

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**ALEXANDRE ANDERSON ROMEIRO**

**O TRABALHO CRIATIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

SÃO PAULO

2013

ALEXANDRE ANDERSON ROMEIRO

**O TRABALHO CRIATIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.

SÃO PAULO

2013

Romeiro, Alexandre Anderson

O trabalho criativo em agências de publicidade / Alexandre Anderson Romeiro - 2013.

69 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Criatividade. 2. Trabalho criativo. 3. Publicidade. 4. Agências de propaganda. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 659.1

ALEXANDRE ANDERSON ROMEIRO

## O TRABALHO CRIATIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais

**Data de Aprovação:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### **Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)

FGV – EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Paula Csillag

ESPM

---

Prof. Dr. Pedro Fernando Bendassolli

UFRN

Para meu pai, em reconhecimento do seu apoio e trabalho criativo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à FGV-EAESP a possibilidade de realizar este trabalho, que gera grande crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ao professor Thomaz a atenta orientação do processo de pesquisa e da elaboração do texto. Agradeço também à professora Maria José Tonelli as orientações iniciais.

Agradeço imensamente ao meu primo Fábio Romeiro, redator publicitário, as inúmeras conversas e indicações que fez.

Agradeço a alguns amigos que foram fonte de apoio: André Silva, Flávio Borges, Rebeca Chu, Miriam Rodrigues, Miriam Vale, Vivian Cecco.

Sou grato também aos entrevistados e gestores, pela contribuição e disponibilidade.

“Imaginar será sempre maior que viver.”

Gaston Bachelard

## RESUMO

Esta pesquisa explora o trabalho criativo de geração de artefatos simbólicos no contexto organizacional. Ele tem conquistado importância com base na emergência das indústrias criativas, que combinam a criatividade com a lógica comercial. Faltam estudos que o investiguem em profundidade a partir da teoria da criatividade em contexto. Para contribuir com o preenchimento de tal lacuna, foi realizada uma pesquisa com 18 profissionais criativos de agências de publicidade e observação do trabalho *in loco*. Os resultados indicam que os profissionais e os times funcionam criativamente, no entanto uma série de condicionantes modela e limita a atividade, com base em características específicas, as quais são discutidas: (i) criatividade coletiva; (ii) tensão entre ineditismo e aceitação; (iii) tempo como fator essencial. A pesquisa conclui que a criatividade é limitada no contexto das agências de publicidade, porque este é gerador de restrições à experiência criativa. Nesse sentido, contribui para o desenvolvimento do conceito de criatividade limitada (*bounded creativity*).

Palavras-chave: Indústrias criativas. Profissionais criativos. Trabalho criativo. Agências de publicidade.



## ABSTRACT

This research explores the creative work of symbolic artifacts in the organizational context. The creative work has gained importance due to the rise of the creative industries, which combines creativity with the commercial logic. There is a lack of in depth qualitative studies that investigate this genre of work from the perspective of the theory of the creativity in context. To contribute to fill in this gap, a research was conducted with 18 creative advertising professionals and *in loco* observation of the creative craft. The results showed that the individuals and teams operate creatively, however, a series of conditions shapes and bounds the activity based on specific features, which are discussed: (i) collective creativity; (ii) tension between originality and acceptance; (iii) time as an essential factor. The research concludes that creativity is limited in the advertising agency environment, because that environment restricts the creative experience. Accordingly, the research contributes for the development of the bounded creativity concept.

Keywords: Creative industries. Creative professional. Creative work. Advertising agency.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Lista de Quadros**

Quadro 1: Características dos entrevistados .....	32
Quadro 2: Agências visitadas .....	32
Quadro 3: Roteiro .....	34
Quadro 4: Bloco 1 – Síntese dos conteúdos associados a cada etapa da criação .....	49
Quadro 5: Bloco 2 – Síntese dos conteúdos associados a cada etapa da criação .....	50

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Fluxograma da produção de uma campanha.....	18
Figura 2: Formação da criatividade .....	23
Figura 3: Modelo de processo de criação .....	25

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – Introdução .....</b>	<b>13</b>
1.1 Formulação do problema de pesquisa .....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativas .....	15
1.4 Estrutura da dissertação .....	15
<b>CAPÍTULO 2 – Fundamentos teóricos .....</b>	<b>16</b>
2.1 O contexto do trabalho criativo .....	16
2.1.1 A publicidade e as agências.....	16
2.1.2 A produção da campanha publicitária .....	17
2.2 Criatividade .....	19
2.2.1 Definição .....	19
2.2.2 Motivação intrínseca e extrínseca.....	20
2.2.3 Conhecimentos .....	20
2.2.4 Habilidades criativas.....	21
2.3 A geração de uma ideia nova.....	23
2.3.1 O processo de criação .....	23
2.3.2 Fatores contextuais e a criatividade.....	26
2.4 Síntese.....	28
<b>CAPÍTULO 3 – Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>29</b>
3.1 Fundamentos dos procedimentos metodológicos .....	30
3.2 Objeto de estudo .....	31
3.3 Caracterização das informações .....	31
3.4 Procedimentos de coleta e análise das informações .....	33
<b>CAPÍTULO 4 – Resultados da pesquisa empírica .....</b>	<b>36</b>
4.1 Apresentação da tarefa.....	36
4.2 Preparação .....	37
4.3 Geração da resposta criativa .....	39
4.3.1 Habilidade criativa.....	39
4.3.2 A variável tempo .....	40
4.3.3 Trabalho em equipe .....	41
4.4 Validação .....	42
4.5 Resultado .....	44
4.6 Descrição e análise da observação.....	46
4.6.1 Descrição .....	46
4.6.2 Análise .....	47
4.7 Síntese.....	48
<b>CAPÍTULO 5 – Discussão .....</b>	<b>51</b>
5.1 Criatividade coletiva.....	51
5.2 Entre o ineditismo e a aceitação .....	55
5.3 Tempo como fator essencial .....	57
5.4 Criatividade limitada .....	59
<b>CAPÍTULO 6 – Conclusões, limites e sugestões para estudos futuros.....</b>	<b>61</b>
6.1 Características do trabalho criativo em agências de publicidade .....	61
6.2 Implicações para a teoria e os estudos da criatividade em contexto .....	62
6.3 Limitações do estudo .....	62
6.4 Sugestões para estudos futuros .....	63



## **CAPÍTULO 1 – Introdução**

Neste capítulo, apresentamos o tema geral e o problema de pesquisa. Começamos com a formulação deste e apresentamos a pergunta de pesquisa. Em seguida, apontamos o objetivo central e os específicos. Por fim, indicamos as justificativas e a descrição da estrutura da dissertação.

### **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

A literatura sobre a criatividade e o fazer criativo em contexto desenvolveu-se com base em pesquisas empíricas e relatos de artistas e cientistas acerca de suas experiências com a criação (AMABILE, 1996; AMABILE; PILLEMER, 2012). Esses estudos deram origem a uma teoria geral, designada psicologia social da criatividade, que delimitou os elementos que compõem o desempenho criativo e sua relação com o contexto.

Com a intenção de expandir a compreensão da criatividade em contexto, pesquisadores realizaram estudos para identificar e definir fatores organizacionais e do ambiente de trabalho que influenciam positiva ou negativamente o nível da criatividade dos funcionários de organizações (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Embora essa teoria e pesquisas tenham sido desenvolvidas, faltam estudos qualitativos que investiguem em profundidade como se manifesta o trabalho criativo dos profissionais das indústrias criativas (BENDASSOLLI et al., 2009).

Essas indústrias têm recebido destaque por estarem associadas a um fenômeno de mudança econômica e social em alguns países industrializados, que ocorre pelo deslocamento do foco das atividades industriais para as atividades voltadas ao conhecimento. O conceito “indústrias criativas” surgiu na Austrália, na entrada da década de 1990, e, mais tarde, ganhou impulso na Inglaterra, por estar vinculado a uma agenda política e econômica do país de fomento dos setores criativos (BENDASSOLLI et al., 2009). Essas indústrias unem o campo das artes com a escala industrial, no contexto das novas tecnologias e da nova economia do conhecimento

(HARTLEY, 2005). Segundo o governo inglês, as áreas que integram as indústrias criativas são: publicidade, arquitetura, o mercado das artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *software* interativo para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e atividades culturais (DCMS, 2012).

O contexto das indústrias criativas instala uma lógica de exploração comercial sobre a atividade de gerar artefatos de cultura, tendendo a *comoditizar* a criatividade (BENDASSOLLI et al., 2009). As agências de publicidade desenvolvem e vendem produtos criativos e apresentam-se como um espaço onde a lógica empresarial está notadamente presente. Os profissionais que atuam no setor de criação das agências precisam desenvolver artefatos simbólicos que atendam aos pedidos dos clientes, por exemplo, reposicionar a imagem de uma empresa ou aumentar as vendas de determinado bem, respeitando prazos, orçamento e outros requisitos da lógica do negócio publicitário.

Nesse novo contexto que se estabelece, falta um entendimento por parte dos gestores e acadêmicos sobre como se caracteriza o trabalho criativo, que requer a conciliação do ímpeto de criar com uma nova realidade contextual de trabalho (TOWNLEY; BEECH; MCKINLAY, 2009). Nesse sentido, os profissionais que criam artefatos simbólicos para agências de publicidade trabalham de uma maneira particular, que não foi suficientemente estudada. O presente estudo visa preencher essa lacuna usando como referência elementos delimitados pela teoria geral sobre a criatividade em contexto e um método qualitativo-interpretativo de investigação. Baseados nisso, colocamos a seguinte pergunta de pesquisa: como pode ser caracterizado o trabalho de profissionais criativos que atuam em agências de publicidade?

## **1.2 Objetivos**

Feita a pergunta de pesquisa, apresentamos o objetivo geral e os específicos. Por meio de uma abordagem interpretativa do fenômeno, o objetivo geral deste estudo é entender como se caracteriza o trabalho criativo de profissionais que desenvolvem seu papel no contexto das agências de publicidade. Esse objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Compreender como ocorre a geração de uma ideia no contexto em questão.

2. Destacar os elementos que favorecem ou prejudicam a atividade criativa.
3. Descrever as características próprias do trabalho criativo nas agências de publicidade.

### **1.3 Justificativas**

Acreditamos que este estudo se justifica pelos seguintes motivos: primeiro, porque as indústrias criativas emergem como um novo espaço para aquele que cria, marcado por fortes condicionantes com origem na lógica comercial, especialmente as agências de publicidade, onde a natureza do trabalho criativo permanece pouco explorada à luz da teoria da criatividade em contexto; segundo, porque diversas pesquisas foram realizadas para compreender os elementos contextuais ligados à criatividade (HENNESSEY; AMABILE, 2010), mas faltam estudos qualitativos que investiguem como esses elementos estão implicados no processo de geração de ideias nas agências de publicidade; terceiro, porque o estudo das características do trabalho criativo nas agências de publicidade é relevante, pela representatividade econômica e pelo potencial da atividade quanto à geração de valor. Em 2011, os 30 setores que mais gastaram com publicidade somaram cerca de R\$ 50 bilhões em investimentos (IBOPE, 2012A).

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Organizamos este estudo em seis capítulos, além desta introdução. No Capítulo 2, apresentamos a teoria que embasa este estudo. No Capítulo 3, abordamos a metodologia de investigação. No Capítulo 4, evidenciamos os resultados da pesquisa de campo. No Capítulo 5, discutimos os resultados obtidos com a teoria. Por fim, no Capítulo 6, sintetizamos os achados da pesquisa e indicamos implicações para a teoria e estudos da criatividade em contexto, apontando possibilidades para pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO 2 – Fundamentos teóricos**

Neste capítulo, apresentamos a teoria que sustenta a presente pesquisa. Em cada seção, citamos os principais teóricos e estudos relacionados ao respectivo campo. Na primeira, expomos o contexto do trabalho criativo, descrevendo o campo da publicidade e a operação de suas agências. Na segunda, discorremos sobre a criatividade. Iniciamos definindo o conceito, em seguida, tratamos dos seus componentes. Por fim, na terceira seção, delimitamos a teoria concernente às etapas gerais do processo de criação. Na sequência, sistematizamos os estudos sobre os elementos organizacionais que afetam a criatividade.

### **2.1 O contexto do trabalho criativo**

#### **2.1.1 A publicidade e as agências**

Com a finalidade de compreender o trabalho criativo no contexto das agências de publicidade, nesta subseção, descrevemos o propósito da publicidade, sua história e situação atual no Brasil. O principal objetivo das agências de publicidade é gerar diferenciação, seja para reposicionar uma marca ou produto que está sofrendo com a concorrência (MOERAN, 2009), seja para realizar um novo lançamento, predispondo o receptor da mensagem a realizar uma ação específica (SANTOS, 2005).

As agências contam com profissionais criativos em sua equipe, os quais têm papel central na geração e desenvolvimento de ideias para alcançar os objetivos colocados. Nesse sentido, a criatividade é elemento fulcral para a elaboração dos produtos das agências. A ideia é tratada como um objeto cultural, em que o valor deriva da carga de sentido associado ela e do modo como ela é percebida pelo consumidor (BENDASSOLLI et al., 2009).

Embora haja registros de que a publicidade começou a existir na antiguidade greco-romana, sua ação começou a ser mais efetiva com o advento da Revolução Industrial, juntamente com o desenvolvimento da imprensa. Os donos de empresas requisitavam fórmulas para divulgar



seus produtos pelos meios de comunicação, por isso a importância do publicitário foi crescendo até que ele se tornou um aliado das empresas. No Brasil, a publicidade acompanhou o desenvolvimento da indústria e da imprensa e consolidou-se com a chegada das grandes multinacionais, como a General Motors (SANTOS, 2005).

Atualmente, a representatividade econômica do setor é expressiva. Em 2011, no Brasil, os investimentos das 30 empresas que mais gastaram com propaganda somaram cerca de R\$ 27,4 bilhões (IBOPE, 2012B). Nesse sentido, os gestores de peças publicitárias lidam, muitas vezes, com campanhas de alto custo e com o risco de o que está sendo comunicado não obter sucesso, uma vez que seu valor está associado à carga de significado do anúncio e à interpretação que o público dá a ele (OLIVETTO, 2011).

### **2.1.2 A produção da campanha publicitária**

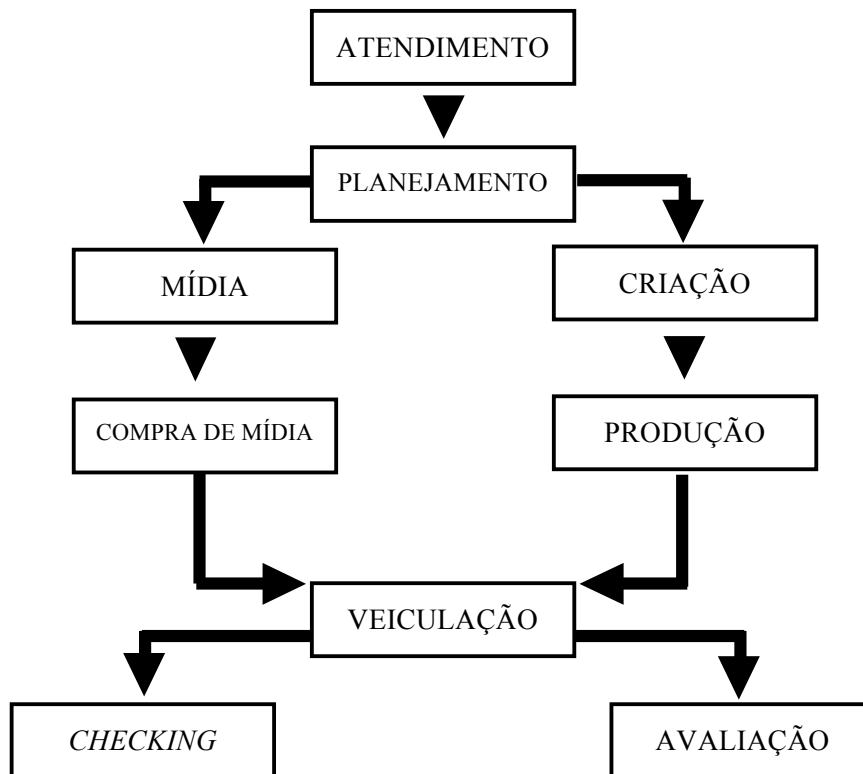
Ainda com a intenção de demonstrar o contexto de trabalho, nesta subseção, descrevemos a operação de uma agência de publicidade. Para concretizar seu objetivo, as agências estruturam-se em cinco principais áreas. Santos (2005) descreve o papel de cada uma delas: atendimento, planejamento, mídia, criação, produção, *checking*.

O atendimento estabelece a comunicação com o cliente. Sua tarefa envolve o levantamento de diversas informações sobre ele – quais são seus produtos, os principais concorrentes e o que ele necessita da agência. Ele as sintetiza em um documento chamado *briefing*, que vai para o planejamento. O planejamento pesquisa o produto, o público-alvo e as tendências, a fim de definir qual a melhor estratégia de comunicação a ser adotada. A mídia é responsável por programar, negociar e adequar a divulgação dos anúncios nos veículos de comunicação, como TV, *sites*, jornais etc.

A criação dá existência a algo novo, a mensagem, observando o resultado do trabalho do planejamento e da mídia. Não raro, a criação trabalha em dupla: um redator e um diretor de arte. O primeiro é responsável pelo que se lê e o segundo, pelo que se vê. Cada um, na sua especialidade, elabora textos e imagens em torno de uma ideia central, criada e desenvolvida por eles. O diretor de criação coordena o trabalho de uma ou mais duplas de criativos. Os

anúncios são executados com base nas ideias que foram aprovadas por ele. A produção das peças publicitárias envolve um ou mais dos seguintes elementos: fotografia, elaboração de trilha sonora, *design* de imagens e textos, produção e edição de vídeos, entre outros. No processo de produção, outros profissionais da equipe, por vezes, contribuem também para o nível de criatividade da peça (MOERAN, 2009).

A avaliação é feita após a execução da campanha. O *checking* audita se o material publicitário foi devidamente veiculado ou não. A Figura 1, a seguir, ilustra o fluxograma da produção de uma campanha.



**Figura 1: Fluxograma da produção de uma campanha**

Fonte: Adaptado de SANTOS, 2005, p. 84.

## **2.2 Criatividade**

### **2.2.1 Definição**

A criatividade é o principal recurso do trabalho dos profissionais criativos das agências de publicitária, por isso é preciso compreender sua natureza. Começamos com a definição do conceito de criatividade e seguimos com os elementos que a compõem.

No campo das ciências, a criatividade é estudada em uma série de níveis de análise: neurológico, afetivo-cognitivo, individual ou da personalidade, grupal, ambiente social, cultura e sociedade, e visão sistêmica (HENNESSEY; AMABILE, 2010). O presente estudo diz respeito ao trabalho criativo e sua relação com o contexto organizacional. Portanto, entre as abordagens de pesquisa existentes, adotamos como eixo teórico central a perspectiva da psicologia social da criatividade e o estudo dos fatores ambientais implicados no desempenho criativo dos indivíduos.

Essa abordagem considera o produto da atividade criativa o objeto de análise do comportamento criativo. Uma resposta ou processo é definido como criativo quando produz algo novo e útil, de maneira heurística. O caminho heurístico não é suficientemente claro e tampouco de fácil definição, e opõe-se ao padrão algorítmico, que não é novo, mas apenas aplicação de uma fórmula clara e já definida. A avaliação do produto da atividade operacionaliza-se pela ponderação consensual das qualidades dele, feita por observadores que têm familiaridade com o campo. Eles julgam, de maneira independente, se o produto ou o processo é criativo ou não (AMABILE, 1996).

Três elementos compõem o desempenho criativo: motivação intrínseca e extrínseca, conhecimentos, e habilidades criativas. Não é possível afirmar qual deles é responsável pela causa da resposta criativa, porém identifica-se nela a presença de um ou mais deles (AMABILE, 1996). Nas subseções a seguir, tratamos em específico de cada componente.

### 2.2.2 Motivação intrínseca e extrínseca

O primeiro elemento que compõe a resposta criativa é a motivação. O tema da motivação é recorrente no campo da pesquisa de criação e tem sido amplamente usado para analisar e compreender o desempenho da atividade criativa e o nível de novidade associada à ela (AMABILE, 1996; AMABILE; PILLEMER, 2012). Fundamentalmente, a motivação diferencia-se entre intrínseca e extrínseca. A primeira tem origem no próprio sujeito. O indivíduo cria por uma vontade interna, por uma necessidade de expressão (BENDASSOLLI; WOOD, 2010), ou pelo puro prazer da livre expressão. Aqueles intrinsecamente motivados têm uma tendência a desenvolver melhor seus trabalhos (AMABILE, 1996; HENNESSEY, 2003), porque são movidos por uma curiosidade.

Por outro lado, a motivação extrínseca tem origem no ambiente externo. Nesse caso, o profissional criativo é movido a alcançar um objetivo que vem de fora, por exemplo, fama, dinheiro, reconhecimento pela equipe, *status* social. De maneira geral, as motivações externas minam o potencial criativo e, eventualmente, até a carreira do profissional (AMABILE, 1996).

O indivíduo pode oscilar o foco de atenção, seja para dentro de si ou para fora, como um pêndulo. O ideal é que ele seja orientado pela motivação interna e encontre reconhecimento externo naturalmente. Uma atenção para motivadores internos aumenta a qualidade da resposta criativa, enquanto indivíduos movidos por fatores externos têm a qualidade da resposta criativa diminuída (AMABILE, 1996; AMABILE; PILLEMER, 2012).

### 2.2.3 Conhecimentos

O segundo elemento que compõe o desempenho criativo são os conhecimentos. Um indivíduo é criativo em determinado campo, quando ele tem algum conhecimento sobre este. Não basta que ele esteja motivado para a realização do trabalho (STERNBERG, 2006). O conjunto de conhecimentos depende de habilidades cognitivas, perceptivas e motoras inatas, bem como de

educação formal e informal, no campo em que o indivíduo está ativo (AMABILE, 1996). Nesse sentido, a fonte do conhecimento tem origem variada.

Os conhecimentos formais e informais são oriundos do domínio cultural, preservado pela sociedade de maneira estável ao longo dos anos. As instituições sociais são as responsáveis por selecionar, preservar e transmitir a cultura e os conhecimentos às pessoas (CSIKSZENTMIHALY, 1997).

Amabile (1996) defende que, se há acúmulo de conhecimento excessivamente específico, há restrição na capacidade de absorver princípios gerais de outras áreas e pontos de vista. Já os conhecimentos gerais sobre vários assuntos possibilitam um trânsito entre campos do saber, sendo um fator positivo para a criatividade. A autora afirma, também, que a exposição a uma gama de informações em determinada área é benéfica para a atividade criativa dirigida a ela.

Florida (2000) ressalta a importância dos conhecimentos adquiridos de maneira informal ao expor que os indivíduos criativos nutrem sua criatividade com uma vida experiencial, norteada pelo ideal “viver a vida”. As experiências no lazer e na vida nas cidades são, ao mesmo tempo, uma forma de usar o tempo livre e um recurso para alimentar a criatividade.

#### **2.2.4 Habilidades criativas**

O terceiro elemento que compõe o desempenho criativo são as habilidades criativas. Apenas a existência de motivação e conhecimentos não é suficiente para garantir a qualidade da resposta criativa. As habilidades criativas são recursos usados para ir além do que existe em determinado campo e efetivamente gerar algo novo. Elas estão associadas a dois fatores: estilo cognitivo e traços de personalidade.

O estilo cognitivo é uma orientação natural e preferida do profissional para dar uma resposta criativa a um problema. Kirton (1976; 1994) faz a distinção entre o estilo inovativo e o adaptativo. O primeiro tenta integrar informações diversas, redefinir o problema e apresentar uma solução que se desvia da norma. Tende a ser mais criativo, porque conta com uma intenção disruptiva das estruturas. O segundo procura usar informações de um campo já

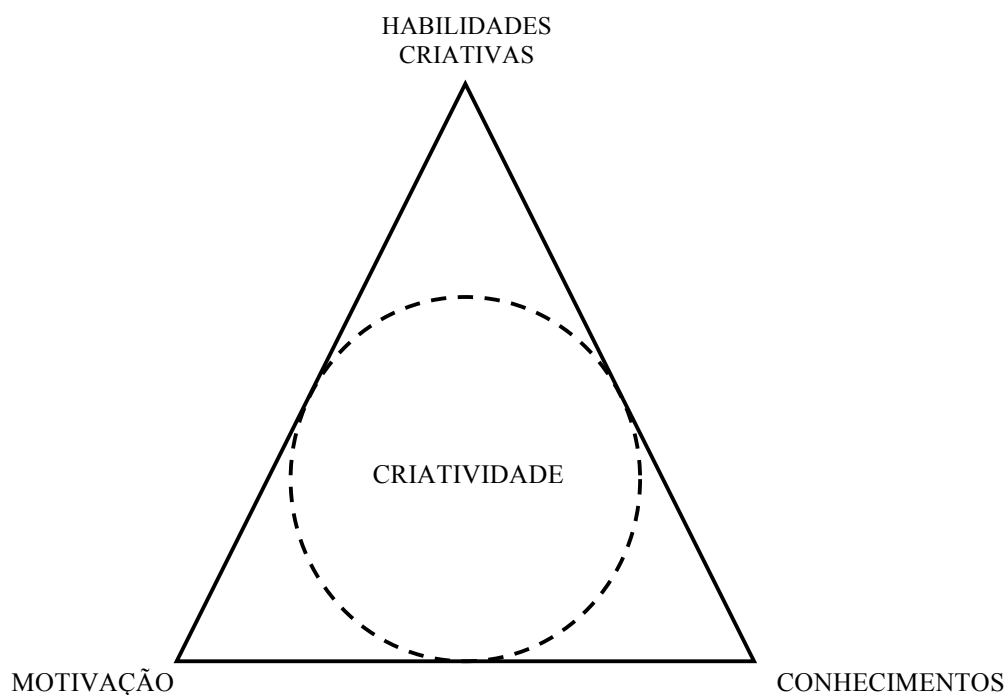
conhecido, seguir os padrões estabelecidos e gerar uma resposta que não se desvia tanto do esperado.

Amabile (1996) aprofunda o exame do estilo cognitivo, ultrapassando o simples binômio inovador e adaptador. A pesquisadora destaca nove estilos, entre eles: quebra do arranjo cognitivo: as maneiras conhecidas de resolver um problema são abandonadas e, assim, a busca por novos caminhos se abre; suspensão do julgamento: requisito para seções de *brainstorming*, em que indivíduos colaboram com ideias sem ponderar se são pertinentes ou não; lembrar de modo preciso: a memória permite a persistência, a manutenção de foco e a combinação de elementos.

Traços de personalidade também estão associados às habilidades criativas (AMABILE, 1996; OLDHAM; CUMMINGS, 1996; SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004; STERNBERG, 2006). Certas características da maneira de ser apareceram repetidamente em estudos da personalidade criativa – abertura à experiência; extroversão; perseverança diante da frustração; independência em relação ao julgamento; tolerância à ambiguidade; controle interno de si; vontade de assumir riscos; e vontade de superar obstáculos.

De modo geral, os profissionais criativos são descritos como aqueles que evidenciam um ímpeto transgressivo de romper com uma visão ordinária vigente, lançando novas formas de entendimento e ação, por meio da reunião e recombinação de ideias e práticas (BILTON, 2007; TOWNLEY; BEECH; MCKINLAY, 2009).

O diagrama a seguir ilustra a formação da criatividade com base nos elementos descritos nas subseções anteriores.



**Figura 2: Formação da criatividade**

Fonte: Adaptado de AMABILE, 1996.

## 2.3 A geração de uma ideia nova

### 2.3.1 O processo de criação

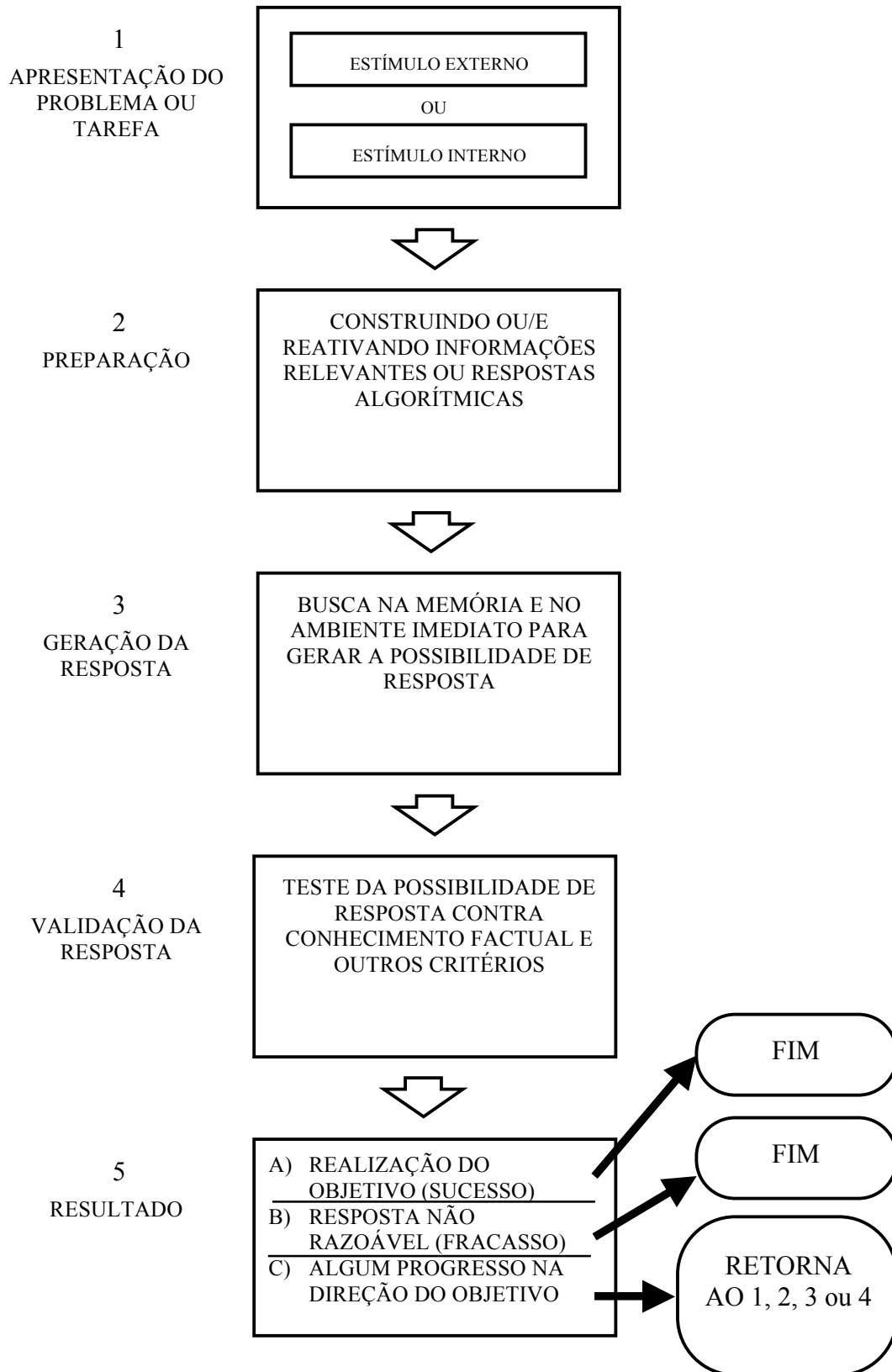
Definidos os elementos que compõem a criatividade, é preciso compreender como ela se manifesta em contexto. Para os profissionais que vivem da habilidade de gerar ideias novas e úteis, a atividade criativa não acontece em uma zona de completa liberdade, tampouco pode ser determinada por padrões sistemáticos (BILTON, 2007).

Por meio de observações e relatos, alguns teóricos identificaram que o processo criativo acontece em certas etapas não mecanicamente definidas e, com base nisso, criaram modelos (MONTAG; MAERTZ; BAER, 2012). Entre os modelos existentes, o de Amabile (1996) mostra-se mais refinado e desenvolvido para o propósito deste trabalho, por estar integrado

aos conceitos e estudos utilizados nesta pesquisa. Ele é composto por cinco etapas, explicadas a seguir e ilustradas na Figura 3.

A primeira etapa caracteriza a apresentação da tarefa ou do problema. A motivação, nesse estágio inicial, tem grande relevância no modo como o processo se desenvolve. Quando intrínseca, há engajamento e satisfação na execução. Quando extrínseca, pode haver consonância entre o pedido e a motivação interna, no entanto nem sempre há esse alinhamento de interesses, o que afeta negativamente o desempenho. A segunda etapa é a preparação, momento de aquecimento que pode ser longo ou curto, porque é mediado pelos conhecimentos e habilidades que o indivíduo tem do campo ao qual ele endereça a resposta. A terceira etapa refere-se à geração da resposta propriamente dita. Nela, o profissional segue um caminho cognitivo e expressa seus traços de personalidade. Em cada contexto de solução de problema ou de invenção, diferentes caminhos cognitivos são usados. Nesse estágio, o nível de novidade do produto é definido, e o repertório do profissional estabelece o grau de flexibilidade da exploração de possibilidades. A quarta etapa, que concerne à validação da resposta, é essencial para considerar o produto criativo. Nesse estágio, avalia-se se este é novo, útil, apropriado e carregado de valor. Na quinta e última etapa, com base na avaliação obtida, é feita a decisão sobre se houve sucesso, fracasso, ou se há necessidade de retorno à alguma etapa.





**Figura 3: Modelo de processo de criação**

Fonte: Adaptado de AMABILE, 1996, p. 113.

### 2.3.2 Fatores contextuais e a criatividade

O processo de criação descrito no item anterior é permeado por influências contextuais, especialmente se ele ocorre no âmbito organizacional – caso do nosso objeto de estudo. Um conjunto de trabalhos (KANTER, 1988; AMABILE et al., 1996; EDMONDSON, A. C., MOGELOF, 2006; LEE et al., 2004; AMABILE, 1996; RYAN; DECI, 2000; AMABILE, 1993; GEORGE; ZHOU, 2001; BAER; OLDHAM, 2006; TIERNEY; FARMER, 2004; MADJAR; ORTIZ-WALTERS, 2009; AMABILE et al., 2004; ZHOU, 2008; POLZER; MILTON; SWANN, 2002; HARGADON; BECHKY, 2006) tratou de fatores contextuais e da organização do trabalho que favorecem ou inibem a criatividade, a qual é sensível a quatro principais dimensões: estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, e aspectos grupais.

Nos moldes da estrutura burocrática weberiana, a estrutura organizacional prejudica a criatividade quando há rigidez e conservadorismo em sua formação e maneira de operação. Nessa conjuntura, os indivíduos sentem-se demasiadamente controlados e com mobilidade limitada entre áreas e setores. A sensação de controle reduz a variação de comportamento e a capacidade de troca, culminando em uma redução da criatividade (AMABILE, 1996; AMABILE et al., 1996). Estruturas flexíveis, que conectam as pessoas de múltiplas maneiras, possibilitam que os indivíduos atuem visando à realização de objetivos comuns, em vez de ficarem restritos à sua função, por isso a criatividade é favorecida (KANTER, 1988).

A segunda dimensão é a cultura organizacional (MCLEAN, 2005). Ela se refere aos valores e premissas não explícitas, que norteiam os colaboradores sobre o modo adequado de pensar e agir (SCHEIN, 2009). O elemento que se destaca inicialmente é a segurança psicológica. Organizações criativas oferecem valores de abertura a novas ideias e experimentação, sem que haja crítica referente à novas propostas. Se os indivíduos têm a percepção ou expectativa de que serão criticados, há uma consequente redução na quantidade e qualidade da criatividade. As ideias inovadoras desafiam o *status quo*, por isso precisa haver a percepção de que o ambiente é seguro (EDMONDSON, A. C.; MOGELOF, 2006 apud HENNESSEY; AMABILE, 2010). Os limites e as regras do ambiente devem estar claros e uniformemente definidos. A generalização de inconsistências produz incerteza sobre o que é certo ou errado,

gerando estresse e confusão, o que acaba por minar a segurança psicológica (LEE et al., 2004).

Outro elemento relacionado à cultura organizacional é a existência de recompensa, que pode ser tanto positiva para a criatividade quanto negativa. As pesquisas são inconclusivas a respeito do efeito da recompensa. Um conjunto de estudos aponta que a recompensa é negativa quando induz à percepção de que o *locus* de causalidade do comportamento é externo ao indivíduo (AMABILE, 1996; RYAN; DECI, 2000). Porém, a expectativa de recompensa pode aumentar os níveis de motivação extrínseca sem ter um efeito negativo sobre a motivação intrínseca (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Amabile (1993) constata que a recompensa é positiva quando há consistente motivação intrínseca. Quando um indivíduo já engajado na sua tarefa é recompensado, por exemplo, com recurso financeiro, ele pode desenvolvê-la melhor.

A terceira dimensão que influencia a criatividade é a liderança. A princípio, o elemento que se destaca é a pressão em relação ao prazo de entrega do resultado. Quando se trata de criatividade e trabalho criativo, a estipulação de prazos é um ponto delicado. Baer e Oldham (2006) constataram que a criatividade, em relação à pressão, tem o comportamento de um U invertido para aqueles indivíduos que recebem suporte do ambiente e têm traço de personalidade de abertura à experiência. A pressão tende a minar o comportamento criativo quando é muito acentuada, do mesmo modo que também é sua fonte indutora. Assim, é necessário oferecer desafios aos colaboradores, sem sobrecarregá-los, no entanto, com prazos muito curtos. Amabile, Hadley e Kramer (2002) afirmam ser falsa a percepção de gestores de que a pressão de tempo gera ideias mais inovadoras. Ao contrário, a pressão diminui o resultado criativo à medida que ela aumenta, porque reduz progressivamente a oportunidade de associações ocorrerem.

Um elemento distinto ligado à liderança e ao trabalho criativo envolve o suporte e o controle. A percepção de controle é negativa à criatividade, porque desloca a atenção para motivadores externos (AMABILE et al., 1996). Assim, a liderança controladora obtém menor resultado criativo (GEORGE; ZHOU, 2001). Por outro lado, o supervisor que espera resultados criativos de seus subordinados e oferece suporte para tal, como recompensa, recursos e compartilhamento de informações, obtém um desempenho positivo (TIERNEY; FARMER, 2004). A confiança no suporte do líder cria condições favoráveis ao comportamento criativo,

porque gera sensação de pertencimento e amparo para a tomada de risco (MADJAR; ORTIZ-WALTERS, 2009).

O terceiro e último elemento relativo ao papel da liderança é o *feedback*, que deve ser construtivo para fomentar a produção criativa. Os líderes devem dar um retorno positivo orientado para a tarefa e para a relação, oferecendo informações para que o trabalho possa ser aperfeiçoado, além de interagir bem, valorizando as contribuições individuais (AMABILE et al., 2004). O *feedback* deve ser dirigido sempre à tarefa, e não à pessoa, no sentido de buscar desenvolver as capacidades do profissional (ZHOU, 2008 apud HENNESSEY; AMABILE, 2010).

A quarta dimensão está associada às características do grupo de trabalho. Taylor e Greve (2006) constataram que o trabalho realizado em grupo tende a gerar resultados mais criativos do que aquele executado individualmente, embora seja menos eficiente. O elemento primordial nessa aliança que favorece a criatividade é o apoio mútuo entre os pares. O *feedback* útil de um indivíduo dirigido a um colega insatisfeito com seu próprio trabalho é positivo para a criatividade (ZHOU; GEORGE, 2001), assim como a abertura, entre os membros, a novas ideias (AMABILE et al., 1996). Outro elemento destacado é a diversidade do grupo. A existência de maior variedade de idades, etnias, gêneros, cidadanias e especialidades funcionais tende a gerar ideias mais criativas, porém, se não há congruência interpessoal, ela se torna prejudicial para a criatividade da tarefa. Congruência interpessoal significa que os membros do grupo veem os outros como os outros veem a si mesmos (POLZER; MILTON; SWANN, 2002). Hargadon e Bechky (2006) identificaram quatro comportamentos no grupo que favorecem resultados criativos para além das ideias individuais: (i) buscar ajuda; (ii) oferecer ajuda; (iii) reenquadrar reflexivamente; (iv) reforçar.

## 2.4 Síntese

Em resumo, neste capítulo abordamos quatro elementos centrais relacionados ao tema do trabalho criativo no contexto das agências de publicidade. Como primeiro elemento, tratamos das próprias agências. Elas são aliadas das organizações para gerar diferenciação e aumentar

as vendas, por meio da criação de peças publicitárias, o que envolve uma gama de profissionais, funções e especialidades.

Como segundo elemento, tratamos da definição de criatividade e seus componentes. De acordo com as referências, criatividade é gerar algo novo e útil, o que pode ter um motivo interno, ou seja, o sujeito realiza a tarefa por uma razão que tem um fim em si mesma, ou motivos externos, como fama, dinheiro e/ou reconhecimento da equipe. A literatura mostra que a motivação intrínseca é positiva para a criatividade, enquanto a extrínseca é prejudicial. Em seguida, abordamos o tema dos conhecimentos, adquiridos de maneira formal ou informal por meio de instituições que preservam e transmitem a cultura, e que uma especialização muito acentuada em determinado assunto é prejudicial para a flexibilidade. Apontamos a relevância das experiências vividas no lazer como substrato à criação. Por fim, tratamos da noção de habilidades criativas, que estão associadas aos estilos cognitivos e aos traços da personalidade característicos de profissionais criadores.

Como terceiro elemento, tratamos do modelo de geração de uma ideia utilizado nesta pesquisa, descrevendo as cinco etapas que o compõe. O quarto e último elemento que abordamos foram as características organizacionais que facilitam ou inibem a criatividade. O primeiro ponto destaca o papel da estrutura organizacional. A criatividade pode ser prejudicada por estruturas burocráticas rígidas, enquanto as estruturas flexíveis são positivas para a criação. O segundo ponto expõe o impacto da cultura organizacional sobre a criatividade. As organizações criativas valorizam a exposição de novas ideias e oferecem segurança psicológica para tal. O terceiro ponto tratado nesse tópico é o reconhecimento. A recompensa tem um efeito ambíguo sobre o trabalho criativo, podendo ser positiva, quando há motivação intrínseca, ou negativa, situação em que desloca a motivação para o elemento externo apresentado. O quarto ponto destacado, com relação ao contexto organizacional, é a liderança, que precisa ser cuidadosa ao estipular prazos, porque períodos muito curtos prejudicam as associações, enquanto os muito longos não oferecem desafios. Objetivos claros e *feedback* construtivo também promovem a criatividade. O quinto e último ponto destacado diz respeito ao grupo de trabalho. Os integrantes devem apoiar-se mutuamente, oferecendo ajuda, reforçando ou encontrando suporte, quando necessário. A diversidade de identidades culturais e especialidades funcionais dos integrantes é positiva, mas deve existir congruência interpessoal.

## CAPÍTULO 3 – Procedimentos metodológicos

### 3.1 Fundamentos dos procedimentos metodológicos

Nesta seção, definimos o paradigma de pesquisa e indicamos as estratégias e procedimentos que orientam a investigação. Seguindo a posição de Cunliffe (2010), esta pesquisa se define como qualitativa, subjetivista e de orientação interpretativista, e, por isso, se fundamenta em pressupostos característicos quanto à: ontologia fundamental, natureza humana, e abordagem de investigação. A seguir, definiremos cada um deles, pensando os propósitos deste estudo.

De cunho interpretativista, esta pesquisa utiliza Schwandt (1994) e Saccol (2009) como principais referências. Quanto à pressuposição ontológica fundamental sobre a natureza da realidade social, assumimos que a realidade é resultado dos sentidos e interpretações que os indivíduos dão a suas vivências em determinado contexto social. Para o pesquisador que adota a postura interpretativista, o conhecimento é resultado de atos de interpretação dos acontecimentos e, por isso, não há um conhecimento objetivo que seja independente da experiência e do pensamento (SCHWANDT, 1994).

Quanto à pressuposição da natureza humana, os interpretativistas entendem que os indivíduos são atores e intérpretes da realidade, escolhem recursos linguísticos e gerenciam impressões do contexto em que estão inseridos (CUNLIFFE, 2010). O processo de interpretação acontece por uma imersão no próprio objeto, cujo intuito é melhor compreendê-lo. Os resultados não são fatos em si, mas interpretações do pesquisador sobre os sentidos que os participantes dão sobre suas próprias experiências (SACCOL, 2009). Essa abordagem é pertinente para o objetivo do presente estudo, porque quer compreender as características do trabalho criativo com base nos sentidos atribuídos a ele pelos profissionais.

### **3.2 Objeto de estudo**

Throsby (2008) identificou que, nas indústrias criativas, nem todos os profissionais são considerados criativos. O autor afirma que as agências de publicidade combinam atividades criativas com outros afazeres que não o são. Uma vez que o foco deste estudo é o trabalho criativo, tomamos como objeto os profissionais das agências que atuam no setor de criação publicitária. São eles: diretores de arte, redatores e diretores de criação.

### **3.3 Caracterização das informações**

Foram entrevistados 18 profissionais criativos, todos com experiência no desenvolvimento de peças para grandes clientes. Eles trabalham ou já trabalharam em agências de grande e/ou médio porte, localizadas na cidade de São Paulo – polo da produção publicitária, onde se concentram grandes anunciantes com variadas demandas. Realizamos as entrevistas até que se chegasse à saturação do conteúdo, obtendo diferentes pontos de vista (MCLEOD et al., 2009). As características dos entrevistados, em relação à idade, formação, tempo de experiência e função, estão descritas no quadro a seguir.

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência (anos)</b>	<b>Função Atual</b>
1E	29	Comunicação Social	5	Redator
2E	26	Comunicação Social	4	Redator
3E	32	Letras e Publicidade	8	Redator
4E	47	Economia	22	Redator
5E	29	Publicidade e Propaganda	14	Redator
6E	35	Comunicação Social	3,5	Redator
7E	37	Comunicação Social	14	Redator
8E	40	Comunicação Social	13	Diretor de Arte
9E	42	Artes Plásticas e Design Gráfico	13	Diretor de Arte
10E	36	Publicidade	13	Diretor de Arte
11E	25	Comunicação Social	3	Diretor de Arte
12E	38	Comunicação Social	18	Diretor de Arte
13E	22	Design	4	Diretor de Arte
14E	35	Artes Visuais	14	Diretor de Arte
15E	33	Comunicação Social	10	Diretor de Arte
16E	57	Artes Plásticas	22	Diretor de Criação
17E	38	Comunicação Social	18	Diretor de Criação
18E	34	Propaganda e Marketing	10	Diretor de Criação

**Quadro 1: Características dos entrevistados**

Algumas agências foram visitadas para a realização de entrevistas e observação. Selecionamos agências de grande e médio portes, ponderando sua relevância econômica e seu grau de complexidade. Empresas com alto faturamento costumam apresentar equipes maiores e gerar maiores responsabilidades para os indivíduos e grupos, aumentando a complexidade da organização do trabalho. O Quadro 3 descreve o perfil das agências visitadas.

<b>Agência</b>	<b>Especialidade</b>	<b>Serviços</b>	<b>Porte</b>
AG1	Mercado imobiliário	Comunicação completa (On-line e Off-line)	Médio
AG2	Clientes variados	Especialidade On-line	Médio
AG3	Clientes variados	Comunicação completa (On-line e Off-line)	Grande
AG4	Clientes variados	Comunicação completa (On-line e Off-line)	Grande
AG5	Clientes variados	Especialidade Off-line	Grande

**Quadro 2: Agências visitadas**



A observação *in loco* permitiu grande proximidade com o fazer do criativo. Observamos a geração de uma campanha desde os estágios iniciais, ao mesmo tempo que acompanhamos outras sendo produzidas ou reformuladas. Com isso, obtivemos evidências de como é o dia a dia de uma agência, especialmente no que se refere à maneira como a tarefa é executada, ao modo de relacionamento entre pares e supervisão, ao clima e às pressões. A observação durou 10 horas.

### **3.4 Procedimentos de coleta e análise das informações**

Como procedimento de coleta, utilizamos a entrevista semiestruturada e a observação não participante. Minayo (2000) afirma que a entrevista fornece dados primários e secundários sobre fatos, opiniões, maneiras de agir e pensar. Gray (2004) considera essa modalidade de coleta pertinente quando o estudo tem objetivos exploratórios, que envolvem o exame de sentimentos e atitudes com riqueza de nuances e detalhes. Esse procedimento alinha-se aos objetivos do trabalho pela obtenção de dados personalizados. Segue o roteiro de perguntas utilizado.

<b>Questões</b>	<b>O que se esperou debater</b>
1 Conte-me sua história e sua relação com a criatividade e o trabalho criativo.	Introduzir o entrevistado no contexto da entrevista.
2 O que motiva você a trabalhar com criação?	Identificar os motivadores, sejam intrínsecos ou extrínsecos.
3 Depois que você recebe o <i>briefing</i> , você se prepara de alguma maneira para criar?	Investigar se há um preparo que antecede a geração do novo.
4 Existe algum recurso criativo que você usa para gerar uma ideia nova?	Explorar a existência de habilidades criativas.
5 Como você alimenta sua criatividade?	Compreender elementos que corroboram sua criatividade, sejam conhecimentos teóricos, práticos etc.
6 Quais elementos do seu contexto de trabalho favorecem sua criatividade?	Examinar fatores contextuais positivos para a atividade criativa.
7 Quais elementos do seu contexto de trabalho prejudicam sua criatividade?	Examinar fatores contextuais negativos para a atividade criativa.
8 Qual é o clima dentro de uma agência de publicidade?	Explorar elementos negativos e/ou positivos para a criatividade.
9 Como é o trabalho com sua equipe? E com seus superiores?	Investigar como são vividas as relações com os pares e as lideranças.

### **Quadro 3: Roteiro**

Visando alcançar o objetivo colocado nesta pesquisa, utilizamos, na primeira etapa, a análise de conteúdo. Essa análise configura-se como técnica que adota procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do material das entrevistas (BARDIN, 1979). Depois de gravadas, as entrevistas foram transcritas. O material transcrito e os áudios foram explorados e analisados exaustivamente com base nas referências teóricas e no modelo de processo criativo apresentados no Capítulo 2. Na exploração e análise, procuramos agrupar os conteúdos em temas que encontrassem correspondência com a teoria.

Também empregamos a observação não participativa, a fim de obter uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno, além de buscar confirmação de dados das entrevistas. A estratégia

adotada foi acompanhar uma equipe de criação *in loco*, agindo como sombra de um dos profissionais membros, que descrevia ao observador o que estava fazendo em cada momento.

## **CAPÍTULO 4 – Resultados da pesquisa empírica**

Aqui apresentamos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas e da observação da criação de uma campanha. Para organizá-los, usamos como referência o modelo do processo criativo fundamentado por Amabile (1996), além dos conceitos expostos no capítulo teórico. Esse procedimento permitiu desenvolver uma linha lógica para compreender o trabalho criativo em profundidade. Mediante a leitura e escuta exaustiva das entrevistas, os temas em comum foram agrupados e alocados de acordo com as grandes categorias delimitadas: apresentação da tarefa, preparação, geração da resposta criativa, validação, e resultado. Cada uma delas, quando apropriado, foi ilustrada com declarações dos entrevistados. Ao final, apresentamos a descrição da observação e a respectiva análise.

### **4.1 Apresentação da tarefa**

No caso dos criativos de agências, o problema vem sempre de fora, seja por solicitação de um cliente ou de um superior. A motivação é fator essencial para início da atividade e está ligada a quatro elementos. O primeiro deles é a novidade. Os profissionais relatam que os tipos de problemas e clientes são sempre diferentes, o que torna o trabalho não rotineiro – essa dinâmica elimina o tédio e a repetição, mantendo o fazer estimulante. Os profissionais afirmam que trabalhar sempre com uma mesma modalidade de anúncio ou cliente os desestimula. Segundo um entrevistado:

“Ele é um mundo dinâmico [...] onde raramente você tem uma rotina que possa se tornar massacrante, entediante ou desestimulante.” (Diretor de criação 15E).

O segundo elemento refere-se à abertura dos caminhos para execução das tarefas. Os profissionais criativos apontam que gostam do seu trabalho porque ele é mais solto – há uma

ausência de fórmulas ou caminhos preestabelecidos para a execução e, conseqüentemente, surge a oportunidade de quase brincar no trabalho. Um profissional afirma:

“O prazer do criativo, na real, é que o criativo é uma criança de dois anos de idade.” (Redator 4E).

O terceiro elemento é o desafio. Querer fazer melhor e diferente caracteriza uma fonte motivacional. A busca por um retorno financeiro e uma carreira foi mencionada como quarto elemento motivacional, combinado a um ou mais dos pontos já citados.

Um segundo núcleo de conteúdo incluso na apresentação da tarefa é a forma do problema, o qual é apresentado pelo *briefing*. O conteúdo das entrevistas revela que esse documento pode variar quanto ao escopo e ao grau de clareza. Nesse sentido, ele precisa ser interpretado e avaliado pelo profissional criativo. Um problema muito fechado e minuciosamente definido tende a ser visto como restritivo para a criatividade, tornando a produção quase operacional. Por outro lado, um *briefing* mais aberto, muitas vezes, precisa ser trabalhado e reinterpretado até que se entenda claramente o objetivo, o que pode demandar bastante tempo.

## 4.2 Preparação

De acordo com os relatos, a preparação acontece por meio da aquisição de conhecimentos e da imersão. Boa parte dos profissionais criativos menciona que os conhecimentos mais importantes são adquiridos de maneira informal e pelas experiências de vida. A educação formal no campo da propaganda é julgada como trivial e técnica, induzindo à repetição de padrões. Os profissionais criativos mostram um estilo de vida “conectado” aos mais variados tipos de manifestação cultural, de novas tecnologias e modalidades de comunicação. Essa conectividade os coloca *on-line* e, nesse espaço, a internet e seus recursos têm papel central na aquisição de conhecimentos. Eles apreciam o que é espontâneo e se interessam por aquilo que rompe padrões.

O conteúdo das entrevistas indica que suas experiências estão relacionadas a um número bastante variado de domínios, a saber: cinema, teatro, pintura, música, exposições em geral, televisão, *blogs*, *websites* de arte e novas tecnologias. O grande mote é estar atento ao que acontece e ao que já aconteceu, com a finalidade de assimilar referências em quantidade, independentemente do tipo de informação. Segundo um entrevistado:

“Tem que buscar o tempo todo, tem que ler, tem que ir ao cinema, tem que ver TV aberta, fechada, tem que ver Faustão, tem que ver filme *cult*, [...] tem que ler uns p... livros f..., [...] tem que buscar muita, muita informação.” (Diretor de arte 8E).

Alguns profissionais criativos contam que as fontes de conhecimento mais ricas são experiências em que eles “mergulham fundo”, como fazer uma viagem, participar da criação de peças de teatro ou realizar uma arte autoral nas horas de lazer, por exemplo, pintura, fotografia, música. Outros profissionais reclamam de que as longas horas de trabalho, que, não raro, se estendem até tarde da noite, os impossibilitam de vivenciar novas experiências. Segundo um entrevistado:

“O ideal seria todo mundo trabalhar até às seis horas da tarde para poder usufruir as horas de lazer em prol de seu contínuo crescimento. Daí, essa é uma das grandes angústias de trabalhar muito, virar a noite.” (Diretor de criação 15E).

A preparação também acontece por meio da imersão. Ela ocorre especificamente para a execução de um *briefing* e significa entrar no universo do problema, para vivenciá-lo em suas particularidades e facilitar a comunicação com o público-alvo. A imersão aparenta ser uma orientação central para a geração da resposta de qualidade. Ela varia quanto à proximidade que o criativo tem do universo do problema. Porém, nem todos os entrevistados a realizam, sendo feita de modo menos sistemático.

### 4.3 Geração da resposta criativa

#### 4.3.1 Habilidade criativa

Segundo os profissionais entrevistados, a atividade criativa nas agências está mais associada à prática contínua do que ao talento, opondo a realidade da profissão ao estereótipo de gênio salvador. Embora seja necessário ter algum perfil para a criação, os indivíduos apontam que boa parte da capacidade criativa está associada ao treino, ao “ganho de musculatura”. O exercício da criatividade está ligado à aquisição de uma maior velocidade e precisão na solução dos problemas. A natureza do talento reveste-se, então, de mistério. Um entrevistado afirma:

“[O] potencial criativo é um grande treino. É como entrar em uma academia e cada vez mais você fazer exercício, puxar os pesos e fazer as suas caminhadas. [...] E, quanto mais você treinar, [...] mais você desenvolve seu potencial.” (Diretor de arte 8E).

Outro destaque relativo à habilidade de criar é o *brainstorming* – principal recurso criativo dos entrevistados, seja no sentido de falar o que vier à mente, de transcrever para o papel títulos aleatórios ou de criar esboços de figuras. Nesse processo de exteriorizar as ideias de maneira desordenada e sem crítica, uma ideia vai tomando forma. O processo de *brainstorming* pode ser um movimento solitário, em dupla ou em grupos maiores.

Os profissionais criativos indicam que o *brainstorming* envolve a habilidade de não se importar com o julgamento alheio, uma vez que ele implica grande autoexposição. Outras habilidades não diretamente ligadas a ele foram citadas por alguns entrevistados: não fazer nada, esperar que uma combinação inusitada apareça; prestar atenção na simplicidade e nas sutilezas do que está próximo; ter boa memória para lembrar o que foi vivido.

### 4.3.2 A variável tempo

A geração da resposta também considera o tempo. Ele revela-se como uma dimensão essencial para a organização do trabalho criativo. O conteúdo das entrevistas mostra que os profissionais percebem que o tempo é curto e a pressão é grande nas agências. Nem todos os profissionais que começam a lidar com criação suportam a pressão e, por isso, mudam de área. Segundo um entrevistado:

“O principal recurso seria o tempo, e é raro, viu? É um recurso em extinção.” (Redator 3E).

Um segundo aspecto mencionado nas entrevistas diz respeito ao tempo e sua relação com a qualidade da ideia produzida. Quanto mais tempo se tem para criar, mais a ideia pode ser lapidada. Muito tempo também não é bom, porque o trabalho fica parado ou o valor da ideia se desgasta. Um período demasiado curto compromete substancialmente a possibilidade de algo de qualidade ser feito. Um profissional afirma:

“A gente fala que a pressa passa e a m... fica. Não adianta você criar uma coisa em cinco minutos, que ela não vai ficar boa.” (Diretor de arte 11E).

Um terceiro aspecto relativo aos prazos é o entrecruzamento de tarefas. Os profissionais relatam que, a todo momento, novos e pequenos trabalhos, que requerem soluções menos complexas, devem ser resolvidos em meio aos trabalhos maiores, com prazos mais largos. Raramente, um trabalho longo recebe atenção exclusiva. Essa condição é considerada prejudicial, pela constante mudança de foco.



### 4.3.3 Trabalho em equipe

O espaço das agências visitadas induz ao bem-estar e à abertura. Entre suas características, encontramos imagens artísticas e dizeres nas paredes. Notamos que muitos dos ambientes são divididos com vidros, até mesmo a sala onde os diretores se reúnem com seus clientes, o que induz à sensação de transparência. Nesse espaço, os criativos costumam atuar em duplas, que podem ser formações fixas ou não. Às vezes, os profissionais trabalham em trios. Identificamos três temas que envolvem o trabalho em equipe: harmonia do grupo, amizade e rivalidade, e compartilhamento.

O primeiro é a harmonia do grupo. A equipe precisa estar na mesma sintonia, para que a tarefa flua bem e seja desenvolvida em um clima de colaboração. De outra maneira, o trabalho fica difícil de ser realizado. Segundo um redator:

“Quando você tem um desafio com uma equipe bacana, ele fica mais legal de resolver. Esse desafio com uma equipe desunida [...] fica um inferno, [...] tudo empaca.” (Redator 2E).

O segundo tema é a amizade e a rivalidade. De modo geral, o clima de trabalho nas agências é descrito como bom, as pessoas costumam ser amigas, em especial, nas agências menores e nos times isolados. O clima é ruim quando há proteção de ideias entre grupos diferentes, fato que não é raro nas grandes agências, segundo os entrevistados. Em uma porção desses contextos, as equipes responsáveis por contas diferentes trabalham no mesmo ambiente, sem barreiras físicas. É comum as pessoas esconderem suas ideias para que colegas que cuidam de outras contas não roubem os *insights* criativos delas. Por isso, cria-se um clima de rivalidade. Segundo um diretor de criação:

“Quando você vai para uma agência grande [...] tem times, e esses times concorrem e, naturalmente, criam desavenças [...] E aí cria uma cultura de um comer o outro.” (Diretor de criação 16E).

O terceiro tema é o compartilhamento. De acordo com a maioria dos entrevistados, o ato de compartilhar ideias tende a contribuir muito para a geração do novo e é fonte de satisfação. Eles afirmam, ainda, que a diversidade de formações, histórias de vida e idades é favorável à criação. Os jovens recém-admitidos são bem recebidos, porque trazem um frescor para a atividade.

#### **4.4 Validação**

O conteúdo criado é submetido a um processo de avaliação e aprovação. Os profissionais criativos comentam que a validação é um processo em que a ideia passa por filtros, sugerindo que a criatividade nesse contexto é uma criatividade limitada. Identificamos três principais filtros: o criativo, o diretor de criação, e o cliente.

O primeiro filtro dá-se pelo próprio criativo, que avalia e seleciona as ideias que ele mesmo produziu. Os entrevistados relatam o desejo de criar algo diferente e inovador. Enquanto eles não acreditam que a ideia esteja realmente boa, não a encaminham para aprovação. Evidentemente, o rigor crítico quanto à novidade e à qualidade da ideia varia entre os profissionais. Muitas ideias são geradas e filtradas, até que um grupo reduzido é apresentado ao diretor de criação.

O segundo filtro envolve o diretor de criação. De modo geral, ele conta com larga experiência acumulada e, por isso, expressa critérios bem lapidados para julgar uma ideia, inclusive, orientando como ela pode ser melhorada. Muitos conquistam o *status* de criativo habilidoso, cuja opinião é respeitada por seus subordinados. Os criativos dizem que a relação com o diretor de criação é, comumente, de forte parceria e livre de burocracias. Um criativo afirma:

“[A relação com meu supervisor] é muito legal. Ele tem uma experiência incrível. Dá umas dicas incríveis. [...] Quando eu tenho uma ideia, ou está tudo travado, eu converso com ele.” (Diretor de arte 12E).

Os criativos relatam grande diferença quanto à forma de *feedback* do diretor de criação, dependendo de sua personalidade. Alguns diretores têm tato para orientá-los, tornando a relação positiva para o desenvolvimento de ideias. Outros, talvez mais raros neste perfil, são grosseiros e dão respostas que inspiram medo e afastam os criativos, o que é ruim para o desenvolvimento da ideia. Em especial, uma atitude bastante negativa é vetar por completo um conjunto de propostas, sem dar algum tipo de orientação aos subordinados.

Os clientes são o terceiro e principal filtro, ou barreira, para o sentido das peças. Eles são donos da voz final, que aprova ou desaprova as campanhas sugeridas. Quatro temas aparecem em relação à validação do cliente.

Primeiro, o medo que os clientes têm de aprovar propostas inovadoras. De acordo com os criativos, a expectativa dos clientes sobre eles é que criem algo diferente, no entanto se mostram conservadores no momento de aprovar e tomar decisões, porque temem o impacto das propostas inovadoras no público. Nesse sentido, costumam escolher a opção menos arriscada e, por vezes, solicitam inúmeras mudanças na peça escolhida. Um criativo afirma:

“Hoje em dia, o medo [do cliente] eu acho que é a maior trava de tudo. As pessoas dizem: ‘ó, eu tenho medo de que as pessoas não entendam’; ‘eu tenho medo que alguém vá se ofender’; ‘eu tenho medo...’” (Diretor de arte 11E).

Quando inseguras, algumas empresas recorrem a institutos de pesquisa, que fazem experimentos (pré-testes) dos anúncios com o público. Os criativos criticam a validade desse procedimento, alegando que altera a essência da ideia ou faz com que perca sua característica de inovação.

Segundo, a hierarquização do processo decisório no âmbito do cliente. As entrevistas mostraram que o envolvimento de muitos níveis hierárquicos da empresa cliente também prejudica a ideia original. Isso porque cada pessoa que opina em um degrau não está atualizada sobre todos os elementos envolvidos e discutidos para a geração da ideia. Nesse processo, os níveis mais baixos não demonstram coragem de expor sua opinião e, por isso, tentam adivinhar o que agradaria seus superiores.

Terceiro, a luta para convencer os clientes a acreditarem nas “boas ideias”, aquelas originais e diferenciadas. Alguns criativos relatam que se esforçam para conseguir convencê-los. Segundo um entrevistado:

“Cabe ao criativo [...] quando acredita na ideia, ficar cutucando a ferida. [...] uma hora ele (cliente) cede.” (Diretor de arte 10E).

Quarto, o desgaste do trabalho de criação e lapidação. Esse processo de validação e de contínuos aperfeiçoamentos é considerado desgastante, maçante e frustrante para o criativo, porque as primeiras elaborações raramente são aprovadas de imediato. Uma vez criadas, o profissional ainda labuta sobre elas para gerar um conjunto de possibilidades interessantes, até que um grupo reduzido passe pelos filtros dos supervisores e do cliente.

#### **4.5 Resultado**

Depois que o trabalho criado passa pelos filtros, a ideia é executada. Os criativos relatam que boa parte do que as agências produzem é algo padrão, não criativo, “pasteurizado”. É pouco comum ideias inovadoras serem veiculadas, em especial pelo medo do cliente da repercussão no público. Essa padronização dos anúncios é ponderada como elemento desmotivador pelos criativos, que se esforçam para executar peças diferenciadas. Embora boa parte dos clientes “pasteurize” as ideias, alguns gostam de arriscar.

Outro tema recorrente sobre o resultado é o sucesso de público. Segundo os depoimentos, o ponto alto da profissão é presenciar a veiculação de uma peça com uma ideia diferenciada e, além disso, ouvir comentários positivos das pessoas no dia a dia, compensando todo o suor e desgaste do laborioso processo de gerar algo novo e conseguir que seja executado. Segundo um profissional:

“É muito prazeroso quando você consegue achar uma ideia [...] e as outras pessoas aceitam e admiram aquilo.” (Diretor de criação 16E).

O reconhecimento da crítica também é importante para o *status* das agências e dos criativos. Por isso, eles participam de festivais e concursos. Um conjunto dos entrevistados relata que muitas agências produzem campanhas fantasmas para concorrerem a prêmios. Essas campanhas concebem peças baseadas em ideias criativas ou supercriativas, que realmente surpreendem, mas que, na realidade, não foram aprovadas pelo cliente, tampouco veiculadas. Foram fabricadas ficticiamente apenas para disputar prêmios. Um entrevistado afirma:

“As agências são contratadas porque elas são criativas, e você (profissional) também. Aí, você vai fazer uma coisa criativa no dia a dia e não rola. Você tem que fazer para Cannes para aquilo poder ser esquentado e ir para lá e ganhar prêmios.” (Diretor de arte 11E).

As peças fantasmas colocam uma dúvida sobre a real capacidade dos profissionais de criar peças verídicas e de valor. Outro ponto é que alguns criativos que participaram da equipe da peça premiada, mas não contribuíram de maneira efetiva, também recebem o prêmio, aumentando ainda mais a dúvida sobre a correspondência entre premiação e competência criativa real.

## 4.6 Descrição e análise da observação

### 4.6.1 Descrição

A observação do trabalho criativo aconteceu depois das entrevistas, na célula de uma agência de grande porte. Esta atividade foi muito útil para confirmar conteúdos e impressões dos relatos, além de possibilitar o testemunho da realidade viva do trabalho criativo. A seguir, descrevemos como foi o processo criativo.

O foco da observação foi a criação de uma campanha promocional de um alimento infantil. Com o *briefing* impresso em mãos, o criativo começou a lê-lo e entregou uma cópia para o observador acompanhar. Terminada a leitura, deixou-o de lado e foi concluir a geração e organização do conceito de outra promoção, agora de um produto de cuidados pessoais. Ele lapidou as propostas, dialogando com o membro do planejamento para chegar a uma concepção ideal, que fosse bem recebida pelo público, de modo a não gerar interpretações indesejadas, e que, ao mesmo tempo, fosse viável de executar. Todos os ajustes e elaborações gravitaram em torno de uma visão central, essencial. Nesse ínterim, os diretores de arte ilustravam o material visual de outras campanhas.

O criativo, ainda por finalizar a reflexão sobre o produto de cuidados pessoais, foi convocado junto com metade da equipe para opinar sobre um *website* desenvolvido por um fornecedor terceirizado, a pedido de um cliente da agência. O produto do *website* era um óleo. Juntos, cerca de metade da equipe de criativos avaliou e discutiu percepções e possíveis melhorias, chegando a um consenso. Finalizada essa atividade, a concepção do produto de cuidados pessoais pôde ser retomada e concluída.

Depois de concluídas as atividades sobre o *website* do óleo e sobre o produto de cuidados pessoais, o trabalho sobre o alimento infantil foi retomado. Seu *briefing* foi debatido com o atendimento durante uma pequena reunião – a criação solicitou esclarecimentos sobre as demandas do cliente, para ter uma visão geral e precisa delas. Iniciou-se, então, o *brainstorming* de um criativo com um profissional de planejamento. Nesse processo, rápidas

consultas ao histórico da comunicação do produto foram intercaladas com sugestões de quais seriam as melhores propostas com base nas demandas. Não se observou uma imersão profunda no universo do produto. O processo foi bastante intuitivo e contou com conhecimentos que os profissionais já tinham sobre personagens e símbolos que agradam crianças e mães. Após horas de especulações, sugestões e abandono de ideias, duas propostas tomaram forma para serem encaminhadas ao diretor de criação.

O *brainstorming* não aconteceu sem interferências – a solicitação de uma conferência telefônica com outra equipe de criativos na cidade do Rio de Janeiro, para falar sobre a promoção do produto de cuidados pessoais, interrompeu o processo. Na ocasião, essa mesma equipe comunicou que o cliente cancelou o projeto, de modo que todo o esforço de criação e preparação da apresentação foi perdido.

Era véspera de feriado. Os criativos foram convocados, ao final do dia, pelo diretor de criação para uma reunião de distribuição de tarefas, considerando os próximos dias e, inclusive, pedindo dedicação na suposta folga. A peça do alimento infantil foi avaliada pelo diretor de criação. Ele eliminou uma das duas possibilidades e propôs outra, com um personagem infantil que estaria mais popular entre as crianças. Então, ambas foram endereçadas ao cliente. Uma semana depois, o redator comunicou ao observador que o cliente aprovou a campanha promocional, havendo necessidade de negociar a licença do personagem sugerido pelo diretor de criação para viabilizar a execução.

#### **4.6.2 Análise**

Em essência, a observação confirmou os dados das entrevistas e avaliou a relevância real das informações obtidas nelas. Primeiro, confirmou a desordem na execução das atividades, com entrecruzamento de tarefas e desvio do foco de atenção. Segundo, identificou forte integração entre os colegas. Terceiro, revelou que a imersão no universo do produto deu-se de maneira superficial, e não de modo sistemático. Quarto, revelou que a direção do resultado de uma peça é inesperada, mudando radicalmente o sentido ao longo de sua formação e aprovação. Quinto, mostrou que há sobrecarga de trabalho e falta de disponibilidade temporal para aquisição de novos conhecimentos por meio do lazer ou de outras atividades. Sexto, revelou

que a pressão para a entrega é real, e os prazos devem ser cumpridos com sacrifício do tempo de ócio. Sétimo, mostrou que o processo envolve frustração, seja pelas remodelagens ou pelo cancelamento da tarefa.

#### **4.7 Síntese**

A seguir, apresentamos dois quadros que sintetizam os resultados. Eles contemplam os conteúdos associados a cada etapa do processo criativo. No primeiro, estão expostos os resultados acerca da “apresentação da tarefa”, da “preparação” e da “geração da resposta criativa”. No segundo, estão agrupados os conteúdos referentes à “validação” e ao “resultado”.



<b>Seções e temas</b>	<b>Resultados</b>
<b>Apresentação da tarefa</b>	
<i>Motivação</i>	Novidade das tarefas e trabalho dinâmico.
	Ausência de caminhos preestabelecidos.
	Desafio.
	Salário e carreira.
<i>Forma do problema</i>	Varia em clareza e escopo.
	Pode estar minuciosamente detalhado ou bastante aberto.
<b>Preparação</b>	
<i>Conhecimentos</i>	Em sua maioria, obtidos de modo informal.
	Variadas fontes.
	A internet é recurso essencial.
	Obtidos pelas experiências de vida.
	Longas horas de trabalho limitam aquisição.
<i>Imersão</i>	Entrar no universo do produto.
	Nem sempre acontece sistematicamente.
<b>Geração da resposta criativa</b>	
<i>Habilidade criativa</i>	Mais associada ao exercício do que ao talento.
	<i>Brainstorming</i> é o principal recurso.
	Não ter medo de falar besteira.
<i>A variável tempo</i>	Recurso escasso.
	É preciso ter a capacidade de suportar a pressão de prazos curtos.
	Pouco tempo é ruim, restringindo geração e lapidação.
	Há entrecruzamento de tarefas, prejudicando a atividade.
<i>Trabalho em equipe</i>	A sintonia é muito importante.
	Em geral, o clima de trabalho é bom, descontraído.
	Há casos de concorrência predatória, prejudicando a atividade.
	O diálogo e amizade são positivos.
	Os jovens são bem-vindos, porque trazem frescor.

**Quadro 4: Bloco 1 – Síntese dos conteúdos associados a cada etapa da criação**

<b>Seções e temas</b>	<b>Resultados</b>
<b>Validação</b>	
<i>O próprio criativo</i>	Primeiro filtro. O rigor da seleção varia de indivíduo para indivíduo.
<i>Diretor de criação</i>	Segundo filtro. Conta com larga experiência e critérios bem lapidados. A relação com os superiores é, de maneira geral, aberta, interativa e de suporte. Há casos de líderes que são grosseiros ou de falta de empatia. Sugere caminhos, ajustes ou cortes. Visa obter um número reduzido e refinado de ideias para o cliente.
<i>O cliente</i>	Terceiro e principal filtro. Tem medo de aceitar as ideias mais inovadoras, optando pelas mais tradicionais. Costuma pedir mudanças para adequar ao seu gosto e crença. Às vezes, solicita institutos de pesquisa para ajustar e validar propostas. Às vezes, tem processo decisório muito burocratizado, ameaçando a essências das peças. É acusado de estragar as boas ideias pelas inseguranças e ajustes. Os criativos lutam para convencê-lo das "boas ideias". O processo de ajustes solicitados pelo cliente é maçante e frustrante.
<b>Resultado</b>	
<i>Padrão e novidade</i>	A maior parte dos produtos das agências tem características de padronização. Poucas ideias inovadoras são executadas. A pasteurização das ideias desmotiva o trabalho criativo. Há agências com perfis mais arrojados que conseguem viabilizar ideias diferenciadas.
<i>Reconhecimento do público</i>	É o ponto alto do trabalho criativo, compensando todo o esforço.
<i>Reconhecimento da crítica</i>	Campanhas fantasmas são criadas somente para ganhar prêmios. Nem sempre há a correspondência entre o prêmio e a competência criativa do profissional que o ostenta.

**Quadro 5: Bloco 2 – Síntese dos conteúdos associados a cada etapa da criação**

## CAPÍTULO 5 – Discussão

O objetivo deste trabalho é investigar sobre como se caracteriza o trabalho criativo para a geração de artefatos simbólicos no contexto organizacional, especificamente no campo das agências de publicidade e à luz da teoria da criatividade em contexto. Neste capítulo, visamos delimitar e debater suas características com base nos resultados obtidos e na teoria apresentada no capítulo dois.

Nesta discussão, sugerimos que os profissionais trabalham criativamente, mas uma série de barreiras limita a criatividade, não permitindo que o produto da atividade seja apenas resultado da livre expressão do profissional. Identificamos quatro principais pontos de reflexão: natureza coletiva da criatividade; tensão entre o ineditismo e a aceitação; tempo como fator essencial; e criatividade limitada.

Esses pontos emergiram do conteúdo das entrevistas e das impressões obtidas durante a observação; todos buscaram encontrar um diálogo com a literatura. Eles foram escolhidos porque sintetizam, da melhor forma, as características do trabalho criativo no contexto estudado.

### 5.1 Criatividade coletiva

A criatividade nas agências de publicidade se manifesta preponderantemente como um fenômeno coletivo. O objeto de análise para avaliar como a criatividade em geral se manifesta é o processo ou o produto da atividade criativa (AMABILE, 1996). Os profissionais criativos mostraram que a geração de uma peça publicitária é modelada e composta por *insights*, pequenos ou grandes, que têm origem em dois ou mais atores. Portanto, com base nas entrevistas que realizamos, podemos afirmar que a natureza do trabalho criativo é coletiva nas agências de publicidade abordadas. Essa elaboração alinha-se com a concepção de a agência ser um campo de possibilidades para criação, definida por Moeran (2009), à luz da teoria de Bourdieu (1993). Ou seja, no espaço das agência, as idéias tomam forma a partir de sugestões

e opiniões que têm origem em uma gama de atores, que podem incluir, além dos criativos: diretores de criação, profissionais da produção, clientes, entre outros.

A criação em grupo é positiva, mas também é fonte de problemas. Não raro, segundo as entrevistas realizadas, a relação entre os criativos fundamenta-se na parceria, mediada pela sintonia, pontos que são favoráveis à atividade, segundo Polzer, Milton e Swann (2002). As ações delimitadas por Hargadon e Bechky (2006) e que favorecem a criatividade em grupo, como reforçar e buscar e oferecer ajuda, estão presentes na dinâmica grupal. O clima é de abertura a novas ideias e fonte de satisfação, o que mobiliza a boa execução da atividade. Também com o diretor de criação, superior imediato, a relação comumente é de parceria. Segundo as entrevistas realizadas, predomina uma atitude de suporte à equipe. Ele espera trabalhos criativos e orienta por meio de um *feedback* positivo, oferecendo informações que ajudam no desenvolvimento do trabalho, de modo a estabelecer uma relação de apoio baseada na confiança. Para Amabile et al. (2004) e Zhou (2008), essa atitude do líder é benéfica. Portanto, a segurança psicológica, pensada como valor cultural importante para a criatividade (GEORGE, 2007; HENNESSEY; AMABILE, 2010), de modo geral, é disseminada no ambiente das agências, em especial, no processo de *brainstorming*.

Contudo, observamos dois casos de ruptura da segurança psicológica, limitando o potencial criativo. O primeiro caso acontece quando existe competição entre profissionais responsáveis por contas de clientes diferentes. As entrevistas realizadas mostraram que, no ambiente físico, a proximidade entre equipes distintas fragiliza a confiança no local de trabalho, mediante a competição predatória que ocorre por meio do roubo e da proteção de ideias. O estudo de Shalley e Oldham (1997) evidenciou que a presença de rivais em um ambiente de trabalho sem barreiras físicas reduz a criatividade. Nesse sentido, nas agências, colegas de trabalho podem ser vistos como rivais. Alguns entrevistados afirmaram que times menores e isolados, ou o trabalho em agências menores, geram um clima de colaboração e de forte troca, com base em laços de confiança e responsabilidade compartilhada.

O segundo caso acontece quando o diretor de criação comunica um *feedback* de maneira negativa. Nem sempre o diretor de criação atua de modo a oferecer suporte, por exemplo, ao vetar todas as possibilidades apresentadas ou demonstrar um estilo grosseiro de falar, atacando o trabalho e a identidade do criativo. Assim, o caráter da atuação dos diretores de

criação não é uniforme. No entanto, há uma tendência geral para a parceria, porque ele já experimentou, por um tempo, o lugar de redator ou diretor de arte.

A criatividade coletiva impõe limites também à motivação e ao reconhecimento. Isso porque o processo de criação de uma peça publicitária evidencia dúvida sobre quem é seu autor, ou mesmo sobre a possibilidade de defini-lo, visto que a respectiva geração de uma peça ocorre em duplas ou mais pessoas, além de passar por ajustes e orientações dos diretores de criação, superiores e clientes. Essa realidade limita a motivação intrínseca norteadada pelo desejo de criação e veiculação de peças autorais, que espelham um conteúdo ou valor intrínseco dos criativos.

Nos campos criativos, Bendassolli e Wood (2010) e Elsbach (2009) mostraram que um fator motivador é o desejo de gerar uma obra com identidade própria, que seja expressão de um conteúdo ou de um valor intrínseco do criativo, mesmo que, às vezes, seja difícil realizar esse desejo. As limitações do trabalho criativo nas agências frustram um conjunto de profissionais que espera conceber peças inspiradas na livre expressão, desconstruindo a falsa imagem glamorosa de criador que a profissão disseminou e que é vivida, de fato, por poucos. Dada a realidade, aqueles que esperavam ser criadores livres de peças autorais precisam repensar suas identidades.

Segundo Watson (2008), aqueles que atuam no contexto organizacional precisam trabalhar suas identidades (*identity work*) para conciliar os próprios valores e as demandas da profissão. Os resultados evidenciam duas atitudes dos profissionais, diante dessa frustração de expectativa. A primeira é assumir a realidade do contexto publicitário e encontrar uma maneira de fazer sua própria arte nos momentos de lazer. Esse retrabalho da identidade parece ter efeito positivo para a vida do indivíduo, porque reduz tensões. A segunda é a luta para convencer os clientes de que suas ideias são valiosas e devem ser veiculadas – atitude que causa desgaste e frustração frequentes.

A controvérsia em relação à autoria também provoca dificuldade em relação ao reconhecimento. A avaliação justa de ideias é uma dimensão relevante para distinguir os mais habilidosos. No caso das agências de publicidade, mostra-se um ponto crítico segundo a análise das entrevistas realizadas, porque: primeiro, há incerteza sobre a autoria, uma vez que ela é coletiva; segundo, há dúvida sobre a equivalência entre prêmios e trabalhos ostentados

no portfólio e a real contribuição para tal resultado; terceiro, os prêmios podem ter sido resultado de peças fantasmas, fabricadas de maneira fictícia apenas para conquistá-los.

Embora haja dúvida sobre a competência criativa de cada profissional, é sabido que uns são mais habilidosos do que outros. Amabile (1996) ressalta que a avaliação independente e consensual por observadores apropriados, ou seja, familiarizados com esse campo, pode julgar se uma ideia é criativa ou não. Esses observadores podem avaliar se um profissional trabalha criativamente ou não. Nesse ponto, portanto, entendemos que o trabalho do criativo é mais bem-avaliado por um colega, por sua própria dupla ou por um superior imediato, porque estão próximos do fazer diário do outro.

Ao discutir o reconhecimento, também é necessário pensar seu papel no deslocamento da motivação intrínseca. Amabile (1996) e Ryan e Deci (2000) alertam para os prejuízos da recompensa para a criatividade, porque ela comumente muda a direção dos interesses do interior para o exterior. A busca obsessiva pela fama e por prêmios não apareceu nas entrevistas como fonte de motivação extrínseca, elementos que, eventualmente, deslocariam os interesses intrínsecos. Os elementos principais que deslocam a motivação intrínseca para o exterior são a carreira e o salário, segundo parte dos profissionais entrevistados. A hipótese, aqui, é que esses elementos operam como moeda de troca pela redução da livre expressão, assunto a ser investigado com maior profundidade em estudos futuros.

Concluimos, nesta seção, que a criatividade é coletiva, marcada pela parceria e proximidade entre os membros da equipe. Há casos de ruptura da segurança psicológica, por conta da competição predatória entre times e pela maneira negativa de o diretor de criação prover um *feedback*, o que limita o desempenho criativo. A natureza coletiva do trabalho restringe a motivação intrínseca fundamentada na livre expressão, frustrando a expectativa legítima de um conjunto de profissionais que esperava criar peças que tivessem sua marca com total liberdade. Essa natureza também gera problemas quanto ao reconhecimento – há falta de clareza na correspondência entre o que o currículo ostenta e a real habilidade do profissional. Os principais fatores de deslocamento da motivação intrínseca são carreira e salário.

## 5.2 Entre o ineditismo e a aceitação

O segundo ponto de discussão é que a criatividade é influenciada simultaneamente pela motivação para realizar algo inovador e pela necessidade de prover uma solução aceitável, o que gera uma tensão entre o ineditismo e a aceitação. A literatura ressalta a dimensão paradoxal da atuação do profissional criativo que fica entre a valorização intrínseca e a extrínseca da sua obra (BENDASSOLLI; WOOD, 2010) e as maneiras como os profissionais buscam proteger a arte (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007). Nas agências de publicidade, a tensão existe entre a vontade de gerar algo novo e os condicionantes impostos pelos superiores e clientes. Segundo as entrevistas, os indivíduos, motivados internamente por realizar algo inovador e pelo desafio, lutam para criar algo inédito e inusitado, mas devem perceber até onde podem ir. O limite é dado por cada cliente, e saber perceber esses limites é uma aptidão essencial.

Essa díade que combina ineditismo e condicionantes demanda forte flexibilidade por parte dos profissionais, a qual está ligada principalmente a um desapego da ideia. O apego é prejudicial por que: primeiro, compromete a aceitação da incorporação de melhorias, o debate franco e o julgamento isento; e segundo, gera frustração e ameaça à identidade, porque muitas ideias devem ser eliminadas e julgadas como não pertinentes, mas justo entre elas se encontra parte da identidade do profissional. Em função dos cortes e restrições, a atividade pede separação entre sujeito e obra.

No jogo entre a nova ideia e os limites do contexto, os criativos evidenciam a luta para preservar a essência da peça, de modo que ela não fique estranha ou disforme. Resgatando as considerações de Eikhof e Haunschild (2007) sobre a proteção da arte, entendemos que, nesse contexto, a proteção diz respeito ao sentido essencial da peça publicitária e sua característica de inovação, para que ela não seja perdida durante o processo de ajustes. A principal ameaça e barreira às ideias inovadoras são os medos dos clientes ao ponderarem o impacto da mensagem, que deve garantir a promoção da empresa ou do produto, afastando-se do risco de compreensões equivocadas do público.

O ineditismo e a aceitação são mediados pela proximidade, que é um elemento central para manutenção da essência e aprovação de peças de qualidade. Amabile et al. (1996) e Kanter

(1988) afirmam que estruturas organizacionais não rígidas que ligam as pessoas de múltiplas maneiras facilitam a geração de boas ideias. De acordo com as entrevistas realizadas, as estruturas mediando as relações entre os membros da equipe de criativos facilitam a integração. Essa facilidade na integração se estende para a relação com o diretor de criação. As prioridades na organização do trabalho são a livre troca e o desempenho, não o controle burocrático. Agências com equipes maiores tendem a aumentar a distância entre os membros porque tende a ser mais burocratizada. Enquanto estruturas mais enxutas ganham em proximidade e colaboração, como é o caso de algumas agências de médio porte.

Já a relação com o cliente apresenta casos de distanciamento entre quem cria e quem, em função da estrutura organizacional, dá a palavra final de aprovação, prejudicando o ineditismo das peças e a aceitação das obras inovadoras; em outras palavras, tal distancia funciona como limite. Clientes muito burocratizados prejudicam a ideia por dois motivos. Primeiro, porque sua essência se perde em meio aos ajustes do processo decisório, que podem envolver vários degraus. Segundo, porque têm a tendência de aceitar menos as peças com ideias mais inovadoras, em função da distância entre quem criou e acredita na ideia e quem dá a palavra final; não à toa, o criativo está convencido e tem ciência dos argumentos que justificam o sentido de sua própria obra. Clientes que desenvolveram uma relação de proximidade com os profissionais criativos, se beneficiam dela, porque tendem a alinhar melhor seus valores e interesses aos dos criadores e, assim, aceitar mais as idéias com conteúdo inovador.

Um ponto adicional de debate desta seção é se o trabalho do profissional nas agências é criativo, no sentido de ser inovador, ou se ele é um solucionador de problemas por meio de adaptações. As entrevistas realizadas levam a crer que, no dia a dia, o criativo tende mais a atuar como solucionador de problemas, porque uma boa resposta do público é prioridade. Há o sonho permanente de que a peça seja “artística” ou inovadora, combinando o sucesso de público com o da crítica. Porém, segundo as entrevistas realizadas, isso parece ser mais raro do que a atuação para solucionar problemas. A dificuldade é tanta, em função dos filtros, principalmente dos clientes, que se criou uma indústria de peças fantasmas para dar visibilidade criativa às agências e profissionais. Nesse sentido, tomando como referências os estilos cognitivos de Kirton (1994), o adaptativo é mais aceito do que o inovador. As ideias realmente inovadoras ganham espaço nos festivais. Essa barreira do estilo inovador oprime aqueles profissionais criativos que têm o ímpeto de realizar obras diferenciadas.



Concluimos, então, que existe tensão entre ineditismo e aceitação. Por um lado, há busca por novidade e proteção da essência das ideias pelos criativos. De outro, há barreiras, oriundas dos medos dos clientes de arriscar a veiculação de ideias diferenciadas e do processo decisório muito burocratizado, que distancia criadores e dono da palavra final. Esse jogo gera, muitas vezes, prejuízo para as ideias inovadoras, tornando o resultado da atividade mais de adaptação e incremento do que de ruptura.

### 5.3 Tempo como fator essencial

Nesta seção, mostramos que o tempo é uma dimensão essencial para a organização do trabalho criativo em contexto. Segundo as entrevistas realizadas, a criatividade é limitada pelas restrições de tempo impostas pelo caráter comercial dos projetos. Nossa reflexão gravita em torno de três pontos.

O primeiro ponto diz respeito à qualidade da ideia. Considerando as entrevistas realizadas, há indícios interessantes que vinculam a qualidade criativa das peças publicitárias com o tempo de dedicação dos criativos a ela. Pouco tempo para criar impossibilita a lapidação da ideia, que requer mais tempo para geração, incorporação e eliminação de *insights*. Essa constatação alinha-se à posição de Amabile, Hadley e Kramer (2002), segundo a qual as grandes ideias precisam de tempo para amadurecer. O tempo funciona como fator que estimula a criação, no entanto a prejudica quando gera muita pressão (BAER; OLDHAM, 2006). Os gestores e diretores de criação precisam ter a habilidade de dosar e indicar, de maneira adequada, quanto tempo deve ser gasto para cada trabalho. Segundo os entrevistados, o modo como a dosagem é feita costuma gerar problemas, porque sempre há tarefas que cruzam outras, a todo momento, e prazos excessivamente curtos. Isso prejudica não só a qualidade do trabalho, mas também o bem-estar dos criativos, porque induz a falta de clareza e a exaustão física.

Maior disponibilidade de tempo possibilita uma produção progressiva de *insights*, além da troca com os pares e superiores, que também agregam ideias, criando condições para as boas concepções tomarem forma e vingarem. Essa noção de que maior disponibilidade de tempo possibilita que melhores ideias tomem forma, se corresponde com o princípio de Simonton (1999), de produção e seleção das ideias, segundo a qual as que sobrevivem são as melhores.

Segundo o teórico, a ideia criativa seguiria um princípio darwiniano, de variação e seleção daquelas mais adequadas. Essa referência parece ser válida para a criatividade nas agências. Na medida em que o tempo passa e o profissional faz *brainstorming* sozinho ou junto de outros, há uma produção maior de *insights*, originando vários materiais para combinação e seleção. Um tempo muito curto não permite grande variação e, por isso, as possibilidades de seleção se tornam reduzidas.

O segundo ponto diz respeito ao “ganho de musculatura”. Como foi exposto no capítulo teórico, a literatura aborda as habilidades criativas em dois sentidos: estilos de criação (KIRTON, 1994) e caminhos cognitivos possíveis (AMABILE, 1996). Alguns entrevistados revelaram a noção de “musculatura” como uma noção interessante ligada à habilidade criativa, sugerindo que prazos mais curtos podem fortalecê-la. Um tempo mínimo de criação aliado à prática continuada parece gerar e fortalecer caminhos cognitivos, fato que capacita o profissional a resolver os trabalhos com maior rapidez e precisão. Prazos mais longos parecem enfraquecer os “músculos” da criatividade.

Isso indica que a criação publicitária é, muitas vezes, menos associada ao grande talento e *insights* súbitos e mais relacionada ao resultado de um esforço e dedicação continuados, de agregação de pequenos *insights* e melhorias. Desse modo, em vez de as séries de trabalhos com prazos curtos operarem como limite, elas fortalecem a “musculatura criativa”. O ganho de “musculatura” sugere o desenvolvimento e reforço de um caminho cognitivo específico na atividade criativa publicitária. Isso ressalta a posição de Amabile (1996), segundo a qual, em cada contexto, um caminho mental característico é usado, por exemplo: a solução de problemas de xadrez exige caminhos mentais diferentes daqueles usados para elaboração de um roteiro de filme.

O terceiro ponto relaciona-se à aquisição de conhecimentos. Os conhecimentos adquiridos de maneira informal e experiencial, especialmente, habilitam os profissionais criativos (FLORIDA, 2000) a gerarem peças que dialogam com as referências do público. As entrevistas realizadas indicaram que os profissionais criativos buscam registros nas mais variadas fontes e que experiências, como viagens e dedicação a algum tipo de arte, agregam muito à competência de criar peças publicitárias. Porém, muitos denunciam a falta de tempo livre para se atualizarem quanto às novidades, devido à sobrecarga de trabalho imposta, que os obriga a jornadas longas, até tarde da noite. A não atualização distancia o profissional

criativo dos públicos e dos seus próprios pares, tornando-se um aspecto negativo para a criatividade das peças e para a comunicação.

A preparação, como fase de agrupamento de informações, media a qualidade da ideia, segundo Amabile (1996). A imersão também parece ter pouco espaço no momento da criação, entre outras razões, pelo tempo escasso. Os resultados sugerem que uma imersão bem feita tende a gerar resultados qualitativos superiores.

Concluimos, nesta seção, que o tempo não apenas motiva a execução da tarefa ou gera pressão, mas também regula a qualidade da resposta, o ganho de habilidade e a aquisição de conhecimentos. Nas agências, o tempo é curto e há entrecruzamento de tarefas, pontos que prejudicam a lapidação das peças, o foco e a imersão. A sobrecarga de trabalho obriga a jornadas longas e restringe o tempo de lazer para aquisição de novos conhecimentos e experiências, operando como um limitador indireto.

#### **5.4 Criatividade limitada**

Preponderantemente, a criatividade é limitada nas agências de publicidade, segundo mostra a análise das entrevistas e a discussão. O conceito de criatividade limitada foi pouco desenvolvido pela literatura, apesar de havermos constatado sua existência. Esse conceito foi introduzido por Brown e Cagan (1996), ao tratarem da geração de *designs* com base em uma linguagem computacional básica predefinida, o que limita as opções de caminho e combinações. As opções podem ser limitadas pelo quanto se conhece da linguagem específica (VERVLIET; LOOY, 2010).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Hoegl, Gibbert e Mazursky (2008) diferenciaram a criatividade ilimitada da limitada. A primeira está associada à busca de possibilidades randomicamente, sem fronteiras, para encontrar aquela que está “fora da caixa”, como acontece no *brainstorming*. A segunda refere-se à exploração limitada de caminhos, por algum tipo de restrição, por exemplo, o acesso aos recursos financeiros. Tal condição, em alguns casos, induz a soluções mais inovadoras, porque faz-se mais com menos – de modo geral, adapta-se um conhecimento já existente.

Este estudo traz uma contribuição científica ao oferecer uma outra concepção de criatividade limitada, ressaltando a precarização da experiência criadora, causada pela organização do trabalho. Conforme o conteúdo exposto nas três seções iniciais desta discussão, os limites acontecem: (i) pela natureza coletiva da atividade; (ii) pelo processo de validação das ideias concebidas; e (iii) pelos prazos curtos.

Com relação ao primeiro ponto, as restrições ocorrem pela rivalidade e competição predatória entre equipes, bem como pela maneira negativa do diretor de criação transmitir um *feedback*. A restrição maior deve-se à impossibilidade de criar peças autorais que expressem a identidade ou o valor intrínseco do criativo.

Quanto ao segundo ponto, os limites barram o ímpeto da geração de novas ideias e novas soluções. Os filtros têm origem predominante nos clientes, seja pelo medo ou pelo processo decisório burocratizado. Tais barreiras geram frustração e ameaçam a essência das peças publicitárias. Elas são responsáveis pelo resultado final de baixa inovação radical e maior adaptação de ideias.

Em relação ao terceiro ponto, os limites ocorrem pela má gestão do tempo. Embora um tempo mínimo favoreça o ganho de musculatura criativa, as barreiras acontecem pela sobrecarga de trabalho, gerada por prazos muito curtos e entrecruzamento de tarefas. Essa sobrecarga compromete também o tempo que deveria ser usado em momentos de lazer, para absorção de conhecimentos. A imersão, fator importante para a qualidade e pertinências das peças, é feita de maneira superficial, em função do senso de urgência.

A origem dessa condição de constrangimento é a organização do trabalho, que visa atender o imperativo da lógica comercial. Em suma, a criatividade limitada resulta de uma experiência criadora restrita, que compreende: sobrecarga de atividades, prazos muito justos, forte controle externo sobre o resultado final, pouca oportunidade para aquisição informal de conhecimentos, atividade mais adaptativa do que inovadora, frustração da livre expressão, e instabilidade na segurança psicológica.

## **CAPÍTULO 6 – Conclusões, limites e sugestões para estudos futuros**

Neste capítulo final, retomamos o objetivo desta pesquisa e consolidamos as conclusões obtidas, realizando uma síntese da discussão. Explicamos também as implicações para a teoria e evidenciamos a contribuição do estudo. Em seguida, apontamos as limitações deste estudo e, por fim, indicamos sugestões para futuras pesquisas.

### **6.1 Características do trabalho criativo em agências de publicidade**

Iniciamos esta pesquisa com o objetivo de investigar, à luz da teoria da criatividade em contexto, como se caracteriza o trabalho criativo no contexto das agências de publicidade, que combina a atividade de gerar algo novo com a dimensão comercial. Acreditamos que esse objetivo foi alcançado por meio das entrevistas semiestruturadas com os profissionais criativos, da observação do trabalho *in loco* e de um método interpretativo de investigação. Evidenciamos como é a geração de uma ideia, destacamos elementos que favorecem e prejudicam a atividade, e descrevemos características próprias do trabalho criativo nas agências de publicidade.

Concluimos que os indivíduos trabalham criativamente, mas a criatividade é modelada e limitada com base em características específicas, geradas pela organização do trabalho que visa atender fins comerciais. Essas características específicas foram discutidas. Primeiro, que a criatividade é coletiva, mediada pela parceria e proximidade, havendo casos de prejuízos pela competição predatória e atitude negativa do diretor de criação, além da restrição quanto à autoria. Segundo, que há tensão entre o ineditismo e a aceitação, visto que há o empenho e incentivo para geração de peças inovadoras, mas os medos do cliente e o distanciamento entre quem cria e quem decide filtram as ideias diferenciadas. Terceiro, que o tempo é regulador essencial da atividade, orientando a qualidade, a aquisição de conhecimentos e a habilidade para gerar o novo. Essas características geram restrições à experiência criativa, dando forma ao que chamamos de criatividade limitada.

## **6.2 Implicações para a teoria e os estudos da criatividade em contexto**

Tomando como base as informações coletadas e analisadas, a principal contribuição desta pesquisa para o campo das indústrias criativas é que a organização do trabalho orientada para atender fins comerciais gera uma criatividade limitada nas agências de publicidade. Essa criatividade limitada é resultado de uma experiência criativa restrita por fatores associados à criação coletiva, à tensão entre o ineditismo e a aceitação, e à gestão do tempo. O desenvolvimento do conceito de criatividade limitada emerge como uma referência importante para o estudo do trabalho criativo em outros setores das indústrias criativas, em especial àqueles que combinam fortemente criatividade com a lógica comercial.

Além dessa contribuição, com base na ótica da teoria da criatividade em contexto, esta pesquisa confirmou e aprofundou a descrição da natureza coletiva da criação publicitária, ao indicar os pontos que favorecem e os pontos que prejudicam a atividade criativa. Esta pesquisa confirmou também a natureza paradoxal de ser um profissional criativo e expôs detalhes de como essa natureza se manifesta no trabalho criativo nas agências de publicidade. Os profissionais evidenciam pouco poder de negociação e pouco sucesso em conseguir veicular plenamente obras que tenham conteúdo ou valores intrínsecos.

Esta pesquisa confirmou que, de modo geral, as boas ideias precisam de tempo para serem geradas e que há um caminho cognitivo característico em cada atividade criativa. No caso do trabalho nas agências, esse caminho pode ser construído pela prática continuada. Esta pesquisa confirmou também que os conhecimentos adquiridos de modo informal e experiencial no lazer são substrato importante para a atividade criativa.

## **6.3 Limitações do estudo**

As limitações deste estudo dizem respeito à coleta e à interpretação das informações. A coleta e análise das informações foi realizada por uma única pessoa, responsável por conduzir as entrevistas e a observação, bem como realizar a interpretação dos dados. Esse aspecto pode

ter influenciado o conteúdo, as percepções obtidas e as reflexões realizadas, visto que a percepção e a análise de um único indivíduo são limitadas e tendenciosas.

#### **6.4 Sugestões para estudos futuros**

Esta seção destina-se a apresentar temas interessantes que apareceram no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa e não puderam ser examinados. Seguem quatro temas para futuras pesquisas.

O primeiro refere-se à perspectiva e atitude dos gestores e diretores de criação ao liderar profissionais criativos de agências de publicidade. As maneiras que eles encontram para liderar os profissionais criativos permanece opaca e merece ser estudada em riqueza de detalhes. Um ponto a ser avaliado seria em que medida os líderes têm consciência dos elementos que afetam positiva ou negativamente a criatividade dos seus subordinados. Esse tema é relevante porque a visão e atitude das lideranças têm impacto direto sobre a atividade criativa de seus subordinados, seja para favorecê-la ou para prejudicá-la.

O segundo seria estudar o trabalho criativo de estrelas criativas no campo da publicidade (por exemplo, Washington Olivetto), pensando seu respectivo e eventual papel na disseminação dos estereótipos da profissão. Os resultados desta sugestão de pesquisa futura podem ser comparados às qualidades do trabalho criativo obtidas nesta pesquisa, que se baseou em profissionais que não têm a posição de estrela.

O terceiro seria explorar o trabalho criativo em outras áreas das indústrias criativas que combinam fortemente a criatividade e a dimensão comercial, por exemplo, os *designers* de *softwares*, e fazer um paralelo com os resultados deste estudo.

O quarto seria examinar em profundidade como se caracteriza o trabalho criativo de profissionais que estão, de algum modo, protegidos das pressões da lógica comercial, ou têm baixa influência desta lógica. Este trabalho e outros ressaltam o impacto da dimensão comercial sobre a atividade criativa. A realização de investigações qualitativas, à luz da teoria da criatividade em contexto, sobre o trabalho criativo nas indústrias criativas de profissionais

que têm baixa influência de condicionantes extrínsecos, iluminaria em maior riqueza de detalhes a vida de profissionais guiados pela motivação intrínseca, bem como evidenciaria como e em que medida a arte pode ser protegida. As conclusões obtidas a partir desta proposta de estudo futuro podem ser comparadas às obtidas nesta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. New York: Westview, 1996.
- \_\_\_\_\_. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, p. 77-87, sep./oct. 1998.
- \_\_\_\_\_. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, v. 3, p. 185- 201, 1993.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.
- AMABILE T. M.; HADLEY C. N.; KRAMER S. J. Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, n. 80, p. 52-61, 2002.
- AMABILE, T. M.; PILLEMER, J. Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, v. 46, n. 1, p. 3-15, 2012.
- BAER, M.; OLDHAM, G. R. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, n. 91, n. 4, p. 963-970, 2006.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. Setenta, 1979.
- BENDASSOLLI, P.; WOOD, T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE*, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.
- BENDASSOLLI, P.; WOOD, T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *O&S*, v. 17, n. 53, p. 259-277, 2010.
- BILTON, C. *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Oxford: Blackwell, 2007.
- BOURDIEU, P. *The field of cultural production*. Cambridge: Polity, 1993.
- BROWN, K. N.; CAGAN, J. *Grammatical design and bounded creativity*. Carnegie Institute of Technology: Department of Mechanical Engineering. Paper 61, 1996.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Society, culture, and person: a systems view of creativity. In: STERNBERG, R. *The nature of creativity*. Cambridge University: Cambridge, 1997.

CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, v. 14, n. 4, p. 647-673, 2011.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). *Creative industries mapping document, 2001*. Disponível em: <[http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/publications/4632.aspx](http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx)>. Acesso em: 8 mar. 2012.

EDMONDSON, A. C., MOGELOF, J. P. Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? In *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, ed. LL Thompson, H-S Choi, p. 109–36. New York: Erlbaum, 2006.

EIKHOF, D.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, n. 5, p. 523-528, 2007.

ELSBACH, K. Identity affirmation through signature style: a study of toy car designers. *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 1041-1072, 2009.

FLORIDA, R. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books, 2000.

GEORGE, J. M. Chapter 9: creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, v. 1, p. 439-477, 2007.

GEORGE, J. M.; ZHOU, J. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 513-524, 2001.

GRAY, D.E. *Doing Research in the Real World*, SAGE Publications, London, 2004.

HARGADON, A. B.; BECHKY, B. A. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science*, v. 17, n. 4, p. 484-500, 2006.

HARTLEY, J. *Creative industries*. London: Blackwell, 2005.

HENNESSEY, B. A. The social psychology of creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, v. 47, n. 3, p. 253-271, 2003.

HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. Creativity. *Annual Review Psychology*, n. 61, p. 569-598, 2010.

\_\_\_\_\_. Reward, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, n. 53, p. 674-675, 1998.

HOEGL, M.; GIBBERT, M.; MAZURSKY, D. Financial constraints in innovation projects: when is less more? *Research Policy*, v. 37, n. 8, p. 1382-1391, 2008.

IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística). *Investimento publicitário das trinta maiores categorias*. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/ptbr/conhecimento/TabelasMidia/investmentopublicitario/Paginas>>

[/CATEGORIAS%20-%2030%20MAIORES%20-%202011%20-%20ANO.aspx>](#). Acesso em: 3 dez. 2012a.

\_\_\_\_\_. *Investimento publicitário dos trinta maiores anunciantes*. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/ptbr/conhecimento/TabelasMidia/investmentopublicitario/Paginas/ANUNCIANTES%20-%2030%20MAIORES%20-%202011%20-%20ANO.aspx>>. Acesso em: 3 dez. 2012b.

KANTER, M. When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In: B. M. Straw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. London: JAI, v. 10, p. 123-167, 1988.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

\_\_\_\_\_. *Adaptors and innovators: styles of creativity and problem solving*. 2nd ed. New York: Routledge, 1994.

LEE, F.; EDMONDSON, A. G.; THOMKE, S.; WORLINE, M. The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, v. 15, n. 3, p. 310-326, 2004.

MADJAR, N.; ORTIZ-WALTERS, R. Trust in supervisors and trust in customers: their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, v. 22, n. 2, p. 128-142, 2009.

MCLEAN, L. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources Management*, v. 7, n. 2, p. 226, 2005.

MCLEOD, C.; O'DONOHUE, S.; TOWNLEY, B.; The elephant in the room? *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 1011-1039, 2009.

MINAYO, Maria C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Ed. Abrasco, 2000.

MOERAN, B. The organization of creativity in Japanese advertising production. *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 963, 2009.

MONTAG, T.; MAERTZ, C.; BAER, M. A critical analysis of workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, v. 38, n. 4, p. 1362, 2012.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 607-634, 1996.

OLIVETTO, W. *O que a vida me ensinou*. São Paulo: Saraiva, 2011.

POLZER, J.; MILTON, L. P.; SWANN, B. Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, n. 2, p. 296-324, 2002.

- RYAN, R.M.; DECI E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.
- SANTOS, G. *Princípios da publicidade*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHWANDT, T. A. Constructivist, Interpretivist Approaches To Human Inquiry. In: DENZIN, Norman K. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- SHALLEY, C. E.; OLDFHAM, G. R. Competition and creative performance: effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, v. 10, n. 4, p. 337-345, 1997.
- SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDFHAM, G. R. Effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 933-958, 2004.
- STERNBERG, R. The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, v. 18, n. 1, p. 87-98, 2006.
- SIMONTON, D. K. Creativity as blind variation and selective retention: is the creative process Darwinian? *Psychological Inquiry*, v. 10, n. 4, p. 309-328, 1999.
- TAYLOR, A.; GREVE, H. R. Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 4, p. 723-740, 2006.
- THROSBY, D. The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, v. 17, n. 3, 2008.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M. The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, v. 30, n. 3, p. 413-432, 2004.
- TOWNLEY, B.; BEECH, N.; MCKINLAY, A. Managing in the creative industries: managing the motley crew. *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 939-962, 2009.
- VERVLIET, S.; LOOY, B. Bach's chorus revisited: historically informed performance practice as bounded creativity. *Early Music*, v. 38, n. 2, p. 205-213, 2010.
- WATSON, T. Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, v. 15, n. 1, p. 121, 2008.
- ZHOU, J. Promoting creativity through feedback. In: ZHOU; SHALLEY. *Handbook of organizational creativity*. New York: Erlbaum, 2008. p. 125-145.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 682-696, 2001.