolvida na tarefa que se esquece de si e do mundo envolvendo-se inteiramente no processo de criação (Csikszentmihalyi, 2002; Tschimmel, 2011).

Sugere-se, assim, que a motivação intrínseca é elemento-chave para a condição de indivíduo criativo. Mas será suficiente? Existem outros aspetos, igualmente importantes, que devem ser tidos em conta.

Segundo Tschimmel (2011), para que surjam as ideias é fundamental tanto o investimento, como a energia despendidos na atividade desenvolvida. Os indivíduos precisam de estar disponíveis para aprender e compreender um domínio e, para isso, é necessário conhecimento pois sem este não há criação (Tschimmel, 2011). No entanto, o conhecimento também pode ser visto como um bloqueio à criatividade. De acordo com Runco (2014) se, por um lado, a especialidade num dado domínio consegue ser uma mais-valia para perceber assuntos específicos, por outro, o especialista pode ter dificuldade em produzir ou aceitar ideias originais.

Em *O Efeito Medici*, Frans Johansson apresenta a ideia de *Interseção*. Sugere que a exposição do indivíduo a áreas abrangentes e a domínios diversificados - vários campos de conhecimento - evita barreiras associativas do conhecimento especializado. Explica que “quando se entra numa Interseção de domínios, disciplinas ou culturas, é possível

combinar conceitos existentes para criar um grande número de ideias novas e extraordinárias.” (2007:12)

Os processos de pensamento criativo são procedimentos mentais que recorrem à memória para criar associações. Através dessas estruturas, constroem-se novas ou transformam-se as já existentes (Tschimmel, 2011). Ou seja, ao longo da vida somos expostos a vários estímulos - experiências e conhecimentos - que são guardados na memória. A aquisição destas novas informações ajuda-nos a criar associações e, por sua vez, a estruturar o nosso pensamento. Utilizamos, deste modo, analogias para desconstruir, transformar ou criar novas estruturas de pensamento.

Autores como Abraham Maslow e Carl Rogers consideraram a criatividade como fundamental para um crescimento e realização pessoal saudável. A criatividade é uma capacidade individual, presente em todos nós. Ser criativo é inerente ao ser humano. Os mesmos afirmam que o ser humano desenvolve-se pela sua experiência, acontecimentos e circunstâncias (Alencar & Fleith, 2003). Sendo o ser humano um ser social, as relações interpessoais e as configurações dos grupos são igualmente importantes, vistas como fonte motivacional para o crescimento e produtividade criativa de cada um (Treffinger, 1996).

Porém, ainda que estes estudos tenham ajudado a um melhor entendimento do conceito de criatividade não são suficientes para entender o fenómeno criativo numa dimensão mais complexa. Tal como Morais refere “ser um indivíduo criativo parece implicar algumas destas características, mas não vice-versa” (Morais, 2001). Existem outros fatores que explicam e justificam a produção criativa nos indivíduos.

Press

O termo *Press* é descrito por Rhodes como “a relação entre os seres humanos e o seu ambiente” (1961:308). O indivíduo está em contantes trocas com o ambiente que o envolve pelo que os esforços criativos são influenciados por motivações ou bloqueios extrínsecos (Runco, 2004; Amabile, 2012).

A maioria das investigações sobre esta dimensão foca-se nas dinâmicas sociais no âmbito dos grupos e das organizações. De um modo geral, pode ser entendida pelo contexto onde o indivíduo está inserido: relações interpessoais e de equipa, cultura da organização, clima de trabalho, configuração social ou cultural onde se insere (Isaksen, 1994; Treffinger, 1996; Runco, 2004). O clima da organização e o contexto onde as

peças são inseridas são decisivos. É necessário existir um ambiente organizacional favorável à emergência de ideias.

Nesta linha, e uma vez que a eficácia de um grupo é afetada por um conjunto de variáveis presentes no ambiente organizacional, Amabile (1998) apresenta, no artigo *How to Kill Creativity*, algumas características que fomentam o desenvolvimento da criatividade:

- Sentido de desafio
- Liberdade na tomada de decisão e autonomia no desenvolvimento do trabalho
- Recursos suficientes como, por exemplo, tempo para dedicação ao processo criativo
- Grupos de trabalho com diferentes qualidades
- Processos colaborativos
- Ambiente de cooperação que influencie a criatividade
- Gestão que apoie a inovação
- Reconhecimento do trabalho
- Encorajamento de novas ideias

Mas, e segunda a mesma autora, também há fatores que podem bloquear a criatividade (Amabile, 1998; Runco, 2004):

- Problemas e questões políticas na organização
- Normas e regras que critiquem ideias novas
- Ênfase no *status quo*
- Gestão com atitudes conservadoras e com baixos riscos de ação
- Excessiva pressão nos prazos
- Ambientes demasiado competitivos
- Expectativas irrealistas

Processo

O processo criativo é um conjunto de etapas e operações que organizam e esquematizam o pensamento para a produção criativa. Rhodes, em função desta dimensão, usa conceitos como “percepção, aprendizagem, pensamento e comunicação” (1961:308). Segundo Saturnino de la Torre (1991), falar de processos é falar de métodos e de estratégias cognitivas concretas que, através de passos organizados, nos levam a

alcançar o objetivo pretendido. O processo criativo é, por isso, um conjunto de etapas e operações que se iniciam com um problema e terminam com a sua solução.

As primeiras referências à estrutura do processo criativo surge de pessoas que descreveram os seus próprios processos na resolução de problemas (Rhodes, 1961; Morais, 2001; Tschimmel, 2011; Alencar, 2003; Lubart, 2001). Os seus relatos foram um importante estímulo para Wallas. Em *The Art of Thought*, de 1926, o autor sugere que o processo criativo se desenvolve em quatro etapas (Ilustração 8): preparação (analisar e pesquisar dados e informação); incubação (período de trabalho inconsciente); iluminação (quando surge a solução); verificação (testar, verificar e validar a solução) (Morais, 2011; Alencar & Feith, 2003; Sousa, 2012; Kneller, 1972).



Ilustração 8. Adaptação do modelo de Wallas.

Este modelo tem vindo a ser expandido e adaptado por diversos autores. Uma etapa importante, acrescentada mais tarde, é o reconhecimento do problema. Segundo Kneller (1972), o ciclo de produção criativa só ocorre depois do criador ter noção do problema a ser resolvido. Na Ilustração 9 pode-se observar a adaptação de Kneller ao modelo de Wallas acrescentado uma primeira fase que denomina de *primeira apreensão*.

A *primeira apreensão* é o reconhecimento de que existe um problema. A fase de *preparação* ou recolha de informação é a fase de ler, anotar, discutir, analisar, colecionar, explorar, definir e/ou (re)formular o problema. No momento em que se suspende o trabalho consciente – de preparação – dá-se início à fase de *incubação*, momento em que não se está diretamente envolvido no problema. Pode ser o tempo de afastar o problema, de resolver outras questões, relaxar ou executar ações do quotidiano. Inconscientemente a ideia está a ser (re)formulada por associações e conexões que podem dar origem a uma súbita perceção da ideia. É a fase de *iluminação* (o famoso momento “Eureka!”, de Arquimedes). Como afirma Tschimmel (2010), ainda que nos pareça que a solução surge de forma espontânea, esta é a última fase de um processo inconsciente de tratamento de informação que foi recolhida (fase de preparação) e interiorizada (fase de incubação). A última fase é a de *verificação* em que a ideia, ou solução, é desenvolvida (Isaksen, 1994; Kneller, 1972; Sousa, 2012; Alencar, 2003; Lubart, 2001; Tschimmel, 2010).

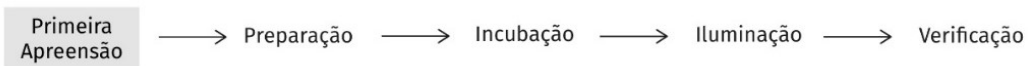


Ilustração 9. Modelo de Kneller (1972) adaptado das quatro fases de Wallas.

A compreensão do processo criativo, da forma como funciona, tornou possível o desenvolvimento de métodos, técnicas e estratégias que ajudam a chegar mais longe, mais depressa e de forma mais eficaz aos resultados pretendidos. São metodologias estruturadas que orientam e definem regras para os processos criativos, tanto nas organizações, como em outros contextos.

Nos anos 50, Alex Osborn, em *Applied Imagination*, introduz a técnica do *Brainstorming*. Esta técnica estimula a produção de múltiplas ideias, de forma espontânea, com suspensão do juízo crítico, em que se privilegia a quantidade das ideias e não a qualidade. Tem assim como regras (Branbadere, 1998:172): Expressar ideias, não guardá-las para si; não julgar as ideias expressas pelos outros; construir novas ideias pelas dos outros; procurar a fluência de ideias.

Posteriormente, Alex Osborn juntamente com Sidney Parnes, estruturam um processo criativo, o modelo Sidney-Parnes, que vem a dar origem ao método *Creative Problem Solving* [CPS], atualmente com a seguinte configuração (Ilustração 10): Explorar a Desordem (*Mess-Finding*); Encontrar Dados (*Data-Finding*); Definir o Problema (*Problem-Finding*); Gerar Ideias (*Idea-Finding*); Concretizar a Solução (*Solution-Finding*); Procurar Aceitação (*Acceptance-Finding*) (Treffinger et al, 2000).

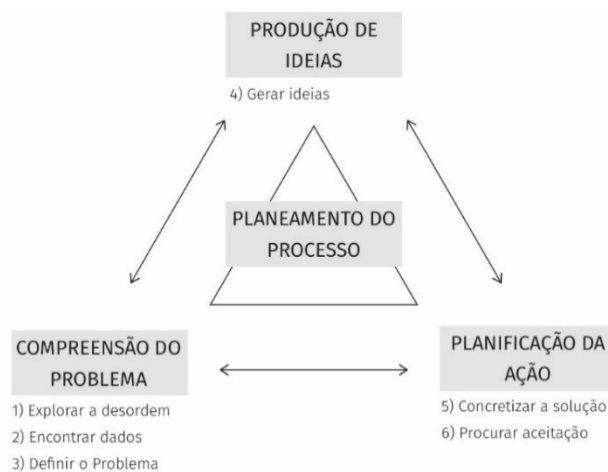


Ilustração 10. Modelo CPS adaptado de Treffinger (2000:14).

Cada componente e fase deste modelo têm um período de produção e um período de análise que os autores denominam como “fase de geração e fase de foco” (Treffinger *et al*, 2000):

1. *Compreensão do problema* – pretende explorar e trabalhar os desafios, oportunidades e objetivos de modo a que o problema a ser resolvido seja clarificado. Esta componente inclui:

- i. *Explorar a Desordem* - procurar possibilidades de resolução do problema e estabelecer metas ao desafio identificado e a resolver.
- ii. *Encontrar Dados* - pesquisar, investigar e examinar os pormenores em várias perspetivas e determinar que dados e aspetos devem ser considerados na resolução do problema.
- iii. *Definir o Problema* - clarificar e considerar as questões, construir o enunciado do problema a resolver.

2. *Produção de Ideias* – com uma só fase, a da geração de ideias, deve responder ao enunciado de problema identificado.

3. *Planificação da Ação* – consiste em planear e definir os passos necessários para a concretização da ideia. Inclui duas fases:

- i. *Desenvolvimento de soluções* - Examinar, seleccionar, estruturar a prática para a melhor solução.
- ii. *Procurar aceitação* - explorar, identificar resistências e procurar apoios para a aplicação da solução.

É fundamental referir que o processo criativo, seja espontâneo, seja estruturado pela utilização de uma metodologia específica, raramente acontece numa sequência linear. Pode ser necessário retroceder, voltar para a frente, omitir ou desenvolver fases em simultâneo. (Tschimmel, 2011). Esta é a natureza do processo de criação.

Ficam, por último, duas referências a dois autores que têm um papel significativo na compreensão da criatividade.

Nos anos 70, Tony Buzan desenvolve a técnica dos mapas mentais. Procura ajudar a memorização, tomada de decisões, planeamento de projetos e produção de ideias. É uma técnica que, ao combinar palavras e/ou imagens, estimula não só cérebro como permite clarificar visualmente o pensamento (Tschimmel, 2011). Funciona por associações em

que, a partir de um conceito central, se estabelecem categorias principais que, por sua vez, se ramificam sucessivamente em outras categorias e subcategorias.

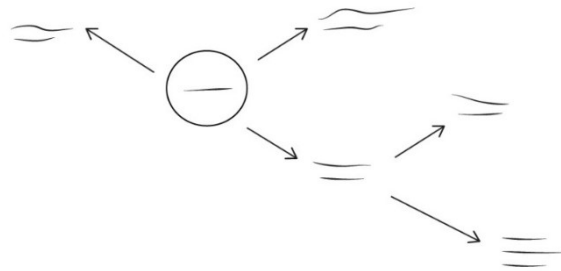


Ilustração 11. Modelo de mapa mental.

Edward de Bono desenvolve os conceitos de pensamento lateral e vertical (muitas vezes associados ao conceito de produção divergente e convergente) (Bono, 2016). Na Tabela 1 são apresentadas as diferenças entre os dois tipos de pensamento.

Pensamento Lateral	Pensamento Vertical
Rico	Rígido
Provocador	Analítico
Gera saltos	Sequencial
Acolhe as interferências	Exclui o irrelevante
Gera aproximações alternativas	Seleciona a melhor abordagem
Explora o percurso menos provável	Segue o percurso mais provável
Estabelece categorias e etiquetas temporárias	Estabelece categorias e etiquetas fixas
Desenvolve um processo probabilístico	Desenvolve um processo finito

Tabela 1. Síntese e comparação do pensamento lateral com o pensamento vertical. Adaptado de Bono (2016).

O autor descreve o pensamento lateral como um processo mental que reestrutura e provoca novos padrões e o pensamento vertical como o tipo de pensamento tradicional, ligado à lógica e à matemática, com um processo seletivo que desenvolve padrões conceituais. A partir daqui o autor apresenta, numa perspectiva mais lúdica, a técnica “Chapéus de Pensamento”. Direcionada para contextos organizacionais, os indivíduos colocam, metaforicamente, chapéus com diversos propósitos. Por exemplo, o chapéu vermelho para o pensamento intuitivo, o chapéu preto para o pensamento crítico, ou o chapéu verde para o pensamento criativo de forma a estimular no grupo diferentes pontos de vista (Ilustração 12).



Ilustração 12. Modelo adaptado Os Seis Chapéus de Pensamento de Bono (2005).

Os processos que o grupo utiliza para transformar *input* em *output* são, assim, uma componente fundamental no desempenho da organização (Pina e Cunha *et al.*, 2016). Aumentar, orientar e estruturar os processos que as organizações utilizam na resolução de problemas possibilita modelos de gestão mais eficazes e resultados mais competitivos. Os processos são a base para organizações mais criativas e resultados mais inovadores.

Produto

Por fim, o Produto. Rhodes descreve-o como “a ideia” que tem de ser comunicada aos outros em forma de produto tangível ou intangível (1961:308). Segundo Isaksen (1994), podem ser invenções, descobertas, novos serviços/produtos, melhoramento dos já existentes e podem resultar de esforços individuais ou de grupo.

Existem poucas investigações sobre esta dimensão. Fernando Sousa (2012) sugere que a escassez de estudos é resultado da dificuldade em explicar o que se considera ser um produto criativo. O problema com esta abordagem, diz Lubart (2010), é que “com frequência nos informa sobre produtividade e não sobre criatividade”. Devido ao seu foco no produto, ao invés de no processo, esta dimensão tem sido frequentemente chamada de inovação. A inovação refere-se à aplicação das ideias criativas como forma de gerar valor e responder às exigências de mercado (Isaksen, 1994).

Segundo Sousa, a criatividade pode ser avaliada em duas perspetivas: *auto-atribuída* e *hetero-atribuída*. Por um lado, Sousa refere que criar não é mais do que “tentar fazer melhor” ou “ser melhor” em si e para si. Nesta visão, a importância do valor pessoal e a definição de originalidade é conferida pelo criador ao seu próprio trabalho (criatividade auto-atribuída). Por outro lado, se um produto surge como veículo de comunicação ao mundo das ideias criativas de certo indivíduo, será necessário o devido reconhecimento

deste meio para que o produto seja considerado novo ou útil (criatividade hetero-atribuída) (2012:143).

Besemer & O'Quin desenvolvem o modelo *Creative Product Analysis Matrix*, mais tarde renomeado por *Creative Product Semantic Scale*. Esta abordagem surge com o intuito de avaliar um produto em função de três características e critérios: novidade, resolução e síntese/elaboração (Ilustração 13).



Ilustração 13. Modelo *Creative Product Analysis Matrix*, retirado de Isaksen (1994).

A componente da *novidade* diz respeito à originalidade, sendo este o requisito mais reconhecido para a criatividade (Runco, 2004). A *resolução* corresponde à capacidade de o produto resolver o problema para o qual foi desenvolvido. Aqui consideram-se questões lógicas de adequação, utilidade e relevância. Por fim, a *síntese e elaboração* são relativas aos complementos que também fazem parte do produto, mas que vão além dos requisitos básicos e necessários para resolver o problema - características estéticas, estilo, complexidade de forma, acabamentos ou materiais (Isaksen, 1994).

Em suma, um produto criativo é entendido como o resultado de um processo que surge pela interação da pessoa com o contexto. Não pode ser visto como algo isolado, deve ser percebido como parte emergente da interação sistêmica das restantes dimensões.

2. Criatividade e Organizações

Os procedimentos tradicionais para a tomada de decisão e resolução de problemas têm sido desafiados face à flexibilidade e adaptabilidade que são exigidas às organizações nos dias de hoje (Williams & Yang, 1999). Perante ambientes em constante mudança e transformação (devido ao surgimento de variados mercados, novas ideias, produtos inovadores e a presente evolução tecnológica), as organizações têm de responder de forma diferenciada e criativa para que possam crescer, prosperar e manter um bom desempenho.

As organizações são definidas, no *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, como “um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016:18). Com realidades complexas e multifacetadas, compreendem “muitas coisas ao mesmo tempo”, afirma Gareth Morgan (2006:19). O autor utiliza metáforas para definir os diversos tipos de organizações. Apresenta a “organização orgânica” (Ilustração 14) que requer “pensar nas organizações como se fossem organismos” (Morgan, 2006:54). De acordo com o autor, podem ser definidas como “sistemas vivos que existem em ambientes mais amplos dos quais dependem para a satisfação de várias necessidades” (2006:54).

Esta metáfora representa, assim, as organizações como realidades dinâmicas. Têm períodos e ciclos próprios, tal como os organismos, que as tornam dependentes de circunstâncias externas para sobreviverem. Com um forte carácter sistémico, as organizações são vistas de forma aberta em troca constante com outros sistemas. É, por isso, necessário analisar o seu funcionamento de forma holística considerando “as suas partes” como vários subsistemas numa teia de relações (Pina e Cunha *et al*, 2016:26).



Ilustração 14 Modelo relativo aos subsistemas organizacionais (Morgan, 2006:63)

As organizações também são entendidas como sistemas auto-organizados que interagem com o ambiente transformando os seus objetivos através de um processo dinâmico entre as respostas que o ambiente dá e o que o sistema propõe. Para aumentar a criatividade, as organizações têm de (aprender a) ser criadoras, resilientes, atentas e abertas a novas mudanças (Rodrigo, 2005).

Para Williams & Yang (1999), o ambiente organizacional depende das interações entre o indivíduo/grupo e o ambiente em que este está inserido. É também através do ambiente que se concretizam as possibilidades de mudança de qualquer sistema. As organizações são entendidas numa perspetiva sistémica de grande relevância para entender a criatividade organizacional. Esta perspetiva ajuda a conceptualizar os múltiplos fatores que influenciam a performance criativa dos grupos nas organizações.

Numa organização o pensamento criativo é um processo individual tendo por base várias *interseções*. No entanto, para maximizar o potencial individual e criar novos pontos de vista e soluções, os processos individuais deveriam ser trabalhados em grupo (Branbadere 1998). Existe, cada vez mais, a necessidade e tendência nas organizações de se trabalhar em grupo para tomar decisões e resolver problemas (Pina e Cunha *et al*, 2016). É preciso responder à questão: o que é um grupo?

Segundo Pinha e Cunha *et al* (2016), um grupo é um conjunto de três ou mais indivíduos que têm consciência do seu contexto coletivo e interagem uns com os outros. A mais-valia dos grupos é a interação de diferentes perspetivas numa abordagem sistémica e holística em que “o conjunto todo é superior à soma dos talentos individuais” (2016:368).

Para Isaksen, o conceito de grupo é diferente do conceito de equipa. O autor refere que o trabalho de equipa pressupõe a junção de indivíduos que procuram atingir um objetivo comum da organização em que estão inseridos. De acordo com o autor, para que haja trabalho de equipa é necessário manter a colaboração, comunicação e interação positivas entre os indivíduos durante todo o processo de trabalho. Identifica características para que um grupo trabalhe de forma mais eficaz (Isaksen, 2013):

- Um objetivo claro e comum, que permita à equipa compreender e identificar a tarefa a ser resolvida;
- Membros da equipa com competências, aptidões e com conhecimentos específicos e diversos que contribuam para uma forte colaboração;
- Alto grau de entusiasmo e comprometimento para a realização do trabalho;
- Reconhecimento e suporte externo pelo seu trabalho e contributo na equipa;

- Um estilo de liderança que respeite as diferenças individuais, providencie um ambiente agradável e encoraje a equipa;
- Espírito de equipa, respeito pelos contributos dos outros, comunicação e amizade no envolvimento mútuo das tarefas.

Em suma, um dos fatores essenciais no trabalho de grupo é a diversidade individual - a multiplicação de perspetivas, ideias e opiniões -, mas também a dinâmica que se cria e que influencia o processo criativo e o seu resultado. Ao constituir um grupo é, por isso, necessário considerar fatores que vão desde as características individuais até às questões de interação entre os membros, à natureza da tarefa, ao ambiente envolvente e aos recursos disponíveis.

3. Design

3.1. Conceito

Quando os *designers* são abordados pela questão «O que fazes?» a resposta segue a pergunta «O que é isso do *design*?». Não é fácil de explicar.

A própria palavra *design*, diz Flusser, é a interrogação. Em inglês esta palavra pode ter diferentes sentidos, quer pela sua natureza semântica como substantivo (*plano, modelo, desenho, criação, intenção* ou *propósito*), quer como verbo (*planear, desenvolver, organizar, simular, projectar, 'arquitetar algo'*) (2010:9). Na língua portuguesa não há um termo específico que reúna todos os seus significados (Tschimmel, 2010:244), por isso, assume-se como um estrangeirismo no vocabulário quotidiano que, de forma complexa, se aplica em diversos contextos.

No livro *Design - História Teoria e Prática do Design de Produtos*, Bernhard E. Bürdek refere que o *design* determina a nossa existência pois é por meio dos seus resultados (produtos) que comunicamos com as outras pessoas, nos definimos em grupos e marcamos a nossa posição social. Ninguém pode imaginar a vida sem *design*, diz o autor, “em casa, no trabalho, no lazer, na educação, na saúde, no desporto, no transporte de pessoas e bens, no espaço público - tudo é configurado de forma consciente ou inconsciente”. (Bürdek, 2006:11)

Design está em tudo o que nos rodeia. Explicá-lo pelos seus resultados (produtos) é uma forma simples que pode ser compreendida por todos. Para que entendam «O que é isso do *design*?» a resposta acaba por ser associada ao seu produto em que as

características de uma “estética totalmente funcionalizada” (Cruz, 2014:130) são o reconhecimento da disciplina.

No entanto, isso é apenas a ponta do *iceberg*. Como afirma Bürdek (2005), cada objeto de *design* é o resultado de um processo de desenvolvimento. Ou seja, para que os produtos surjam e respondam às nossas necessidades tem de existir um problema (necessidade), um processo de trabalho estruturado e uma equipa de pessoas criativas com conhecimentos técnicos para chegar ao produto (solução).

Podemos referir-nos a *design* como um produto (ao seu resultado) ou como um processo (os procedimentos para chegar ao resultado). São várias as definições na literatura. De acordo com Richard Buchanan (2001), no seu artigo *Design Research and the New Learning*, alguns autores abordam o poder do *design*; outros falam das suas formas, do desenvolvimento de produtos e dos processos de *design*; e outros ainda referem o seu fim ou propósito. Para Buchanan, não há uma definição correta. Cada perspectiva serve a intenção estratégica de cada investigador, ou grupo de indivíduos, que pretende clarificar a direção do seu trabalho (2001:8).

Nesse pressuposto será importante entender algumas questões que definem a disciplina para se delimitar uma direção. Nos tópicos seguintes apresento as seguintes: (1) algumas das suas áreas de atuação; (2) como pode ser avaliado como produto; (3) o seu entendimento como processo.

3.2. Áreas de atuação

A amplitude da disciplina contempla diversas áreas de atuação, com as suas próprias funções e diferentes requisitos, que exigem, também por si, diferentes respostas. Dentro desses contornos dividem-se múltiplas especialidades.

Buchanan (2001) expõe dois momentos sequenciais no *design* (Tabela 2). Um primeiro momento, tendo por base *símbolos* e *coisas* a que corresponde, respectivamente, o design gráfico e o design industrial. Um segundo momento (de reorganização e revolução) de onde surge a emergência de novos domínios e novas direções - no pensamento e na prática do *design* - com foco na *ação* e no *ambiente*, respectivo ao design de interação e ao design de ambientes.

	Símbolos	Coisas	Ação	Pensamento
Símbolos	Design Gráfico			
Coisas		Design Industrial		
Ação			Design Interação	
Pensamento				Design Ambientes

Tabela 2. Modelo das quatro ordens do design de Buchanan (2001:12).

De acordo com o mesmo autor, no século XX existem quatro ordens no *design* que nos ajudam a compreender a natureza deste, o seu significado como “produto”, os seus problemas consequentes e assuntos relacionados com a sua prática.

A primeira e segunda ordem preocupam-se com *símbolos*, “a comunicação da informação em palavras e imagens” (Buchanan, 2001:10). Esta área chama-se *design* gráfico, comunicação visual ou *design* de comunicação. Na mesma vertente está o *design* industrial ou *design* de produto cuja diferença são as *coisas* materiais. Esta área foca-se nos artefatos físicos e tangíveis.

A criação de novos produtos começou a redirecionar-se. O *design* passou a focar-se na *ação*. Emerge, assim, um novo domínio (terceira ordem) no pensamento do *design* e na sua prática: o *design* de interação. Este preocupa-se com a relação entre os seres humanos através de produtos mediadores e influenciadores. Produtos tornam-se experiências, atividades ou serviços e integram uma nova percepção “do que é um produto ou o que pode ser” (Buchanan, 2001:11). Por fim, numa quarta ordem, surge o foco nos *ambientes* e *sistemas*. O reconhecimento de que todos nós estamos integrados em sistemas e ambientes, construídos tanto por nós mesmos, como providenciados pela natureza. Segundo o autor, a ideia ou pensamento que organiza o sistema é o foco desta área “em que as interações têm lugar”.

As áreas de intervenção do *design* são estruturadas por Gomes Filho (2006), no seu livro *Design de Objeto*. O autor compara o seu contexto nacional (Brasil) e a lista efetuada por Thomes Haufle, em 1996, presente no livro *Design an Illustrated Historical Overview*.

Apresenta a disciplina em sete áreas de atuação: *design* de produto; *design* gráfico; *design* de ambientes; *design* de moda; *redesign*; *design* conceptual; *design* de interfaces.

Introduz as especialidades que correspondem a cada área mas, no entanto, acaba por dar ênfase e resumir o assunto do seu trabalho nas quatro categorias mais usuais: *design* de produto; *design* gráfico; *design* de moda e *design* de ambientes.

Pela sua descrição, *design* de produto (ou industrial) diz respeito a produtos ou sistemas predominantemente tridimensionais. Esta área é responsável pelo desenvolvimento e fabrico de produtos.

O *design* gráfico, por sua vez, tem que ver com a conceção bidimensional de mensagens e sistemas visuais que passam por processos de impressão. Gomes Filho (2006) aponta neste tópico, segundo Richard Hollis, objetivos de ação e funções do *design* gráfico:

- 1) identificar coisas (marcas, símbolos, rótulos);
- 2) informar e relacionar coisas (mapas, sinais de orientação e informação);
- 3) apresentar e promover com o intuito de passar mensagens que comuniquem eficazmente (posters, anúncios publicitários).

Tendo uma forte ligação com o *design* gráfico e o *design* de produto, o *design* de moda, representa o desenho e execução de peças, acessórios e vestuário. Por sua vez, o *design* de ambientes envolve a conceção, composição e planeamento de espaços nos quais se inserem os produtos das restantes áreas: industrial (mobiliário, equipamento); gráfico (estrutura visual, informação e comunicação) e, até, moda (acessórios, têxtil).

Estas quatro fronteiras estão presentes em diversos meios: tanto na literatura (monografias e cursos académicos), como em séries televisivas. Contudo, a sua disposição não é linear. Devido a mudanças de paradigmas e à crescente evolução do mundo, vão surgindo novas áreas em resposta ao que é necessário.

Um território de atuação em destaque, que deve ser mencionado nesta investigação, é o *design* de interação ou de interfaces. Gomes Filho (2006) descreve-o como sendo uma área que interrelaciona e articula duas ou mais áreas de conhecimento na interação do utilizador com o produto. Destaca o campo da informática onde, através de *softwares*, se estabelecem conexões entre o utilizador e o programa, operando entre o *design* gráfico e o industrial a nível conceptual.

Design de interação, tal como muitas disciplinas, preocupa-se com a forma ao projetar produtos digitais, ambientes, sistemas e serviços. De acordo com Cooper, Reiman & Cronin (2007), a diferença é que *design* de interação (ao pensar e projetar) tem o seu foco na exploração do comportamento dos utilizadores. Os autores defendem que esta disciplina influencia a experiência das pessoas ao desenhar os mecanismos de interação

com o produto. Assim, o seu propósito não é só atuar na composição visual do produto, mas também requer dos *designers*, muito conhecimento do contexto em que projetam, de modo a entenderem a relação entre o utilizador e o produto.

3.3. Design como produto

O *design* como produto, ou como disciplina onde emergem resultados tangíveis e intangíveis, pode remeter para a definição de desenho de objetos. O *design* é visto como criador da cultura material, instrumental e visual.

Lê-se, na sua historiografia, o interesse e a descrição do *design* como fronteira entre a arte e a técnica. Pelas palavras de William Morris, é dado como ‘útil’ e ‘bonito’ (Rawsthorn, 2013:45). O percurso do *design* é marcado com grande ênfase, pelos seus produtos e resultados, no seu sentido mais objetivo.

A multiplicidade de perspetivas é expressa na literatura – da clássica à contemporânea. Os autores dedicam as suas teorias ao produto, não só ao modo como o objeto comunica a sua função pelo seu desenho, mas também ao seu papel na indústria e ao seu reconhecimento no contexto económico. Esta é uma questão que leva *designers* e teóricos a grandes debates.

No final do século XX, o conceituado *designer* Dieter Rams, propõe dez princípios na construção de um padrão criterioso para o bom *design*: (1) inovador; (2) útil; (3) estético; (4) auto-explicativo; (5) discreto; (6) honesto; (7) durável; (8) preocupa-se com todos os detalhes; (9) preocupa-se com o meio ambiente e, por fim, (10) o bom *design* é o menos *design* possível (Hustwit, 2018). A ação e preocupação de Rams é fazer “bom *design*”, isto é, desenvolver um bom produto seguindo uma corrente depurada esteticamente (minimalista) que comunique sobretudo a sua função.

Também Rawsthorn crítica de *design*, no seu livro *Hello World: where design meets life*, apresenta e explora, através de exemplos, variáveis para um bom *design*. Diz ser pela combinação de diferentes qualidades (respondidas de forma dissemelhante ao longo dos tempos) que se define bom *design*. Afirma que nenhum projeto de *design* pode ser considerado válido a menos “*que cumpra a sua função e que a faça com eficiência*” (Rawsthorn, 2013:46).

Segundo Rawsthorn, um bom *design* tem de ser útil e corresponder a aspetos essenciais de integridade. Defende a integridade como elemento central na definição de bom *design*, relacionado com qualidades de honestidade, clareza, sinceridade, decência,

solidez e questões incorruptíveis. A autora afirma ainda que integridade se estende a todos os aspectos do *design*, começando com o propósito e os objetivos de quem quer que desenhe ou faça. Outros autores como Victor Margolin, Victor Papanek que se focam nos assuntos sociais, morais e éticos, assumem a importância destas questões na projeção do *design*.

Uma outra perspectiva, é o modelo de Buchanan (2001) que apresenta elementos a ter em consideração na produção do produto (Ilustração 15). Quer seja *elementos externos*, tais como materiais, forma, função (como e o que comunica com as pessoas) e modo de utilização, quer por *elementos internos*, se é desejável, útil e eficiente.

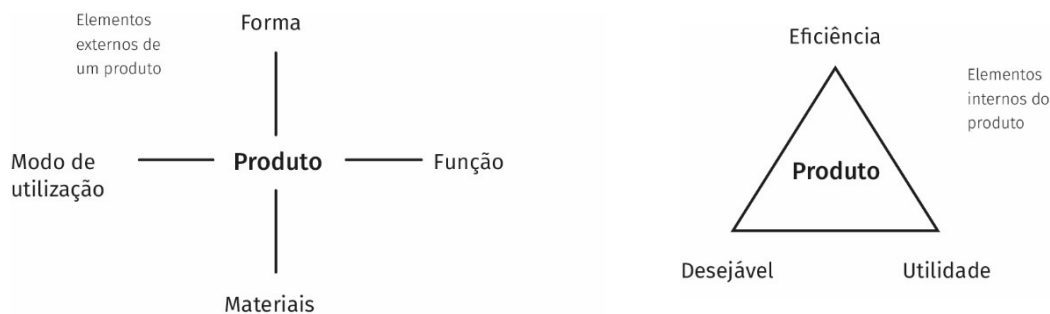


Ilustração 15. Modelos dos elementos externos e internos de um produto de design, adaptado de Buchanan (2001:15).

De acordo com Buchanan, a teoria do *design* tem dado lugar a amplas discussões sobre a forma e a função dos produtos. No início, os produtos eram frequentemente compreendidos por uma perspectiva externa. O seu foco estava na forma, função, materiais e modo de utilização do produto. Com a mudança de perspectiva, teóricos tentaram compreender os produtos através do seu interior, isto é, “dentro das experiências dos seres humanos que os fazem e os utilizam nas situações e contextos sociais e culturais” (Buchanan, 2001).

Entende-se pelas várias abordagens que os critérios para um produto de *design* são variáveis. O produto tem de considerar tanto questões estéticas como funcionais e, ao mesmo tempo, fatores técnicos que respondam a outros contextos industriais e económicos.

O pensamento dos *designers* é direcionado para produtos finais, no entanto, o produto é apenas o resultado de um processo (Buchanan, 2001). Antes de existir um produto é

sempre necessário seguir uma sequência de passos que ajudem a desenvolver o projeto e interligar as suas variáveis.

3.4. Design como processo

Enquanto que o produto surge como resposta às necessidades humanas, os processos mostram o “melhor” caminho para chegar à solução. São vários os modelos propostos na literatura que apresentam a estrutura dos processos criativos de trabalho e das metodologias de *design*. Não pretendo, para o âmbito desta dissertação, abordar todos os modelos existentes. Exponho, apenas, algumas estruturas metodológicas que permitam compreender a evolução dos processos e das metodologias de *design*.

A distinção entre produto e processo é claramente definida pelo *designer* Bruce Mau em *An Incomplete Manifesto for Growth*. Apresenta um conjunto de máximas para a optimização dos projetos. Uma das suas crenças é a ideia de que “o processo é mais importante do que o resultado” justificando que o processo conduz a novos resultados. Mesmo que o caminho seja desconhecido, sabemos para onde queremos ir (Mau, 1998).

As metodologias de *design* estudam e consideram os princípios, práticas e procedimentos da atividade. Desenvolvem as estruturas apropriadas ao processo de trabalho (Cross, 1984:vii). De acordo com Dubberly (2004), qualquer processo, sendo de *design* ou não, implica *input* e *output*. Começa com um problema e conclui com a sua solução ou resposta. Um processo é o caminho que o *designer* percorre ao transformar a informação (*input*), através de operações, métodos e técnicas, numa prática criativa que converge para o resultado desejado (*output*). Ou seja, o processo é a compreensão e/ou criação de problemas, o desenvolvimento de ideias e o planeamento técnico de soluções criativas que, por sua vez, resultam no produto.

As investigações e os estudos sobre as metodologias de *design* desenvolvem-se no pressuposto de que este é uma atividade de resolução de problemas. Victor Papanek (2005) considera que o reconhecimento e definição de um problema é das capacidades mais importantes de um *designer*. A maioria dos autores concorda que os *designers* resolvem problemas. Papanek (2005) afirma que o *design* é uma atividade de resolução de problemas; Bruno Munari (2008) diz ser um método face aos problemas.

Distinguem-se duas categorias de problemas: problemas bem definidos e estruturados; problemas mal definidos e mal estruturados. Enquanto que os problemas bem estruturados podem ser resolvidos de forma sistemática, os problemas mal estruturados

exigem novas abordagens. Estes últimos são definidos por Horst Rittel (1984) como “problemas insidiosos” (no original *wicked problems*).

A definição de um problema de *design* depende, segundo esta classificação, da clareza do *briefing* inicial proposto pelo cliente. Uma das características dos problemas de *design*, segundo Tschimmel (2010), é que muitas vezes o cliente não sabe realmente qual é o “verdadeiro” problema tendo, por isso, de ser identificado, interpretado, definido ou redefinido.

A definição do problema depende também da complexidade do problema e da interpretação do *designer*. Sendo necessário considerar a quantidade de elementos, ligações e consequências (sociais, culturais, tecnológicas, económicas) inerentes ao problema. Ou seja, o *designer* tem, não só, de responder e resolver a necessidade do cliente, mas também de ter em conta questões de mercado (legais e económicas) (Lawson, 2009).

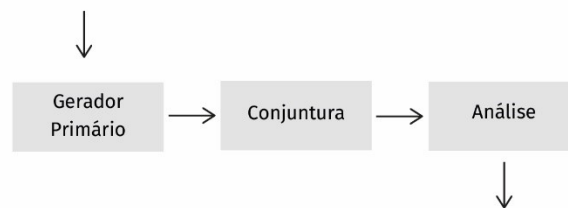


Ilustração 16. Modelo de Darke adaptado de Dubberly (2004:43)

Jane Darke (1984) sugere o “gerador primário” (Ilustração 16) como primeira fase do processo de *design*. Ajuda o *designer* a fazer a ponte entre a informação do problema e o conceito da solução (Cross, 1984). Segundo o autor, o *designer* tem de identificar a geração de um conceito particular ou um determinado conjunto de objetivos. Esta fase é importante no processo porque o *designer* tem de encontrar um caminho para reduzir a variedade de potenciais soluções para o, ainda imperfeito, entendimento do problema (Cross, 1984:168). O primeiro gerador é o que possibilita o salto entre o problema e a solução criativa.

Com base no modelo de Darke, Bryan Lawson examina o processo de *design* como uma sequência de atividades. O autor diz que “usualmente deve haver um *briefing*, o *designer* deve de estudar e compreender os requisitos, produzir uma ou mais soluções, testá-las contra critérios implícitos e explícitos e comunicar ao cliente e construtores” (2005:48). Abaixo, na Ilustração 17, apresento um diagrama onde o processo de *design*

tem de ser visto como a negociação entre o problema e a solução através de três atividades: análise, síntese e execução.

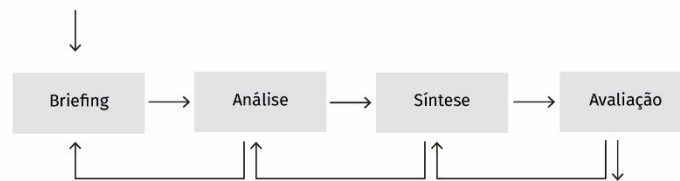


Ilustração 17. Modelo de Lawson, adaptado de Dubberly (2004:44)

3.5. Design como Fenômeno Sistêmico

O pensamento característico do *design* tem de ter em consideração dimensões conceituais e operacionais (Lawson, 2005) num processo de rigor científico e liberdade artística, mas também a necessidade de entender o contexto cultural e social onde projeta e atua. O *design* é considerado uma atividade intencional, um processo de criação e mudança do meio envolvente.

O seu pensamento criativo (a sua capacidade de antever possibilidades e imaginar a sua aplicação) é aplicado num processo de trabalho, de constante interação entre domínios, que exige uma percepção holística das situações, dos problemas e das soluções: o que determina o *design* como um fenómeno criativo sistêmico.

O *design* apresenta-se, assim, também como um sistema dinâmico que trabalha com os outros e para os outros. Victor Papanek e tantos outros autores destacam o papel da interdisciplinaridade como característica inerente e fundamental no processo de *design*. Como diz Papanek por “falarem a linguagem de várias disciplinas” conecta agentes de outras atividades nos seus projetos (programação, produção industrial, fotografia, marketing e arquitetura) como também é influenciado pelos seus pares – cliente e utilizador – num processo colaborativo entre todos (Papanek, 2005:37).

Em *The Change of Design*, Tim Brown, diretor executivo e presidente da IDEO, evidencia uma visão diferente do produto e da função do *design*. O autor argumenta que “todo o produto é um serviço” que implica associação à marca e uma expectativa de acompanhamento após a compra. Por identificar o produto como serviço, compreende que, cada vez mais, se associa (esse produto/serviço) a uma experiência em que

produtores, consumidores e todos os envolvidos querem, e precisam, de ser incluídos “no novo contrato social participativo” (Brown, 2009:178).

Apreende-se a importância do *design*, como promotor das mudanças sociais e culturais. O seu produto é resultado de um sistema complexo que trabalha: atributos técnicos (elementos externos e internos); criativos (no desenvolvimento de ideias); questões de mercado.

Como apresentado na Ilustração 19, Buchanan identifica o desenvolvimento de novos produtos como mediador de negociação entre interesses (2001:14).

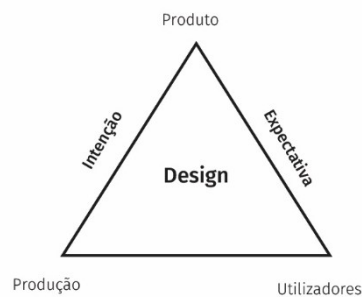


Ilustração 18. Modelo retirado de Buchanan (2001:15)

Os *designers* e os seus produtos têm de ter a capacidade de estabelecer ligação e aproximar os vários agentes presentes: tanto a comunidade utilizadora (clientes, vendedores, utilizadores e mercado), como os produtores e colaboradores (Buchanan, 2001; Brown, 2009). Estes elementos são parte do sistema e da cultura do *design*.

Brown manifesta, por fim, a sua posição dizendo que fazemos todos parte do mesmo (“*we’re all in this together*”) (2009:178). Isto pressupõe um processo de trabalho colaborativo e um pensamento projectual específico e adequado.

Entende-se, de acordo com Tschimmel, que o *design* sob a teoria sistémica tem de compreender o problema perante todos os grupos de interesse envolvidos para depois analisar e identificar as relações entre os membros e as necessidades da sociedade (Tschimmel, 2010:277).

A formulação de uma metodologia que articula a criatividade, a técnica e o conhecimento especializado (Lawson, 2005), bem como as características individuais e dos grupos de trabalho dá origem ao *design* como sistema criativo.

4. Criatividade no Design

A disciplina do *design* tem como núcleo a criatividade. O *design* trabalha com a criatividade (Munari, 2015). Uma profissão que necessita de forma equilibrada de pensamento divergente e de pensamento convergente para que possa resolver problemas, satisfazer as necessidades dos outros e criar soluções criativas (Lawson, 2005). A criatividade no *design* é tanto uma questão de originalidade como de produzir bons resultados face às necessidades.

A disciplina do *design* constrói-se por um processo criativo, uma metodologia projectual de geração e emergência de ideias de forma a apresentar respostas adequadas aos problemas que são impostos pela sociedade (pelos clientes). Os *designers*, como pessoas criativas, são influenciados pelo contexto cultural, social e pelos ambientes em que se inserem.

Deste modo, como atividade criativa, é pelos seus componentes sistémicos que se define. O *design* e as suas práticas assumem-se também como um sistema criativo.

Capítulo III - Trabalho de Campo

1. Enquadramento do Sector

O *design* apresenta-se, no contexto das actividades criativas, como parte integrante do setor cultural e criativo, um elemento essencial no âmbito da criação e desenvolvimento de produtos, espaços, activação de marcas e na construção de tendências. O setor tem vindo a crescer e a ganhar destaque na economia nacional. Segundo os dados recolhidos no último estudo da Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, em 2015, o *design* foi responsável por 80% das exportações dos bens criativos nacionais, tornando-se, assim, um dos setores de maior exportação do País (Mateus & Associados, 2016). A geometria do subsector do *design* é heterogénea. Por um lado, identifico grandes empresas do sector industrial em que profissionais de *design* e outros criativos fazem parte de departamentos de criatividade e inovação. São contextos em que o *design* é descrito como profissão. Por outro, subsistem estúdios e agências especificamente de *design*.

Na tentativa de classificar o setor, foram retirados dados estatísticos do estudo de Mateus & Associados. De acordo com a nomenclatura da Classificação de Actividades Económicas (CAE), o código para o subsector de actividades de *design* é o 74100.

As pesquisas estatísticas levantam-me questões. Numa tentativa de mapeamento do subsector confrontamo-nos com a tendência de se considerar o design como fundamental e presente num grande número de indústrias (como, por exemplo, a indústria automóvel ou do calçado), o que dificulta a classificação e a definição do subsector como área profissional. Ao longo da pesquisa realizada, fui verificando que muitas empresas de *design* estão inscritas com outros códigos, o que nos remete para dados eventualmente pouco rigorosos. Há outro tipo de empresas como, o sector imobiliário ou de publicidade, que também se registam com o CAE de actividade de *design*.

De acordo com os dados do estudo Mateus & Associados (2016), o sector cultural e criativo é responsável por 2,7% da distribuição de emprego em Portugal. Nesse total, as actividades criativas representam 25%, e integram 53.312 postos de trabalho. Com evidências de concentração regional das Áreas Metropolitanas (AM), a AM do Porto representa 28% das actividades criativas, das quais 3% correspondem ao subsector do *design*, que tem vindo a registar aumentos contínuos na empregabilidade.

A Região Norte, em especial a cidade do Porto, tem vindo a ser considerada pioneira no estudo e desenvolvimento das indústrias criativas, distinguindo-se por ter uma grande

variedade de “pessoas criativas”, com espírito empreendedor, com competências, informação, conhecimento e talento com valor importante para o mercado (Consultado em Novembro 07, 2018 em: <http://www.investporto.pt>).

2. Empresa GEMA

“A Enigma Virtual, Lda., também designada como GEMA, foi criada em 2 de Abril de 2007. Desde a sua fundação assume-se como uma empresa vocacionada para a criação de projetos de multimédia interativa, orientados para diferentes clientes, contextos e necessidades. O crescimento da empresa é verdadeiramente inquestionável: cresceu sustentadamente em faturação, em rentabilidade, em clientes, sendo que já trabalha com muitos dos grandes grupos e instituições portuguesas, e, principalmente, cresceu em equipa e competências. A GEMA é hoje uma empresa detentora duma dinâmica interna de criação de projetos inovadores e os produtos da empresa podem ser enquadrados em duas grandes categorias: Interactive Media (Engenharia de Multimédia) e Corporate Media (Criação e desenvolvimento de conteúdos). Composta por uma equipa experiente e multidisciplinar, a Enigma Virtual preocupa-se em fazer chegar aos clientes as ideias e as aplicações adequadas, para que estes possam melhorar os seus processos de negócio, bem como avisão que têm sobre a empresa, os seus clientes e o mercado onde atuam.

As fases críticas da Enigma Virtual são indissociáveis da sua presença e consolidação no mundo do desenvolvimento de IT. Após a fase embrionário de negócio, onde a empresa contava com a dinâmica e experiência provinda do Know-How dos seus fundadores, foi crítico para a empresa o seu foco nas áreas de maior valor acrescentado, criando sinergias com as comunidades científicas envolventes e com meio empresarial em geral.

Ao longo do tempo a empresa passou por diferentes fases, críticas para o desenvolvimento da empresa nomeadamente, a necessidade de postos de trabalho profissionais e capazes que foi imediatamente suprido dado os excelentes postos de trabalho da área existentes em Portugal. Outra fase crítica do negócio tem sido os constantes investimentos que a empresa tem efetuado para se manter atualizada e pronta para atacar o mercado, investimentos esses que têm sido financiados internamente e recorrendo a empréstimos bancários” (Texto de candidatura da empresa a um projeto nacional).

Passo a fazer a leitura dos dados recolhidos na empresa. Para tal, procuro fazer o cruzamento entre as categorias e subcategorias que emergiram na fase de análise de dados (Apêndice C), o referencial teórico construído e, como não podia deixar de ser, as minhas observações como investigadora e como profissional de *design*.

Pessoa

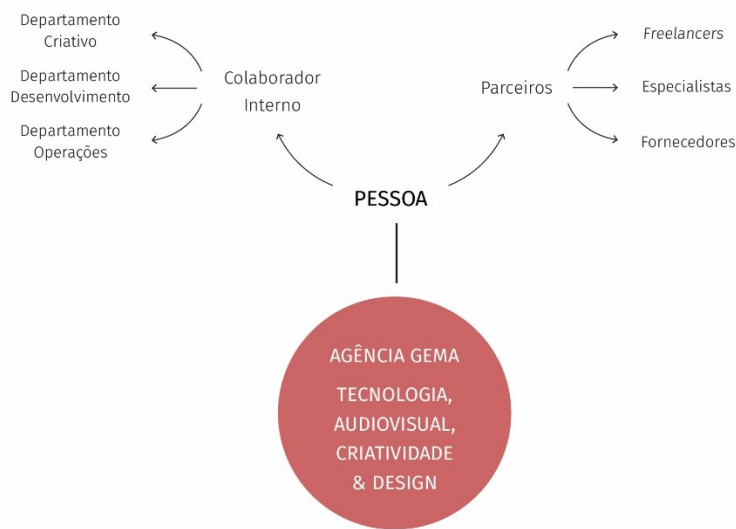


Ilustração 19 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Pessoa

A GEMA é uma Agência Digital e Tecnológica com foco no Audiovisual, Criatividade e *Design*. Os departamentos especialmente responsáveis pelo processo criativo são compostos por pessoas/equipas com funções específicas. Tendo em conta o que foi mencionado pelos interlocutores durante a entrevista, têm a seguinte estrutura:

I. Departamento criativo;

- i. Direção criativa/artística;
- ii. Design (2D e 3D);
- iii. Vídeo (*motion, effects* e algum áudio);

II. Departamento de desenvolvimento (produção);

- i. Investigação;
- ii. Programação;

III. Departamento de operações.

De acordo com Isaksen (2013), para que haja trabalho de equipa é necessário manter interações positivas entre os indivíduos durante todo o processo de trabalho. Ao longo de toda a entrevista os interlocutores enfatizam o “Nós” para se referirem e caracterizarem a organização enquanto pessoa coletiva - “nós temos muita experiência e muito conhecimento em desenvolver este tipo de soluções” (40Co,p4,3-4). A especialidade e experiência da empresa advém do contributo de cada pessoa dentro do departamento e é

estimulada pelos processos de trabalho em equipa que, por sua vez, constroem a organização.

Esta empresa, a caminho dos 13 anos de vida, integra muitas pessoas que estão na empresa “há cerca de 10 anos, quase desde o início” (41Co, p1,2-4). Trabalham juntas há muito tempo, conhecem-se “todos bem uns aos outros [e sabem] quem é que faz melhor cada tipo de coisa” (6DCr,p2,1-3).

Para além do que acontece no departamento criativo, o Diretor Criativo diz que “as pessoas de produção também são pessoas ligadas à criatividade” (6DCr,p2,1). Porém, e ainda que não tenha sido dito de forma explícita, entendo que as pessoas do departamento de operações, aparentemente distantes, também necessitam de ter capacidades criativas para apresentar as melhores soluções face à implementação do projeto – é o “departamento de operações que vai dizer (...) o que temos de ter para que tenhamos sucesso” (26Co,p4,1-2).

No seu discurso, os interlocutores identificam características das pessoas que se cruzam com referências teóricas - capacidades individuais (Isaksen, 1994), o investimento de energia despendida na tarefa (Tschimmel, 2011), associações de pensamento (Tschimmel, 2011), uso do erro (Kneller, 1972).

As *capacidades individuais*, como o conhecimento e o talento, referentes no modelo de Torrance (Isaksen, 1994), estão presentes no discurso dos interlocutores com forças díspares. *O talento* é, de algum modo, considerado uma variável quantitativa - “temos uma taxa de retenção de talento muito elevada” (41Co,p1,1). Este conceito surge como uma característica do ambiente da equipa e não tanto como reconhecimento de uma capacidade individual das pessoas. O mesmo acontece com *o conhecimento* que, mencionado de forma exaustiva ao longo de toda a entrevista, é percebido como fator essencial no desenvolvimento dos projetos. No entanto, como atrás também está implícito, não é referido como capacidade individual, mas sim como característica da empresa/pessoa coletiva.

Relativamente ao *investimento de energia* necessários à produção criativa referido por Tschimmel (2011), é perceptível quando, pelo tipo de projetos que desenvolvem, se diz que “são projetos que tens de dar muito” ou “temos de dar um bocadinho [à empresa]” (43Co,p2,2). Por exemplo, um colaborador que “teve de sair às 6h da manhã” para finalizar um projeto (41Co,p8,2).

As *associações de pensamento a partir da própria experiência* (Tschimmel, 2011), são mencionadas duas vezes em contextos diferentes. Numa primeira situação quando o

Diretor Criativo explica a geração de ideias: “eu também já vi muita coisa, já fiz muita coisa, sei, vou sabendo” (10DCr,p1,1). E uma outra situação em que o Comercial diz que acontece estarem numa reunião e lembrarem-se de algo que tinham proposto no passado (19Co,p2,4). São, em ambos os casos, procedimentos mentais que recorrem à memória para criar novas associações.

Como último exemplo, aceitar, interpretar e aprender *o erro* é usá-lo como razão para mudar e modificar a abordagem (Kneller, 1972). Tal como expresso, “não se acerta sempre obviamente, nem perto disso, mas vou sabendo o que cada tipo de projeto pede” (10DCr,p1,1-3).

De acordo com Kanter, as organizações inovadoras “aprendem e colaboram com aliados e parceiros” (1997:5). Também neste caso a empresa tem parceiros com quem trabalha para o desenvolvimento de projetos. A empresa tem diversos tipos de parceiros: “pessoas como nós” especializadas numa determinada área (42Co,p3,4-5) com quem trabalha para o desenvolvimento de projetos - os fornecedores que providenciam o material multimédia; especialistas com o seu *expertise* no campo em que atuam (“trabalhamos com muitos museólogos e também arquitetos” – 32Co,p1,3-4); profissionais de “áreas [de conhecimento], seja iluminação, sonoro ou cenografia” - 41Co,p5,1; pessoas em regime *freelancer* para responder a projetos que saem das capacidades de produção da empresa (“duas ou três pessoas de fora que já estão referenciadas e que já trabalham em vários projetos conosco” - 40DCr,p3,6-8).

Todavia, é necessário “escolher os parceiros” (42Co,p3,2) e, desse modo, há “um processo de verificação (...) para realmente comprovar a qualidade do trabalho [que fazem]” (42Co,p3,5). O critério de seleção dos parceiros estende-se também às exigências e políticas da organização. Ou seja, aquilo que exigem aos seus parceiros é, também, o que procuram nos seus colaboradores internos.

Para além do conhecimento e experiência, a responsabilidade também é um fator importante. “Temos de ter a certeza que vamos à procura dos melhores parceiros” (42Co,p3,3-4) porque se o cliente deposita confiança da entrega de um projeto, a empresa tem de se “responsabilizar por todas as áreas (...). Não interessa estar a imputar responsabilidade aos outros, interessa é tentar resolver (...), o ideal é prevenir” (42Co,p4,1-8).

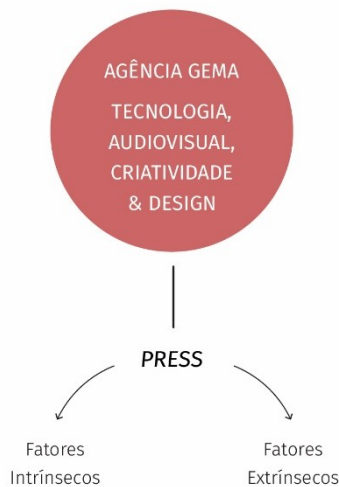
Press

Ilustração 20 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Press

As organizações são realidades dinâmicas e complexas em que se incluem muitas coisas - as pessoas, os processos e procedimentos utilizados, os propósitos e resultados, bem como o ambiente ou clima de trabalho (Isaksen, 2007:455). Analisar os fatores que influenciam, potenciam ou bloqueiam o clima organizacional e a criatividade é um desafio. Durante a recolha de dados, poucas perguntas foram feitas sobre esta dimensão. Contudo, ao longo do discurso, foram referidos elementos que, de alguma maneira, revelaram ser importantes para o clima organizacional e para o desenvolvimento dos projetos.

De acordo com o que foi mencionado pelos interlocutores, e tendo por base o contributo da investigação de Amabile (sobre motivação intrínseca e extrínseca), dividi esta categoria em duas subcategorias: fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. Entendo que *Fatores Intrínsecos* dizem respeito a fatores presentes no ambiente de trabalho que podem estimular ou bloquear a criatividade e sobre os quais a equipa ou a empresa conseguem ter certo controlo. Pelo contrário, os *Fatores Extrínsecos* são fatores que estão fora do ambiente de trabalho, e sobre os quais, por isso, a equipa ou empresa tem pouco, ou nenhum, controlo. Reconheci também outras características que, na linha de Amabile (1998), se cruzam e surgem muitas vezes associadas.

Referente aos *Fatores Intrínsecos*, encontro as seguintes características: ambiente de cooperação; sentido de desafio; liberdade na tomada de decisão; encorajamento de novas ideias; gestão que apoie a inovação; reconhecimento do trabalho.

Sobre a gestão da empresa e o apoio à inovação, não obtive informação direta. Contudo, é possível fazer algumas interpretações com base no que foi dito. Tendo em conta o crescimento e a evolução da empresa que, segundo o Comercial, “tem tido um crescimento gradual e sustentável” (26Co, p4, 5-8) ao longo dos anos e se tornou “mais dinâmica, muito mais abrangente, quer tecnologicamente, quer criativamente” (1DCr, p1, 1-3). Acreditam que “tem de haver uma evolução constante e flexibilidade” (16Co, p2, 1-2), sublinham que não sabem muita coisa e que, por isso fazem muita investigação, para que possam evoluir (27Co, p1, 6-7). “O objetivo é crescer cada vez mais” (26Co, p3, 2-3).

O trabalho de grupo e a colaboração são também fatores importantes no clima da organização e uma característica de apoio à inovação. Numa empresa em que os projetos são desenvolvidos em processos colaborativos e em equipa, o espaço de trabalho tinha de ser *open space* (10DCr,p1,2) - o que implica facilidade de trabalho e um ambiente de cooperação entre a equipa.

A liberdade na tomada de decisão não é muito perceptível, no entanto, referindo-se à decisão de usar certa “ideia” no projeto, o Diretor Criativo diz “se eu e não só eu, se as pessoas acharem” (19DCr,p1,1). Entendo que se refira aqui a uma liberdade que se consubstancia com a opinião da equipa de trabalho.

O Reconhecimento do trabalho, segundo o Comercial, é feito, não só pela “componente financeira que é importante, claro que é fundamental”, mas também por outras “coisas”, “há várias formas de medir o trabalho” (43Co,p2,3-7). Entendo, neste ponto, que o reconhecimento do trabalho dos colaboradores internos é, em simultâneo, o encorajamento de novas ideias expresso como desafio - “nós queremos é quebrar barreiras e ir mais além” (42Co,p1,1), a empresa desafia “cada um de nós a ir um pouco mais além, sair da zona de conforto” (43Co,p2,3-7).

O reconhecimento do trabalho será uma forma de “oferecer” aos colaboradores internos um ambiente de trabalho “muito dinâmico” (16DCr,p3,1) e “excelente” (41Co,p1,1) como recompensa pela sua dedicação - o que, de acordo com Amabile, potencia a motivação intrínseca: “se os gestores combinarem as funções das pessoas com os seus conhecimentos e habilidades conseguem potenciar a motivação intrínseca” (Amabile, 1998:81).

Nos *Fatores Externos*, identifiquei duas características muito mencionadas pelos interlocutores - Recursos (tempo e dinheiro) e Relações interpessoais (com clientes e parceiros). Ainda que não seja avaliativo, estas características são mencionadas com

frequência. Desafiam os processos de trabalho. Segundo Amabile (1998), os dois principais recursos que afetam a criatividade são tempo e dinheiro. E são estes os mencionados, com muito destaque, nos clientes e nos parceiros. Aliás, estes são os critérios de aceitação de um projeto, “o tempo de execução e os valores” (21Co,p1,1) – “os dias que antecedem a entrega de um orçamento ou projeto são, normalmente, dias de maior tensão” (41Co, p6, 1-3); há um “deadline extremamente reduzido” (38Co,p2,1); “existem tempos de desenvolvimento e de investigação” (38Co,p2,7); “sob os tempos de produção” (41Co,p6,7-8); “Estamos dependentes dos fornecedores porque demoram” (41Co,p6,1-3).

Mas, a empresa vai tendo “essa experiência de gerir o tempo e as expectativas do cliente” (41Co,p6,7-8), “são relações que se vão criando” (11Co,p7,7). Para a empresa interessa “o grau de satisfação do cliente (...). Ou seja, é no orçamento que enviamos, no próprio modo como lidamos com o cliente (...) há várias nuances, várias possibilidades de se alterar porque o cliente vai ficar satisfeito se apresentarmos um preço razoável, vai ficar satisfeito se a solução funcionar” (40Co, p3, 1-5). Essas relações foram consideradas por mim como fator presente no ambiente de trabalho. Uma informação que surgiu no campo e que não encontrei cruzamento com a teoria.

Os fatores aqui abordados, tanto intrínsecos, como extrínsecos, estão presentes, cruzam-se e, como veremos adiante, têm implicações nos processos criativos da empresa.

Processo

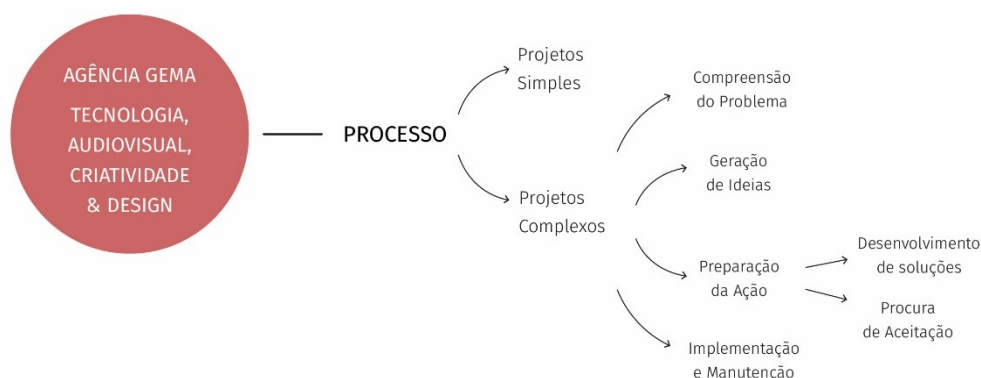


Ilustração 21 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Processo.

Conforme já tem vindo a ser referido e tem forte ênfase na literatura, o processo criativo raramente é linear. Na empresa em estudo a percepção é a mesma. Fazem uma descrição breve de um processo *ideal* (“no mundo ideal”), em que tudo seria assim estruturado mas, mais do que sublinharem que “não é isso acontece” (5DCr,p2,1-3), assumem que “nem sempre (...) se deseja” um processo linear (5DCr,p1,1).

Em alguns projetos seguem etapas específicas, noutros “cortam-se passos” (5DCr,p2,8-9), anda-se para trás e para a frente ou, por vezes, produz-se um “processo reverso” (8DCr,p1,2-3) devido a alguns bloqueios ou necessidade de alterar, refazer, melhorar. É variável “porque é tudo muito dinâmico e muitas vezes é de uma maneira, outras vezes é de outra” (10DCr,p7,3-4). Não há um processo fixo, pré-definido ou “normal”, muito menos um caminho rígido e pré-definido para se seguir. Pelo contrário, desenvolvem um processo que está dependente de variáveis internas e externas, do tipo de problema a ser resolvido, da sua dimensão e da sua complexidade. “Depende muito do projeto” (4GP,p1,1), “da dimensão do projeto”(4GP,p2,3), “depende da proposta” (9DCr,p1,1), “depende do cliente” (9DCr,p1,1). Em suma, “varia muito de projeto para projeto” (5DCr,p2,7-8).

Neste pressuposto, agrupei e dividi o processo de acordo com dois tipos de projetos: simples e complexos. As etapas podem ser omitidas perante soluções específicas, ou exploradas em detalhe em problemas mais “desafiantes”.

Os *projetos simples* são projetos com tempos de produção curtos ou problemas muito bem definidos “que é só quase ‘chapa cinco’ em termos de desenvolvimento” (41Co,p3,2-4), projetos que “se tem de resolver num dia ou dois” (6DCr,p1,1-2) ou que são resposta a pedidos muito semelhantes ao que se fizeram no passado. Nestes casos, sabendo “que [alguma fase] a meio do processo já não vai influenciar tanto” (6DCr,p1,1-4) “não vale a pena, por exemplo, passar (...) [pelo Diretor Criativo] ou por outro gestor de projeto” (6DCr,p2,3-5), passa diretamente para as pessoas que produzem. Isto acontece, evidentemente, em projetos que já fizeram “milhares de vezes” (5DCr,p2,8-9) em que, por isso, não há necessidade de seguir em rigor todas as fases. Esta destreza do processo é resultado da experiência pelas pessoas envolvidas o que, por sua vez, permite automatizar processos e melhorar a eficiência da empresa.

Os *projetos complexos* são projetos grandes que exigem mais tempo e dedicação, são “de maior dimensão e de maior longevidade” (1DCr,p1,5-6), “envolvem equipas (...) mais dedicadas só a esses projetos (2DCr,p3,1-2). São projetos “com graus de

complexidade completamente diferentes” (42Co,p1,5-7) que têm de seguir um processo mais rigoroso e aprofundado.

Como começa um projeto nesta empresa? “Pode haver um concurso público ou pode simplesmente ser uma chamada de um cliente” (11GP,p5,2-3). Podem ser clientes/pessoas que conhecem e trabalham com a empresa há muito tempo, como também chegam projetos através de agências de comunicação ou outros agentes de mercado que direcionam os seus clientes para várias competências da empresa. Em suma, “há várias formas [e] tipos de cliente” (25Co,p1,2).

Na descrição feita pelos entrevistados identifiquei quatro etapas que estruturam o processo e que têm em paralelo com as fases identificadas por Wallas e as componentes do método de CPS. São as seguintes:

- 1) Compreensão do Problema;
- 2) Geração de Ideias;
- 3) Preparação da Ação;
- 4) Implementação e Manutenção.

Compreensão do Problema

O processo de trabalho começa, então, com o contacto do cliente, com o que os interlocutores chamam de “ideia” - aquilo que o cliente quer ou deseja. Ou seja, a necessidade, o problema ou o pedido do cliente.

Há várias formas do cliente chegar e, com o cliente, várias “ideias”, vários tipos de pedidos (Tabela 4):

Tipos de pedido	
1) O cliente chega com a ideia definida.	“trabalham com agências criativas antes de chegar cá” (19DCr,p6,1)
2) O cliente sabe o que precisa, mas não sabe como pode ser feito.	“sabem que querem fazer uma sala imersiva ou querem fazer algum projeto inovador, mas não sabem exatamente [como pode ser feito]” (12Co,p1,2-3)
3) O cliente não tem ideia	“pode vir diretamente ter connosco, para nós termos a ideia. Ou seja, fazermos tudo” (19DCr,p7,5)

Tabela 3. Identificação dos três tipos de pedidos que surgem na empresa.

Quando o cliente sabe o quer, ou quando “o *briefing* já nos chega”(19Co,p5,2-3) “é uma grande ajuda” (12Co,p1,2) porque “apenas pedimos o que é possível/preciso para

chegarmos ao projeto final” (25Co,p3,1). Porém a “ideia” “nunca vem fechado de lado nenhum” (20DCr, p3, 1-2). A ideia criativa é “o que é possível e o que não é possível fazer” (34Co, p1, 1-2). Tanto as agências criativas, como os clientes, não têm, geralmente, o conhecimento especializado da empresa. Por isso, a ideia que apresentam pode não ser viável ao nível de concepção. Aliás, o Comercial refere que, por vezes, não tanto ao nível da ideia, mas mais da concepção, têm de dizer ao cliente que “não resulta por causa de determinadas circunstâncias” (19Co,p3,3).

Vendo a questão nesta perspetiva, qualquer uma daquelas abordagens dá origem a processos complexos, ou pelo menos desafiantes - a pensar/criar de raiz, a “pensar em como fazer esta ideia que alguém teve” (20DCr,p1,1), a levantar a possibilidade de ir mais além da ideia apresentada (34Co, p1). Podem, inclusive, dar origem a um “processo reverso” - em vez de passar do problema para a ideia, passar da ideia para o problema. Seja como for, é aqui que, de um modo geral, se definem os contornos do projeto.

Em suma, para entender o *pedido* “que chega” e, independentemente do tipo de abordagem, “vai sempre alguém do departamento comercial falar com o cliente” (12Co, p1, 1) de modo a obter mais “*inputs*” (10DCr,p5,4-5). Com a informação recebida, dá-se início à fase de geração de ideias e à construção da proposta criativa.

Geração de Ideias

É a fase do processo de trabalho em que a criatividade e a emergência das ideias pode estar ou ser mais evidente. É de onde começa a surgir a resposta ao pedido do cliente.

Segundo os entrevistados, existem várias formas desta fase se desenvolver. Pode partir da ligação entre o Diretor Criativo e um Gestor de Projeto. Com o pedido do cliente, o Gestor de Projecto fornece ao Diretor Criativo os requisitos necessários para o trabalho e este desenvolve uma ideia de execução - “As ideias surgem ali no meu cantinho”. (10DCr,p1,2)

Mas, outras vezes, a ideia “vai surgindo, assim, de uma forma muito informal” (10DCr,p5,3-5), em trabalho com um conjunto de pessoas (4DCr,p5) - “sentamo-nos aqui” (10DCr,p1,5) “e conversamos” (10GP,p2,1), “debateamos umas ideias”. A equipa junta-se e faz “uma pequena reunião de *brainstorming*” (25Co,p2,1-2). Para, em conjunto, “cada um com os seus *inputs*” (25Co,p3,2), pensarem noutras hipóteses e discutirem até onde podem ir. “Porque tenho muita coisa interativa” (11GP,p4,4) e com o Diretor de Produção e o Diretor de Programação vou ter muitas outras soluções” (11GP,p4,9).

Nestas reuniões informais e de equipa surgem milhares de ideias “as mais estúpidas, as melhores”.

Preparação da Ação

Depois de a proposta ser entregue ao cliente, e se o projeto for ganho ou adjudicado, “a parte da produção e a parte de Gestão de Projetos ficam, muitas vezes, em contato direto” (5DCr,p2,3-7). Na reunião de *kick off* “partimos para a ação” (13Co,p1,1). Esta expressão, utilizada pelos interlocutores, assume o sentido de dar início a uma atividade ou a um projeto. Reúne-se para isso, “toda a equipa para o desenvolvimento” (12Co,p1,6) (criatividade, desenvolvimento e operações), e um gestor de projeto para “dar seguimento” (12Co,p2,2) e acompanhar o estabelecido. O objetivo do *kick off*, para além de “operacionalizar” (13GP,p2,1), é também distribuir “o que cada departamento tem de fazer” (13Co,p1,1-2) e definir um cronograma com os tempos de produção necessários para cada departamento (35Co,p2,1-3).

Assim, e de acordo com o mencionado pelos interlocutores, dividi esta fase de *Preparação* em dois momentos: Desenvolvimento de Soluções e (em alguns casos) Procura de Aceitação.

O *Desenvolvimento de Soluções* é “execução” (24GP,p1,1) da ideia - “Os *designers* fazem os layouts e tudo o que é necessário em termos gráficos. É, basicamente, o que o cliente ou utilizador vai ver. O departamento de desenvolvimento faz o que é preciso em termos de *software* e em termos de desenvolvimento para fazer a plataforma ou *interface* para apresentar o projeto. O departamento de operações vai-nos dizer exatamente o que é preciso” (25Co, p5, 1-5).

Durante o desenvolvimento “vamos vendo como funciona melhor” (16Co, p2, 2-3). Pode haver “a possibilidade de o projeto, do produto, solução ter algum problema” ou “não funcionar” (15DCr,p2,2). Nesses casos, a equipa pode voltar a uma “abordagem criativa” (15DCr,p2,1) “investigar um bocadinho mais” (38Co, p3, 2-3), “tentar melhorar” (15GP,p3,1), “fazer de outra maneira” (15DCr,p2,2). Ou seja, voltar a fases anteriores de resolução de problema confirmando a não linearidade do processo.

“Quando há uma maior complexidade, temos de fazer uma prova de conceito” feita só com o cliente (35-36Co,p1,1). Porque a última palavra é do cliente (17Co,p2,1).

Implementação e Manutenção

Quando o desenvolvimento da solução está concluído, dentro dos departamentos internos, a empresa faz a instalação, mas “existem muitos fatores que não conseguimos controlar” (39Co,p2,5-6). Por isso, para além das questões inerentes à implementação há também “uma parte muito importante que é a manutenção dos equipamentos” (25Co,p8,1-2).

De acordo com o mencionado pelos interlocutores, a empresa tem duas soluções para fazer a gestão de crise e manutenção dos produtos: “um técnico em permanência para fazer qualquer alteração que seja precisa” (39Co,p2,5) ou “aceder remotamente” para fazer qualquer alteração (26Co,p2,7-8).

Nesta empresa o processo conclui-se com a obtenção do feedback do cliente (26Co, p2,3).

Produto

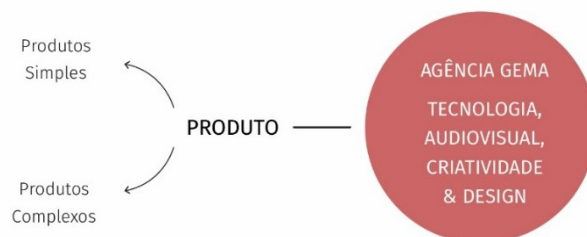


Ilustração 22 Ramificação de mapa mental respetivo à categoria Produto

Os resultados da empresa estão diretamente relacionados com os projetos desenvolvidos. Assim, esta categoria tem duas subcategorias: produto simples e produto complexo. No entanto, a distinção entre os dois tipos de produtos não é assim tão linear, até porque o processo também não é linear. Seja como for, os produtos simples são considerados o resultado de projetos “relativamente simples face à complexidade de projetos que nós normalmente temos” (41Co, p3, 2-4). Por exemplo, activação de marca ou exposições temporárias. Por sua vez, segundo aquilo que foi mencionado pelos interlocutores, produtos complexos podem ser exposições, instalações ou museus permanentes. Este tipo de projetos “tem o trabalho todo preparatório e é muito mais minucioso porque são coisas que são feitas em permanência” (42Co, p2, 1-2).

Produtos complexos são o resultado de uma evolução constante da empresa, quer em termos tecnológicos, quer em termos criativos (1DCr, p1, 1-3). Muitas vezes, são desenvolvidos através de projetos que intersejam áreas e que constroem abordagens nunca antes exploradas. Por exemplo, para “um holograma que comunicava por inteligência artificial” a empresa teve de passar por uma fase de investigação ampla porque já existiam hologramas, também já existia AI, mas, juntar as duas ainda não existia” (28Co, p2, 1-3). Por isso, afirmam que “muitas das coisas que fazemos são inovadoras” (16Co, p2, 1).

A empresa “na sua base tem três pilares Multimédia, Tecnologia e Marketing” (30Co, p2, 1-2) e são “especialistas em experiências imersivas e tecnológicas” (29Co, p1, 5-6). Que tipo de solução vendem? Produto ou Serviço? No discurso dos interlocutores, ao longo da entrevista, é evidente que a percepção varia consoante a função-departamento do interlocutor. Por um lado, no entendimento do Diretor Criativo, fazem produtos - “quando entrei (...) era uma empresa de projeto, não de produto”, projetos de activação de marca, eventos e, agora, passaram “a ter alguns produtos específicos” continuando a trabalhar para projetos (1DCr, p1, 1-5). Por outro lado, e na mesma linha, no entendimento do Comercial, “nós não vendemos nenhum produto. O que fazemos é um serviço” (38Co, p1, 1).

Assim, e sob pena destas ideias não terem sido confrontadas, ficam várias questões no ar. Como referido por Sousa (2012) o estudo da dimensão *produto* na criatividade é escasso pela dificuldade em explicar o que se entende por produto criativo. Do mesmo modo, também “os profissionais criativos” têm dificuldade em explicar o que é o seu próprio produto, e se realmente é um produto. Uma questão importante é a necessidade de definir conceitos. O que é um produto? Qual é o produto da empresa? O que diferencia os produtos específicos que têm, dos projetos que faziam e continuam a fazer? A discussão está na definição da empresa e na sua área de atuação. Em que área/s se posiciona mais esta empresa? Na área do *design*? Na área da informática? Na área da Tecnologia e do Marketing? Ou em todas?

Capítulo IV – Síntese e Considerações Finais

Comecei este estudo com a vontade de aprender e tomar consciência de algumas práticas das empresas de *design* no mercado português. Assumi, influenciada pela minha formação e pela minha experiência, que as empresas de *design* tinham processos específicos e bem definidos. Porém, no trabalho de campo não encontrei muitos elementos compatíveis com o capítulo do *design*. Na minha perspectiva e com a minha grelha de leitura, foi muito mais evidente o relacionamento da informação recebida com as teorias da criatividade.

Assim, à luz do trabalho desenvolvido, e para procurar uma (não) resposta, volto à pergunta que orientou esta investigação:

Quais os processos criativos que empresas de design utilizam no desenvolvimento dos seus projetos?

Vejo, com esta distância, que a resposta à pergunta que formulei no início podia ir mais além das referências a uma estrutura metodológica, podia alargar para o que é necessário para a construção de um processo criativo - para que seja original, enraizado na própria equipa. Era preciso ter feito um trabalho de contato e de imersão na empresa com outra dimensão.

No discurso dos interlocutores da empresa que estudei estão claramente presentes três fases do processo criativo de Wallas: a preparação para o projeto, o aparecimento de ideias/soluções e a verificação dessas soluções - tanto a nível de produção, como de implementação. Não consegui, porém, identificar referências ao momento de incubação. Foi dito que as equipas de desenvolvimento têm sempre muita coisa a fazer e que, por isso, se saíssem do espaço de trabalho, não teriam tempo para desenvolver os projetos. Ou seja, se não houver tempo para se afastarem do problema, também pode haver o risco de não se ter tempo para se ser criativo. Falta, por isso, perceber como acontece a fase de incubação.

O processo criativo é muito sobre tempo. Exige tempo. Para que haja o reconhecimento do problema, preparação, incubação, iluminação, verificação é essencial

que haja tempo – para pensar, para parar de pensar; para tempo de vida no contexto organizacional.

Será que o tempo é devidamente valorizado nos processos de criação? Penso que atualmente tem vindo a ser claramente negligenciado nos nossos hábitos e estilos de vida profissionais/pessoais. Num estudo futuro as minhas perguntas iriam, seguramente, passar por integrar outras áreas do meu interesse no estudo da criatividade e ter como foco o tempo que é dado aos processos de criação.

- Como criar condições para que as ideias aconteçam?
- Que importância se dá ao tempo nas empresas criativas?
- De que maneira as empresas criativas estimulam momentos de incubação?

Para quê tempo?

Volto à pergunta com que introduzi este trabalho: afinal, como surgem as ideias? Respondo que as ideias surgem quando estamos e somos entusiasmados pela vida. São as pessoas, os ambientes e as “coisas” que estimulam o nosso processo criativo de resolver problemas, de ter ideias, de viver. Para isso, temos de estar disponíveis para dar, para receber, para dedicar tempo.

Foi no meu próprio processo de criação desta dissertação que entendi. Por vezes a solução é desfocar, estar disponível - para o desconhecido, para o incerto, para a aventura, para aprender, para sair do sítio e para crescer. Não foi esta a disponibilidade que tinha no início do trabalho. Estava tão focada na perfeição e no processo pré-definido que achei que tinha de seguir que não dei tempo à real natureza do processo de criação, ao caminho da criatividade. O meu foco era acabar rapidamente. Também sentia a pressão constante do tempo para fazer muitas outras coisas. Mal eu sabia que esta reflexão final, até sobre mim mesma, iria surgir, literalmente, numa cadeira de baloiço, quando me forcei a dar tempo poucos dias antes da entrega deste estudo.

No caminho criativo são muitas as perguntas. As respostas vêm com ponto de interrogação. Não me vencem. Sou uma pessoa criativa e, por isso, frente aos problemas, procuro soluções ou novos problemas. O caminho que percorri, e que agora apresento, surge pela forma criativa como quero viver. Esta dissertação seria outra se não fosse minha. Foi composta com o meu contexto, com a minha experiência e conhecimento, com as pessoas à minha volta e comigo própria numa construção de vida. Este é o primeiro passo de partilha do que tenho vindo a aprender: a criatividade é um modo de vida.

Bibliografia

Alencar, E., & Fleith, D. (2003). *Criatividade: múltiplas perspectivas*. Brasília: Universidade de Brasília.

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, pp. 77-87.

Amabile, T. M. (26 de April de 2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School*.

Bianchi, G., Kowaltowski, D. K., & Petreche, J. R. (2011). A criatividade no processo de projecto. Em D. K. Kowaltowski, C. M. Daniel, J. R. Petreche, & M. M. Fabrício, *O processo de projeto em arquitetura: da teoria à tecnologia* (p. n.a.). São Paulo: Câmara Brasileira do Livro.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bono, E. (2005). *Os 6 chapéus do pensamento*. Pergaminho.

Bono, E. d. (2016). *Lateral Thinking*. Penguin Random House UK.

Brabandere, L. d. (1998). *Gestão das ideias: da criatividade à inovação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: Harper Collins Publishers.

Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues*, vol. 17, n. 4, pp. 3-22.

Bürdek, B. E. (2006). *Design. História, Teoria e Prática do Design de Produtos*. São Paulo: Edgardo BLÜCHER Ltda.

Cooper, A. (2007). Goal-Directed Design. Em *About Face 3: The Essentials of Interaction Design* (pp. 3-25). Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Cross, N. (1984). *Developments in Design Methodology*. John Wiley & Sons .

Cruz, M. T. (2001). O artificial: ou a cultura do design total. *Colóquio Internacional "A criação"* (p. <http://triplov.com/creatio/cruz.html>). Lisboa: Instituto S. Tomás de Aquino. Obtido de <http://triplov.com/creatio/cruz.html>

Cruz, M. T. (2014). Arte & Design. Design & Estética. Ou os caminhos da razão técnica. Em *Design et al.* (pp. 119-133). Alfragide: Dom Quixote.

Csikszentmihalyi, M. (2002). *Fluir*. Lisboa: Relógio d'Água Editores.

Darke, J. (1984). The Primary Generator and the Design Process. Em N. Cross, *Developments in Design Methodolog* (pp. 175-188). John Wiley & Sons.

Dubberly, H. (2004). *How do you design? A compendium of models*. Obtido de http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf

Flusser, V. (2010). *Sobre a palavra Design*. Lisboa: Relógio D'água editores.

Gomes Filho, J. (2006). *Design do Objecto: bases conceptuais*. São Paulo: Escrituras Editora.

Hustwit, G. (Realizador). (2018). *Rams* [Filme]. Obtido de <https://vimeo.com/304626830>

Isaksen, S. (2007). The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the Context for Change. *Psychological Reports*, pp. 455-456.

Isaksen, S. G. (1994). *Conceptions of Creativity*. Buffalo: The Creative Problem Solving Group.

Isaksen, S. G., & Murdock, M. C. (1993). The emergence of a discipline: issues and approaches to the study of creativity. Em S. G. Isaksen, *Understanding and Recognizing Creativity: The Emergence of a Discipline* (pp. 13-47). Norwood: Ablex Publishing Corporation.

Isaksen, S., Puccio, G., & Treffinger, D. (1993). An Ecological Approach to Creativity Research: Profiling for Creative Problem Solving. *The Journal of creative behavior* 27(3), pp. 149-170.

Johansson, F. (2007). *O Efeito Medici - O que nos podem ensinar os elefantes e as epidemias acerca da inovação*. Casa das Letras.

Joyce, B. (1999). *Understanding General Systems Theory*. Obtido de <http://ndcenterfornursing.org/wp-content/uploads/2013/01/General-Systems-TheoryThis-theory.pdf>

- Kanter, R. (1997). *Frontiers of Management*. Harvard Business Review Book.
- Kneller, G. F. (1972). *Arte e Ciência da Criatividade*. São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A.
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think: the design process demystified*. New York: Architectural Press.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal* 13:3-4, pp. 295-308.
- Mateus & Associados, A. (2016). *A economia criativa em Portugal: Relevância para a competitividade e Internacionalização da economia Portuguesa*. ADDICT.
- Morais, M. d. (2001). *Definição e Avaliação da Criatividade*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Munari, B. (2008). *Das coisas nascem coisas*. Lisboa: Edições 70.
- Munari, B. (2015). *Artista e Designer*. Lisboa: Edições 70.
- Papanek, V. (2005). *Design for the real world*. Chicago: Academy Chicago publishers.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Rawsthorn, A. (2013). *Hello World: Where Design meets life*. London: Penguin Books.
- Rhodes, M. (April de 1961). An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappan*, pp. 305-310.
- Rittel, H. W. (1984). Second-generation Design Methods. Em N. Cross, *Developments in Design Methodology* (pp. 317-327). John Wiley & Sons.
- Rodrigo, J., & Tschimmel, K. (2009). SISTEMAS CREATIVOS: ¿Qué hace que tengamos más o menos ideas? La pasión por la creación de nuevos mundos visuales y el placer de mirar-los. Dos temas, un diálogo. Em *PASIÓN POR CREAR, PLACER DE ADMIRAR NECESIDAD DE TRANSFORMAR* (pp. 30-46). La Coruña: Macuf.

Runco, M. (2004). Creativity. *Annual Reviews, Psychology Department, California*, pp. 658-675.

Runco, M. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Elsevier inc.

Sousa, F. (2012). *A criatividade como disciplina científica*. Santiago de Compostela : MeuBook S.L.

Sternberg, R., & Lubart, T. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Em R. Sternberg, *Handbook of Creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.

Torre, S. d. (1991). Creática: un modelo para sistematizar los estímulos creativos. Em S. d. Marín, *Manual de la creatividad: aplicaciones educativas* (pp. 21-92). Barcelona: vicens vives s.a.

Treffinger, D., Isaksen, S., & Dorval, K. (2000). *Creative Problem Solving: An Introduction*. Buffalo: Center for Creative Learning and Creative Problem Solving Group.

Tschimmel, K. (2010). *Sapiens e Demens no Pensamento Criativo do Design*. Tese de Doutoramento: Universidade de Aveiro.

Tschimmel, K. (2011). *Processo criativos: A emergência de ideias na perspectiva sistémica da criatividade*. Porto: Edições ESAD.

Williams, W. &. (1999). Organizational Creativity. Em R. Sternberg, *Handbook of Creativity* (pp. 373 – 391). Cambridge: Cambridge University Press.

Yin, R. (1994). *Estudos de Caso: Planeamento e Métodos*. São Paulo: Artmed Editora.

Apêndice A

Plano de Trabalho de Campo Projetado

4.1. Objetivos

- Identificar as dimensões da criatividade na dinâmica das equipas de design, nomeadamente factores que bloqueiam ou estimulam a produção criativa.
- Compreender e identificar as fases do processo criativo que as equipas de design utilizam para chegar à solução de problemas.

Palavras-chave – Criatividade, Design, Equipas, Processo criativo

4.2. Questão da investigação

» *Quais os processos criativos que empresas de design utilizam no desenvolvimento dos seus projetos?*

4.3. Desenho da Investigação

a) Participantes/Amostra não representativa/Amostra de conveniência

- Empresa de design multimédia
- Empresa de design gráfico

b) Processo de Recolha de dados

Uma sessão de trabalho com cada equipa de design, com a duração máxima de 1h30, fazendo a interligação entre três tipos de abordagens.



i. Dinâmica em grupo

Registo gráfico do processo utilizado pela equipa no desenvolvimento de projetos.

ii. Debate

Apresentação do registo gráfico realizado pela equipa e reflexão sobre a dinâmica desenvolvida.

Aprofundamento de questões que permitam fazer o cruzamento entre a informação apresentada e o referencial teórico do estudo. Recolha de mais informação sobre as quatro dimensões da criatividade e as fases do processo da equipa.

iii. Observação

Utilização dos 4P's de Mel Rhodes como grelha de leitura do comportamento do grupo durante o tempo da dinâmica e do debate.

Registo áudio e vídeo do tempo da dinâmica do grupo e da reflexão/debate.

Diário de campo da investigadora.

4.4. Trabalho de Campo

4.4.1. Contacto com as empresas

Pedido de Colaboração no projecto e autorização de recolha de dados através de meios audiovisuais.

4.4.2. Trabalho prévio

Organização e preparação do espaço e dos materiais para a sessão.

- Câmaras e microfones (colaboração com um colega da Universidade)
- Agenda da sessão (para fixar no espaço)
- Materiais para o registo gráfico (papel, canetas, tesouras, recortes, post-it, fita colas)
- Relógio
- Diário de campo

c) Trabalho com as equipas – agenda da sessão

Boas vindas, apresentação da investigação, da empresa e objectivos da sessão.

[10 min]

Dinâmica [20 min]

Debate [35 min]

Encerramento da sessão e próximos passos. [5 min]

d) Desenvolvimento da sessão

i. Boas vindas, apresentação da investigação, da empresa e objectivos da sessão.

Pequena caracterização da empresa (Número, tipo e duração de projectos, constituição das equipas) e projectos realizados.

ii. Dinâmica

Pedir aos participantes que:

- a) Identifiquem /escolham um projecto realizado pela equipa;
- b) Representem graficamente o processo desenvolvido desde a fase de identificação do problema até à apresentação de resultados.

Disponibilizar dos materiais necessários (cartolinas, canetas, folhas, post-it, fita colas, colas, tesouras).

iii. Debate

Apresentação do trabalho anterior.

Perguntas complementares (apresentadas num estilo semiestruturado sem uma ordem fixa e dando espaço para o surgimento de outras questões).

Relativas às Pessoas: Como constroem e variam as equipas? Dispõem de todas as pessoas-funções que necessitam? Ou têm de procurar consoante as necessidades do projecto? Como funciona a multidisciplinidade dentro da equipa (pontos positivos e negativos)? Como funciona o processo de colaboração com agentes exteriores (se existirem)? Em que fase se dá um trabalho mais individual e qual exige um trabalho de equipa?

Relativas ao Press: Como funciona o ambiente de produção de ideias? E o ambiente de trabalho (é aberto para aceitar novas

ideias)? Qual a vossa relação com o momento de produção criativa?

Relativas ao Processo:

Definição do problema: Como é feito o contacto com o cliente? Qual a etapa depois da reunião com o cliente? Como identificam o problema? Há alguma pergunta ou método para identificar o que o cliente procura? E aquilo que corresponde aos interesses e necessidades do utilizador? Tendo o *briefing* desenvolvido como fazem a divisão das tarefas?

Preparação após a identificação do problema: O que fazem? Como seleccionam a informação relevante para o trabalho? Que critérios estão na base da aceitação do projecto?

Geração de ideias: Na etapa de desenvolvimento de ideias trabalham sozinhos ou em grupo? Utilizam métodos para estimular a criatividade? Em que momentos ou situações surgem as melhores ideias? Quantas ideias surgem até que digam “é isto”? Como identificam uma boa ideia? Para além “da ideia” devem surgir outras ideias, também boas. Guardam para mais tarde? O que fazem com as ideias?

Verificação: Depois “da ideia” o que surge? Como vão trabalhando e apresentam os resultados possíveis ao cliente?

Relativas ao Produto: Como decidem o produto final? Qual o critério? Como se determina/reconhece o sucesso do produto? Depois do produto lançado e finalizado como acompanham a implementação?

Apêndice B

Transcrição da Entrevista

Pessoa / Processo / Produto / Press

1. Falem-me um pouco sobre a empresa. Quem são e que tipo de projetos fazem.

Director Criativo (DCr) – Estou cá há 7 anos. Quando entrei na GEMA era uma empresa basicamente de projeto, não de produto, de projeto, fazíamos muito mais ativação de marca, eventos e esse tipo de coisas. Com o andar dos anos isto foi derivando para uma coisa muito mais dinâmica, muito mais abrangente, quer tecnologicamente, quer criativamente. Passamos a ter alguns produtos específicos e continuámos a trabalhar para projetos, mas para projetos de maior dimensão e de maior longevidade que exigem outro tipo de estaleca.

2. Quantos projetos têm por mês?

DCr– Isso é muito variável, temos projetos. Temos um bastante grande que envolve quatro centros interpretativos/experiências temáticas.

Gestora de Projeto (GP) – Estás a falar do Ó?

DCr – Sim. Não interessa bem o tipo de projeto que é, mas são projetos grandes que envolvem equipas se calhar mais dedicadas só a esses projetos. No entanto, vão continuar sempre a entrar projetos mais curtos de um dia ou dois.

GP – Há uma grande variedade.

3. Conseguem então ter vários projetos num mês...

DCr - Sim, muitas vezes recruta-se pessoas em regime *freelancer* para responder. As pessoas que estão cá têm sempre muita coisa para fazer.

4. Essa era uma das minhas perguntas. Como constroem as equipas e se têm todas as pessoas-funções que precisam?

GP - Depende muito do projeto.

DCr - Depende muito do volume de trabalho. Depois deixo-te falar. Vou só dar um lamiré pequeno sobre como funcionou durante estes anos todos. Depende do volume de trabalho. Depende da dimensão do projeto. Há projetos que têm dimensões específicas.

Imagina, nós não temos propriamente um departamento de som, de *design* de áudio, mas precisamos sempre. Há projetos que conseguimos tratar do áudio internamente, porque temos conhecimento para isso. Mas, quando envolve algo mais específico, de distribuição de som pelo espaço ou lógica de instalação sonora, trabalhamos normalmente com duas ou três pessoas de fora que já estão referenciadas e que já trabalharam em vários projetos conosco. Isto acontece mesmo a nível de outros departamentos. Por exemplo, nós temos uma equipa de produção 3D mas, quando o projeto sai um bocado fora da nossa capacidade de produção, nesses momentos temos de juntar duas ou três pessoas à equipa. Isto passa-se também com vídeo, com *motion*, com a parte de programação, que eu não estou tão bem integrado, mas sei como funciona a equipa.

Basicamente há três, estou a falar na parte mais de... Vou me inserir a mim e ao meu departamento, que neste caso sou só eu, a parte de propostas criativas, direção criativa/artística. Menos agora, mas também já fiz parte da equipa de produção e já fiz parte da gestão da equipa de *design*. Agora não, porque está segmentado de maneira diferente. Mas, temos assim, basicamente, três equipas de produção bem definidas. Uma delas é *design*, quer seja 2D e 3D, outra delas é de vídeo, *motion*, *effects* e também alguma parte de áudio e temos uma equipa de desenvolvimento de programação de várias linguagens adaptadas às soluções e instalações que são propostas.

Antes disso tudo, tendencialmente antes, passa por uma proposta criativa que normalmente é feita comigo e com uma parte da gestão de projetos. Muitas das vezes parte de mim e vai para eles, mas outras vezes é feita por um conjunto de ...

5. Ou seja, fazes a ligação entre o gestor de projetos e os *developers*...

DCr – Sim, mas não é tanto assim. Não é tão linear às vezes o processo, e nem sempre é isso que se deseja.

No mundo ideal não é assim. No mundo ideal era começar pela proposta criativa, ir para a gestão de projeto, voltar para os inputs do cliente, andar ali a discutir um bocadinho, e eu estar mais ligado à parte de produção. Não é isso que acontece, muitas das vezes o meu processo, ou o processo da proposta criativa, fecha quando o projeto é ganho. E depois a parte de produção e a parte de gestão de projetos fica muitas vezes em contacto direto. Mas varia muito de projeto para projeto, sem desvalorizar projetos mais pequenos. Ou em alguns projetos, que estejamos mais à vontade e já fizemos milhares de vezes, cortam-se passos.

6. Então explica-me um projeto típico “normal”, já falaste do ideal... Que etapas são essas que cortam.

DCr - Não diria normal, não é bem esse o termo. Mas, uma coisa que se tem de resolver num dia ou dois, que pode até ter vindo de uma proposta criativa, ou ter vindo de um pedido direto do cliente, em que sabemos que, por exemplo, a intervenção criativa a meio do processo já não vai influenciar tanto.

As pessoas de produção também são pessoas ligadas à criatividade. Já trabalhamos juntos há imensos anos, já nos conhecemos todos bem uns aos outros, sabemos quem é que faz melhor cada tipo de coisa. Portanto, nesses casos não vale a pena, por exemplo, passar por mim ou por outro gestor de projeto. Vai falar diretamente com as pessoas que produzem, apresenta-lhes o pedido faz-lhes um *briefing*. Resolve-se ali e pronto.

7. Mas isso quando o cliente sabe o que quer em que não há ...

GP – Em que não há tanta margem para o processo criativo.

DCr – Mas o processo criativo também acontece às vezes durante a produção. Nós estamos habituadíssimos a que isso seja assim.

8. Ou seja, andar para trás e para a frente...

DCr – Sim. Não é vamos ter uma ideia, isto vai funcionar espetacularmente bem assim e depois chega o cliente, e muitas das vezes (e isto é verdade), destrói o que nós sabemos que funciona melhor. Depois andamos com um processo reverso. Muito mais fustigante, até desmotivador. Estou a dizer-te as verdades todas. Muitas vezes faz-se a vontade sabendo que era melhor como tínhamos proposto, mas já não dá para voltar atrás porque já não dá tempo.

9. Não insistem?

DCr – Depende da proposta, depende do cliente. Sim, se calhar essa é uma parte que a Gestora de Projeto pode abordar.

10. Em relação às ideias? Como surgem? São desenvolvidas em equipa? Fazem alguma técnica? *Brainstorming*?

DCr – Fazemos, mas há muitas situações em que estou ali fechado no meu cantinho e (não é bem um cantinho porque é *open space*), mas muitas das vezes surge ali. Pronto, eu também já vi muita coisa, já fiz muita coisa, sei, vou sabendo. Às vezes não se acerta

sempre obviamente, nem perto disso, mas vou sabendo o que cada tipo de projeto pede, o que cada tipo de cliente quer ouvir, esse tipo de coisas. Mas muitas das vezes sentamos aqui...

GP – E conversamos não é...

DCr – Sim. Ou porque não há abertura para as coisas que eu propus, ou porque não há *budget*.

GP – Por várias circunstâncias.

DCr - Ou porque não há tempo para fazer. Eu falo tempo porque parte de mim, mas muitas das vezes estou ali, tenho as pessoas com quem trabalho há muitos anos, como te disse, e debatemos umas ideias e “olha achas que isto era fixe fazer assim”, “E se..”. Pronto, isso vai surgindo assim, de uma forma muito informal, muitas das vezes também com o gestor de projeto já com mais *inputs* do cliente e aí pronto, pedem-me coisas.

GP - Tenta-se chegar. (*consentindo*)

DCr – Isso acaba por ser um *brainstorming*. Quando tu falas num *brainstorming* eu estou a perceber aquela situação de agência criativa, o *mindset* normal é esse. Isso não existe. Não existe a técnica do Post-it, não existe *whiteboards*. Pronto, não há essa formalidade informal, não há. Porque é tudo muito dinâmico e muitas vezes é de uma maneira outras vezes é de outra. Não é nada linear o processo criativo aqui na GEMA.

11. O que eu queria mesmo perceber é se juntam várias pessoas. Quando se juntam todos, alguém lança uma ideia...

DCr – São milhares as ideias, as mais estúpidas as melhores.

GP – Na verdade eu não sou a pessoa ideal para estar aqui porque estou há relativamente pouco tempo na GEMA. Mas já faço gestão de projeto há algum tempo. Mas, eu imagino que o *kick off* vai ser um bocadinho assim.

DCr - O *kick off* de projeto?

GP – Sim. Porque se vai debater, criar soluções, por exemplo, para determinado projeto, imagino eu, que vai haver esse debate de ideias. Porque há soluções que eu não tenho ainda definidas, tenho alguma abertura por parte do cliente e vou querer ouvir o Director Criativo, o artista 3D e um programador, porque tenho muita coisa interativa. No fundo estou a falar aqui de várias áreas. Não sei, imagino eu, porque eu não tive ainda o meu primeiro *kick off*, fiz agora um *briefing* esta semana, por acaso, com o artista 3D. Pronto, com o Director Criativo tenho estado em contacto. Precisamente quando me vem a proposta, ou quando quero que me dê um *feedback* da proposta criativa ou que me dê

alguma ideia. Tenho trabalhado mais com ele. Mas com o Director de Produção e o Director de Programação vou ter muitas outras soluções. Por exemplo, um projeto que eu estou a trabalhar neste momento e que, pronto, fiz um *briefing* ainda antes deste *kick off*.

Agora, por exemplo, como chegam até nós os projetos? O Comercial agora começa a dar os seus *inputs*. Mas, no fundo, pode haver um concurso público ou pode simplesmente ser uma chamada de um cliente a dizer “Eu sei que vocês atuam nessa área preciso de um orçamento para um holograma, uma solução digital etc.” Correto?

(aponta para O Comercial)

Comercial (Co) – Sim. Nós também já somos, desde 2007, uma referência neste setor. Felizmente já temos uma rede de parceiros muito grande. Parte deste esforço é o que a Gestora de Projeto estava a dizer.

Concursos públicos, normalmente são os projetos maiores, muitos museus e isso tudo, mas depois também temos muitos projetos e pessoas que já nos conhecem que já trabalham há muito tempo connosco. Pessoas que já trabalham connosco (e felizmente temos uma taxa de satisfação muito elevada de pessoas que vão trabalhando connosco), muitas vezes, não logo no imediato. Mas, por exemplo, o caso da UEFA, nós fizemos um pequeno projeto para eles em 2015 e, em 2017, fomos convidados para trabalhar com a *Champions League* em todos os jogos da Liga dos Campeões, devido ao projeto que fizemos em 2015. São relações que se vão criando e, pronto, atua em novos mercados.

12. Então depois do contacto com o cliente, estava a explicar, o que se segue?

Co – Nós normalmente, pronto... Vai sempre alguém do departamento comercial falar com o cliente. Quando o cliente já sabe, já é uma grande ajuda. Muitas vezes eles sabem que querem fazer uma sala imersiva, ou querem fazer algum projeto inovador, mas não sabem exatamente. Ou seja, nós quando fazemos a proposta criativa (e em conjunto é a especialidade do Director Criativo), orientamos o cliente em algumas situações a partir do momento em que definimos o projeto. Aí sim, temos uma reunião de *kick off* com toda a equipa para desenvolvimento.

O *kick off* já é internamente. Ou seja, temos normalmente as áreas de criatividade, desenvolvimento, *design* e operações para depois dar seguimento ao projeto e fazermos o *follow up*. Sendo que há sempre um gestor de projeto alocado a cada equipa, para fazer a ligação interna e externa com o cliente.

13. No *kick off* também desenvolvem ideias ...

Co – Isso é antes do *kick off*. O *kick off* é quando o projeto já está adjudicado e partimos para a ação. Ou seja, pegar num papel...

GP - E operacionalizar.

14. Será o momento de divisão de tarefas?

Co – Sim. Como já fizemos a proposta já sabemos o que cada departamento tem de fazer, é mais para distribuir, normalmente num *kick off* já temos conteúdos. Idealmente temos conteúdos, mas outras vezes demoram um bocadinho a chegar.

GP – Idealmente... (*sorrisos*) É isso que quando eu fiz um *briefing*, um pré *kick off* é precisamente para salvaguardar, para ver as questões.

15. Ou seja, podem avançar na ideia ou voltar para trás...

Co – Não é na ideia. No *kick off* já está tudo definido. Nós depois é que temos de receber imensa informação do cliente.

DCr – Se bem que depois há uma abordagem criativa, pós início de trabalho. Ou porque as coisas não estão a funcionar, ou porque achamos que é melhor fazer de outra maneira do que ficou escrito ou acordado, ou ...

GP – Ou até chegar à conclusão que a solução não é a melhor e tentar melhorar.

DCr – Sim, se aquela não está a funcionar, nós quando estamos a produzir também estamos a pensar sobre isso.

16. E voltam a reunir?

DCr – Pode ser internamente, mas depois a comunicação com o cliente é feita pelo gestor de projeto que tenta explicar o porquê de querermos ou acharmos que é melhor alterar. Muitas das vezes não se faz, outras vezes faz-se, depende do cliente depende de ...

Co – Porque muitas das coisas que nós fazemos são inovadoras. Ou seja, tem de haver uma evolução constante e flexibilidade tanto do cliente como da nossa parte. Vamos vendo como funciona melhor em determinadas formas e depois propomos isso ao cliente.

DCr – Sim, é muito dinâmico, muito...

17. E quando o cliente não aceita as vossas propostas?

GP – Tentamos seduzi-lo e tentamos convencê-lo. Ele é que manda.

Co – A última palavra é do cliente.

GP – O cliente tem sempre razão.

18. Mas houve algum momento em que para vocês a ideia fosse muito boa, mas o cliente não aprovou?

DCr – Isso já me aconteceu muitas vezes.

(risos)

DCo – Sobretudo na tua área.

DCr – Mas, pronto, isso é normalíssimo.

19. O que fazem com a ideia que não foi aprovada?

DCr - Pode ser reutilizada e adaptada a outro projeto, perfeitamente. Se eu e não só eu, se as pessoas acharem... Não posso viver com essa frustração senão não estava aqui, estava ali no rio. (risos)

Co – Não, mas acontece muitas vezes. Temos uma pasta com as ideias criativas que muitas vezes vamos rebuscando. E acontece, (mas só acontece com conhecimento profundo da empresa) que é estarmos numa reunião a apresentar determinada coisa e o cliente diz “ah, mas eu gostava ...”. E, se calhar, vamo-nos lembrar de algo que propusemos no passado.

O cliente tem uma ideia pré-concebida para fazer algo. E nós, não em termos da ideia em si, mas mais da concepção, o que dizemos é “pela nossa experiência já fizemos isto no passado e não resulta por causa de determinadas condições”, “se quiser fazer um holograma à luz do dia temos de construir aqui ...”, “não, mas eu quero mesmo um holograma”, “isso não existe” ou existe, mas era preciso gastar milhares de projetores.

DCr – Tem de controlar a luz, tem de ...

Co – Nós, com a nossa *expertise* com base na ideia que o cliente quer, vamos lapidar a ideia e dizer “ok, podemos fazer isto ou ...”. Mas há clientes que já têm o *briefing*. Que o *briefing* já nos chega. “Quero isto, isto e isto” e nós só temos de trabalhar com base nisso.

DCr – Até porque, muitas vezes, os clientes trabalham com agências criativas antes de chegar cá. Depende muito do projeto, mas também acontece isso. Isso também é importante para saberes.

Só vou dizer isto até porque eu tenho mesmo de ir para dentro. **Imagina**, isto é um preconceito, mas eles existem porque são padrões. Estamos a trabalhar com um cliente

da área industrial , por exemplo. Esse cliente pode ter consultado uma agência criativa para uma ideia de ativação, **imagina**. Ou então pode vir directamente ter connosco, para nós termos a ideia. Ou seja, **fazemos tudo**, ou **então já nos chega por uma agência**. E são **processos completamente diferentes**.

20. Porque não sabem e precisam que uma agência diga o que precisam...

DCr – Sim e **depois os projetos chegam e nós temos de pensar em como fazer esta ideia que alguém teve**.

Co – **Temos de implementar e executar**.

DCr – Ou seja, **acaba sempre por haver uma parte criativa de design, artística**. Isso acaba por haver sempre, **nunca vem fechado de lado nenhum**. **Mas nem sempre começa na proposta criativa interna da GEMA**.

Às vezes é, “quero fazer isto”, tu sabes melhor que eu (aponta para a Gestora de Projeto), querem fazer uma sala imersiva. Às vezes é “quero fazer uma sala imersiva que diga isto, isto e isto”. Às vezes é “quero fazer uma sala imersiva como esta que eu vi ali”. E às vezes é “quero isto assim e assim que alguém já desenhou é possível(?)”.

21. Em relação a isso, já alguma vez disseram que não a um projeto, que critérios

...

Co – **O tempo de execução e os valores**.

22. E valores morais?

Co – Não, que tenha conhecimento não.

23. Como as ideias podem vir de agências podiam alguma vez ter considerado que não se enquadrava.

DCr – Mas **nós não somos uma agência criativa convencional**, nem nunca assumimos isso. **Somos uma agência digital criativa**, não aquela típica de publicidade.

Co – Não fazemos estratégia de marca também. **Nós executamos e implementamos**.

24. Ok, é mais execução.

GP – Sim, **execução**.

DCr – **A nossa parte criativa e ser criativo é arranjar soluções** não é ...

Co – Temos, também, em concursos públicos, já com caderno de encargos... Em que à medida que, por exemplo... Aconteceu agora com um projeto em que aquilo que estava descrito no caderno de encargos... São pessoas que, muitas vezes, não têm os conhecimentos digitais. Mas, como é concurso público, tem de estar tudo detalhado. O que nós fazemos é depois de... Ou seja, no caderno de encargos temos de descrever aquilo ponto por ponto. Mas à medida que vamos fazendo, vamos (imagina), se ganhamos o concurso nós depois vamos sugerir ao cliente “olhe esta parte não funciona tão bem, sugerimos isto, isto e isto” e depois apresentamos os custos que, quando é concurso público, os custos são controlados ao cêntimo.

(GP e DCr saem da sala)

25. Na parte do desenvolvimento cada um trabalha sozinho como funciona?

Co – Nós temos uma equipa. Ou seja, passando um bocadinho outra vez para a concepção criativa. Nós temos, lá está, várias formas de o cliente chegar até nós e há várias formas, tipos de clientes. Há clientes (o que te estava a dizer no início) que já sabem exatamente aquilo que querem e há clientes que sabem que querem fazer algo mas procuram ideias.

Nós com base nessas duas formas, vamos estruturar junto da nossa equipa. Fazemos uma pequena reunião de *brainstorming* “isto são os resultados finais do cliente, o que podemos fazer?”. Isto no caso de não saber exatamente o que quer.

Se já souber, nós apenas pedimos o que é possível/preciso para chegarmos ao projeto final. Fazemos a reunião de *brainstorming*, cada um com os seus *inputs*, trazemos o gestor de projeto que é a cola que liga todas as áreas da empresa.

Temos o departamento criativo onde pode estar inserido o *design*, *motion*, vídeo, 3D, o desenvolvimento (porque nós trabalhamos muito com *software* e tem de ser desenvolvido de raiz por nós). Aqui tudo o que desenvolvemos já temos experiência (com cerca de 12 anos, a caminho dos 13 anos), em projetos que já começámos desde o início. Depois temos o departamento de operações.

O *design*, basicamente, é implementado. Os designers fazem os *layouts* e tudo o que é necessário em termos gráficos. É, basicamente, o que o cliente ou utilizador vai ver. O departamento de desenvolvimento faz o que é preciso em termos de *software* e em termos de desenvolvimento para fazer a plataforma ou *interface* para apresentar o projeto. E o

departamento de operações vai nos dizer exatamente o que é preciso, “para fazer uma sala imersiva preciso de quatro projetores para uma parede de x dimensões”.

Depois há outras questões, tentamos sempre apresentar duas soluções diferentes, por exemplo, temos dois tipos de projetores de lente e de laser, para uma sala imersiva apresentamos as duas soluções. O laser é muito mais caro, mas, tem vantagens, é mais económico em termos de gastos e não precisa de trocar a lente. Se for um projetor de lente é mais barato, só que tem tempo limite de duração da lente, depende do projetor, mas pode ter 5.000 horas de duração. Só que depois tem de se trocar e é só o preço do projetor para a lente. Por isso é a questão do cliente dizer “ok, vou gastar muito agora e não tenho de gastar mais depois, ou então vou gastar x agora sendo que, à partida, tenho de gastar x depois”. Nós tentamos sempre convencer, sobretudo quando são instalações permanentes, como é o caso dos museus.

O que nós fazemos, o que entregamos, é projeto “chave na mão”, ou seja, é desenvolvimento. Fazemos o *software*. O *hardware* não desenvolvemos nós. Mas trabalhamos com muitos parceiros para ter acesso aos melhores preços. Preços que uma pessoa singular não consiga, mesmo que queira. Nós temos um volume de compras bastante grande.

Então, há o *software*, o *hardware*, fazemos os conteúdos todos também e depois fazemos a instalação e uma parte muito importante que é a manutenção dos equipamentos. Depois com base... Vou referir agora, por exemplo, o caso do museu. Não chega fazer a instalação toda. É preciso manutenção, nós conseguimos desenvolver com base na nossa experiência que é o GEMA *core*.

O GEMA *core* é um *software* de *multinterface*. Basicamente, se fores a um museu tens 50 LCDs, 30 projetores, tens tablets. Ou seja, todos os equipamentos multimédia que tenhas naquele museu estão interligados a um *software* único que nos permite saber as ligações de cada um, saber onde está cada equipamento. Podemos também, que é muito importante, fazer a gestão de crise. Ou seja, se aquele projetor está a chegar ao limite de duração da lente (sabemos que tem 5.000 horas), recebemos um alerta a dizer “faltam 50 horas para a lente deixar de funcionar”. Isto para quê? Para anteciparmos algum problema, porque é problemático estar o museu aberto sem o material funcionar.

Depois este *software* dá para integrar no CRM dos museus. É tudo muito modular. Como este *software* é desenvolvido de raiz por nós, conseguimos adaptar com base na gestão e naquilo que o cliente pretende.

26. Como sabem que o produto teve sucesso?

Co – Normalmente temos uma taxa de clientes que voltam a requisitar os nossos serviços. No caso da UEFA, que nos enche de orgulho... Este é um projeto a 10 anos para a Liga dos Campeões.

Temos muitos projetos, muitas agências de comunicação e muitos *players* de mercado que também direcionam clientes para vários tipos de soluções. Faz parte, também, do trabalho do gestor de projeto. Nós não concluímos o projeto sem obter o *feedback* do cliente. Se for um projeto contínuo de museu, temos de estar em constante ligação, em constante contacto com o cliente, também para saber o que acontece. Temos a vantagem de conseguirmos, em muitos desses museus fazer uma manutenção remota. Ou seja, conseguimos aceder, daqui da empresa, a cada um dos equipamentos que temos lá. Temos de ter um computador para poder aceder remotamente e qualquer alteração que seja preciso vamos fazendo. Se for o caso de uma ativação de marca ou fazemos um projeto de um mês para um cliente.

Faz parte do gestor de projeto entrar em contacto com o cliente e pedir “olhe correu bem, correu menos bem, onde podemos melhorar”. O nosso objectivo é crescer cada vez mais e só conseguimos fazer com a total satisfação do cliente. Como lidamos com equipamentos multimédia, há sempre o problema de algo não funcionar, mas isso já é a nossa especialidade, é tentar prevenir que determinadas coisas aconteçam. Por exemplo, uma ativação de marca numa praça pública em que estão 35°C, funciona tudo muito bem as soluções que testamos em laboratório. Mas, se pusermos na praça, temos de ter em consideração alguns conhecimentos (que há 13 anos não tínhamos) que são as condições climáticas, ventilação, etc. Ou seja, apoiamo-nos muito para além da execução do projeto digital em si.

É o nosso departamento de operações que vai dizer, em conjunto com o cliente, o que temos de ter para que tenhamos sucesso. Temos de fazer isto e isto, temos de ter em consideração que podem estar 35°C e as máquinas ficam mais lentas e, por isso, têm de ser refrigeradas, temos de ter mais ventoinhas. Há toda uma série de nuances que temos de ter em consideração, e que só se consegue chegar lá com muita experiência e muitos trabalhos desenvolvidos. Agora já estamos num nível que não estávamos no início, mesmo em termos tecnológicos, como também de implementação. A própria empresa em si tem tido um crescimento gradual e sustentável ao longo dos anos.

27. Então estão sempre a pesquisar e procurar...

Co – Nós temos no departamento de desenvolvimento a investigação e desenvolvimento. Ou seja, fazemos muita investigação, estamos muito à frente em termos tecnológicos. Isto está em constante evolução. Depois há uma coisa que tentamos fazer que é, em cada projeto que desenvolvemos, ver se há possibilidade de extrapolar algo desse projeto para outro. Tentar usar parte do que já foi feito. Já temos uma base. Para muitos clientes temos de fazer de início, mas, para outros, há muita investigação muita coisa que o nosso departamento não sabe. Temos também de evoluir.

28. Ou seja, quando recebem um cliente fazem sempre um processo de pesquisa, investigação?

Co – Não. Não, porque a maior parte das coisas, dos pedidos, nós já o fizemos no passado. Só precisamos de mudar algumas nuances em cada projeto, mas projetos que têm uma carga... que são muito mais complexos. Aí sim.

Tivemos agora a questão de um holograma que comunicava por inteligência artificial (AI). Nesse projeto tivemos de fazer investigação porque já existem hologramas, já existe AI, mas, juntar as duas ainda não existia. Tivemos de fazer investigação. Basicamente, tínhamos um holograma e falávamos para o holograma, ele responde-te. Claro que responde com base no texto que lhe demos, no conhecimento que lhe demos. A inteligência artificial tem de ir evoluindo e tens que alimentar porque senão fica muito limitado, o algoritmo tem de aumentar bastante para conseguir chegar a determinadas áreas, senão não consegue perceber o que estás a perguntar.

29. Foi um pedido do cliente esse projeto?

Co – Isto foi uma *joint venture* que fizemos, basicamente, eles tinham... Já desenvolvemos um projeto no passado foi o *Virtual Host*. Um projeto que fizemos para o Turismo de Portugal. Basicamente, tinhas um totem, um totem digital, em que tinhas uma promotora e depois conseguias falar com essa promotora. Então nós passamos. Havia uma empresa que tinha Inteligência Artificial (AI) era especialista em AI. Nós somos especialistas em experiências imersivas e tecnológicas. Então eles era tudo 2D e tudo através da internet e nós com o conhecimento que temos de ir para a estrada, de ir para o cliente. O relacionamento aqui era, o triângulo entre o cliente, nós e o utilizador final, que normalmente são os consumidores que estão a tentar interagir com essa plataforma com essa solução.

30. Então fizeram uma colaboração...

Co – Nós fizemos uma colaboração com isso. Isto esteve em exposição no museu, numa galeria na Alemanha, em Colónia. Agora estamos aqui e ainda estamos a decidir se vamos continuar com o projeto, depois disso é uma das coisas...

Ou seja, nós somos uma empresa de... Isto também partindo um bocadinho atrás, a GEMA na sua base tem três pilares que é Multimédia, Tecnologia e Marketing.

No início, em 2007, nós estávamos a tentar desbravar terreno. Ou seja, a tecnologia na altura estava muito conectada com o IT e com os GIG. Ou seja, não se usava tanto para ativação de marca e nós, no início, sensivelmente os primeiros 2 anos, tivemos quase tudo projetos de ativação de marca. Na altura era inovador agora é corriqueiro, uma mesa *multitouch* com reconhecimento de objetos, para a Havainas *videomapping* também...

E depois começámos a crescer e, à medida que fomos crescendo, os projetos vão crescendo também. Agora estamos em quase todas as indústrias. Estamos na indústria de entretenimento, *corporate*, na saúde. Também já fizemos bastantes projetos interessantes para a saúde, um deles para a Unilabs.

Um dos problemas que eles tinham era na recolha de sangue, em que as crianças e os idosos, sobretudo nestes dois *targets* tinham receio por razões distintas de recolher sangue. O que fizemos foi uma experiência virtual, de realidade virtual, em que punham os óculos. E os resultados foram muito interessantes. Enquanto que as pessoas estavam distraídas, era recolhido sangue e eles nem se apercebiam. Acabavam depois da recolha por dizer que estavam prontos e o sangue já tinha sido recolhido.

Fizemos também um projeto para o Hospital de Coimbra. Também era uma viagem de realidade virtual para o envelhecimento do coração. Basicamente, era uma experiência virtual. Tens no *site*. Depois podes ou posso-te enviar se quiseres. Basicamente, mostra dois corações um mais novo e ao lado mostra o envelhecimento do coração para os clientes perceberem ou visualizarem o envelhecimento do coração. Depois fizemos para outra, que não posso mencionar a marca, mas que, basicamente, era uma Farmacêutica. Era para demonstrar os efeitos que um medicamento tem no nosso organismo. Ou seja, porque é que aquele organismo é bom para resolver certos tipos de doenças. Também tudo em termos de realidade virtual.

Depois também estamos muito mais especializados agora em fazer museus. Estamos a fazer projetos cada vez maiores e com esses projetos o nosso reconhecimento

internacional tem sido cada vez maior. Felizmente, temos tido abordagens internacionais melhores. Temos cerca de mil projetos desenvolvidos em 12 países e parte do nosso objectivo em curto-médio prazo é a globalização da empresa.

31. Esses projetos específicos nessas áreas é tudo feito em colaboração? Porque têm o vosso conhecimento técnico, mas nessas áreas...

Dco – Quando estamos a lidar com saúde, é ciência, tem de ser 100% verdadeiro.

32. Exato. Por isso é um trabalho em colaboração...

Dco – Por exemplo, nós fizemos o Museu da Biodiversidade. Nós somos especialistas em digital e na criação de experiências imersivas e interativas, mas não temos conhecimento biológico. Ou seja, nós trabalhamos com muitos museólogos e também arquitectos, mas, nessa altura, temos de ter sempre o *expertise* de alguém nesse campo. No caso da saúde, do médico, farmacêutico, de vários departamentos e, normalmente, essa informação já nos é cedida pelo cliente.

Por exemplo, nós fizemos agora um dos projetos mais recentes foi o Museu Ferroviário de Bragança, que abriu a 25 de abril. Nós temos uma equipa de historiados, nós quer dizer... O Museu Ferroviário de Bragança é um dos núcleos que pertence ao Museu Ferroviário Nacional do Entroncamento. Eles têm uma equipa de historiadores e professores com informação 100% verídica e histórica. Então, cederam-nos essa informação e nos trabalhámos essa informação. Cederam-nos essencialmente vídeos, muitos do arquivo da rtp, textos, biografias e imagens. Nós pegamos nessa informação toda e trabalhámos essa informação seja em projeções, seja em LCDs *touch*, seja em LCD normais.

33. Mas é o cliente que tem acesso a essa *expertise* ou são vocês que trabalham ...

Dco – Não, normalmente é o cliente que tem. Por exemplo, se for uma Farmacêutica eles têm o conhecimento deles, se for o Museu... Ninguém acorda e diz “olha hoje vou abrir um Museu Ferroviário”. Têm que, há já uma parte que tem... Há muitos que são Curadores que definem, pode haver. Há casos em que são pessoas com alguma saúde financeira, neste caso, e querem abrir um museu, uma galeria e não têm conhecimento de nada. Mas, normalmente, há uma razão para as pessoas estarem a trabalhar sobre determinado tema e, aí sim, podemos sugerir se não tiverem, mas neste caso já... essa informação é nos cedida pelo cliente.

34. Mas a minha pergunta é se esses investigadores, historiados se sentam à mesa convosco? Isso já aconteceu, haver partilha de ideias?

Co – Sim, já aconteceu. Sim, porque muitas vezes podemos... Ou seja, é aquilo da ideia criativa de o que é que é possível e o que não é possível fazer. E depois nós, em conjunto com a nossa equipa, até podemos dizer “olhe isto até é engraçado, mas podemos ir um bocadinho mais além” e depois apresentamos essa questão ao cliente. Mas, normalmente, é assim. Tanto nós temos o nosso gestor de projeto, como o cliente tem o gestor de projeto deles. Então, normalmente, são os dois gestores de projeto que reúnem. Nós, normalmente, é o nosso gestor de projeto que é a cara da GEMA para o exterior e só, em alguns casos, é que levamos a equipa de *design* e desenvolvimento para... Porque se eles fossem a todas as reuniões comerciais não havia muito desenvolvimento.

35. Nessa parte de desenvolvimento existe algum momento em que fazem um protótipo?

Co – Há o *proof of concept*. Não é prova de conceito, mas, em termos tecnológicos, o que nós fazemos, se for uma aplicação, fazemos os *layouts* e mostramos ao cliente os *layouts*. Muitas das coisas que nos pedem já fizemos no passado e, por isso, podemos dar exemplos concretos do que já foi feito. Depois é só mudar os *layouts*. Quando há uma maior complexidade temos de fazer uma pequena prova de conceito.

Dou-te um exemplo muito prático. Um dos nossos parceiros, clientes, é a Cambridge University Press, que é a editora mais antiga a nível mundial. É de 1534. Sendo uma das empresas mais tradicionais, eles fizeram um estudo de mercado e a marca Universidade de Cambridge é a segunda mais conhecida. Ou seja, com mais credibilidade. E a função da Cambridge University Press é a promoção da língua inglesa para as pessoas terem mais conhecimento tanto a nível académico, como científico e para ajudarem a internacionalização da língua inglesa. Então trabalham com uma rede de distribuidores, professores, alunos também. Têm muitos artigos académicos. Mas o que eles queriam era trazer o catálogo deles, um catálogo com cerca de 400 produtos (livros, essencialmente, livros de gramática, expressão oral). Então, o que eles queriam era trazer o livro para a vida através de realidade aumentada.

Isto porque, um dos estudos que foi feito, foi que as gerações mais novas estão a demonstrar cada vez mais interesse no digital. E em vez de eles terem um livro físico à frente e depois terem de ir ao *youtube* ou à página do *site*. Ou seja, estão com o livro, mas,

no computador têm de ir ver a referência. Por exemplo, quando são livros de expressão oral não basta ler o livro tem de haver um conteúdo áudio ou de vídeo para conseguirem ver pequenos *teasers* de professores.

O que eles queriam, então, era fazer uma aplicação móvel, o Cambridge *experience*. Agora tem uma seleção de 20 produtos. Abres a app, apontas para o livro e a informação chega-te. Ou seja, tens lá dentro cada produto. Nesta fase selecionamos 25 dos 400. Agora já estamos a trabalhar no catálogo de 2020, em que desses 25 tens uma animação, 5-10 segundos, de cada produto. E depois tens vários pontos que pode ser um excerto do livro do professor, o livro do aluno um áudio *sample*, vídeo *sample*, nota de autor (os autores que fizeram aquele livro).

Isto tudo, voltando à prova de conceito, para eles era **um passo muito inovador, porque é uma empresa muito tradicional**. O que **tivemos de fazer foi uma prova de conceito de um produto em que, ainda antes de estar adjudicado, fomos lá dizer “isto é o que conseguimos fazer”**. Então levámos um exemplo para conseguirem ver “realmente é isto que nós queremos, vamos...”. Porque eles são muito minuciosos nos fornecedores deles. Foi uma fase, sobretudo, em que a Cambridge analítica, o esquema da Cambridge analítica estava no ar. Eles não estão sequer relacionados, o único caso foi terem usado o nome Cambridge. Tínhamos de ter muito cuidado, porque tínhamos de instalar uma app nos servidores deles, houve toda a preocupação da nossa parte para passar por essa operação com a Cambridge.

Agora estamos totalmente com a confiança conquistada. Já viram, estão muito contentes, superou largamente. Isto voltando à tua pergunta – Como sabemos se o cliente esta satisfeito – o feedback que temos tido é que isto superou largamente. Eles estavam a contar com um *x* de visualizações mensais e isto triplicou. Os efeitos práticos estão a ser muito bem sucedidos, só vão saber em termos quantitativos no final do ano, porque se traduz no número de vendas, se aumentou ou não, mas, pelo menos, estamos a criar um novo veículo de força de vendas para eles.

36. Um bocadinho sobre isso, há pouco falaste de uma triangulação em que não respondem só à necessidade do cliente, mas também do utilizador. Em relação à questão do protótipo estavas a dizer que era com o cliente...

DCo – **Só com o cliente.**

37. Só com o cliente, ok. Quer dizer que não fazem qualquer prova com o utilizador, para perceber se o utilizador...

Dco – Não, não, não. Neste caso o utilizador é o cliente e quando o projeto tiver terminado vai para a *google*, chamemos-lhe assim.

38. Porque às vezes pode haver o risco de o utilizador não aceitar.

Co – Não, porque neste caso nós não vendemos nenhum produto. O que nós fazemos é um serviço. Nós temos... No caso de um museu. Abres o museu e o museu já está feito. Não vais abrir as portas para perguntar, “gostas disto, gostas disto”, às pessoas que pagaram bilhete para entrar.

Nós normalmente temos uma data. O que nós fazemos é uma *timeline* que diz que nós para o desenvolvimento precisamos disto, para o *design* precisamos disto, para a implementação disto... Ou seja, conseguimos trabalhar quando o cliente nos dá um *deadline*. Quando esse *deadline* é extremamente reduzido cabe-nos a nós dizer que será muito complicado conseguir, por causa dos tempos de produção. Ou seja, nós não conseguimos, se uma coisa demora um mês a fazer, não conseguimos fazer em 3 dias, só porque é giro abrir naquele dia. Existem tempos de desenvolvimento e de investigação.

Depois, quando é uma exposição ou um museu permanente cabe-nos a nós com a nossa experiência dizer ao cliente se ainda não estiver no ponto. Ou seja, se houver a possibilidade de o projeto, do produto, solução ter algum problema temos de investigar um bocadinho mais. Mas isso só se adquire com base na experiência que fomos adquirindo ao longo dos anos.

39. Então nunca têm contacto com o utilizador. É mais com os clientes...

Co – Sim, nós temos com o utilizador. Por exemplo, se tivermos numa feira como foi o caso que nós trabalhamos para... Já tivemos várias salas imersivas. Houve o *Virtual Host*. Nós temos um técnico em permanência no local e, se houver algum problema, mas nós... A não ser que um cliente queira um promotor que seja da nossa responsabilidade, como foi o caso...

Tivemos agora presentes em quase todos os festivais de verão com várias marcas. Seja através de um *chroma key*, de um *green screen* em que os clientes tiram uma fotografia, mas, normalmente, se eles quiserem, nós também podemos ter promotores. Mas, normalmente, nós não subcontratamos os produtores. A nossa preocupação é termos lá um técnico em permanência caso exista algum problema, pode ser uma falha de rede pode

ser... Sobretudo num festival, ou numa exposição, existem muitos factores que não conseguimos controlar. Se a solução precisa de internet para poder funcionar, se precisa de energia, obviamente. Mas, muitas vezes pode ir abaixo, pode haver uma falha de energia que depois temos de reiniciar o equipamento. Por isso é que temos de ter um técnico em permanência para fazer qualquer alteração que seja precisa. Quando não é possível o técnico na instalação o que nós temos, como te estava a dizer, é uma aplicação que nos permite remotamente aceder a determinado tipo de conteúdos e nós conseguimos, a partir do departamento de desenvolvimento aceder a tal máquina desde que haja internet e conseguimos fazer as alterações, enviar para a aplicação e resolvemos o problema. Mas, normalmente, o contacto que existe com o utilizador é feito através do cliente.

40. Quando desenvolvem um novo projeto é a equipa que se coloca como utilizador para experimentar...

Co – Claro, sim, sim. Por exemplo, há muitos problemas que existiram ao longo do tempo, que nós agora, felizmente não temos essa preocupação. Mas, por exemplo se testes... Dou-te um caso concreto. Nós tínhamos uma solução de reconhecimento facial e aquilo funcionava muito bem em laboratório porque não temos ruído, não temos pessoas atrás a mexerem-se. Se fores para um centro comercial, ou para um festival, é totalmente diferente. Teres uma parede estática atrás, o *software* reconhece só a tua cara, ou teres milhares de pessoa a passarem durante o dia todo. Depois não funciona no local.

Todas as sugestões que fazemos ao cliente funcionam não só em termos tecnológicos “isto funciona, podemos fazer isto, mas é melhor fazer assim ou assado”, mas em termos de custos para eles. Não vamos estar a cobrar uma grande quantidade se pudermos poupar ao cliente porque não nos interessa, de modo algum, estar a ganhar muito num projeto e depois o cliente vai a saber que é possível fazer mais barato. Sendo que há poucas empresas a fazer aquilo que nós fazemos em Portugal, mas à algumas muito boas.

Interessa-nos é o grau de satisfação do cliente que é tudo. Ou seja, é no orçamento que enviamos, no próprio modo como lidamos com o cliente, na maneira como lidamos com o cliente em si. Ou seja, há várias nuances, várias possibilidades de se alterar porque o cliente vai ficar satisfeito se apresentarmos um preço razoável, vai ficar satisfeito se a solução funcionar e vai ficar satisfeito se o utilizador final ficar satisfeito.

Por isso, é assim, temos de ter muita preocupação nesse ponto, sendo que nós consideramos que temos preços bastante bons visto que já temos muita experiência e

muito conhecimento em desenvolver este tipo de soluções. E, lá está, temos preços muito bons com parceiros audiovisuais de *hardware*, seja de projetores, computadores, *tablets*...

41. Uma pergunta mais ligada a questões internas. Como funciona o ambiente de trabalho das equipas, da empresa.

Co – É excelente. Nós somos uma empresa relativamente jovem, ainda. A pessoa mais velha da nossa equipa tem cerca de 43 anos. Nós temos uma taxa de retenção de talento muito elevada. Há pessoas que estão a trabalhar connosco há cerca de 10 anos, quase desde o início da GEMA.

As vezes é muito exigente e muito complicado esta gestão, porque são projetos em que tens de dar muito, porque não é aquele trabalho das 9h às 18h que está feito. Porque, se tiveres no meio de um museu ou de uma exposição é preciso...

Há dois factores críticos, o primeiro, quando temos *deadline* para entrega de orçamentos. E se for um projeto que nos é já relativamente simples, face a complexidade de projetos que nós normalmente temos - se for para uma ativação de marca, uma exposição temporária -, que sabemos que é só quase “chapa cinco” em termos de desenvolvimento. Mas, se for um projeto muito maior, como é o caso do museu, nós temos de... Para fazer um orçamento... Nós não somos especialistas em todas as áreas do museu.

Nós consideramos que somos especialistas, lá está, em soluções digitais, imersivas e interativas. Mas, face à quantidade de projetos que desenvolvemos. Nós já temos mais de 50 projetos para museus implementados. Temos cerca de 100 mil metros quadrados de áreas de exibição implementadas no mundo, que já é um valor considerável.

Nós também temos parceiros que são especializados em determinadas áreas. Por exemplo, uma área muito importante num museu é a cenografia. Então, nós temos esses conhecimentos, mas demoramos. Respondendo à tua pergunta, nós já temos esses canais com determinados parceiros (seja de iluminação, sonoro, cenografia) e depois juntamos tudo, todas essas partes do museu para entregar o museu fechado.

Só que os dias que antecedem a entrega de um orçamento ou projeto são, normalmente, dias de maior tensão e, na fase final de execução, temos um museu para abrir e muitas vezes nós estamos dependentes dos nossos fornecedores porque demoram. Por exemplo, precisamos de 200 *tablets* que, normalmente, essa quantidade não existe no mercado português. Por isso, normalmente têm de vir de fábricas europeias. Só que muitas vezes os *tablets* são feitos por encomenda, eles também não têm 200 *tablets*

parados no armazém à espera que lhe liguemos e eles mandem para cá. Ou seja, tem de ser sob os tempos de produção. Mas isso nós também já temos essa experiência de gerir o tempo e as expectativas do cliente para dizer que “para lhe entregarmos o projeto em condições precisamos de x”.

O cliente muitas vezes quer bom, barato e para ontem e, às vezes, as coisas demoram o seu tempo e, sobretudo, quando é uma exposição permanente, mais vale estender um bocadinho, a não ser que, por variadas razões, queiram naquela data em específico. Mas, também outras vezes o cliente diz que temos margem e podemos alargar um bocadinho.

Pronto, nunca temos a equipa toda rebentada digamos assim. Ainda há dois dias houve aqui um colega que teve de sair às 6h da manhã, porque vai hoje haver uma coisa muito engraçada na televisão (que não posso dizer o que é) para a Taça da Liga. Muito engraçado mesmo, que só vai ser possível ver na TV e quem está no próprio estádio. Mas vai ser muito engraçado e que só vai ser possível para quem está no próprio estádio.

42. Em relação às ideias a equipa é aberta a ideias...

Co – Claro que sim. Nós queremos é quebrar barreiras e ir mais além, só que muitas vezes também depende do cliente. Quando falo do cliente não é do cliente em específico é do projeto.

São projetos que nos chegam, mas o nosso objectivo para a globalização é precisamente tentar atrair. Nós fazemos exatamente com a mesma dedicação e profissionalismo se for um *chrome* aqui numa exposição, ou num museu. Agora tem graus de complexidade completamente diferentes não é... Uma coisa é fazer o que nós já sabemos, que é só ir ao armazém levar o equipamento todo, refazer os conteúdos da app e implementar.

O museu tem o trabalho todo preparatório e é muito mais minucioso porque são coisas que são feitas em permanência. Nós temos de escolher os parceiros. Se o cliente deposita em nós a confiança de entrega do museu, nós também temos de ter a certeza que vamos à procura dos melhores parceiros. Pessoas, como nós, que são especialistas naquela área em específico e que já têm conhecimento. Temos um processo de verificação da empresa. Por exemplo, para um projeto grande foram algumas pessoas da nossa equipa visitar as instalações do potencial fornecedor, agora nosso parceiro, para realmente comprovar a qualidade do trabalho deles.

Não podemos estar a descartar se alguma coisa corre mal “olhe isto não é nossa culpa porque não é a nossa empresa”. Não, nós temos de nos responsabilizar por todas as áreas

e a nossa própria equipa tem abertura e fazemos. Não interessa estar a imputar a responsabilidade aos outros, interessa é tentar resolver. Ou seja, se não formos responsáveis por determinada solução somos responsáveis pelo... Ou seja, se tivermos uma caixa em que lá dentro há uma solução nossa a nós não nos interessa na altura estar a dizer “olhe isto não está a funcionar, mas o problema não é nosso porque nós não fizemos a caixa”. Não, temos que na altura tentar encontrar... O ideal é prevenir. Ou seja, saber o que vai acontecer para dizer “olhe isto não funciona”. Quando, às vezes, isso não é possível antes de instalarmos temos de fazer algumas afinações porque as coisas podem acontecer.

43. Portanto, toda a equipa é consciente e motivada para fazer mais...

Co – Sim, parte um bocadinho do processo de recrutamento. Às vezes não se acerta. Nós felizmente acertamos na esmagadora maioria porque há muitas pessoas que estão aqui porque trabalham.

É assim quando escolhemos determinada empresa para trabalhar... Nós passamos mais tempo na empresa do que em casa. Isso faz parte da nossa vida. Claro que temos de dar um bocadinho, mas a empresa também dá muito em troca, não só a vertente salarial. Claro que é muito importante, mas há várias formas de medir o trabalho. Não é só a componente financeira que é importante, claro que é fundamental, mas também há muitas coisas; o reconhecimento pelo trabalho, o facto de desafiar cada um de nós a ir um pouco mais além, sair da zona de conforto. Ou seja, se a empresa cresce as pessoas que estão connosco crescem também.

Pronto, muito interessante, gostei muito de falar contigo e acho que já concluímos. Respondeste às minhas perguntas. Obrigada.

Apêndice C

-

Análise de Dados

PESSOA

1. Colaboradores Internos

- Estou cá há 7 anos (1DCr, p1, 1)
- [projetos] (...) que exigem outro tipo de estaleca (1DCr, p1, 5-6)
- As pessoas que estão cá têm sempre muita coisa para fazer. (3DCr, p1, 1-2)
- Nós estamos habituadíssimos a que isso seja assim. (7DCr, p2, 1)
- Temos de dar um bocadinho. (43Co, p2, 2)

- Isso já me aconteceu muitas vezes. (18DCr, p1, 1) Não posso viver com essa frustração senão não estava aqui. (19DCr, p1, 2)
- Não podemos estar a descartar se alguma coisa corre mal “olhe isto não é nossa culpa porque não é a nossa empresa”. Não, nós temos de nos responsabilizar por todas as áreas e a nossa própria equipa tem abertura e fazemos. Não interessa estar a imputar a responsabilidade aos outros, interessa é tentar resolver. Ou seja, se não formos responsáveis por determinada solução somos responsáveis pelo... (42Co, p4, 1-5)
- Nós fazemos exatamente com a mesma dedicação e profissionalismo se for um *chrome* aqui numa exposição, ou num museu. (42Co, p1, 4-5)
- As pessoas de produção também são pessoas ligadas à criatividade. (6DCr, p2, 1)

- Associações -

- Acontece, estarmos numa reunião a apresentar determinada coisa e o cliente diz “ah, mas eu gostava ...”. E, se calhar, vamo-nos lembrar de algo que propusemos no passado. (19Co, p2, 2-4)
- Com a nossa *expertise* com base na ideia que o cliente quer, vamos lapidar a ideia. (19Co, p5, 1)

- Eu também já vi muita coisa, já fiz muita coisa, sei, vou sabendo. Às vezes não se acerta sempre obviamente, nem perto disso, mas vou sabendo o que cada tipo de projeto pede, o que cada tipo de cliente quer ouvir, esse tipo de coisas. (10DCr, p1, 2-5)

2. Departamentos

- Estrutura -

- Nós não temos propriamente um departamento de som, de *design* de áudio. (4DCr, p3, 1) mas há projetos que conseguimos tratar do áudio internamente, porque temos conhecimento para isso. (4DCr, p3, 2)
- Vou me inserir a mim e ao meu departamento, que neste caso sou só eu, a parte de propostas criativas, direção criativa/ artística. (4DCr, p4, 1-3)
- Temos assim, basicamente, três equipas de produção bem definidas. Uma delas é *design*, quer seja 2D e 3D, outra delas é de vídeo, *motion*, *effects* e também alguma parte de áudio e temos uma equipa de desenvolvimento de programação de várias linguagens adaptadas às soluções e instalações que são propostas. (4DCr, p4, 5-8) Antes disso tudo, tendencialmente antes, passa por uma proposta criativa. (4DCr, p5, 1)
- Nós temos uma equipa (...) Temos o departamento criativo onde pode estar inserido o *design*, *motion*, vídeo, 3D, o desenvolvimento (...) Depois temos o departamento de operações. (25Co, p3, 1-3)
- Nós temos no departamento de desenvolvimento a investigação e desenvolvimento. (27Co, p1, 1)
- [a proposta criativa] é a especialidade do Director Criativo. (12Co, p1, 4)

Conhecimento

- Já temos muita experiência e muito conhecimento em desenvolver este tipo de soluções (40Co, p4, 3-4)
- Temos de ter em consideração alguns conhecimentos (que há 13 anos não tínhamos). (26Co, p3, 7-8)
- Já é a nossa especialidade, é tentar prevenir que determinadas coisas aconteçam. (26Co, p3, 4-5)
- Nós não somos especialistas em todas as áreas do museu. (41Co, p3, 6)

- Nós temos esses conhecimentos, mas demoramos. (41Co, p5, 2)

3. Parceiros

- [para escolher os parceiros] Temos um processo de verificação da empresa para um projeto grande foram algumas pessoas da nossa equipa visitar as instalações do potencial fornecedor, agora nosso parceiro, para realmente comprovar a qualidade do trabalho deles. (42Co, p3, 5-7)

- Regime Freelance -

- Muitas vezes recruta-se pessoas em regime *freelancer* para responder. (3DCr, p1, 1)
- Trabalhamos normalmente com duas ou três pessoas de fora que já estão referenciadas e que já trabalharam em vários projetos connosco. (4DCr, p3, 4-5)
- Temos uma equipa de produção 3D mas, quando o projeto sai um bocado fora da nossa capacidade de produção, nesses momentos temos de juntar duas ou três pessoas à equipa. (4DCr, p3, 6-8)

- Especialistas -

- Nós trabalhamos com muitos museólogos e também arquitectos, mas, nessa altura, temos de ter sempre o *expertise* de alguém nesse campo. (32Co, p1, 3-4)
- Pessoas, como nós, que são especialistas naquela área em específico e que já têm conhecimento. (42Co, p3, 4-5)
- Nós já temos esses canais com determinados parceiros (seja de iluminação, sonoro, cenografia). (41Co, p5, 3-4)

- Fornecedores -

- Nós temos de escolher os parceiros. (42Co, p3, 2)
- Nós também temos parceiros que são especializados em determinadas áreas. (41Co, p5, 1)

PRESS

1. Fatores Intrínsecos

- Evolução / Crescimento -

- Com o andar dos anos isto foi derivando para uma coisa muito mais dinâmica, muito mais abrangente, quer tecnologicamente, quer criativamente (1DCr, p1, 1-3)
- Há muita investigação muita coisa que o nosso departamento não sabe. Temos também de evoluir. (27Co, p1, 6-7)
- Estamos muito à frente em termos tecnológicos. (27Co, p1, 2)
- Agora já estamos num nível que não estávamos no início, mesmo em termos tecnológicos, como também de implementação. A própria empresa em si tem tido um crescimento gradual e sustentável ao longo dos anos. (26Co, p4, 5-8)
- Tem de haver uma evolução constante e flexibilidade tanto do cliente como da nossa parte. (16Co, p2, 1-2)
- O nosso objectivo é crescer cada vez mais e só conseguimos fazer com a total satisfação do cliente. (26Co, p3, 2-3)
- Ou seja, se a empresa cresce as pessoas que estão connosco crescem também. (43Co, p2, 7)
- Depois começámos a crescer e, à medida que fomos crescendo, os projetos vão crescendo também. (30Co, p4, 1-2)

- Ambiente de trabalho –

- [o ambiente de trabalho] É excelente. (41Co, p1, 1)
- É muito dinâmico, muito... (16DCr, p3, 1)
- (não é bem um cantinho porque é *open space*). (10DCr, p1, 2)

Gestão / Empresa

- Vou só dar um lamiré pequeno sobre como funcionou [a construção das equipas] durante estes anos todos. (4DCr, p2, 1-2)
- Às vezes é muito exigente e muito complicado esta gestão. (41Co, p2, 1)
- Mas a empresa também dá muito em troca, não só a vertente salarial. Claro que é muito importante, mas há várias formas de medir o trabalho. Não é só a componente financeira que é importante, claro que é fundamental, mas

também há muitas coisas; o reconhecimento pelo trabalho, o facto de desafiar cada um de nós a ir um pouco mais além, sair da zona de conforto. (43Co, p2, 3-7)

Equipa

- Nós somos uma empresa relativamente jovem. (41Co, p1, 1)
- Nós temos uma taxa de retenção de talento muito elevada. Há pessoas que estão a trabalhar connosco há cerca de 10 anos, quase desde o início da GEMA. (41Co, p1, 2-4)
- Parte um bocadinho do processo de recrutamento. (43Co, p1, 1)
- Nunca temos a equipa toda rebentada digamos assim. (41Co, p8, 1)
- Muitas das vezes estou ali, tenho as pessoas com quem trabalho há muitos anos. (10DCr, p5, 2)
- Já trabalhamos juntos há imensos anos, já nos conhecemos todos bem uns aos outros, sabemos quem é que faz melhor cada tipo de coisa. (6DCr, p2, 1-3)

Tempo

- Temos muitos projetos. (11Co, p7, 2)
- Mas, face à quantidade de projetos que desenvolvemos (...). (41Co, p4, 2-4)
- Um colega que teve de sair as 6h da manhã. (41Co, p8, 2)
- Não é aquele trabalho das 9h às 18h que está feito. Porque, se tiveres no meio de um museu ou de uma exposição é preciso... (41Co, p2, 2-3)
- Há dois factores críticos, o primeiro, quando temos deadline para entrega de orçamentos. (41Co, p3, 1)
- Só que os dias que antecedem a entrega de um orçamento ou projeto são, normalmente, dias de maior tensão. (41Co, p6, 1-3)

Abertura às ideias

- E depois nós, em conjunto com a nossa equipa, até podemos dizer “olhe isto até é engraçado, mas podemos ir um bocadinho mais além”. (34Co, p1, 2-4)

- [a equipa é aberta às ideias] Claro que sim. Nós queremos é quebrar barreiras e ir mais além, só que muitas vezes também depende do cliente. (42Co, p1, 1-2)

Tomada de decisão

- [as ideias podem ser reutilizadas] se eu e não só eu, se as pessoas acharem. (19DCr, p1, 1)

Experiência

- [uma série de nuances que temos de ter em consideração] Só se consegue chegar lá com muita experiência e muitos trabalhos desenvolvidos. (26Co, p4, 5-8)
- Aqui tudo o que desenvolvemos já temos experiência (com cerca de 12 anos, a caminho dos 13 anos), em projetos que já começámos desde o início. (25Co, p4, 3-5)
- Muitos problemas que existiram ao longo do tempo, que nós agora, felizmente não temos essa preocupação. (40Co, p1, 1-2)
- O conhecimento que temos de ir para a estrada, de ir para o cliente. (29Co, p1, 6-7)
- Nós consideramos que temos preços bastante bons visto que já temos muita experiência e muito conhecimento em desenvolver este tipo de soluções. (40Co, p4, 1-4)

2. Fatores Extrínsecos

- Recursos –

- Por várias circunstâncias. (10GP, p4, 1)
- Sobretudo num festival, ou numa exposição, existem muitos factores que não conseguimos controlar. (39Co, p2, 5-6) A nossa preocupação é termos lá um técnico em permanência caso exista algum problema. (39Co, p2, 4-5)

Tempo

- Mas já não dá para voltar atrás porque já não dá tempo. (8DCr, p1, 5)

- [critérios para aceitar um projeto] O tempo de execução e os valores. (21Co, p1, 1)
- Ou porque não há tempo para fazer. Eu falo tempo porque parte de mim. (10DCr, p5, 1)
- Normalmente temos uma data. Quando esse *deadline* é extremamente reduzido cabe-nos a nós dizer que será muito complicado conseguir, por causa dos tempos de produção. Ou seja, nós não conseguimos, se uma coisa demora um mês a fazer, não conseguimos fazer em 3 dias, só porque é giro abrir naquele dia. Existem tempos de desenvolvimento e de investigação. (38Co, p2, 1-7)
- Tem de ser sob os tempos de produção. Mas isso nós também já temos essa experiência de gerir o tempo e as expectativas do cliente. (41Co, p6, 7-8)
- [os conteúdos às vezes] demoram um bocadinho a chegar. (14Co, p1, 3)
- Mais vale estender um bocadinho, a não ser que, por variadas razões, queiram naquela data em específico. (41Co, p7, 2-4)
- Muitas vezes nós estamos dependentes dos nossos fornecedores porque demoram. (41Co, p6, 1-3)
- Mas, também outras vezes o cliente diz que temos margem e podemos alargar um bocadinho. (41Co, p7, 2-4)

Dinheiro

- E, lá está, temos preços muito bons com parceiros audiovisuais de *hardware*, seja de projetores, computadores, *tablets*... (40Co, p4, 1-4)
- Quando é concurso público, os custos são controlados ao cêntimo. (24Co, p3, 8)
- Mas trabalhamos com muitos parceiros para ter acesso aos melhores preços. (25Co, p7, 2-3)
- Nós temos um volume de compras bastante grande. (25Co, p7, 4)
- O cliente muitas vezes quer bom, barato e para ontem e, às vezes, as coisas demoram o seu tempo. (41Co, p7, 1)
- Não há abertura para as coisas que eu propus, ou porque não há *budget*. (10DCr, p3, 1)

- Relações –

- O nosso objectivo para a globalização é precisamente tentar atrair. (42Co, p1, 3)

Parceiros

- Já temos uma rede de parceiros muito grande. (11Co, p6, 2)
- Pessoas que já nos conhecem que já trabalham há muito tempo connosco (...) (e felizmente temos uma taxa de satisfação muito elevada de pessoas que vão trabalhando connosco. (11Co, p7, 2-4)
- São relações que se vão criando. (11Co, p7, 7)
- Temos muitos projetos, muitas agências de comunicação e muitos *players* de mercado que também direccionam clientes para vários tipos de soluções. (26Co, p2, 1-2)

Cliente

- Chega o cliente, e muitas das vezes (e isto é verdade), destrói o que nós sabemos que funciona melhor. Depois andamos com um processo reverso. Muito mais fustigante, até desmotivador. (8DCr, p1, 2-3)
- Muitas vezes faz-se a vontade sabendo que era melhor como tínhamos proposto. (8DCr, p1, 4-5)
- Temos uma taxa de clientes que voltam a requisitar os nossos serviços. (26Co, p1, 1)
- Se for um projeto contínuo de museu, temos de estar em constante ligação, em constante contacto com o cliente, também para saber o que acontece. (26Co, p2, 3-5)
- Se pudermos poupar ao cliente porque não nos interessa, de modo algum, estar a ganhar muito num projeto e depois o cliente vai a saber que é possível fazer mais barato. (40Co, p2, 3-5)
- Tentamos seduzi-lo e tentamos convencê-lo. [o cliente] é que manda. (17GP, p1, 1)
- Interessa-nos é o grau de satisfação do cliente que é tudo. Ou seja, é no orçamento que enviamos, no próprio modo como lidamos com o cliente, na maneira como lidamos com o cliente em si. Ou seja, há várias nuances, várias possibilidades de se alterar porque o cliente vai ficar satisfeito se

apresentarmos um preço razoável, vai ficar satisfeito se a solução funcionar e vai ficar satisfeito se o utilizador final ficar satisfeito. (40Co, p3, 1-5)

- Temos de ter muita preocupação nesse ponto. (40Co, p4, 1-4)

- Mercado / Indústrias -

- Atua em novos mercados. (11Co, p7, 8)
- Sendo que há poucas empresas a fazer aquilo que nós fazemos em Portugal, mas à algumas muito boas. (40Co, p2, 5-6)
- Agora estamos em quase todas as indústrias. Estamos na indústria de entretenimento, *corporate*, na saúde. Também já fizemos bastantes projetos interessantes para a saúde. (30Co, p4, 2-3)

- Reconhecimento -

- Nós também já somos, desde 2007, uma referência neste setor. (11Co, p6, 1)
- Estamos a fazer projetos cada vez maiores e com esses projetos o nosso reconhecimento internacional tem sido cada vez maior. (30Co, p7, 1-2)
- Temos tido abordagens internacionais melhores. (30Co, p7, 3)
- Temos cerca de mil projetos desenvolvidos em 12 países e parte do nosso objectivo em curto-médio prazo é a globalização da empresa. (30Co, p7, 3-5)

- Evolução tecnológica -

- Isto está em constante evolução. (27Co, p1, 2-3)
- No início, em 2007, nós estávamos a tentar desbravar terreno. Ou seja, a tecnologia na altura estava muito conectada com o IT e com os GIG. (30Co, p3, 1-2)
- Ou seja, não se usava tanto para ativação de marca e nós, no início, sensivelmente os primeiros 2 anos, tivemos quase tudo projetos de ativação de marca. Na altura era inovador agora é corriqueiro, uma mesa *multitouch* com reconhecimento de objetos. (30Co, p3, 2-5)

PROCESSO

- No mundo ideal era começar pela proposta criativa, ir para a gestão de projeto, voltar para os inputs do cliente, andar ali a discutir um bocadinho, e eu estar mais ligado à parte de produção. Não é isso que acontece. (5DCr, p2, 1-3)
- Não é tão linear às vezes o processo, e nem sempre é isso que se deseja. (5DCr, p1, 1)
- Não é nada linear o processo criativo aqui na GEMA. (10DCr, p7, 5)
- Sim [o processo anda para trás e para a frente]. (8DCr, p1, 1)
- Não há essa formalidade informal, não há. Porque é tudo muito dinâmico e muitas vezes é de uma maneira outras vezes é de outra. (10DCr, p7, 3-4)

- Depende de equipas vs projetos -

- [a construção das equipas] Depende muito do projeto. (4GP, p1, 1)
- [a construção das equipas] Depende da dimensão do projeto. Há projetos que têm dimensões específicas. (4GP, p2, 3)
- São processos completamente diferentes. (19DCr, p7, 5-6)
- [insistir com o cliente] Depende da proposta. (9DCr, p1, 1)
- Varia muito de projeto para projeto, sem desvalorizar projetos mais pequenos. (5DCr, p2, 7-8)
- [insistir com o cliente] Depende do cliente. (9DCr, p1, 1)
- Há várias formas, tipos de clientes. (25Co, p1, 2)
- Depois andamos com um processo reverso. (8DCr, p1, 2-3)
-

1. Projetos Simples

- Curta Duração -

- Vão continuar sempre a entrar projetos mais curtos de um dia ou dois. (2DCr, p3, 2-3)
- Uma coisa que se tem de resolver num dia ou dois, que pode até ter vindo de uma proposta criativa, ou ter vindo de um pedido direto do cliente, em que sabemos que, por exemplo, a intervenção criativa a meio do processo já não vai influenciar tanto. (6DCr, p1, 1-4)

Processo reduzido

- Em alguns projetos, que estejamos mais à vontade e já fizemos milhares de vezes, cortam-se passos. (5DCr, p2, 8-9)
- [nos casos em que os tempos de produção são muito curtos ou que o cliente sabe exatamente o que quer] não vale a pena, por exemplo, passar por mim ou por outro gestor de projeto. Vai falar diretamente com as pessoas que produzem, apresenta-lhes o pedido faz-lhes um *briefing*. Resolve-se ali e pronto. (6DCr, p2, 3-5)

Reutilizar

- Agora tem graus de complexidade completamente diferentes não é... Uma coisa é fazer o que nós já sabemos, que é só ir ao armazém levar o equipamento todo, refazer os conteúdos da app e implementar. (42Co, p1, 5-7)
- A maior parte das coisas, dos pedidos, nós já o fizemos no passado. Só precisamos de mudar algumas nuances em cada projeto. (28Co, p1, 1-3)
- Muitas das coisas que nos pedem já fizemos no passado e, por isso, podemos dar exemplos concretos do que já foi feito. Depois é só mudar os layouts. (35Co,p1,4)
- Se for um projeto que nos é já relativamente simples, face a complexidade de projetos que nós normalmente temos - se for para uma ativação de marca, uma exposição temporária -, que sabemos que é só quase “chapa cinco” em termos de desenvolvimento. (41Co, p3, 2-4)

2. Projetos Complexos

- Continuámos a trabalhar para projetos, mas para projetos de maior dimensão e de maior longevidade. (1DCr,p1,5-6)
- Projectos grandes que envolvem equipas se calhar mais dedicadas só a esses projetos (2DCr,p3, 1-2)
- Depende da dimensão do projeto. Há projetos que têm dimensões específicas. (4DCr, p2, 3)
- [áreas que não temos tanto conhecimento] mas precisamos sempre. (4DCr, p3, 2)

- O museu tem o trabalho todo preparatório e é muito mais minucioso porque são coisas que são feitas em permanência. (42Co, p2, 1-2)
- Quando envolve algo mais específico [trabalhamos com pessoas referenciadas] (4DCr, p3, 3)
- Mas projetos que têm uma carga... que são muito mais complexos. Aí sim [temos de fazer pesquisa/investigação]. (28Co, p1, 1-3)
- São projetos em que tens de dar muito. (41Co, p2, 1)

a. Compreensão do Problema

- Formas de o cliente chegar -

- Nós temos, lá está, várias formas de o cliente chegar até nós. (25Co, p1, 2)
- Pode haver um concurso público ou pode simplesmente ser uma chamada de um cliente. (11GP, p5, 2-3)
- Concurso público, tem de estar tudo detalhado. (24Co, p3, 4)

- Várias abordagens -

- Muitas vezes, os clientes trabalham com agências criativas antes de chegar cá. (19DCr, p6, 1)
- Muitas vezes eles sabem que querem fazer uma sala imersiva ou querem fazer algum projeto inovador, mas não sabem exatamente. (12Co, p1, 2-3)
- Às vezes é, “quero fazer isto” (...) querem fazer uma sala imersiva. Às vezes é “quero fazer uma sala imersiva que diga isto, isto e isto”. Às vezes é “quero fazer uma sala imersiva como esta que eu vi ali”. E às vezes é “quero isto assim e assim que alguém já desenhou é possível(?)”. (20DCr, p4, 1-4)
- Pode ter consultado uma agência criativa para uma ideia de ativação, imagina. Ou então pode vir directamente ter connosco, para nós termos a ideia. Ou seja, fazermos tudo, ou então já nos chega por uma agência. (19DCr,p7,3-5)

- *Ideia definida* -

- Nem sempre começa na proposta criativa interna da GEMA. (20DCr, p3, 2-3)
- Quando o cliente já sabe, já é uma grande ajuda. (12Co, p1, 2)
- Há clientes que já têm o *briefing*. Que o *briefing* já nos chega. “Quero isto, isto e isto” e nós só temos de trabalhar com base nisso. (19Co, p5, 2-3)
- Se já souber, nós apenas pedimos o que é possível/preciso para chegarmos ao projeto final. (25Co, p3, 1)
- Nós com base nessas duas formas [do cliente chegar até nós], vamos estruturar junto da nossa equipa. (...) “isto são os resultados finais do cliente, o que podemos fazer?”. Isto no caso de não saber exatamente o que quer. (25Co, p2, 1-3)
- E depois nós, em conjunto com a nossa equipa, até podemos dizer “olhe isto até é engraçado, mas podemos ir um bocadinho mais além” e depois apresentamos essa questão ao cliente. (34Co, p1, 2-4)
- [o cliente tem uma ideia pré-concebida] Nós, não em termos da ideia em si, mas mais da concepção, o que dizemos é “pela nossa experiência já fizemos isto no passado e não resulta por causa de determinadas condições”. (19Co, p3, 1-3)

- *Definir projeto* -

- Tenta-se chegar. (10GP, p6, 1)
- Quando fazemos a proposta criativa (...) orientamos o cliente em algumas situações a partir do momento em que definimos o projeto. (12Co, p1, 4-6)
- Fazemos muita investigação. (27Co, p1, 2)
- Vai sempre alguém do departamento comercial falar com o cliente. (12Co, p1, 1)
- O cliente tem uma ideia pré-concebida para fazer algo. (19Co, p3, 1)

b. Geração de ideias

- Ideia de projeto vem definida -

- [quando o cliente sabe o que quer] não há tanta margem para o processo criativo. (7GP, p1, 1)
- [quando as ideias chegam de agências criativas] nós temos de pensar em como fazer esta ideia que alguém teve. (20DCr, p1, 1)
- [mesmo quando as ideias chegam por agências criativas] Acaba sempre por haver uma parte criativa de *design*, artística. Isso acaba por haver sempre, nunca vem fechado de lado nenhum. (20DCr, p3, 1-2)

- Gerar e definir ideia de projeto (proposta criativa) -

- [desenvolver ideias] é antes do *kick off*. (13Co, p1, 1)
- A nossa parte criativa e ser criativo é arranjar soluções. (24DCr, p2, 1)
- Aquilo da ideia criativa de o que é que é possível e o que não é possível fazer. (34Co, p1, 1-2)
- [a proposta criativa] Normalmente é feita comigo e com uma parte da gestão de projetos. Muitas das vezes parte de mim e vai para eles, mas outras vezes é feita por um conjunto de ... (4DCr, p5, 1)

DCr (sozinho)

- Há muitas situações em que estou ali fechado no meu cantinho (...) muitas das vezes [a ideia] surge ali. (10DCr, p1, 1-2)

Brainstorming (equipa)

- Fazemos [*Brainstorming*]. (10DCr, p1, 1)
- Muitas das vezes sentamo-nos aqui. (10DCr, p1, 5) E conversamos. (10GP, p2, 1)
- [com as pessoas com quem trabalho] debatemos umas ideias “olha achas que isto era fixe fazer assim”, “e se...” (10DCr, p5, 2-3) Isso acaba por ser um *brainstorming*. (10DCr, p7, 1)

- Isso vai surgindo assim, de uma forma muito informal, muitas das vezes também com o gestor de projeto já com mais *inputs* do cliente. (10DCr, p5, 3-5)
- o *mindset* normal [de *brainstorming*] não existe. Não existe a técnica do Post-it, não existe *whiteboards*.
- Vou querer ouvir o Director Criativo, o artista 3D e um programador, porque tenho muita coisa interativa. (11GP, p4, 3-4)
- [quando se juntam] São milhares as ideias, as mais estúpidas as melhores. (11DCr, p1, 1)
- Fazemos uma pequena reunião de *brainstorming*. (25Co, p2, 1-2)
- A reunião de *brainstorming*, cada um com os seus *inputs*, trazemos o gestor de projeto que é a cola que liga todas as áreas da empresa. (25Co, p3, 2-3)
- Mas com o Director de Produção e o Director de Programação vou ter muitas outras soluções. (11GP, p4, 9)

Reutilizar ideias

- [a ideia não aprovada pelo cliente] pode ser reutilizada e adaptada a outro projeto. (19DCr, p1, 1)
- Temos uma pasta com as ideias criativas que muitas vezes vamos rebuscando. (19Co, p2, 1-2)

- Retrocesso no processo -

- O processo criativo também acontece às vezes durante a produção. (7DCr, p2, 1)
- Se aquela não está a funcionar, nós quando estamos a produzir também estamos a pensar sobre isso. (15DCr, p4, 1-2)
-
- Eu [GP] imagino que o *kick off* vai ser um bocadinho assim. (11GP, p2, 2-3) Porque se vai debater, criar soluções. (11GP, p4, 1)
- Para determinado projeto, imagino eu, que vai haver esse debate de ideias. (11GP, p4, 1-2)

c. Preparação da Ação

- Muitas das vezes o meu processo, ou o processo da proposta criativa, fecha quando o projeto é ganho. E depois a parte de produção e a parte de gestão de projetos fica muitas vezes em contacto direto. (5DCr, p2, 3-7)
- Quando eu fiz um briefing, um pré *kick off* é precisamente para salvaguardar, para ver as questões. (14GP, p2, 1-2)

Kick off

- No *kick off* já está tudo definido. (15Co, p1, 1)
- O *kick off* é quando o projeto já está adjudicado e partimos para a ação. (13Co, p1, 1) E operacionalizar. (13GP, p2, 1)
- O *kick off* já é internamente. (12Co, p2, 1)
- Temos uma reunião de *kick off* com toda a equipa para desenvolvimento. (12Co, p1, 6) Ou seja, temos normalmente as áreas de criatividade, desenvolvimento, *design* e operações para depois dar seguimento ao projeto e fazermos o *follow up*. (12Co, p2, 1-2)

Distribuição de tarefas

- O que nós fazemos é uma *timeline* que diz que nós para o desenvolvimento precisamos disto, para o design precisamos disto, para a implementação disto... (35Co, p2, 1-3)
- Como já fizemos a proposta já sabemos o que cada departamento tem de fazer, é mais para distribuir. (13Co, p1, 1-2)

Entrada de Informação

- A informação já nos é cedida pelo cliente. (31Co, p1, 5)
- Normalmente num *kick off* já temos conteúdos. Idealmente temos conteúdos. (14Co, p1, 2-3)
- Depois é que temos de receber imensa informação do cliente. (15Co, p1, 1-2)

- Cederam-nos essa informação e nos trabalhámos essa informação (...) pegamos nessa informação toda e trabalhámos essa informação seja em projeções. (31Co, p2, 5-7)
- Normalmente é o cliente que tem [a *expertise*]. (33Co, p1, 1)
- Só, em alguns casos, é que levamos a equipa de design e desenvolvimento para... (34Co, p1, 7-9)

- Ligação cliente -

- A comunicação com o cliente é feita pelo gestor de projeto que tenta explicar o porquê de querermos ou acharmos que é melhor alterar. Muitas das vezes não se faz, outras vezes faz-se, depende do cliente depende de... (16DCr, p1, 1)
- Sendo que há sempre um gestor de projeto alocado a cada equipa, para fazer a ligação interna e externa com o cliente. (12Co, p2, 3-4)
- Normalmente, são os dois gestores de projeto que reúnem. (34Co, p1, 6)
- Depois há outras questões, tentamos sempre apresentar duas soluções diferentes. (25Co, p6, 1)
- Mas à medida que vamos fazendo [o caderno de encargos] (...) se ganhamos o concurso depois vamos sugerir ao cliente “olhe esta parte não funciona tão bem, sugerimos isto, isto e isto”. (24Co, p3, 5-7)

i. Desenvolvimento

- Temos de implementar e executar. (20Co, p2, 1)
- Nós executamos e implementamos. (23Co, p2, 1)
- Execução. (24GP, p1, 1)
- O que nós fazemos, o que entregamos, é projeto “chave na mão”, ou seja, é desenvolvimento. (25Co, p7, 1)
- Há uma coisa que tentamos fazer que é, em cada projeto que desenvolvemos, ver se há possibilidade de extrapolar algo desse projeto para outro. Tentar usar parte do que já foi feito. Já temos uma base. (27Co, p1, 3-5)

- *Melhoria* -

- Se bem que depois há uma abordagem criativa, pós início de trabalho. Ou porque as coisas não estão a funcionar, ou porque achamos que é melhor fazer de outra maneira do que ficou escrito ou acordado. (15DCr, p2, 1-3) Ou até chegar à conclusão que a solução não é a melhor e tentar melhorar. (15GP, p3, 1)
- Vamos vendo como funciona melhor em determinadas formas e depois propomos isso ao cliente. (16Co, p2, 2-3)
- Se houver a possibilidade de o projeto, do produto, solução ter algum problema temos de investigar um bocadinho mais. (38Co, p3, 2-3)

- *Por departamentos* -

- O *design*, basicamente, é implementado. Os designers fazem os layouts e tudo o que é necessário em termos gráficos. É, basicamente, o que o cliente ou utilizador vai ver. O departamento de desenvolvimento faz o que é preciso em termos de software e em termos de desenvolvimento para fazer a plataforma ou interface para apresentar o projeto. E o departamento de operações vai nos dizer exatamente o que é preciso. (25Co, p5, 1-5)
- Fazemos o *software*. O *hardware* não desenvolvemos nós (25Co, p7, 2)
- Nós trabalhamos muito com software e tem de ser desenvolvido de raiz por nós. (25Co, p4, 2)
- Este software é desenvolvido de raiz por nós, conseguimos adaptar com base na gestão e naquilo que o cliente pretende. (25Co, p10, 2-3)
- Fazemos os conteúdos todos também. (25Co, p8, 1)

ii. Procurar aceitação

- Prova de conceito -

- Há o *proof of concept*. Não é prova de conceito, mas, em termos tecnológicos, o que nós fazemos, se for uma aplicação, fazemos os layouts e mostramos ao cliente os layouts.
- Muitas das coisas que nos pedem já fizemos no passado e, por isso, podemos dar exemplos concretos do que já foi feito. Depois é só mudar os layouts. (35Co, p1, 1)
- Quando há uma maior complexidade temos de fazer uma pequena prova de conceito. (35Co, p1, 1)
- Tivemos de fazer foi uma prova de conceito de um produto em que, ainda antes de estar adjudicado, fomos lá dizer “isto é o que conseguimos fazer”. Então levámos um exemplo para conseguirem ver”. (35Co, p5, 2-4)

Cliente

- [prova de conceito] Só com o cliente. (36Co, p1, 1)
- A última palavra é do cliente. (17Co, p2, 1)
- O contacto que existe com o utilizador é feito através do cliente. (39Co, p3, 14)

d. Implementação e Manutenção

- Manutenção -

- Depois fazemos a instalação e uma parte muito importante que é a manutenção dos equipamentos. (25Co, p8, 1-2)
- Não chega fazer a instalação toda. É preciso manutenção, nós conseguimos desenvolver com base na nossa experiência que é o GEMA *core*. (25Co, p8, 3)
- Temos a vantagem de conseguirmos, em muitos desses museus fazer uma manutenção remota. (26Co, p2, 5) [podemos] aceder remotamente e qualquer alteração que seja preciso vamos fazendo. (26Co, p2, 7-8)

- Temos de ter um técnico em permanência para fazer qualquer alteração que seja precisa. (39Co,p2,10)
- Quando não é possível o técnico na instalação o que nós temos, como te estava a dizer, é uma aplicação que nos permite remotamente aceder a determinado tipo de conteúdos (...) conseguimos, a partir do departamento de desenvolvimento aceder (...) fazer as alterações, enviar para a aplicação e resolvemos o problema (39Co, p2, 9-13)
- Podemos também, que é muito importante, fazer a gestão de crise. (25Co, p9, 4)

- *Prevenção* -

- Há toda uma série de nuances que temos de ter em consideração. (26Co, p4, 4)
- Temos que na altura tentar encontrar... O ideal é prevenir. Ou seja, saber o que vai acontecer para dizer. (42Co, p4, 7-8)
- É o nosso departamento de operações que vai dizer, em conjunto com o cliente, o que temos de ter para que tenhamos sucesso. Temos de fazer isto e isto, temos de ter em consideração. (26Co, p4, 1-2)
- Antes de instalarmos temos de fazer algumas afinações porque as coisas podem acontecer. (42Co, p4, 9-10)
- Como lidamos com equipamentos multimédia, há sempre o problema de algo não funcionar. (26Co, p3, 3-4)

- *Feedback / Conclusão* -

- Faz parte do gestor de projeto entrar em contacto com o cliente e pedir “olhe correu bem, correu menos bem, onde podemos melhorar”. (26Co, p3, 1-2)
- Nós não concluímos o projeto sem obter o *feedback* do cliente. (26Co, p2, 3)

PRODUTO

- Quando entrei na GEMA era uma empresa basicamente de projeto, não de produto, de projeto, fazíamos muito mais ativação de marca, eventos e esse tipo de coisas. (1DCr,p1, 1-3)
- Nós não vendemos nenhum produto. O que nós fazemos é um serviço. (38Co, p1, 1)

- Áreas -

- A GEMA na sua base tem três pilares que é Multimédia, Tecnologia e Marketing. (30Co, p2, 1-2)
- Nós não somos uma agência criativa convencional. (...) Somos uma agência digital criativa. (23DCr, p1, 1-2)
- Nós somos especialistas em experiências imersivas e tecnológicas. (29Co, p1, 5-6)

- Tipo de produtos -

- Um holograma, uma solução digital, etc. (11GP, p5, 4)
- Ativação de marca numa praça pública. (26Co, p3, 5-6)
- Fizemos foi uma experiência virtual, de realidade virtual. (30Co, p5, 3)
- Uma viagem de realidade virtual. (30Co, p6, 1-2)
- Também tudo em termos de realidade virtual. (30Co, p6, 8)
- O que eles queriam era trazer o livro para a vida através de realidade aumentada. (35Co, p2, 9-10)

1. Produto Simples

- Passamos a ter alguns produtos específicos (1DCr,p1, 4-5)
- Uma sala imersiva. (12Co, p1, 3)
- [projeto relativamente simples] se for para uma ativação de marca, uma exposição temporária. (41Co, p3, 3)

2. Produtos Complexos

- Temos um bastante grande que envolve quatro centros interpretativos/experiências temáticas. (2DCr,p1, 1-2)

Museus

- Concursos públicos, normalmente são os projetos maiores, muitos museus e isso tudo. (11Co, p8, 1)
- Uma exposição ou um museu permanente. (38Co, p3, 1)
- Quando são instalações permanentes, como é o caso dos museus. (25Co, p6, 9)
- Se for um projeto muito maior, como é o caso do museu, nós temos de... (41Co, p3,4-5)
- [As coisas demoram o seu tempo] sobretudo, quando é uma exposição permanente. (41Co, p7, 2)

- Inovação -

- Muitas das coisas que nós fazemos são inovadoras. (16Co, p2, 1)
- Um holograma que comunicava por inteligência artificial (tivemos de fazer investigação porque já existem hologramas, já existe AI, mas, juntar as duas ainda não existia). (28Co, p2, 1-3)
- Um passo muito inovador, porque é uma empresa muito tradicional. (35Co, p5, 1-2)

Apêndice D

Descrição das Categorias

PESSOA

Integro nesta categoria tudo o que foi referido pelos interlocutores no que diz respeito às variáveis necessárias para a produção criativa tais como: características cognitivas, comportamento, interesses, motivação, hábitos, atitudes, valores, capacidades e competências. Aquilo que foi mencionado sobre as pessoas que integram o sistema da organização e os seus atributos tanto individuais como coletivos.

Colaboradores Internos

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo a si mesmos, ou de outras pessoas da equipa. Aquilo que foi mencionado sobre os atributos individuais na produção criativa. Como por exemplo o Director Criativo: “Eu também já vi muita coisa, já fiz muita coisa, sei, vou sabendo.” (10DCr, p1, 2)

Parceiros

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo às pessoas com quem trabalham - pessoas em regime *freelance*, especialistas e fornecedores, ou outros intervenientes presentes no processo criativo. Aquilo que foi mencionado sobre “pessoas, como nós, que são especialistas naquela área em específico e que já têm conhecimento.” (42Co, p3, 4-5)

PROCESSO

Integro nesta categoria tudo o que foi referido pelos interlocutores no que diz respeito ao processo, às etapas e procedimentos necessários para a execução dos projetos. Aquilo que foi mencionado é que o processo criativo “não é nada linear” (10DCr, p7, 5), “varia muito de projeto para projeto” (5DCr, p2, 7) sendo que, por isso, existem na empresa “processos completamente diferentes.” (19DCr, p7, 5).

Projeto Simples

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo a projetos simples e de curta duração. Aquilo que foi mencionado é que existem “projetos mais curtos de um dia ou dois.” (2DCr, p3, 2-3) “relativamente simples (...) que sabemos que é só quase “chapa cinco” em termos de desenvolvimento” (41Co, p3, 2-4).

Projeto Complexo

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo a projetos complexos e de longa duração. Aquilo que foi mencionado é que existem “projetos de maior dimensão e de maior longevidade” (1DCr, p1, 5-6).

Compreensão do Problema

Integro nesta sub-subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo à primeira fase do processo. Momento em que se pretende clarificar a necessidade do cliente tendo em conta a fase do processo em que o projeto está. Aquilo que foi mencionado sobre estruturar o projeto e orientar o cliente “a partir do momento em que definimos o projeto” (12Co, p1, 4-6).

Geração de ideias

Integro nesta sub subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo à fase do processo em que se produzem ideias e soluções face ao problema. Aquilo que foi mencionado sobre “ser criativo é arranjar soluções.” (24DCr, p2, 1).

Preparação da Ação

Integro nesta sub subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo à fase do processo em que as ideias se transformam em ação. Trabalha-se no desenvolvimento do *briefing*, na estrutura do projeto, recebe-se informação do cliente e inicia-se o trabalho. Integro aquilo que foi mencionado sobre o momento em que “o projeto já está adjudicado e partimos para a ação.” (13Co, p1, 1) e a “reunião de *kick off* com toda a equipa para desenvolvimento” (12Co, p1, 6).

Desenvolvimento

Integro nesta sub sub subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo à fase de execução do projeto. Aquilo que mencionam sobre “o que nós fazemos é desenvolvimento.” (25Co, p7, 1)

Procura de Aceitação

Integro nesta sub sub subcategoria tudo o que os interlocutores disseram a respeito da fase do processo em que procuram a confirmação do cliente para começar ou continuar o desenvolvimento do projeto. Integro aquilo que foi mencionado sobre “prova de conceito de um produto (...) ainda antes de estar adjudicado” (35Co, p5, 2-4)

Implementação e Manutenção

Integro nesta sub subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo à fase do processo em que implementam e acompanham a solução. Aquilo que foi mencionado sobre “fazemos a instalação e uma parte muito importante que é a manutenção dos equipamentos.” (25Co, p8, 1-2)

PRODUTO

Integro nesta categoria tudo o que foi referido pelos interlocutores no que diz respeito à comunicação da ideia para o exterior. Os diferentes tipos de produtos criativos são interpretados como resultado dos processos utilizados. Aquilo que foi mencionado sobre “a criação de experiências imersivas e interativas.” (31Co, p1, 1-2)

Produto Simples

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo ao resultado dos projetos simples. Ou seja, produtos simples. Aquilo que foi mencionado sobre a empresa ter “alguns produtos específicos.” (1DCr, p1, 4-5).

Produto Complexo

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo ao resultado dos projetos complexos. Ou seja, produtos complexos, que exigem mais recursos (pessoas, tempo), processos mais criativos. Aquilo que foi mencionado é que,

por exemplo, “um holograma que comunicava por inteligência artificial ((...) as duas [áreas] ainda não existia).” (28Co, p2, 1-3)

PRESS

Integro nesta categoria tudo o que foi referido pelos interlocutores no que diz respeito ao ambiente, contexto, clima, relações interpessoais que influenciam o comportamento criativo. Integro aquilo que foi dito sobre as várias circunstâncias que influenciam o processo de trabalho. Por exemplo o cliente que “muitas das vezes destrói o que nós sabemos que funciona melhor. Depois andamos com um processo reverso. Muito mais fustigante, até desmotivador.” (8DCr, p1, 2-3)

Fatores Intrínsecos

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo ao contexto da organização. Fatores internos que podem estimular ou inibir a criatividade tais como, ambiente de trabalho, estilo de gestão da empresa, abertura a ideias, espírito de equipa e colaboração, tempos de execução. “Nós queremos é quebrar barreiras e ir mais além, só que muitas vezes também depende do cliente.” (42Co, p1, 1-2)

Fatores Extrínsecos

Integro nesta subcategoria tudo o que os interlocutores disseram relativo aos elementos externos do contexto da organização. Fatores que podem estimular ou inibir a criatividade e o ambiente da organização tais como, relações interpessoais com clientes e parceiros, tempo de desenvolvimento, questões de mercado e evoluções tecnológicas, falta de abertura às ideias, orçamento ou tempo. “Tem de ser sob os tempos de produção. Mas isso nós também já temos essa experiência de gerir o tempo e as expectativas do cliente. (41Co, p6, 7-8)”

