

---

## **Gestão de projetos na publicidade**

Bárbara Araujo Gomes<sup>1\*</sup>; Paula Regina Fortes<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Avenida Giovanni Gronchi, 6675 - Vila Andrade; 05724-005 São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup> Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas. Doutora em Ciências. Rua Alexandre Herculano 120 – Vila Monteiro; 13418-445 Piracicaba, São Paulo, Brasil

\*autor correspondente: barbarella\_pua@hotmail.com

## Gestão de projetos na publicidade

### Resumo

O mercado publicitário vem requisitando a participação de gerente de projetos em times que criam e desenvolvem publicidades para diversas marcas, mas esse profissional ainda encontra dificuldades para ser inserido permanentemente na área, mesmo se fazendo clara a necessidade dele. Desta forma, o presente trabalho foi realizado com o objetivo de entender o cenário atual do mercado publicitário em que o gerente de projetos atua, e entender a possibilidade de manutenção deste no agrupamento lógico de processos de gerenciamento do projeto, bem como sua área de atuação.

Para isto, foram realizadas pesquisas em artigos científicos, análises em leis de remuneração e bonificação na publicidade e seus impactos na atuação deste profissional, entrevistas presenciais visando compreender as barreiras existentes neste contexto e o tipo de metodologia melhor indicada para que o gerente de projetos e a agência sigam para atingir o sucesso.

Verificou-se que o gerente de projetos é um profissional que se apresenta com um grande diferencial dentro do time de negócios e estratégico em uma agência de publicidade. Isso devido seus conhecimentos multidisciplinares, ferramentas que otimizam a organização de entregas, gerenciamento de escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação e risco, além de ter habilidade para liderar o processo de gerenciamento desde o início até o encerramento do trabalho. Uma das respostas da pesquisa, é que o método ágil é o mais indicado para estar presente na rotina dinâmica que a área da publicidade demanda.

**Palavras-chave:** publicidade; gerente de projetos; bonificação na publicidade, área de conhecimento.

### Introdução

Para compreender qual o cenário o gerente de projetos deve ocupar na publicidade, é importante entender como é a estrutura de uma agência. Ela tem duas importantes competências: técnica, relacionada à comunicação publicitária e a gerencial, no ponto de vista de negócios. O autor Sergio Mari Júnior (2015) escreveu um artigo no site InfoNauta explicando que essa combinação, cria uma série de departamentos que normalmente formam a estrutura de uma agência de publicidade:

- 1) Departamento de Negócios: busca novos clientes para a agência;
- 2) Departamento de Atendimento: é o responsável em promover o contato direto com o cliente, representando a agência e fazendo a comunicação com as demais equipes da agência;
- 3) Planejamento: Estudam constantemente o mercado utilizando pesquisas e investigações, para prover aos outros times da agência informações estratégicas e oportunidades de atuação;
- 4) Tráfego: Cuida da pauta, controla cronograma e prioridades dos times envolvidos na

criação de campanhas e materiais;

- 5) Criação: Responsável por conceber as peças da campanha solicitada pelo cliente.
- 6) Produção: Responsável por executar as peças de comunicação criadas pelo time de criação.
- 7) Mídia: Responsável por distribuir as peças criadas para os veículos de comunicação.

Cada agência tem sua forma de organização e comunicação entre esses departamentos, mas é ideal que trabalhem de forma integrada e com um excelente plano e gestão de comunicação. Habitualmente o responsável em acompanhar todas as etapas de criação de uma campanha ou materiais, é o departamento de atendimento, que tem uma grande responsabilidade atribuída a ele que é atender as demandas do cliente e ser o principal ponto de contato.

O gerente de projetos é um profissional que dentro deste cenário tem grande potencial e conhecimentos técnicos para assumir uma posição fixa na agência e assim prover suporte aos departamentos usando a aplicação do gerenciamento das áreas de conhecimento que sejam necessárias no dia-a-dia das contas.

A participação de um gerente de projetos na publicidade pode ser benéfica tanto para a agência, quanto para as partes interessadas envolvidas, uma vez que atua na organização, qualidade, padronização de processos e rentabilidade. Relativamente à rentabilidade, a era da informação e o novo modelo de remuneração por resultado, modelo esse que paga um valor fixo, mais uma parte adicional quando metas são atingidas. Mudando então a forma de atuação, que antes era Remuneração de Bonificação por Volume entre veículos e agências estabelecidos pela lei nº 12.232, decretada pelo ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva no site do Planalto do Governo (2010), que regulamenta que incentivos sejam pagos via veículos previstos no Artigo 18, em dinheiro ou nota fiscal, para o oferecimento de BV. A importância de ter um gerente de projetos aumenta, uma vez que todo o conhecimento técnico de processos de gerenciamento desde a iniciação até o encerramento, planejamento e gestão nas áreas de conhecimento, prática com ferramentas do Guia “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK] (6ª Edição) que permite que essas ações sejam realizadas dentro normas internacionais, plataformas de gestão de projetos, competências específicas como liderança e gestão estratégicas de negócios, o tornam um profissional com qualificação para apoiar um time tão diversos com o objetivo criativo e ainda não tão focado em negócios como o da publicidade.

No E-book “A agência de comunicação publicitária como empresa: o lado menos charmoso da publicidade e propaganda” Dantas (2015), é citado o trecho de uma pesquisa da autora Mariana Barbosa Bahia Rocha, graduada em Publicidade e Propaganda na Universidade

de Brasília. Ela conclui que realizar uma análise de cenários é uma condição fundamental para o sucesso das agências. Uma das grandes metas para empresas, assim como agências que também são empresas, é fidelizar clientes, criar uma aliança lucrativa com eles, obter vantagem em relação a seus concorrentes e aumentar a rentabilidade.

Esse último, rentabilidade, em 2018 o portal Mestre GP publicou o artigo Gestão de Projetos: eficiência x rentabilidade, que aborda o tema, escrito pela gerente de projetos Juliana Ambold (2018), ela comenta que ao conduzir um projeto a tarefa principal é encaixar seus esforços a seu custo, ou vice-versa, sempre preservando a qualidade. Dessa forma a liderança entrega eficiência quando o custo pré-definido para o escopo atende à entrega final rentável.

O monitoramento e controle do custo de uma entrega é crucial para o sucesso de um gerente de projetos e seu time, assim como controlar imprevistos que possam prejudicar o resultado final rentável. Lembrando que o projeto pode ser financeiramente rentável, mas também a escolha dos recursos humanos tem importante participação para otimização do projeto, dessa forma a união de rentabilidade e eficiência pode ser uma estratégia para atender ao alto nível de competitividade existente neste mercado.

Para não sobrecarregar profissionais de outros cargos, com metas diferentes em sua rotina de trabalho como o atendimento, por exemplo, o gerente de projetos é um profissional capacitado para liderar também essa função de administrar a rentabilidade, pois já é uma das tarefas que ele deve executar dentro das áreas de conhecimentos de gerenciamento de custos, riscos e recursos.

Em outro artigo, escrito pela Júlia Martinson (2018), Analista de marketing na Resultados Digitais, ela descreve como é o desempenho atual do gerente de projetos na área da publicidade, a função dele é atingir os resultados esperados. Mas quais seriam esses resultados? Observando essa frase, é importante saber que deve ser estabelecido no escopo quais são os resultados e quem deve executá-los.

A Júlia Martinson (2018) também comenta no artigo, Gerente de projetos: o maestro que faz o show da sua agência acontecer, que o gerente de projetos deve planejar cada etapa do processo, delegar as funções e acompanhar o time, monitorar o andamento das decisões tomadas e revista-las se for preciso, analisar a performance do projeto, além de controlar o cronograma e entregas. Ela faz uma analogia do papel desse profissional com um quebra cabeça, no qual ele precisa garantir que todas as peças estejam encaixadas. Mas depois de analisar o artigo, é possível compreender o porquê de o gerente de projetos ter barreiras para atuar no mercado publicitário. São tarefas muito amplas que são designadas a ele, sem que exista delimitação ou definições claras de tarefas na rotina do gerente de projetos nas entregas

da agência, como quais os processos de gerenciamento e áreas de conhecimento que ele deve ser responsável. O entendimento dos conhecimentos gerais e específicos desse profissional são subaproveitados e aplicados de forma inconsistente.

Será que as agências estão contratando gerentes de projetos e deixando de estabelecer características em sua descrição de trabalho, por falta de conhecimento do que ele pode desempenhar dentro de suas qualificações e competências? As quais são fundamentais para que o profissional faça a gestão do começo ao fim, seguindo planos e processos de gerenciamento do projeto com as ferramentas adequadas.

As pesquisas e entrevistas realizadas trazem respostas que comprovam qual a relação entre o gerente de projetos e outros times, e também quais barreiras enfrentam no dia-a-dia, possibilitando assim algumas sugestões para solucionar o problema. Desta forma, este trabalho consiste em demonstrar para o mercado publicitário que é possível a partir da adoção da metodologia correta, como o método ágil, permitir um trabalho focado no aumento da rentabilidade, entrega de valor para o cliente, realização de entregas incrementais, envolvimento do gerente de projetos nos processos de gerenciamento e nas áreas de conhecimento, tudo para que se atinja as metas estabelecidas em cada fase, até a entrega final total do trabalho.

## **Material e Métodos**

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se inicialmente revisão de literatura, na qual ainda, buscando entender o cenário de atuação e as barreiras enfrentadas pelos profissionais de gestão de projetos nas agências de publicidade, foram realizadas sete entrevistas. Estas foram feitas presencialmente e via Skype com profissionais da área de publicidade, com cargos de gerentes de projetos e atendimento estabelecidos no Brasil e Alemanha. A pesquisa teve o prazo definido para ser trabalhado em no máximo oito meses, passando por análises e feedbacks periódicos.

Foi desenvolvido e seguido um cronograma de estudos para que todo o conteúdo aqui fosse extraído de materiais científicos de autores reconhecidos, profissionais da área e algumas ferramentas do guia do Project Management Body of Knowledge [PMBOK] 6ª Edição.

Quanto à metodologia pesquisada, foi o método ágil, indicado ao gerente de projetos e seu time que utilizem para ajudar no gerenciamento de projetos de diferentes disciplinas, complexidades, porém com algo em comum o dinamismo e prazos de entregas curtos. Existem

12 princípios no Manifesto Ágil que servem como um guia, explica o autor Robson Camargo (2019), no site Projetos e Negócios, eles são:

- 1) Satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado;
- 2) Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento;
- 3) Realizar entregas frequentemente, com preferência à menor escala de tempo;
- 4) Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto;
- 5) Construir projetos em torno de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessário e confiando neles para fazer o trabalho;
- 6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face;
- 7) Software funcionando é a medida primária de progresso;
- 8) Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável;
- 9) Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
- 10) Simplicidade;
- 11) Times auto-organizáveis;
- 12) Em intervalos regulares, a equipe reflete, refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Essa metodologia é mais flexível em comparação com o método cascata, permite mudanças ao longo do trabalho, foi criada para desenvolvimento de softwares e se adapta também à rotina de outros setores. Alguns princípios podem ser levados para dentro da gestão de projetos publicitários, uma vez que o gerente de projetos nessa área, tem um número de projetos elevado para entregar ao longo dos dias ou das horas, de acordo com um trecho do Project Management Body of Knowledge [PMBOK] 6ª Edição, escrito pelo voluntário Eduardo Campos Silva, ao se utilizar o método ágil a capacidade de evolução e adaptação de um projeto é mais expressiva em ambientes mais complexos, com sensibilidade maior para impacto positivo de mudanças ou inovação e incertezas da expectativa das partes interessadas.

## **Resultados e Discussão**

Foram obtidas respostas para os questionamentos encontrados ao longo desse processo de pesquisa, tanto na revisão de literatura quanto nas entrevistas, e estas trouxeram questões importantes para serem revistas nas agências ao contratarem gerentes de projetos ou boas práticas que podem ser sugeridas para que sejam aplicadas em agências que tenham o desejo de integrar um gerente de projetos em sua equipe.

No estudo dos artigos Gestão de Projetos: eficiência x rentabilidade, escrito pela Juliana Ambold (2018), no E-book: “A agência de comunicação publicitária como empresa: o lado menos charmoso da publicidade e propaganda Dantas (2015) e no guia Project Management Body of Knowledge [PMBOK] 6ª Edição é possível visualizar qual o lugar que o gerente de projetos deve ocupar e quais funções desempenhar, tais como realizar o gerenciamento de escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação e risco, além de seguir o processo de gerenciamento desde o início até o encerramento do trabalho. Ele pode ser uma peça fundamental para administrar a rentabilidade de um projeto ao planejar e gerenciar custos, riscos e recursos desde a concepção do projeto, mas é preciso que se tenha claro quais são as técnicas de gestão de projetos, capacidades e habilidades que ele detém e poderá oferecer, tendo isso definido em sua descrição de trabalho e difundido para os profissionais da agência que serão seus parceiros, para que exista alinhamento na expectativa das entregas do gerente de projetos em todo seu percurso no trabalho.

É possível que atribuições de responsabilidades amplas, confundam quais as tarefas que são de responsabilidade do gerente de projetos e da área de atendimento. Como questionei no trecho do artigo escrito pela autora Julia Martinson (2018) no artigo, Gerente de projetos: o maestro que faz o show da sua agência acontecer, onde ela informa que a função do gerente de projetos é atingir resultados esperados. Essa fala se faz vista no dia-a-dia relatado pelos entrevistados, onde comentam que existe certa confusão entre as atribuições de atividades de gerente de projetos e o atendimento.

Se o gerente de projetos é responsável pelo atingimento do resultado, o atendimento que por sua vez promove contato direto com o cliente, representando a agência, realizando a comunicação com as demais equipes da agência, terão momentos de sobreposição de tarefas caso não se tenha o real entendimento das funções do primeiro profissional citado. Ter essa definição genérica para seu desempenho trará desalinhos internos.

Os gerentes de projetos entrevistados sentem que poucos conhecem sua real função no mercado publicitário, assim como tem consciência que são indispensáveis em projetos que demandam uma impecável gestão de tempo, custo e qualidade, o atendimento não consegue realizar todas suas responsabilidades, mais as atribuições de um gerente de projetos com excelência atendendo diversas marcas ao mesmo tempo.

Por outro lado, os profissionais entrevistados que exercem a função de atendimento percebem que o gerente de projetos pode duplicar processos e tarefas já realizadas por ele, devido a não clareza do que cada profissional é responsável.

Uma possível solução para os problemas elencados consiste na aplicação do método

ágil desde o momento em que é realizada a necessidade ou não de contratação de novos funcionários nesse perfil. A partir de então, é importante incorporar seis dos 12 princípios do método ágil, para que ambos os lados, cliente externo e interno tenham sucesso no projeto.

Para o cliente ele terá entrega com maior qualidade, sempre alinhadas com suas expectativas dentro do prazo estabelecido, enquanto a agência poderá aumentar sua rentabilidade se o gerente de projetos conseguir guiar seu time através de comunicação clara e consistente, motivação e relacionamento constante para que o time se sinta apoiado e seguro e conseguir planejar e gerir mudanças para prevenção de possíveis prejuízos sejam eles financeiros ou de recursos profissionais que venham a faltar:

- Satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado: Dessa forma é possível gerenciar expectativas do cliente, time interno e dar continuidade nas entregas com alto nível de qualidade, pois ao invés de uma aprovação total da entrega, o cliente realiza aprovações parciais.
- Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento: a publicidade por ser um ambiente dinâmico, exige que o gestor de projetos aceite e saiba como conduzir mudanças, prevendo e prevenindo quaisquer tipos de risco ao projeto.
- Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto: essa parceria é importante para que oportunidades sejam aproveitadas, ambos os lados podem sugerir boas práticas ou meios para rentabilizar mais dentro de uma marca.
- Construir projetos em torno de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessário e confiando neles para fazer o trabalho: o gerente de projetos é o principal profissional para realizar esse trabalho em uma agência, por conhecer o que cada área executa e suas pressões para realizarem o trabalho. Com suas ferramentas e experiências na área de conhecimento de recursos.
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face: o gerente de projetos tem uma grande capacidade de comunicação, como as atividades e entregas mudam ao longo do dia, essa comunicação cara a cara é essencial para garantir o entendimento entre o time.
- Em intervalos regulares, a equipe reflete, refina e ajusta seu comportamento de acordo: ter reuniões ou momentos para que o time analise o andamento do trabalho, pode trazer mais produtividade e correções, já que mudanças são bem-vindas.



Se decidida a contratação de um gerente de projetos, ele iniciará e dará continuidade com o método indicado até o final, seguindo todos os princípios previamente estabelecidos. Mas os principais que o gerente de projetos deve se empenhar até mesmo para manter sua parceria e aceitação dentro do time são os princípios: aceitar as mudanças de requisitos, trabalho diário em conjunto com o time de desenvolvedores/criativos e negócios, motivar o time para alcançar o sucesso e sempre conversar cara a cara.

Plataformas para gestão de projetos e processos devem ser utilizadas para integrar todo o projeto e demonstrar o andamento em tempo real para a equipe envolvida. Garantindo que se tenha histórico de entregas, comunicação, pauta de entrega prevista para que todo o time esteja comprometido e redução de troca de e-mails.

## **Conclusão**

Através da pesquisa, concluiu-se que o gerente de projetos é um profissional que pode ser um grande diferencial dentro do time de negócios e estratégico em uma agência de publicidade. Isso devido seus conhecimentos em multidisciplinares, ferramentas que otimizam a organização de entregas, gerenciamento de escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação e risco, além de deter habilidade para liderar o processo de gerenciamento desde o início até o encerramento do trabalho. Tem capacidade técnica para administrar a rentabilidade de um projeto, desde que se tenha claro quais são os métodos de gestão de projetos, capacidades e habilidades que ele detém e poderá oferecer, tendo isso definido em sua descrição de trabalho e difundido para os profissionais da agência que serão seus parceiros. Outros departamentos na agência, como atendimento, conteúdo, criação, planejamento e tem foco e desenvolvimento em outras competências técnicas, diferentes de um gerente de projetos, falta de tempo para gerirem os diversos projetos por si só, um gerente de projetos dedicado para executar as ações citadas acima, diminui o risco de deixar passar algum processo importante nas entregas, além de garantir que o cliente receba o que foi definido no escopo por ter um time envolvido cem por cento, com as divisões de tarefas corretas para execução.

O método ágil é o mais indicado dentro do ambiente dinâmico que a publicidade vivencia, permitindo assim o maior controle de custos, qualidade e tempo. Os riscos e custos se tornam menores devido a elaboração progressiva dos planos iniciais, as partes interessadas participam ativamente oferecendo feedback, é possível ter reações rápidas às mudanças e a qualidade se torna melhor devido às entregas incrementais, onde quaisquer ajustes são

realizados em um tempo mais curto para que se entre na próxima fase, guia Project Management Body of Knowledge [PMBOK] 6ª Edição.

Quanto ao departamento de atendimento trabalhar ao lado do gerente de projetos, é um caminho que deve ser construído desde o time de recursos humanos, até os líderes das áreas para que as atribuições entre ambos os profissionais não se confundam, possibilitando então, harmonia na rotina deles.

## **Agradecimento**

Agradeço aos meus colegas de trabalhos que cederam algumas horas de seu dia para participarem da entrevista e dividir comigo seu conhecimento sobre essa interessante e desafiante profissão inserida no mercado publicitário.

## **Referências**

Ambold, Juliana. 2018- Instituto Mestre GP, Gestão de Projetos: eficiência x rentabilidade Disponível em: <https://www.mestregp.com.br/blog/2018/06/05/gestao-de-projetos-eficiencia-x-rentabilidade/> Acesso em 10/01/2020

Camargo, Robson. 2019 Projetos e Negócios Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/Manifesto-Agil-entenda-como-surgiu-e-conheca-os-12-principios> Acesso em 10/01/2020

Dantas, Edmundo Brandão. 2015- E-book: “A agência de comunicação publicitária como empresa : o lado menos charmoso da publicidade e propaganda. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001167/cfi/36!/4/4@0.00:16.7> Acesso em 10/01/2020

Júnior, Sergio Mari. 2015- Infonauta. Estrutura Organizacional de uma Agência de Propaganda. Disponível em: <https://infonauta.com.br/administracao-em-publicidade/20/estrutura-organizacional-agencia-propaganda/> Acesso em 10/01/2020

Silva, Inácio Lula da. 2010- LEI Nº 12.232 Decretada- Site do Planalto do Governo Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/l12232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12232.htm)

Project Management Body of Knowledge [PMBOK]. 2018- Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA. Acesso em 01/08/2019

Martinson, Júlia. 2018- “Gerente de projetos: o maestro que faz o show da sua agência acontecer” - Site Resultados Digitais. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/gerente-de-projetos/> Acesso em 10/01/2020

## Apêndice

A seguir duas fases das entrevistas, com o objeto da pesquisa Gerente de projetos, e uma possível figura que vai contra a posição de gerente de projetos em agências de publicidade:

### 1. Nome

Entrevistado 1:

Entrevistado 2:

Entrevistado 3:

Entrevistado 4:

### 2. Idade

Entrevistado 1:

R: 36 anos

Entrevistado 2:

R: 36 anos

Entrevistado 3:

R: 30

Entrevistado 4:

R: N/A

### 3. Formação

Entrevistado 1:

R: "Marketing"

Entrevistado 2:

R: Publicidade

Entrevistado 3:

R: N/A

Entrevistado 4:

R: Publicidade

### 4. Trabalha atualmente, onde?

Entrevistado 1:

R: Sim, trabalha como freelancer

Entrevistado 2:

R: Sim, em agência

Entrevistado 3:

R: Sim, em agência

Entrevistado 4:

R: Sim, Instituto focado em gerente de projetos na publicidade

#### 5. Cargo

Entrevistado 1:

R: Produtora Executiva

Entrevistado 2:

R: Gerente de Projetos

Entrevistado 3:

R: Gerente de Operações

Entrevistado 4:

R: Fundador Do Mestre Gerente De Projetos

#### 6. Já trabalhou com ou como gerente de projetos, como foi o seu começo?

Entrevistado 1:

R: sempre fui gerente de projetos desde o início da minha carreira. Porque sempre atuei nas áreas de coordenação nas áreas de finalização, produção e isso exige a organização de um gerente de projetos. Mas o que eu entendo na atribuição de gerente de projetos dentro da área que eu atuo, a nomenclatura é outra, por exemplo: vários gerentes de projetos em cada área (atendimento, finalizador, produtor) em produção de filme publicitário existem vários gerentes de projeto no time.

Entrevistado 2:

R: comecei a trabalhar como gerente de projetos em 2004, em uma grande universidade, numa “startup” de educação a distância [EAD], e entrei para trabalhar com produções digitais. Acabei migrando para a área de gestão de projetos, 100% digital, produzido internamento, desde a contratação do professor até controlar a produção com o time interno, QA e validação com os coordenadores para colocar no ar. Decidi ser gerente de projetos, pois aconteceu, minha vida foi me levando para isso, não conhecia a função em comunicação, era mais conhecido em TI e engenharia.

Em 2007 estudei gestão de projetos e adaptei para publicidade, pois a nomenclatura de gerente de projetos não existia, e sim o atendimento trabalhava com a gestão e também não existiam ferramentas para gestão de trabalhos publicitários.

Em 2010, escolhi ir para a área de publicidade, em digital

Entrevistado 3:

R: Minha primeira experiência com gestão de projetos foi em 2011 quando trabalhava numa produtora, chamada “Big Cam” como estagiário de atendimento. Mas eles fizeram uma reestruturação e eu acabei indo para o time de uma gestão de projetos para cuidar de peças display e aplicativos embarcados no Facebook.

Entrevistado 4:

R: Atuei como atendimento no começo da minha carreira, e um dia alguém me falou que eu tinha perfil de gerente de projetos, e aí eu fui entender o que era essa figura, descobri que tinha uma profissão com esse nome em 2010/2011.

A nossa carreira em agência como gerente de projetos, tem dois desafios, um bom outro ruim:

1) É uma carreira em exponencial, ou seja, é pouco explorada. Tem um universo gigante para explorar;

2) Ruim, porque é pouco conhecida pouco valorizada, tem o obstáculo da dúvida. Que é capaz de evoluir, mas tem a descrença, de que se vai gerar retorno para o negócio.

Não é um cargo barato para se contratar, os profissionais estão sempre estudando e investindo em conhecimento, tem perfil de liderança e entendimento de comportamento/gestão de pessoas.

#### 7. Por que escolheu ser Gerente de Projetos?

Entrevistado 1:

R: (resposta na questão 6- acima)

Entrevistado 2:

R: (resposta na questão 6- acima)

Entrevistado 3:

R: Eu não escolhi, mas sempre tive uma vontade de participar da "cozinha".

Entrevistado 4:

R: Acredito que seja por conta da mudança de comportamento do mercado como um todo. O que percebemos quando estudamos a história de outros países tradicionalmente muito fortes em publicidade como os Estados Unidos da América [EUA], em algum determinado momento você tem uma virada no modelo de negócios. Tem um livro americano chamado, "O rei da Madison Avenue", sobre um homem que vendia mídia e como foi a construção e desconstrução do modelo de bonificação, é um movimento que agora o Brasil está vivendo. Hoje existe um movimento que questiona os modelos de remuneração, e aí quando você tem

que se sustentar em outras variáveis, é bom para se repensar e se preparar para ultrapassar essa barreira.

Entendo que se o negócio for pensado em forma projetizada, existirão outras formas para manter o projeto. Você poderá controlar a receita e se preparar para um novo modelo de remuneração.

Como faço minha empresa ser lucrativa em ponto de vista do negócio, sem um "bolo de dinheiro" entrando". É olhar tudo e qualquer coisa como um projeto, tem que ter um bom escopo definido, tem ter expectativas bem alinhadas, como vou entregar quem participará qual a margem que irei trabalhar então tudo isso e mais coisas, a camada de gestão de projetos que orienta, o gerente de projetos tem que ser visto como uma disciplina, pois é algo transversal da empresa.

#### 8. Por que gerente de projetos em agência de publicidade?

Entrevistado 1:

R: Quando eu entrei em uma produtora Londrina quando logo se instalou no Brasil, teve uma proposta de o mesmo gerente de projetos, cuidar de ponta a ponta do projeto. De onde eu vim, haviam vários entraves devido ter muita gente sabendo muito pouco tecnicamente ao longo do processo. Então, foi muito atraente saber que existia a possibilidade desse profissional existir, para me tornar um "Super Producer" e formar pessoas para exercer esse papel. As pessoas teriam a técnica para tocar o projeto do começo ao fim.

O ponto é muito mais a busca de metodologia do que da quebra de paradigma. Pois a função já existia, mas não com a nomenclatura gerente de projetos. Acho que talvez esse seja um caminho que possa engessar, se os diretores chegarem a conclusão que precisam ter certificações específica, talvez percamos talentos, pois a formação dentro de agencias de publicidade é diferente ainda não é esse. Projetos são artesanais, cada projeto é um projeto, cada detalhe do projeto envolve criação, e criação é artesanato, é "one of a kind", mas as especificidades de cada projeto e cada criação se pode criar uma trave e engessar. Então o gerente de projetos não pode ficar fechado em um único método, ainda mais porque o poder de decisão pode mudar de diretor de criação, cliente, diretor de cena. Então o gerente de projetos precisa ter uma visão ampla.

E ainda está muito longe de ser eficiente.

Entrevistado 2:

R: é fundamental ter gerente de projetos nas agências, mas as mais tradicionais ainda não enxergam esse papel como fundamental para elas, diferente das agências digitais e menores. Quanto menor a agência mais nítida é a importância do gerente de projetos, entendo

que preciso de um processo muito bem definido, fluxo, cronogramas e prazos muito bem desenhados, porque tenho equipe e estrutura pequena, que não posso dar suporte se tiver algum problema. Já numa agência grande posso usar outros recursos se tiver que tapar algum buraco. Mas as grandes empresas têm gerente de projetos nas áreas de “marketing”, e cada vez mais na metodologia ágil, as grandes corporações já entenderam. O que acontece é que quando não entendo de gestão de projetos e processos, eu penso que método ágil é para agilizar e tirar burocracias. Acho que o ágil vai ser uma grande mudança nos próximos anos, uma nova visão de gestão de projetos. Vejo como muito positivo, e também a gestão raiz também não vai morrer para poder dar segurança para dentro do time e fornecedores.

Entrevistado 3:

R: Porque envolve comunicação, dinamismo e pessoas. Essa tríade é muito valiosa para o gerente de projetos para uma gestão de projetos mais técnica não combina muito com meu perfil, eu também não tive uma capacitação acadêmica para isso para uma gestão mais técnica. Mas com o passar do tempo, percebi que tenho habilidades inerentes de gestão, “soft skills”, descobri que tenho esse perfil de gestão (gestão de pessoas muito forte), que combina muito com comunicação. Eu prezo entre os três "Ps": Pessoas, processos e projetos, para mim, o principal é o primeiro "Pessoas", pois sem elas não entregamos.

Entrevistado 4:

R: Acho que o gestor de projetos ele tem uma série de competências, e o estigma do gerente de projetos é que ele gera burocracia, é a pessoa que será o cotovelo na engrenagem da empresa. E a mudança de percepção é você entender quais são os benefícios que a disciplina de Gestão de projetos, trás para sua empresa.

Quando falamos de cultura projetizada, entendemos que para você mudar uma essencial de negócios depende e uma visão de estar embutido na estratégia da empresa, ou seja, na liderança. A liderança tem que entender que é importante ter alguém que garanta o mínimo de estrutura para o time trabalhar como explicar como o time/empresa trabalha ou atuarão num projeto, "trabalhamos com tais ferramentas, a empresa calcula margem de x forma, quais documentações usamos, você é responsável por isso, quais são as pessoas envolvidas, quais “reports” entregamos", tem que ter as boas práticas de gestão, que não seja pontual, deve ser uma vivência de todos. O gerente de projetos é uma figura muito importante, porque ele garante a execução das boas práticas no dia-a-dia.

9. Quais são os principais motivos de sua agência contratar gerente de projetos?

Entrevistado 1:

R: (resposta acima)

Entrevistado 2:

R: acho que das grandes agências é uma visão de negócios, cliente, alguns clientes já pedem para ganhar agilidade e já pedem documentos.

Para a agência seria muito mais para gerir processos e ferramentas internas.

Em uma agência famosa no Brasil, um CEO que vem da área de projetos, ele entende a importância dessa função, e consegue ver a rentabilidade a real importância disso quando fala de tempo, investimento, risco, a redução de "stress" na entrega, e nesse lugar o gerente de projetos dupla com o atendimento, não existe uma hierarquia.

O atendimento consegue ter uma visão de negócios, enquanto o gerente de projetos cuida da "casa", ele recebe o "briefing" e cuida de tudo até o momento da entrega.

Entrevistado 3:

R: Acredito que seja devido à integração entre departamentos, o gerente de projetos integra os departamentos, e vem com uma habilidade para pensar e cuidar de rentabilidade (contando com fornecedores e clientes).

Entrevistado 4:

R: (resposta na questão acima- 9)

10. Quais os departamentos que tem conflitos com gerente de projetos?

Entrevistado 1:

R: todos os departamentos. Se você quiser colocar em prática um novo processo, as pessoas acham que vai atrasar o trabalho. Mas se o processo estiver bem azeitado, será mais eficiente.

Entrevistado 2

R: acho que a área de atendimento tem medo de perder o espaço para o gerente de projeto. Todo cliente tem uma trinca: planejamento, atendimento e mídia que precisa funcionar muito bem, e um gerente de projetos dando suporte é fundamento quanto agência, ganha uma rentabilidade grande, para que o atendimento possa gerar negócio.

Também o tráfego pode entender que o gerente de projetos está mexendo em sua pauta e é outro que pode ter conflito.

Entrevistado 3:

R: Atendimento é a primeira resposta óbvia, pois o atendimento tem um posto para ser os olhos e a boca do cliente na agência, é o profissional que tem mais visão sobre a necessidade real e potencial moral que o cliente tem, enquanto o gerente de projetos tem a preocupação de entregar dentro de premissas de, qualidade, custo e prazo. E vem o atendimento e "atropela" tudo isso (no bom sentido), que é ótimo para o gerente de projetos,



mas que para o cliente ele quer agilidade, preço baixo, etc.

Depois disso eu listaria a criação, em equipes que o gerente de projetos gere a pauta.

Entrevistado 4:

R: Hoje o que vejo o dilema é a questão de projetos e atendimento, pois são duas posições muito valiosas para a empresa, mas eu vejo (não em tom de crítica), a figura do atendimento parou de se resignificar e eles entendem que a competência que eles têm, já não gera valor na cadeia. Então tem o questionamento "que valor essa figura vai gerar no ecossistema da minha empresa", a mesma pergunta para o gerente de projetos. Quando você tem essas figuras e esses questionamentos, o gerente de projetos tem mais a agregar. Não pelo atendimento não ser importante, mas sim porque nessa gestão de valor que hoje é necessário, devido verba, fazer mais com menos, formação de equipe, etc.

Um modelo híbrido de atendimento (atendimento + gerente de projetos) precisa ter diversas competências e sendo assim um ele gera negócios, gestão da conta, entrega, gerar mais receita, entregar com qualidade no prazo e no "budget".

O nosso mercado é muito singular, cada agência molda como seus times funcionam e como serão seus gerentes de projetos.

11. Você acha que é difícil manter times de gerente de projetos em agência, por quê?

Entrevistado 1:

R: Sim, já via acontecer de manterem o time. Principalmente no "digital", pois é culturalmente mais aceito. Pelo lado da equipe de seguir os processos, quanto pelo cliente. Na produtora como o mercado era norte americano, rolava muito.

Entrevistado 2:

R: (resposta acima)

Entrevistado 3:

R: Acho que sim, é difícil manter núcleos de gerente de projetos, pois cada projeto é moldável. Mas eu vejo o gerente de projetos aplicado em uma conta e não numa área.

Entrevistado 4:

R: A cultura projetizada é o que a empresa entende como de benefício nesse trabalho. É importante contratar alguém que as pessoas saibam o que ela faz.

Uma vez que sai de um trabalho depois de dois anos e fomos para um "happy hour" e um colega, perguntou o que eu fazia. "Você está em todas as reuniões, depois você desaparece da reunião, ai você vai me cobrar, você trabalha muito, mas eu não sei o que você faz".

Então, existe uma percepção que você resolve tudo, mas no final qual o benefício que o

gerente de projetos gera? Isso tem que ficar claro.

Então a manutenção dessa carreira, vai de encontro com a mudança mental das empresas (modelo de percepção), da cultura projetizada que falamos. E cada empresa vai entender isso de uma maneira, onde pode ser escolhido um gerente de projetos, sem atendimento no time, ou um atendimento que é treinado para ser gerente de projetos, para criar mais benefícios para ele próprio e para a empresa.

Falamos muito do gerente de projetos como individuo, mas o mais importante é entender quais os benefícios ele vai ter que gerar para a empresa. E sem essa clareza, ele vai se frustrar como profissional ou a empresa e não ficará muito tempo na empresa.

12. Em sua visão onde se dá o início do conflito?

Entrevistado 1:

R: fluxo de informação, porque se esse fluxo está sendo traqueado do começo ao fim, você pode colocar diversas pessoas que não dará problema. Então sem personificar, o fluxo de informação pode ser um gargalo um problema. Pois se a informação chega a todos que precisa chegar.

Entrevistado 2:

R: Tráfego, você tem a pauta, que pode ser concorrida entre ambos e muitas vezes precisa escalona para poder resolver.

E quanto ao atendimento, pode ser o “schedule”, que deve ser bem desenhado. O atendimento vê o gerente de projetos como um braço a mais para desafogar o dia-a-dia dele com o cliente, enquanto eles duplam cada um com a sua função.

Entrevistado 3:

R: Eu penso no fator cultural, no modus operandi do mercado e a cultura da própria agência.

A publicidade brasileira é pautada no BV que foi abolida e hoje falamos muito mais de rentabilidade, retorno sobre investimento, do que bonificação.

Tem outros problemas, tem uma característica de entrega, por exemplo, o processo é dominado pelo atendimento, que é a pessoa que conhece o negócio e sendo assim o gerente de projetos precisa se adequar ao atendimento e ao cliente, e partir desse momento ele começa a perder premissas. Acho que o conflito começa em não ser transparente falta uma troca mais eficiente entre essas partes, não seria uma pessoa e sim uma cultura.

Entrevistado 4:

R: Um fator que gera conflito ou má interpretação da figura é o entendimento que o gerente de projetos é uma areia na engrenagem. Enquanto ele precisa ser visto como

facilitador, a pessoa que irá abrir caminho para que todos trabalhem o melhor possível.

13. Qual a solução para acabarem os conflitos?

Entrevistado 1:

R: (resposta acima)

Entrevistado 2:

R: (resposta acima)

Entrevistado 3:

R: Ser mais transparente

Entrevistado 4:

R: (resposta acima)

14. Quais ferramentas para gestão de projetos você utilizou até hoje?

Entrevistado 1:

R: Calendar, plataforma para Orçamento, Fido, Zonza, Planilhas (Excel), Frame Io

Entrevistado 2:

R: Workfront, Skills, Trello, Smartsheet, MS Project, Excel, etc.

Entrevistado 3:

R: Basecamp, Workfront, Flowt, SourceGuru, RunRunit, Trelo, TaskRow, Asana, Taks Manager, Mondays

Entrevistado 4:

R: A que eu mais uso hoje em dia é o Trello, já usei bastante o BaseCamp, TaskRow, Mondays eu sei de uma agencia que está usando e adorando, tem a Operandi é nacional e tem uma outra bem legal.

15. Seu time reconhece a importância dos processos e dinâmica definida para gerenciar o trabalho?

Entrevistado 1:

R: Em produção todas as tarefas e responsabilidades são bem claras, tendendo assim o processo ter entendido pelo time.

Entrevistado 2:

R: é engraçado que no começo, as pessoas não entendem existe um atrito entre as equipe. Pois é mais um fluxo e alguém controlando o que está sendo feito. Antes era bem mais crítico, pois o gerente de projetos chegava com novos processos e as pessoas são resistentes à mudanças.

Nas agências novas e “start up”, a visão é positiva para o gerente de projetos, pois preciso rentabilizar o máximo possível, por ser uma empresa pequena, com poucos ganhos e o

gerente de projetos passa a ter um papel importante.

Entrevistado 3:

R: Essa é uma questão mais difícil para um gerente de projetos, pois demora em sermos vistos, entendidos. Como nossas entregas não são visíveis, as pessoas não compreendem e não veem valor.

Entrevistado 4:

R: Sim, no time do Mestre gerente de projetos todos precisam ter esse entendimento.

### **Entrevista – Atendimento**

Nome

Entrevistado 1 Atendimento

Entrevistado 2 Atendimento

Entrevistado 3 Atendimento

Idade

Entrevistado 1 Atendimento

R: 45 anos

Entrevistado 2 Atendimento

R: 27

Entrevistado 3 Atendimento

R: 48 anos

Formação

Entrevistado 1 Atendimento

R: Comércio Exterior

Entrevistado 2 Atendimento

R: Publicidade

Entrevistado 3 Atendimento

R: Ciências Políticas e “marketing”

Trabalha atualmente? Onde?

Entrevistado 1 Atendimento

R: Não trabalha atualmente

Entrevistado 2 Atendimento

R: Sim, em agência

Entrevistado 3 Atendimento

R: Consultoria

Cargo

Entrevistado 1 Atendimento

R: Manager Director

Entrevistado 2 Atendimento

R: Supervisora de Atendimento

Entrevistado 3 Atendimento

R: Fundador

Se não é gerente de projetos, já trabalhou no mesmo time que um?

Entrevistado 1 Atendimento

R: Sim, mas na área de eventos é diferente da área de criação.

Entrevistado 2 Atendimento

R: Já trabalhei por períodos bem breves. Na primeira agencia que trabalhei não tinha gerente de projetos, mas na outra agência que trabalhei, sim. Tinha gerentes de projetos que cuidavam especificamente de projetos de digital/tecnologia, produção de “banner”, “site”, aplicativo, etc. Não falavam com cliente, ficavam dentro da agência com o time de tecnologia. No começo era dessa forma, mas parece que alguns anos depois (em 2016/2017) o gerente de projetos passou a ter responsabilidade de tudo o que ocorresse no projeto, e aqui eu duplava com o gerente de projetos.

Já na outra agência que trabalhei era diferente, não existia uma clareza de qual papel o gerente de projetos deveria seguir em relação ao time, principalmente ao Atendimento. O gerente de projetos acabava fazendo o trabalho do tráfego, enquanto a agencia tem Tráfego para esse papel. Alguns gerente de projetos na agência tentaram implementar processos, mas não era possível, o atendimento e a rotina do cliente não permitiam que se avançasse com nova ideias para melhoria.

Eu não entendia o papel do gerente de projetos no time, e até hoje eu não sei como um gerente de projetos poderia ajudar o atendimento.

Eu acho que acabam se mesclando as funções, uma hora você é atendimento uma hora você é gerente de projetos, depende do trabalho que você tem em mãos.

Entrevistado 3 Atendimento

R: Sim

Como era a hierarquia?

Entrevistado 1 Atendimento

R: O gerente de projetos era o produtor, recebia demandas do atendimento. Então,

atendimento e abaixo o gerente de projetos.

Entrevistado 2 Atendimento

R: Em outra agência que trabalhei, tinha uma gerente de projetos que cuidava de todas as demandas de tecnologia e digital, e trabalhava independente do atendimento.

Entrevistado 3 Atendimento R: Já trabalhei com dois modelos de hierarquia:

- 1) Gerente de projetos abaixo de operações
- 2) Gerente de projetos abaixo de atendimento

Como era a rotina?

Entrevistado 1 Atendimento

R: Trabalhava demandando tarefas onde os gerentes de projetos executava cada um com sua especialidade. Fosse logística, financeira, iluminação, entre outras, mas nunca as disciplinas se misturavam.

Entrevistado 2 Atendimento

R: N/A

Entrevistado 3 Atendimento

R: Acho que o modelo de agência permite uma bagunça e não é rentável, devido investimento de mídia, cliente e agência no Brasil, existe um modelo de subserviência. A agência faz tudo porque ganha muito dinheiro, mas tem um problema, os veículos que não estão pagando o BV o que muda a forma como a agência recebe dinheiro, mas por que receber BV de veículos se o core de vendas da agência é criação?

Até os anos 90 o BV funcionou, mas agora existe uma crise para se repensar em operações, lista de preços, rentabilidade, etc. Como justifica o salário acima de 100k de um criativo como em uma economia do nosso país? O “digital” força o mercado a reinventar criativamente e precificação.

Com todas essas mudanças fez com que o atendimento vendesse algo que a agência não entrega, ele acaba fazendo tudo, é um evangelizador.

Existem dois tipos de atendimento:

- 1) Negócios
- 2) Organizado/operacional

Ele vende e entrega para o cliente, é o capitão, chega perto do gerente de projetos, mas não tem a técnica. O atendimento híbrido funciona somente em estruturas menores, se for uma estrutura grande já não dá certo.

O atendimento entende que o gerente de projetos quer tomar o espaço. Mas as funções são diferentes, o que pode ser um problema é a falta de clareza nos fluxos, tem uma falha de

comunicação entre as partes, se tiver uma boa metodologia e processos, pode funcionar.

Por que é importante o gerente de projetos dentro da agência de publicidade?

Entrevistado 1 Atendimento

R: Porque ele sabe lidar com uma área específica do evento. Em eventos grandes existem várias áreas de projetos (“head of Project”, “Senior Project Manager”, “assistente”), que cuidam da construção, logística, iluminação, etc, áreas diferentes, com especialidades diferentes. O gerente de projetos especialista pega as informações e repassa para o atendimento, o qual irá defender com o cliente, na realidade defenderá ambos os lados, para ter o melhor resultado.

Entrevistado 2 Atendimento

R: Eu acredito que se usado corretamente, é muito bom. Se ele for utilizado com o papel definido, ele acabará dando a fluidez que precisa e o cliente sente falta. Mas como os processos estão todos tão viciados, talvez para que desse certo, teria que resetar tudo para começar do zero.

Entrevistado 3 Atendimento

R: O gerente de projetos pode trazer paz de espírito para o time.

Existe uma frase "Disciplina é liberdade", ele garante que o time trabalhe tranquilamente.

Existe conflito entre seu cargo (atendimento) e o gerente de projetos? Por quê?

Entrevistado 1 Atendimento R: Não, porque as ações são bem definidas em eventos.

“Job description” sai da agência, mas às vezes o cliente pode alterar as atividades e mesmo assim o gerente de projetos precisará atender o que foi alterado na campanha ou no conceito. Outro fator são horas ociosas, incluir o gerente de projetos para atender outro cliente, porém com outras especialidades.

Entrevistado 2 Atendimento

R: Tive mais devido à rotina metódica em relação ao passo que devem ser tomados, e isso pode ser visto como uma pessoa que vem para atrapalhar e não ajudar. Como a agência é muito dinâmica, muda o tempo todo, acaba atrapalhando mesmo. A não ser que seja um trabalho com maior prazo para que seja gerenciado do começo ao fim, por exemplo, um “site”. Não projetos do dia-a-dia, com entregas rápidas.

Entrevistado 3 Atendimento

R: (resposta acima)

Você já utilizou sistema de gestão de projetos?

Entrevistado 1 Atendimento

R: N/A

Entrevistado 2 Atendimento

R: TaskRow

Entrevistado 3 Atendimento

R: Vários

Em quais tipos de projetos você entende que é essencial um gerente de projetos participando?

Entrevistado 1 Atendimento

R: N/A

Entrevistado 2 Atendimento

R: Projetos que tenho prazo longo ou talvez em novas agências com processos e papéis bem definidos.

Entrevistado 3 Atendimento

R: (resposta acima)