

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

VINÍCIUS MANO

**A GESTÃO NA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA:  
Uma interpretação hermenêutica**

Porto Alegre  
2016

VINÍCIUS MANO

**A GESTÃO NA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA:  
Uma interpretação hermenêutica**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Ph.D. Roberto José Ramos

Porto Alegre  
2016

## Ficha Catalográfica

M285g Mano, Vinícius

A gestão na criação publicitária : uma interpretação  
hermenêutica / Vinícius Mano . – 2017.  
199 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação Social, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ramos.

1. Comunicação. 2. Criação publicitária. 3. Criatividade. 4.  
Liderança. 5. Gestão. I. Ramos, Roberto. II. Título.

VINÍCIUS MANO

**A GESTÃO NA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA:  
Uma interpretação hermenêutica**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Ph.D. Roberto José Ramos (Orientador - PUCRS)

---

Prof. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho (PUCRS)

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Castrogiovanni (PUCRS/UFRGS)

---

Prof. Dr. Marcos Santuário (FEEVALE)

---

Prof. Dra. Roberta Barros (UFPEL)

Dedico esta investigação ao meu pai.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer:

À PUCRS, à FAMECOS e ao PPGCOM pelo suporte prestado durante todo este período.

Às agências Paim Comunicação e W3haus, que colaboraram para os resultados desta pesquisa.

Também agradeço a todos os colegas, alunos, amigos e familiares que me apoiaram na conclusão de uma etapa relevante na minha vida, mas algumas pessoas participaram, em especial, nestes anos de trabalho. São elas:

A Shanasis Johan Garcia, minha mulher, que sempre me apoiou, compreendendo a minha dedicação e meus compromissos acadêmicos.

Ao meu orientador, Ph.D. Roberto José Ramos, que sempre se mostrou prestativo e se transformou em um grande guia nas diferentes etapas do processo, me ajudando, tomando suas palavras, a dar “um passo de cada vez”.

À Magali Moraes, Diretora de Criação da W3haus, pela troca de informações e disposição para colaborar com a pesquisa acadêmica.

Ao Márcio Blank, Gerente de Criação da Paim Comunicação, pela disponibilidade para este estudo, que engrandeceu pelas suas ideias.

Ao Thiago Padilha, diretor de arte na W3haus, pelo seu empenho em ajudar e contribuir com sua visão para esta pesquisa.

Ao Tomas Albrecht, redator da Paim Comunicação, por aceitar cordialmente participar da pesquisa, agregando seus pensamentos.

A toda minha família que sempre apoiou minhas escolhas e também as minhas ausências nesses anos.

Enfim, a todos que colaboraram com esta pesquisa, seja através de algum material emprestado, algum conselho ou provocação, durante minhas constantes inquietações e explicações a respeito do estudo.

OBRIGADO.

But come inside, boy, and play, play, play me a song! (SYD BARRETT)

## RESUMO

A Tese propõe analisar a gestão criativa no departamento de criação de duas agências de publicidade. A amostra para análise é composta pela agência Paim Comunicação e W3haus. Como direcionamento da pesquisa, utilizaremos cinco categorias *a priori*: Liderança (Belsky); Processo de Criação (Carrascoza); Comunicação (Pentland); Poder (Barthes); Cultura (Barthes). Como objetivo, interpretaremos o processo gestor e analisaremos as evidências da gestão criativa nos departamentos de criação. O método que guia a pesquisa é a Hermenêutica de Profundidade, e a sua proposta de tríplice análise composta pela Análise Sócio-histórica, Análise Formal ou Discursiva e a Interpretação e Re-Interpretação. No desenvolver da Tese, trabalharemos o conceito de Criatividade, os desafios da gestão criativa e sua aplicação na Publicidade. Também, a relevância da Publicidade brasileira e a dinâmica do departamento criativo. Esta pesquisa é qualitativa e, após o término da coleta de informações, mediante entrevistas em profundidade com dois gestores e dois geridos, são analisadas suas falas. Nesse sentido, justificamos o estudo pelo protagonismo do gestor frente aos seus liderados e pela propaganda brasileira figurar entre as mais criativas do mundo. Como resultados da análise, identificamos que é significativa a atuação do gestor nas duas agências que compõem a amostra, somando 14 evidências de suas gestões. Tais gestões analisadas são muito variadas, visto que a diferença dos perfis profissionais acabou por gerar evidências dessemelhantes. Porém, um fator que se assemelha entre os gestores é o poder de conciliar e evitar conflitos e a capacidade de escutar e dialogar com suas equipes. Um ponto-chave, por parte dos criativos liderados, é que sua principal recompensa é ter a confiança do seu gestor. Este fator reforça ainda mais o protagonismo do gestor e o quanto se justificou avaliar sua atividade. Ao observarmos as evidências mais voltadas para a criação e a geração de ideias, algumas ações são esperadas do criativo: gerar as ideias tendo o *briefing* como parâmetro; moderar sua energia conforme as demandas de trabalhos; ter uma comunicação próxima e informal com o seu gestor; argumentar e apresentar as ideias geradas. Por fim, destacamos que, em uma cultura mais marcante, como

detectada na W3haus, tendo como foco a autonomia dada aos funcionários, esta facilita o trabalho de gestão.

**Palavras-chave:** Comunicação. Criação Publicitária. Criatividade. Liderança. Gestão.

## ABSTRACT

This Thesis proposes to analyze the creative management in the creative department of two advertising agencies. The sample for analysis is composed by the agency Paim Comunicação and W3haus. As a guide to the research, we use five a priori categories: Leadership (Belsky); Creation Process (Carrascoza); Communication (Pentland); Power (Barthes); Culture (Barthes). As an objective, we interpret the managerial process and analyze the evidence of creative management in creative departments. The method, which guide the research, is the Hermeneutics of Depth, and its proposal of threefold analysis composed by Sociohistorical Analysis, Formal or Discursive Analysis and Interpretation and Re-Interpretation. In developing of the Thesis, we work on the concept of Creativity, the challenges of creative management and its application in Advertising. Also, the relevance of Brazilian Advertising and the dynamics of the creative department. This research is qualitative and, after completing the information collection, through in-depth interviews with two managers and two managed, their speeches are analyzed. We justified the study by the protagonism of the manager in front of its leaders, and by the Brazilian propaganda it is among the most creative in the world. As results of the analysis, we identify that the performance of the manager in the two agencies that compose the sample is significant, adding 14 evidences of their management. These are very varied, since the difference of the professional profiles ended up generating dissimilar evidence. However, one factor that is similar among managers is the power to reconcile and avoid conflicts, due to their ability to listen and dialogue with their teams. A key point, on the part of the creatives led, is that their main reward is to have the confidence of their manager. This factor reinforces even more the manager's role and how justified it was to evaluate his activity. By observing more directly evidence for the creation and generation of ideas, some actions are expected of the creative: generates the ideas having the briefing as a parameter; knows how to moderate its energy according to the demands of works; have close and informal communication with your manager; argue and present the ideas generated. Finally, we highlight that, in

a more marked culture, as detected in W3haus, focusing on the autonomy given to employees, this facilitates management work.

**Keywords:** Communication. Advertising Creation. Creativity. Leadership. Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Áreas do processo criativo.....	27
Figura 2 - Espaço entre o imaginário e a realidade .....	28
Quadro 1 - Diferenças entre pensamento lateral e pensamento vertical .....	29
Gráfico 1 - Teoria do Flow .....	31
Quadro 2 - Investimentos publicitários em mídia .....	50
Figura 3 - Características do sujeito criativo .....	57
Gráfico 2 - Ranking Geral de avaliação dos clientes .....	76
Figura 4 - Formas de investigação hermenêutica .....	109
Figura 5 - Campanha Dumb ways to die.....	136
Figura 6 - Campanha Espelhos do Racismo 1.....	163
Figura 7 - Campanha Espelhos do Racismo 2.....	164
Figura 8 - Campanha Espelhos do Racismo 3.....	164

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 A GESTÃO NA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA</b> .....	<b>20</b>
2.1 A CRIATIVIDADE COMO VALOR DE MERCADO .....	20
2.2 O DESAFIO DA GESTÃO CRIATIVA .....	35
2.3 O POTENCIAL DA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA BRASILEIRA .....	45
2.4 O DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO NA PUBLICIDADE .....	55
2.5 A AMOSTRA .....	71
<b>2.5.1 Paim Comunicação</b> .....	<b>73</b>
<b>2.5.2 W3haus</b> .....	<b>78</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E OPÇÕES METODOLÓGICAS</b> .....	<b>82</b>
3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	82
<b>3.1.1 Liderança</b> .....	<b>83</b>
<b>3.1.2 Processo de Criação</b> .....	<b>87</b>
<b>3.1.3 Comunicação</b> .....	<b>92</b>
<b>3.1.4 Poder</b> .....	<b>97</b>
<b>3.1.5 Cultura</b> .....	<b>101</b>
3.2 OPÇÕES METODOLÓGICAS .....	106
<b>3.2.1 Hermenêutica em Profundidade e Semiologia</b> .....	<b>106</b>
<b>3.2.2 Questões Essenciais de Pesquisa</b> .....	<b>118</b>
<b>3.2.3 Objetivos de Pesquisa</b> .....	<b>118</b>
<b>4 PAIM COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>119</b>
4.1 GERENTE DE CRIAÇÃO.....	119
4.2 CRIATIVO .....	120
4.3 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA.....	121
4.4 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA.....	134
4.5 INTERPRETAÇÃO E RE-INTERPRETAÇÃO.....	145
<b>5 W3HAUS</b> .....	<b>153</b>
5.1 DIRETORA DE CRIAÇÃO .....	153
5.2 CRIATIVO .....	154
5.3 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA.....	155

5.4 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA.....	165
5.5 INTERPRETAÇÃO E RE-INTERPRETAÇÃO.....	177
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>184</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>193</b>
<b>APÊNDICE A - Entrevista com Márcio Blank - Gerente de Criação da Agência Paim Comunicação .....</b>	<b>200</b>
<b>APÊNDICE B - Entrevista com Tomas Albrecht - Redator da Agência Paim Comunicação.....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICE C - Entrevista com Magali Moraes - Diretora de Criação da W3Haus .....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICE D - Entrevista com Thiago Padilha - Criativo (Direção De Arte) da W3haus.....</b>	<b>226</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Criatividade se insere no centro das atividades produtivas, tem valor econômico e ganha relevância na certeza de que sempre teremos problemas para resolver, mesmo que alguns deles ainda nem o consigamos reconhecer. As empresas, como resposta, juntam energia para solucioná-los, em suas diferentes formas, podendo, assim, explorar mercados, expandir negócios, ou até mesmo promover um incremento em seus produtos ou serviços. A consequência disso é a atenção dada para a prática de gestão de equipes, focada na Criatividade. Este reconhecimento fez com que a gestão criativa passasse a ser efetivada como uma atividade estratégica. Pois, se são as pessoas que têm a capacidade de gerar inovação, uma gestão competente favorece e dá liberdade para se gerar novas ideias.

Existem inúmeros desafios, dentro deste contexto de gestão, um deles é a dificuldade das empresas em atrair e reter pessoas criativas. A equipe demanda muita atenção do gestor, que, levando em conta aspectos comportamentais, é desafiado: como a equipe será liderada? Como será a comunicação entre os integrantes? Como será motivada? Como os membros cooperarão entre si? Como a equipe vai se desenvolver? Podemos ainda somar as dimensões funcionais da gestão de competências, a importância do *feedback*, do ambiente de trabalho, das recompensas, e a própria cultura da organização. Fica evidente que a gestão criativa exige uma força-tarefa para regular a efetividade operacional com as demandas e oscilações do mercado, acentuando, assim, o protagonismo do gestor, frente a um processo desafiador.

É o gestor criativo que carregará a responsabilidade de liderar sua equipe, ser um representante dela e a conduzirá nas diferentes situações. Sua influência advém desde a contratação da equipe, a sinergia do grupo, serve de guia no processo de criação e acaba respondendo pela aprovação das ideias geradas. É um trabalho permanente, de muita atenção, para identificar forças que prejudiquem ou sejam nocivas ao desenvolvimento do trabalho criativo.

Apesar do grande desafio, imposto pelo objeto de estudo, a motivação para este estudo também é pessoal. O pesquisador já trabalhou como Diretor de Criação, que é o responsável pela gestão criativa na Agência de Publicidade. E, atualmente, faz este papel em uma Agência experimental de comunicação, associada a uma Universidade. Também desenvolve pesquisa, relacionada à Criatividade e ao Processo de Criação, este último, como tema de sua Dissertação de Mestrado. Também publicou, em 2014, um livro sobre o processo de criação na Publicidade. Porém, para esta Tese, a ideia é explorar outro ponto de vista sobre a atividade criativa. Este que, focaliza em quem faz a gestão do processo. Este viés justifica-se pelo protagonismo e pela influência deste líder, tanto na cultura criativa da empresa quanto no processo de criação.

Assim sendo, sob a temática da gestão criativa, na figura do seu gestor, a Tese terá sua aplicação na Publicidade, em específico no departamento de criação, que é parte integrante da agência de Publicidade. A validade desta aplicação nos remete a força da comunicação persuasiva no Brasil, a qual se destaca internacionalmente, figurando como uma das publicidades mais criativas do mundo. Para tanto, tomaremos como base a pesquisa a ser realizada nos departamentos criativos das Agências de Publicidade Paim Comunicação e W3haus, de Porto Alegre. As duas agências comportam em sua cartela de clientes grandes marcas, com abrangência nacional, como Lojas Renner, O Boticário e Bayer. Também são agências reconhecidas criativamente, em premiações, em festivais nacionais e internacionais de Publicidade. A exemplo, ambas já conquistaram o *Cannes Lions*, um dos mais reconhecidos festivais que premia a criatividade da propaganda internacional.

Como proposta de investigação, pesquisaremos a prática profissional de gestão, aplicada à equipe criativa, sendo considerados tanto as dimensões funcionais quanto os aspectos comportamentais da gestão criativa. Para isso, e como linhas condutoras desta pesquisa, são categorias *a priori*: Liderança (Belsky); Processo de Criação (Carrascoza); Comunicação (Pentland); Poder (Barthes); Cultura (Barthes). A opção por estas categorias indica a forma pela qual o objeto de estudo será interpretado. Como a essência do nosso objeto é a “gestão na criação publicitária”, duas categorias se justificam por estarem

enraizadas no objeto: a Liderança e o Processo de Criação. A Liderança por ser uma característica prioritária na prática da gestão e o Processo de Criação por ser o espaço do fazer, da prática, da dinâmica em que esta gestão acontece. Em outras palavras, seria o maior ímpeto do gestor (seu poder de liderança) e o local desta atuação (o processo de criação).

Outra categoria é soma das anteriores, advinda de uma das maiores tarefas do gestor: garantir a sinergia da equipe e uma relação saudável entre si e os seus geridos. A necessidade constante de diálogo e de *feedback* resultou na consolidação da categoria Comunicação. Adotamos, assim, o papel da Comunicação como ativo imprescindível da interação para garantir a dinâmica da atividade criativa em grupo.

Por fim, mais duas categorias são utilizadas: Poder e Cultura, por serem mais amplas na relação com o objeto, abrindo o campo de possibilidades de interpretação. São importantes pela presença de relações de Poder(es) entre os que atuam no processo, em diferentes posições hierárquicas (Gestor/Gerido), e pela influência da Cultura criativa, que cada ambiente de trabalho reproduz, podendo ser positiva ou negativa na geração de ideias.

Como opções metodológicas utilizamos a Hermenêutica de Profundidade, como Método, sob os pressupostos de John B. Thompson. Contamos, também, como Técnica de Análise, com a Semiologia, de Roland Barthes. Para a coleta de dados são aplicadas Entrevistas em Profundidade, identificadas por Jorge Duarte.

A Hermenêutica em Profundidade justifica-se por se tratar de um método flexível, que, em sua Tríplice Análise, fornece um referencial quando buscamos estudar o campo da comunicação, especificamente a Publicidade. Os sujeitos, dentro de seus departamentos e em suas diferentes formas de gerir e criar, constantemente se expressam através de formas simbólicas, passíveis de uma análise de contexto (sócio-histórica), e interna (no centro do objeto de estudo). Para a análise interna das formas simbólicas, dos diferentes tipos possíveis de análise, a ênfase será dada para a análise semiótica. O pensamento barthesiano converge com o pensamento de Thompson, e a escolha pela Pesquisa Semiológica alinha a essência qualitativa da pesquisa, em compreender e explicar a relatividade dos signos.

A escolha pela Pesquisa Qualitativa também se relaciona à complexidade do tema: gestão criativa. Não podendo este ser traduzido em números e indicadores quantitativos. Ao aprofundarmos o universo dos significados e as possíveis interpretações, não buscamos o “o que” e sim o “como” e o “porquê”. Por se tratar de um estudo exploratório, a entrevista em profundidade se justifica, pois ela oferece uma coleta de dados interativa.

Como estrutura da Tese, ela é dividida em quatro capítulos. No primeiro deles, intitulado: Gestão na Criação Publicitária, justificamos a importância do tema escolhido e apresentamos o objeto de estudo. Inicialmente, o conceito de Criatividade será exposto como valor de mercado e como diferencial competitivo. Em seguida abordamos os desafios da gestão, com o foco em produtos criativos. Logo após, relacionamos a Criatividade e a Gestão Criativa com a Publicidade, através do potencial da criação da publicidade brasileira e da dinâmica de funcionamento do departamento de criação, dentro da agência de Publicidade.

No segmento final do primeiro capítulo, justificamos a escolha das amostras e delineamos o perfil relativo às duas agências que a compõem: Paim Comunicação e a W3haus, de Porto Alegre, descrevendo seus modos de atuação, sua filosofia de trabalho, histórico, principais departamentos, clientes atendidos e as premiações alcançadas nos últimos anos. Sobre os quatro profissionais entrevistados, são sintetizados seus currículos profissionais.

O segundo capítulo, Fundamentação Teórica e Opções Metodológicas, está dividido em duas partes. A primeira tem a proposição de construir as linhas teóricas condutoras, pelo meio das cinco categorias *a priori* já mencionadas, e seus respectivos autores. A segunda parte descreve a trajetória metodológica, com respeito à Hermenêutica de Profundidade em sua tríplice análise, que consiste em Análise Sócio-histórica, Análise Formal ou Discursiva e a Interpretação e Re-interpretação.

Os dois últimos capítulos são intitulados com o nome das agências que compõem a amostra, e cujo espaço dedicaremos a análise. Nestes capítulos finais, a Tríplice Análise e as categorias *a priori* se encontram, ao analisarmos as quatro entrevistas em profundidade. Cada agência teve dois profissionais entrevistados, um gestor e um gerido. As entrevistas foram realizadas

presencialmente na sede das empresas, com aproximadamente uma hora de duração e após transcritas, e encontram-se como apêndices, para consulta, no final desta pesquisa.

Como perguntas norteadoras desta Tese foram explorados quatro questionamentos. *Como se processa o fazer criativo?* A primeira pergunta estabelece relação direta com a categoria Processo de Criação e busca uma visão geral do processo de trabalho, para, em seguida, entrarmos no tema central da Tese: *de que maneira o líder interfere na criação?* Esta segunda pergunta evidencia duas categorias, Liderança e Comunicação, e é determinante por tratar de uma questão central da pesquisa. E por fim, uma pergunta para cada uma das categorias com maior amplitude, Poder e Cultura: *como são evidenciadas as relações de poder na atividade criativa? Como a cultura da agência interfere no fazer criativo?*

Como objetivos, apresentamos o objetivo geral, que consiste em interpretar o processo gestor no departamento criativo de duas Agências de Publicidade. E o objetivo específico, de analisar as evidências da gestão criativa no departamento criativo da Agência Paim Comunicação e W3haus.

Como Tese, nossa proposição parte de que as grandes ideias são originadas por pessoas, portanto, essas são mais importantes que as ideias em si. Logo, e devido à forte exigência criativa imposta às Agências de Publicidade, estas estão submetidas a uma gestão efetiva de seus criativos e das suas equipes de criação.

Assim, o envolvimento da Agência com a Criatividade e a necessidade de um constante empreendimento criativo depende diretamente do seu gestor que, neste caso, pode ser reconhecido na figura do Vice-Presidente, Diretor ou Gerente de Criação. Para tanto, entendemos a importância de interpretar as suas evidências de gestão, tanto nos aspectos que interferem positivamente ou negativamente na sua equipe de trabalho.

## 2 A GESTÃO NA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA

No presente capítulo, apresentamos a relevância do tema escolhido e o objeto de estudo, este que corresponde à prática profissional de gestão aplicada à equipe criativa de duas Agências de Publicidade. Como ponto de partida, entendemos a Criatividade como valor de mercado, ou seja, como diferencial competitivo e abordamos também o desafio dessa gestão com o foco em produtos criativos. Em seguida, relacionamos a Criatividade e a Gestão Criativa com a Publicidade, compreendendo, assim, o potencial da criação publicitária brasileira e o funcionamento do departamento de criação na Agência de Publicidade.

No segmento final do capítulo, desenvolvemos o perfil relativo às duas agências que compõem a amostra desta pesquisa: Paim Comunicação e a W3haus, descrevendo as formas de atuação de cada agência, sua filosofia, histórico, principais departamentos, clientes atendidos e premiações.

### 2.1 A CRIATIVIDADE COMO VALOR DE MERCADO

Fruto da atividade humana, a Criatividade tem se tornado um valor estimado para a economia. Segundo Florida (2011, p. 5) “[...] por mais que as pessoas possam ser contratadas e despedidas, sua criatividade não pode ser comprada e vendida, ou ativada e desativada ao bel-prazer de quem quer que seja”.

Esta urgência em promover a Criatividade nas organizações origina-se do crescimento da sociedade do conhecimento<sup>1</sup> e de valores pós-materialistas<sup>2</sup>. Tais fatores interferem na própria economia, que, segundo Kirschbaum et al. (2009 p. 25), sofre uma mudança no uso intensivo do capital e do trabalho, orientado para a produção de massa, para uma economia em que o capital tem base intelectual.

---

<sup>1</sup> Também denominada de sociedade da informação, está associada à passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial.

<sup>2</sup> Valores que vão além das necessidades básicas do indivíduo, como: necessidades de ordem estética, intelectual, de autonomia e qualidade de vida.

O foco, neste caso, passa a ser o indivíduo, em seus recursos intelectuais, na sua capacidade de concepção de redes sociais e no intercâmbio de conhecimentos.

Neste contexto, desenvolve-se uma nova economia, denominada economia criativa que, segundo Howkins (2013), consiste nas transações presentes nos produtos criativos, tanto no valor intangível da sua propriedade intelectual, quanto no valor do suporte ou plataforma física, quando existir.

O autor entende como produto criativo “[...] um bem ou serviço econômico resultante da criatividade que tem um valor econômico”. Para se chegar a ele, uma ideia precisa ser “[...] identificada, denominada e tornada exequível, e pode vir, como consequência, a se ter sua propriedade e se efetuar a sua comercialização” (HOWKINS, 2013, p. 13).

A evidência do crescimento da economia criativa fez com que muitos países passassem a investir mais em Criatividade. O caso precursor é o do governo da Inglaterra, que realizou um mapeamento de todas suas atividades criativas e constituiu o Ministério das Indústrias Criativas. O governo inglês categorizou o que entende como setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *software* interativo para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais.

Conforme Kirschbaum et al. (2009), quatro são os componentes característicos de uma atividade, que integra a Indústria Criativa: ter a criatividade como centro da geração de propriedade intelectual; a atribuição de valor é feita pelo consumidor, no instante do consumo, e não em propriedades físicas ou materiais; o imaterial predomina o material; e a convergência entre arte, negócio e tecnologia.

A Criatividade, como centro de uma atividade, propõe, em um primeiro momento, a compreensão do seu conceito. Para isso, segundo Hardy-Vallée (2013), um conceito não pode perder o seu caráter generalista, mas, também, não pode ser visto como conclusivo, ele é introdutório.

Quando criamos um conceito, não estamos fechando uma ideia e sim abrindo e multiplicando ela. Hardy-Vallée (2013), para fins de uma visão conjunta das teorias do conceito, aponta aspectos de sua unidade: o conceito apesar de universal representa particularidades; utiliza critérios de inclusão; é uma representação abstrata; pode ser agrupado através de hierarquias conceituais; pode ser atribuído de diferentes funções.

Neste horizonte, deparamo-nos com uma tarefa difícil, antiga e multidisciplinar, que incita o homem muito pelo fato da noção de Criatividade confundir-se com a própria história da humanidade. O uso do conceito de Criatividade acaba por evocar um amplo conteúdo significativo. Podemos classificar de criativo tanto um jogador de futebol, como um prato concebido por um *chef* ou um comercial televisivo. Esta versatilidade do termo exige-nos uma reflexão aprofundada dos seus significantes.

A relutância desta tarefa está associada ao fato de que, por muito tempo, percebíamos a Criatividade, como alguma coisa “fora de nosso controle”. Na Antiguidade, o conceito era associado à loucura, pela sua natureza irracional e pela relação com os gênios das artes. Se remetermo-nos à sua origem etimológica veremos que isso se explica: criatividade origina-se do latim *creo*, que significa fazer ou produzir algo do nada (ÁNGELES, 1996). Desta forma, por muitos anos, o termo Criatividade ficou imbuído de uma carga filosófica religiosa, que dificultava uma abordagem científica.

Apesar de o conceito de Criatividade existir desde a Antiguidade, o seu termo é bem mais recente. É com o artigo do psicólogo Guilford (1950), intitulado *Creativity*, que se abre o caminho para o interesse científico pela criatividade, no caso deste autor, centrado na questão da personalidade criativa.

A partir de Guilford, o termo foi utilizado de diversas maneiras, sem um compromisso com o seu significado preciso. Os contextos referenciais eram que acabavam por conduzir aos novos conceitos de Criatividade. Por exemplo, em 1959, Taylor (1977) mencionou um registro de mais de 100 definições distintas do termo. Não bastando, em um simpósio sobre o tema, nesta mesma época, os cientistas associaram ao conceito mais de 400 significados diferentes.

Apesar da utilização indiscriminada do termo, Martínez (1999) pontua que, de um modo geral, o termo “criatividade” era utilizado para referir a capacidade de o sujeito produzir algo novo e de se comportar com certa originalidade. Antes de citarmos mais definições, julgamos apropriado apresentar dois contextos possíveis na ancoragem do termo.

Um primeiro contexto apresenta a Criatividade com um caráter mágico e religioso, tendo o criador, como um ser especial que, em alguns momentos, emprega atributos divinos. Aqui vemos a Criatividade associada ao descobrimento, este fortemente ligado à ideia de que um ser superior, através de uma revelação, proporciona o dom do descobrimento.

Já o segundo contexto, o econômico, apresenta a Criatividade como uma atividade produtiva, que podemos explicar e induzir. Termos como produtividade e fluidez de pensamento são utilizados como referência neste âmbito. Tomamos, assim, a atitude do criador como consciente, intencional e com um fim.

Como tratamos da Criatividade aplicada à Publicidade, este segundo contexto nos parece mais indicado, pois nos ancoramos nas características produtivas e comerciais de uma atividade totalmente em consonância com a Publicidade, que tem como fim pesquisar, planejar, criar e produzir mensagens publicitárias.

Além disso, a Publicidade utiliza inúmeras técnicas de estímulo à Criatividade. Uma das mais difundidas, na criação destas mensagens publicitárias, é o *Brainstorming*<sup>3</sup>, criada e apresentada por Osborn (1963), umas das provas empíricas da capacidade de indução à Criatividade; claramente antagônico ao primeiro contexto, em que se espera por algum atributo divinal no processo de criação.

O próprio conceito de *insight*, palavra comum em atividades criativas como a Publicidade, que muitas vezes foi associada ao contexto mágico e inexplicável, hoje encontra-se desvelado. Alencar e Fleith (2003), baseados na proposição de Sternberg, destacam os três tipos básicos de *insight*: de codificação seletiva, de

---

<sup>3</sup> Técnica de reflexão em grupo que procura usar uma “tempestade de ideias” para atacar um dado problema. Apresenta quatro regras básicas: a suspensão de julgamento sobre as ideias geradas; todas ideias são aceitas por mais ficcionais que pareçam; a quantidade de ideias é fundamental para a qualidade; aproveita as associações livres com os outros participantes.

comparação seletiva e de combinação seletiva. O primeiro sugere a codificação, ou seja, o reconhecimento das informações que podem não parecer em primeiro momento óbvias em determinado problema. O segundo tipo remete a um pensamento analógico, ou melhor, a analogia entre o velho e o novo para a resolução de um problema. Já o terceiro tipo de *insight* acontece na união de informações em que não existe obviedade na conexão. Esta divisão sobre o *insight* torna-se importante, pois favorece o seu entendimento de forma mais objetiva, opondo-se às visões do *insight* como “iluminação”, como um fator não controlável e sem explicação.

Por intermédio do contexto econômico, justificado anteriormente, e, ainda de forma genérica, registramos dois pontos de partida para o estudo da Criatividade. Segundo Ángeles (1996, p. 23), os autores parecem coincidir unicamente quando falam em criatividade de forma geral sobre a “capacidade de produzir algo novo”. E Frank Barron (1980, p. 96) considera a criatividade como “disposição das pessoas para com a originalidade”.

Donald W. MacKinnon (apud BEAUDOT, 1980), além da novidade e originalidade, trouxe a compreensão de que a Criatividade se desenvolve em um tempo determinado e com o dever de uma realização concreta. A determinação do tempo é acrescentada da necessidade de um espaço por Cleese (1991), este que relaciona a Criatividade com o ato de jogar e, para que este jogo aconteça, precisamos encontrar um espaço na nossa própria rotina. O que distingue o jogo da vida corrente, segundo o autor, é o lugar e a duração.

Já “realização concreta” podemos entender como a solução de fato para um determinado problema. O autor Ángeles (1996) se apoia na “solução de problemas” para a definição de criatividade:

Creatividad es la facultad humana capaz de producir resultados novedosos que solucionan problemas difíciles, o dicho de otro modo, es la capacidad para solucionar problemas difíciles, o el resultado del ejercicio de esta facultad (ÁNGELES, 1996, p. 34).

Portanto, observamos que alguns limites são incorporados ao conceito de Criatividade como: tempo, espaço e do compromisso com uma realização concreta.

Para Charles Watson, especialista em processo criativo, “não existe criatividade sem limites muito restritos” (WATSON apud NACCACHE, 2013, p. 216). O pesquisador sustenta este pensamento também quando questionado sobre ferramentas e tecnologias, as quais têm sua relevância associada à percepção dos limites que cada uma delas comporta. Conclui seu pensamento afirmando que: “O amador ou o público tendem a achar que criatividade é algo sobre falta de limites. É o total oposto” (WATSON apud NACCACHE, 2013, p. 216).

Logo, se a Criatividade tem como uma de suas funções a solução de problemas, qual a origem de uma solução? Segundo Matussek (1977), esta acontece na capacidade do ser humano em descobrir relações entre experiências antes não relacionadas, que se manifestam em forma de novos esquemas mentais, como experiências, ideias e processos novos.

Novas evidências da Antropologia mostram que, dos nossos antepassados distantes até o homem moderno, a evolução da massa cinzenta e o tamanho maior do cérebro possibilitaram, segundo Pringle (2013), conexões mais complexas e maior capacidade de livres associações. A cientista cognitiva Liane Gabora exemplifica:

Imagine, prossegue Gabora, que um homínido toca em um arbusto espinhoso, e espinhos afiados rasgam sua carne. Um australopitecino pode codificar este episódio de forma muito simples, como uma pequena dor e como um recurso de identificação do arbusto. Mas o *H. Erectus*, com seu conjunto maior de neurônios, talvez consiga codificar muitos aspectos do episódio, inclusive as pontas afiadas dos espinhos e sua própria carne rasgada. Então, quando esse homínido começa a caçar, sua necessidade de matar a presa pode ativar todas as posições de memória que codificam carne rasgada, trazendo à mente o encontro com os espinhos pontiagudos. A lembrança, por sua vez, poderia inspirar uma nova ideia para uma arma: uma lança com uma ponta afiada (GABORA, 2013, p. 40).

Ficamos, a partir disso, distantes da ideia de que essas soluções e a Criatividade em si vêm do nada. Segundo Ostrower (2010), as associações geram um mundo experimental de hipóteses a serem pensadas, dando amplitude à imaginação. Lawrence S. Kubiem, em sua produção, descreve o papel da combinação na criatividade:

La creatividad implica la invención, es decir, la fabricación de máquinas o de nuevos procedimientos gracias a la aplicación de los hechos y de principios nuevos o antiguos, o gracias a una combinación de ciertos o de algunos de entre ellos, para descubrir combinaciones y hechos todavía más nuevos, y para hacer la síntesis de nuevas estructuras, según datos cuyos vínculos hasta ahora no habían sido reconocidos ni utilizados (KUBIEM apud BEAUDOT, 1980, p. 133).

Estes novos vínculos e combinações nascem de relações, que o pensamento cria com o que já conhecemos. Torna-se evidente que:

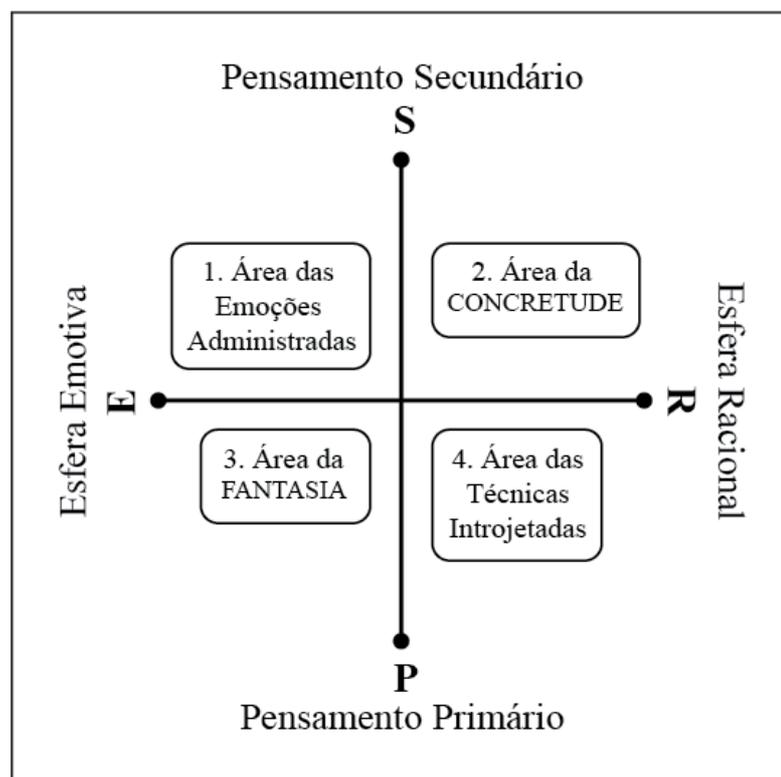
[...] não pode criar relações entre coisas que não conhece e nem sequer entre coisas que conhece e coisas que não conhece. Não se pode estabelecer relações entre uma lâmina de vidro e o pzfws. Ao invés, podem-se criar relações entre uma lâmina de vidro e uma folha de borracha, por exemplo. Isto admitindo que o indivíduo tanto conhece o vidro quanto a borracha. O que é que pode nascer no pensamento a partir de semelhante relação? Pode-se pensar num vidro elástico ou numa borracha transparente. Este é um pensamento fantástico, uma vez que não me parece que atualmente exista um vidro tão elástico como a borracha (MUNARI, 2007, p. 31).

Para Domenico De Masi, referência no estudo da Criatividade e de grupos criativos, estas relações são sintetizadas e, diferente do que se acredita, a criatividade “[...] não se caracteriza pela imaginação e pela fantasia sozinhas, mas consiste numa síntese de fantasia e concretude” (DE MASI, 2003, p. 571).

Dentro deste pensamento, De Masi (2003, p. 570-572) desenha seu modelo sobre o processo criativo, tendo como base o estudo de Silvano Arieti, composto por dois eixos. O primeiro, horizontal E-R refere-se à “esfera racional” (conhecimentos e habilidades) e à “esfera emotiva” (emoções, sentimentos, opiniões e atitudes). E o segundo, vertical S-P, como “pensamento primário” (inconsciente) e o “pensamento secundário” (a mente desperta que utiliza a lógica comum).

No cruzamento destes eixos, surgem quatro áreas, que serão identificadas a seguir:

**Figura 1 - Áreas do processo criativo**



Fonte: De Masi (2003, p. 572)

Como podemos visualizar, o processo criativo é representado pela síntese de fantasia e concretude (2 e 3 da figura acima). Porém, o autor ainda pontua dois fatores, não tão evidentes, que compõem o processo:

1. **Área das Emoções Administradas**: que seria a necessidade de transformarmos nossas ideias, sem contornos, evanescentes e fugidas em projetos possíveis de se traduzir na prática.

4. **Área das Técnicas Introjetadas**: que remete às técnicas empíricas, que transformam a fantasia em concretude.

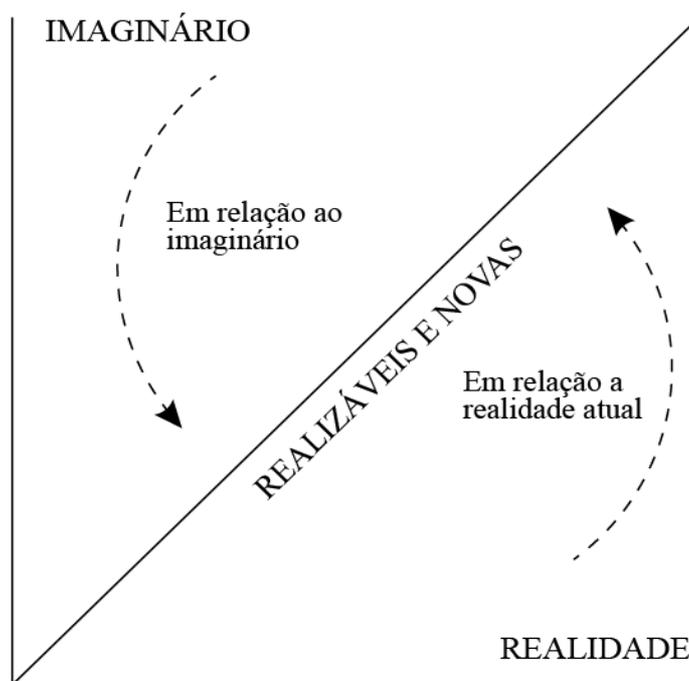
Esta dualidade presente no conceito de Criatividade, que faz conter em si duas naturezas, a fantasia e a concretude, é recorrente em outras abordagens

sobre o tema. O pesquisador e fundador da primeira organização francesa de Criatividade, Aznar (2011), também, situa a criatividade em uma relação entre dois planos: o do imaginário e o da realidade.

Não procuramos conceitos filosóficos ou representações imaginárias, mas nos situar entre o plano do imaginário (do sonho, do desejo, que abre espaço para as ideias eventualmente irrealizáveis e desordenadas) e o da realidade (o cotidiano, duro, com limites objetivos, em que tendemos nos apoiar no que já existe) (AZNAR, 2011, p. 17).

Para o autor, quando “praticamos a criatividade”, almejamos um espaço intermediário entre o imaginário e os limites que estabelecemos.

**Figura 2 - Espaço entre o imaginário e a realidade**



Fonte: Aznar (2011, p. 17)

Para o alcance de novas ideias, e que as mesmas sejam realizáveis, o seu modelo sugere dois caminhos de partida: o que nasce no irracional (imaginário) e o que nasce no racional (realidade), quando se juntam formam uma ideia. Aznar (2011) demonstra que partindo desses dois planos indicados existem inúmeras

formas de se chegar a novas ideias, através de diferentes métodos e técnicas de criação.

Outra contribuição, também construída neste sentido, é de Edward De Bono, cuja investigação destina-se ao pensamento criativo e sua aplicação em empresas. Ele divide o pensamento criativo em lateral e vertical.

[...] as diferenças entre pensamento lateral e pensamento vertical são fundamentais. Os processos são muito diferentes. Não se trata de um processo ser mais eficaz que o outro, pois ambos são necessários. É uma questão de perceber as diferenças, para poder utilizá-los a ambos eficazmente (BONO, 2005, p. 43-44).

Veremos a seguir um comparativo mais completo, demonstrando essas diferenças com base em Bono (2005), como segue:

**Quadro 1 - Diferenças entre pensamento lateral e pensamento vertical**

<b>Pensamento vertical</b>	<b>Pensamento lateral</b>
É seletivo, retilíneo, seleciona um caminho a seguir, escolhendo a abordagem mais promissora.	Tenta abrir outros caminhos e gerar ao máximo alternativas de abordagens.  Mesmo quando encontramos uma abordagem promissora, continuamos a gerar alternativas.
Avançamos em uma direção claramente definida. “Sei o que procuro”.	Movimentamo-nos de modo a gerar direções. “Ando à procura, mas só saberei o que procuro quando o encontrar”.
É analítico, sequencial. Existe a necessidade de estarmos certos em todos os passos. Tentativa e erro.	Provocador, pode dar saltos. Não temos que estar certos em todos os passos, desde que a conclusão seja correta.
Utiliza o negativo para bloquear caminhos, concentrando e excluindo o que é irrelevante.	Não existe negativo. Acolhem-se as intromissões aleatórias.

Possui categorias, classificações e rótulos fixos. Seguimos os caminhos mais prováveis. O processo é finito.	Mudam-se as categorias, classificações e os rótulos. Exploram-se caminhos menos prováveis. O processo é probabilístico, procurando aumentar as probabilidades.
--	--

Fonte: Bono (2005, p. 37-44)

Outra possível divisão é apresentada por Charles Watson, que, para ele, a “criação requer a capacidade de transitar entre os polos objetivo e subjetivo” (WATSON, 2013 apud NACCACHE, 2013, p. 214). Percebe que até mesmo a imaginação (polo subjetivo) tem sua fragilidade e necessita do desenho e da manipulação de protótipos (polo objetivo), para acentuar a observação e a crítica através do afastamento e da avaliação.

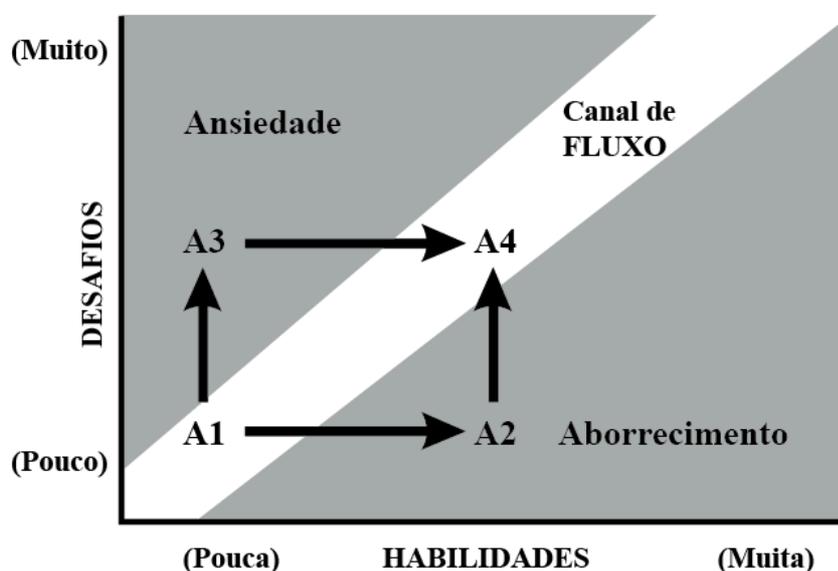
Cleese (1991), protagonista do grupo humorístico britânico *Monty Python*, em pesquisa com o psicólogo Robin Skynner, desassocia criatividade de talento, associando com uma “forma de proceder”. Dentro desta forma, distingue dois modos fundamentais no processo de criação: o modo fechado (relacionado à rotina, à sobrecarga de trabalho e à falta de tempo) e o modo aberto (estado de relaxamento, de expansão do pensamento e de curiosidade).

Este potencial de síntese ou trânsito entre dois polos, comum aos pesquisadores citados, justifica, através da complexidade, a demanda por diferentes formas de incentivo por parte das empresas, dos gestores, dos próprios criativos e de suas equipes de trabalho. Ocupando-nos apenas da fantasia, do imaginário, do polo subjetivo, do pensamento lateral e do modo aberto corremos o risco de perder o foco da resolução prática do problema. Já nos ocupando apenas da concretude, da realidade, do polo objetivo, do pensamento vertical e do modo fechado corremos o risco de usar sempre a mesma abordagem ao problema.

Csikszentmihalyi, um dos maiores especialistas em Criatividade, também, estabelece dois fatores em sua teoria desenvolvida do *Flow*. Neste caso, diferentemente dos outros pesquisadores, a dualidade proposta não está relacionada a esferas ou conceitos opostos. Segundo Csikszentmihalyi (2000), em seus estudos, determina que, para chegarmos à recompensa psicológica

máxima no desempenhar de uma tarefa criativa, precisamos equilibrar dois fatores: o desafio da tarefa e a habilidade para realizá-la. A recompensa máxima, mencionada pelo pesquisador, está associada a uma sensação de descobrimento, sentimento criativo que leva o criativo para uma nova realidade, que seria o ponto máximo da atividade do fluxo (*flow*). Abaixo a síntese gráfica da teoria.

**Gráfico 1 - Teoria do Flow**



Fonte: Csikszentmihalyi (2000)

Notamos, através do gráfico, que o equilíbrio entre os vetores (desafios/habilidades) leva ao canal ou estado de fluxo presente em A1 e A4. No entanto, o autor pontua dois estágios importantes: ansiedade e aborrecimento. O primeiro deles é quando nos é proposto um grande desafio, porém temos pouca habilidade para realizá-lo (A3). O segundo é quando o desafio é pequeno, nos é proposta uma tarefa simples, mas já apresentamos muita habilidade para realizá-la (A2).

Após apresentadas as evidências da dualidade do conceito, partimos para uma concepção mais pragmática, de John E. Drevdahl (apud ULMANN, 1972, p. 101) sobre a atividade criativa. Para ele, uma atividade para poder ser classificada de criativa deve ser “[...] intencional e dirigida a um fim determinado,

mesmo que seu produto possa não ser praticamente aplicado de um modo imediato, ter imperfeições e ser incompleto. Pode adotar formas artísticas, literárias ou científicas, ou ser de índole técnica ou metodológica”.

A possibilidade de adotar diferentes formas e aplicações é dirigida a uma sociedade, avalia Tschimmel (2003) a Criatividade como:

[...] capacidade de um sistema vivo (indivíduo, grupo, organização) produzir novas combinações, dar respostas inesperadas, originais, úteis e satisfatórios, dirigidas a uma determinada comunidade. É o resultado de um pensamento intencional, posto ao serviço da solução de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas.

Tschimmel (2003) amplia a visão da Criatividade, somando ao conceito não só o indivíduo, o particular, mas também o grupo. Na maioria das vezes, quanto maior o projeto ou o problema a ser solucionado, mais pessoas serão envolvidas no processo. Johnson (2011) exemplifica a importância do grupo e do fluxo social, utilizando a pesquisa do psicólogo Kevin Dunbar, realizada em um laboratório de biologia molecular. Ao observar o mapa de geração de ideias proposto por Dunbar, percebemos que o ponto de partida para ideias novas não era o microscópio, o cientista sozinho no laboratório, e sim a mesa de reunião, esse círculo de seres humanos discutindo possibilidades e novas combinações.

Vale destacar que Johnson (2011) não condena o trabalho individual, fundamental, para o processo, mas pontua a importância do equilíbrio possível entre indivíduo e grupo, normalmente encontrado em ambientes modulares que se reconfiguram conforme a demanda da equipe. Ora o criativo precisa de concentração e de desenvolvimento isolado, ora precisa da discussão e do choque de ideias. Conforme Johnson (2011), normalmente as boas ideias se originam da colisão entre dois palpites menores, formando algo ainda maior do que eles próprios.

Mesmo na criação individual, segundo Ostrower (2010), o indivíduo é um “ser cultural”. Ou seja, se apoia na cultura, age culturalmente e está inserido dentro de uma cultura. A própria seleção natural, segundo Carleton Coon (apud

OSTROWER, 2010, p. 16), favoreceu aqueles que utilizaram a cultura em seu benefício.

O comportamento de cada ser humano se molda pelos padrões culturais, históricos, do grupo em que ele, indivíduo, nasce e cresce. Ainda vinculado com os padrões coletivos, ele se desenvolverá enquanto individualidade, com seu modo pessoal de agir, seus sonhos, suas aspirações e suas eventuais realizações (OSTROWER, 2010, p. 11-12).

Além disso, individualmente ou em grupo, a Criatividade não abdica um método, segundo Munari (1993), a Criatividade não significa improvisação sem método. Em sua obra “Das coisas nascem coisas” reforça que o método não é absoluto, nem definitivo, pelo contrário, deve nos estimular ainda mais a descobrir coisas. O autor defende a Criatividade como síntese, a qual exige muita originalidade. A necessidade de um método é justificada através das inúmeras técnicas, processos e formas utilizadas no processo de criação.

Aznar (2011), a exemplo, apresenta uma centena de técnicas de Criatividade, agrupadas em seis famílias: as técnicas de desvio, que buscam a quebra do problema, alteração da sistematização das informações e dissociação de elementos; as técnicas analógicas, na qual o problema é deslocado para outro campo da expressão; técnica do *Brainstorm*, que trabalha a divergência espontânea, quantitativa, multiforme na produção direta de ideias, metralhando o problema a esmo; o pensamento lateral que trata da divergência focada, utilizando a provocação do acaso; a Teoria da Triz que utiliza os princípios da invenção em contradições técnicas; a coleta de ideias que estimula a expressão das ideias individuais e sua gestão.

As técnicas, segundo Watson (apud NACCACHE, 2013, p. 219), podem deixar “[...] a pessoa menos vítima da reiteração do pensamento”. O pesquisador prefere entender que não se ensina a Criatividade e se uma pessoa busca renovar respostas e explorar limites esta atitude é pessoal. É possível para ele ensinar um processo, como a descategorização de informação presente em algumas técnicas.

Por fim, e pela existência de uma enorme quantidade de trabalhos dedicados a esclarecer os diferentes aspectos relacionados à Criatividade, se faz

necessária uma visão geral das principais linhas de investigação. Geralmente, as pesquisas em Criatividade levam em conta diferentes pontos de vista: do sujeito, do processo e do produto. Apesar de pontos de vista diferenciados, a inter-relação e o transpasse destes é um fator fundamental, pois eles não existem completamente separados.

O ponto de vista do sujeito tem como base de estudo a compreensão da personalidade criativa. O registro desta personalidade, o comportamento do criativo, suas carências e limitações. Nesta tarefa, não podemos levar em conta apenas parâmetros tradicionais, como testes de inteligência, e sim os temperamentais, motivacionais, de interesse e de potencial de abstração.

O ponto de vista do processo propõe uma aproximação ao ato criativo. Assim o faz, desmontando o processo de criação em fases e etapas para tentar perceber o caminho percorrido até o alcance do produto criativo. Não devemos nos limitar por uma observação externa, estática e sequencial das fases do processo. Este processo é dinâmico, inter-relacionado e com mecanismos de retroalimentação.

O ponto de vista do produto propõe análises para descobrir as suas leis de formação, suas estruturas e saber como o material é produzido até converter-se de fato em um produto. Os produtos criativos serão diferentes, devido ao grau de exigência do sistema em que atuam. Então, quando analisados e qualificados desta forma, também, serão diferentes. Neste ponto de vista, cabe o olhar do contexto em que o objeto está inserido.

Recentemente, podemos destacar três aspectos correntes no estudo da Criatividade: a visão sistêmica, a diversidade de contribuições e os grupos criativos. A visão sistêmica aponta para a influência de fatores socioculturais no processo criativo. Além do indivíduo, é levado em conta o ambiente, suas condições, fatores situacionais e a interação destes. A diversidade de contribuições justifica a complexidade do conceito de Criatividade e o interesse por diferentes áreas como Neurociências, Psicologia, Epistemologia, Administração e Sociologia. E o estudo dos grupos criativos remete à necessidade de gestão e à própria dinâmica da equipe, em estímulo a novas ideias.

Possuímos, desta maneira, uma visão da Criatividade ancorada no contexto econômico, inserida no centro de atividades produtivas, e, assim, sendo detentora de valor de mercado. A complexidade do conceito nos levou a algumas definições, limitações e funcionalidades específicas do seu emprego, que se justifica pelas diferentes linhas, pontos de vistas e contribuições a respeito da Criatividade. Agora compete-nos um olhar sobre o desafio da prática da gestão da Criatividade.

## 2.2 O DESAFIO DA GESTÃO CRIATIVA

Gerir uma equipe, em que a Criatividade está no centro de sua atividade, passa, em um primeiro momento, pelo entendimento dos desafios da criatividade coletiva ou do grupo criativo. Este grupo, para De Masi, consiste em:

[...] um sistema coletivo em que operam sinergicamente personalidades imaginativas e personalidades concretas, cada uma contribuindo com o melhor de si, num clima entusiástico, graças a um líder carismático e uma missão compartilhada (DE MASI, 2003, p. 594).

Tomando como ponto de partida a concepção de De Masi (2003), ressaltamos que o primeiro desafio imposto para a gestão criativa é a própria composição da equipe. Conforme Belsky (2011), neste recrutamento é fundamental que se:

[...] investigue os candidatos por seus verdadeiros interesses – quaisquer que sejam – e depois investigue até que ponto o candidato perseguiu esses interesses. Peça exemplos específicos e procure entender os lapsos de tempo entre interesse e ação. Quando você encontrar um iniciador – alguém que possui paixão, gera ideias e tende a agir –, reconheça sua sorte. Nada vai ajudar mais suas ideias do que uma equipe de pessoas que possuem iniciativa verdadeira (BELSKY, 2011, p. 209).

O currículo tradicional, para Belsky (2011), dá pouca indicação do verdadeiro temperamento do candidato e nos sujeita a olhar além das suas habilidades técnicas. Assim, todo o candidato precisa ser avaliado pela sua capacidade de possuir iniciativa.

Na constituição da equipe, De Masi (2003) sugere uma mescla equilibrada no grupo de personalidades imaginativas e concretas. Atenta que, para produzir Criatividade nas organizações, a mescla é mais efetiva do que obrigar pessoas concretas serem mais imaginativas ou imaginativas mais concretas. É a heterogeneidade do grupo que garante o contato entre pessoas com “os pés no chão” e pessoas “com a cabeça nas nuvens”. Para De Masi (2003), este confronto integra as partes e garante que se consiga dar asas à imaginação, porém com resultados que possam ser traduzidos na prática.

Outra dificuldade encontrada é a atração de pessoas criativas nas organizações. Uma boa alternativa para este desafio é aprimorar a percepção sobre a classe criativa, como descreve Richard Florida:

As pessoas querem trabalhar para empresas que as valorizem; proporcionem um ambiente de trabalho desafiador; mas estável; promovam e respaldem sua criatividade; e permitam que alcancem plenamente seu potencial. Elas almejam flexibilidade em termos de horário, código de vestimenta e hábitos de trabalho. Elas procuram um ambiente que incorpore tanto a liberdade e flexibilidade de pequenos *startups*, como a estabilidade e a governança das grandes empresas. Mas não estamos rumando de volta para a monotonia e opressão da tradicional burocracia corporativa (FLORIDA, 2011, p. 143).

Então, perceber a classe criativa para atraí-la, ter sensibilidade em buscar dentro dela pessoas com iniciativa e propor a mescla entre pessoas imaginativas e concretas sintetizam alguns dos desafios para a constituição de uma equipe criativa. Porém, com a equipe composta, impõem-se outras tarefas. Voltando para nossa definição de partida sobre grupo criativo, observamos que este grupo, conforme De Masi (2003), depois de constituído, deve operar sinergicamente.

Sobre a forma sinérgica de proceder, a pesquisa, realizada pelo *Human Dynamics Laboratory* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e publicada por Pentland (2012), desvenda a “química”, a sinergia das equipes que apresentam grande desempenho. O fator dominante apresentado pela pesquisa foram os padrões de comunicação. Segundo o estudo, os três aspectos da comunicação que mais afetam o desempenho sinérgico das equipes são:

1. Energia: que corresponde ao número e à natureza de interação entre os membros da equipe (sendo o “cara a cara” o modo mais valioso de comunicação).
2. Engajamento: refere a distribuição de energia entre os integrantes da equipe (o ideal é quando a equipe exibe uma energia relativamente igual e razoavelmente elevada com todos os membros).
3. Exploração: diz respeito à comunicação travada com membros de fora da equipe (equipes de desempenho superior buscavam mais conexões externas).

Somado ao conceito de Sinergia, que congrega a comunicação enérgica, engajada e exploratória, avançamos para mais um fragmento da definição de partida de De Masi (2003). Para o autor, os integrantes de um grupo criativo devem contribuir “com o melhor de si, num clima entusiástico”. Para este desafio, dois fatores devem ser levados em consideração: a motivação e o próprio ambiente de trabalho.

As teorias motivacionais, segundo Macêdo et al. (2007), podem ser divididas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo priorizam as necessidades internas, como propulsores da motivação, já as teorias do processo apresentam um olhar mais dinâmico dos processos de aquisição de conhecimento, que interferem no comportamento.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades é referência entre as teorias de conteúdo, desenvolvida por Maslow, ela entende que a motivação se origina da satisfação de necessidades. Maslow identifica cinco níveis de necessidades: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencimento a um grupo; estima ou ego e autorrealização. Segundo Macêdo et al. (2007), nesta teoria, as necessidades ainda não satisfeitas que geram a motivação.

Nas Teorias do Processo encontramos a Teoria da Expectativa de Vroom, que, segundo Macêdo et al. (2007), pressupõe três relações: expectativa, instrumentalidade e valência. Para gerar motivação, a Teoria sugere três condições, sintetizadas por Macêdo et al. (2007):

Criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa; garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumento de salário ou de cotas de participação nos resultados; identificar as recompensas com maiores valências (MACÊDO et al., 2007, p. 98).

Para Florida (2011), Peter Drucker foi quem melhor percebeu que o trabalho criativo não responde apenas a incentivos financeiros, ordens ou punições. Segundo o seu pensamento, para motivar indivíduos criativos, é necessário tratá-los como voluntários que estão comprometidos com a empresa pelo cumprimento de suas metas e esperando participar da sua gestão e governança. Conclui que, o que motiva os trabalhadores criativos é o que motiva os voluntários, os que necessitam ter mais satisfação com o trabalho do que as pessoas remuneradas.

O desafio de gerar satisfação nos indivíduos de uma equipe depende da sensibilidade e compreensão dos interesses e preferências de cada membro, a relação que estabelece com sua tarefa ou atividade e o próprio ambiente de trabalho.

Johnson (2011) reforça o pensamento de que a arquitetura do ambiente de trabalho pode gerar um efeito significativo na qualidade das ideias. Segundo o pesquisador, a tentativa de eliminar salas individuais e promover o escritório “não-territorial”, sem lugar fixo, em que os funcionários deveriam se agrupar conforme o projeto não obteve resultados. O conceito de escritório aberto, em que o funcionário está sempre em público, revela inconvenientes tanto quanto trabalhar totalmente isolado e sem contato com outras pessoas.

Um exemplo, destacado por Johnson (2011), em que se consegue equilibrar a ordem e o caos em um ambiente, é o *Building 20* do MIT:

Havia paredes, portas e salas, como na maioria dos prédios acadêmicos. Mas as origens temporárias da estrutura – ela fora erguida com a expectativa de ser derrubada cinco anos depois – significavam que estes elementos podiam ser reconfigurados com poucos entraves burocráticos, à medida que novas ideias criavam novos objetivos para o espaço (JOHNSON, 2011, p. 57).

Em 2007, a Microsoft inaugurou o *Building 99* – criado para se reinventar conforme o fluxo de colaboração e inspiração não previsível. Conforme Johnson (2011):

Todos os espaços do escritório são modulares, com paredes que podem ser facilmente reconfiguradas para corresponder às necessidades dos empregados. Grandes “salas situacionais” abrigam grupos dedicados a projetos de alta prioridade, com uma mistura de estações de trabalho individuais, mesas de reuniões e sofás (JOHNSON, 2011, p. 57-58).

O *Building 99* chama atenção também pelos *mixer stations*, isto é, pontos de encontro de reunião e de conversas informais. A própria sede da *Pixar*<sup>4</sup> foi projetada com um átrio central que favorecesse o contato entre as pessoas. Estes “encontros forçados” ajudam no fluxo de novas ideias. A *Pixar* é uma grande referência, não só nos espaços de trabalho, mas na gestão criativa. Seu cofundador e presidente Ed Catmull, cinco vezes premiado com o Oscar, em seu livro “Criatividade S.A.” escreve sobre a natureza da gestão.

Essa é a natureza da gerência. Decisões são tomadas, em geral por boas razões, provocando por sua vez outras decisões. Assim, quando surgem problemas – e eles sempre surgem –, desembaraçá-los não é tão simples quanto corrigir o erro original. Com frequência, encontrar uma solução é um empreendimento de várias etapas. Existe o problema que você conhece e está tentando resolver – pense nele como sendo uma grande árvore –, e há todos os outros problemas – pense neles como mudas de plantas – que brotam das sementes que caíram em torno dela. E esses problemas perduram depois que você derrubou a árvore (CATMULL, 2014, p.50).

Na resolução dos problemas, presente na atividade criativa, Catmull (2014, p.1775) acredita no “*feedback* sincero”, ou seja, “Se há mais verdade nos corredores do que nas reuniões, você tem um problema”. Neste aprimoramento contínuo, chamam a atenção três processos dentro da *Pixar*: o banco de cérebro, o *post-mortem* e o dia das observações, todos preocupados em trazer para a superfície os problemas da empresa.

---

<sup>4</sup> *Pixar Animation Studios* pertence à *Walt Disney Company* e é uma das mais reconhecidas empresas de animação digital. Com muitos prêmios internacionais e grandes sucessos de audiência como: *Toy Story*, *Monstros S.A.*, *Procurando Nemo*, *Wall-E* e *Up*.

O banco de cérebro é um grupo de pessoas, com profundo entendimento sobre narração de histórias, neste caso, com o foco na atividade principal da *Pixar*. Ele serve para que os profissionais possam submeter o trabalho à sinceridade, que procura nunca ser levado para o nível pessoal, e sim dirigida para a solução de problemas. O diretor de um dos filmes, a certo ponto de andamento, submete o trabalho ao Banco de Cérebro. Este que, não é autoritário, ou seja, o diretor não é obrigado a seguir as sugestões feitas, cabe a ele decidir o que fazer posteriormente. As observações do banco buscam as verdadeiras causas dos problemas apresentados, e não indicar um remédio específico, não diz “faça isso”. Na filosofia da *Pixar*, todos os filmes iniciam ruins, cheios de problemas e vão ficando melhores quando testados e questionados.

Catmull (2014) reforça essa atitude, através da própria essência do trabalho criativo:

[...] você precisa iniciar com uma verdade básica: as pessoas que assumem projetos criativos complicados ficam perdidos em algum ponto do processo. É a natureza das coisas – para criar, é preciso internalizar e quase tornar-se o projeto por algum tempo, e essa quase fusão com ele é parte essencial da sua emergência (CATMULL, 2014, p. 539-540).

Dentro desta perspectiva, acrescenta o *post-mortem*, reunião realizada pouco depois da conclusão de um grande projeto, explorando o que funcionou e o que não funcionou. E o dia das observações, que colocou todos os funcionários (1.200) por um dia a pensar nos problemas centrais da empresa, organizado por temática de discussão, com formulários para propostas, sessões de *Brainstorm* e possíveis melhores práticas. Um evento que contou com um grupo organizador e foi um sucesso, segundo Catmull (2014, p. 1536), pois “foi baseado na ideia de que consertar coisas é um processo permanente e incremental”.

Como gestor, Catmull (2014) enfatiza que existem diversas razões para as pessoas não serem sinceras umas com as outras no trabalho. Cabe ao gestor buscar essas razões e ocupar-se delas. E sobre liderar a criatividade, enfatiza:

Existe outra coisa que vale repetir aqui: liberar a criatividade exige que afrouxemos os controles, aceitemos riscos, confiemos nos colegas, limpemos o caminho para eles e prestemos atenção a qualquer coisa que

crie medo. Fazer tudo isso não irá necessariamente tornar mais fácil o gerenciamento de uma cultura criativa. Mas a meta não é a felicidade, e sim a excelência (CATMULL, 2014, p. 1638).

Ainda, podemos acrescentar à motivação, ao ambiente de trabalho e ao *feedback* sincero, colocados anteriormente, mais um desafio proposto pela nossa definição de partida, que coloca como protagonista no processo “um líder carismático”. O processo de gestão exige a efetividade da liderança em alinhar o que uma equipe gosta de fazer com o que o líder precisa que ela faça.

Segundo Belsky (2011), existe um vazio de liderança no universo criativo. Muitos projetos são desmantelados pois os incentivos são mal alinhados, existe muita desorganização e inconsistência do gerenciamento. Para o autor, existem três grandes problemas que afetam um líder: o não compartilhamento do poder com a equipe, para não comprometer a qualidade ou o controle das ideias; a dificuldade de incluir pessoas certas e julgar em meio a ansiedade e emoção quando se desafia o *status quo*; quando erramos perdemos a oportunidade de aproveitar as lições e aprimorar nossa capacidade.

Tendo consciência dos problemas que afetam a liderança, o líder, para ser reconhecido, precisa ser capaz, segundo Belsky (2011), de dividir a propriedade de suas ideias, trabalhar no meio da diversidade e identificar e desenvolver os integrantes da equipe com potencial elevado.

A primeira capacidade busca fazer com que as pessoas se animem com uma ideia e permitam a elas tomar decisões significativas sobre a mesma. Neste caso, não existe o monopólio da ideia, a abordagem é colaborativa. O benefício do compartilhamento de uma ideia supera a visão original do líder criativo.

A segunda capacidade consiste em equilibrar desacordos úteis e consensos: manter o debate, o conflito, revelar como são as pessoas da equipe. Este processo é exploratório, ou seja, temos uma divergência, vamos explorar mais cada um dos lados. Não é aconselhável optar pelo consenso e sim buscar soluções notáveis de ambos os lados, nos extremos.

A terceira capacidade está ligada ao *feedback*, que deve ser tratado como encorajamento positivo para desenvolver pontos fortes. Belsky (2011) atenta para

identificarmos pessoas com alto poder social que são respeitadas dentro de uma comunidade. Não devemos procurar quem tem mais crédito ou é mais conhecido e, sim, descobrir os integrantes para o qual a maioria das pessoas busca ajuda. Estas pessoas, denominadas pelo autor de pontos quentes, devem ser ouvidas, merecem mais influência e responsabilidade.

O exercício da liderança em ter atenção, para ouvir e reconhecer esforços, preparar e desenvolver os indivíduos, integrar e compartilhar conhecimentos e ter visão de si, do todo e de seus contextos, colocam a liderança em uma condição essencial dentro da gestão criativa.

Por fim, De Masi (2003) conclui sua concepção de grupo criativo, pontuando, além da liderança, a evidência de uma missão compartilhada entre a equipe. Remetemos aqui à ideia do trabalho com foco, com uma meta. Um defensor deste pensamento é Steve Jobs (apud ISAACSON, 2012, p. 57) que entende que “decidir o que não fazer é tão importante quanto decidir o que fazer”. Com esta postura, Jobs impulsionou a Apple, focando o trabalho das equipes em quatro grandes produtos, um para cada quadrante indicado: *consumer, pro, desktop, portable*.

Após uma abordagem dos desafios da gestão criativa, considerando o grupo criativo, é preciso também pontuar alguns fatores externos que podem incrementar a Criatividade, tanto do indivíduo quanto do grupo. Segundo De Masi (2003) existem nove fatores que serão aqui sintetizados:

1. Disponibilidade de meios culturais e materiais, para concretizar os produtos criativos.
2. Exposição a estímulos culturais diferentes ou até contrastantes, pois a diversidade é criativa, não a mesmice.
3. Abertura aos estímulos culturais.
4. Contexto que acentua para transformações, para o futuro, evitando o imediatismo ou a antecipação do sucesso.
5. Ausência de discriminações, para que se tenha igual acesso e liberdade de se expressar.
6. Tolerância a pontos de vistas diferenciados.

7. Interação de pessoas significativas na construção de um sistema aberto.
8. Promoção de incentivos e recompensas.
9. Dialética e insatisfação social.

Aliado a esses fatores, novas abordagens da Neurociência ampliam a nossa visão sobre a gestão criativa. Waytz e Mason (2014) destacam que a descoberta mais empolgante da Neurociência da década passada foi que o nosso cérebro nunca está totalmente em repouso, ele continua processando conhecimento. Denominada como rede do “padrão”, este estágio responde pela nossa capacidade de transcendência.

Essa descoberta nos leva a creditar que dispor de tempo livre sem pensar em nada é um fator importante (e subutilizado) para inovações revolucionárias. Essa noção evoca a política dos “20% do tempo” da Google, segundo a qual os engenheiros da empresa dispõem de um dia por semana para trabalhar livremente no que desejarem (WAYTZ; MASON, 2014, p. 73).

Além do Google, outras empresas utilizam sistemas semelhantes, porém as descobertas da rede do padrão indicam que estes modelos não irão muito adiante, pois, segundo Waytz e Mason (2014), nestes programas, o tempo não é exatamente livre, já que pessoas são incentivadas a resolver problemas. Ainda assim, a quantidade de tempo é fixada, ao invés de avaliar a qualidade desse “desligamento” – este que é muito difícil de ser adotado pela complexidade de quantificar seus resultados.

A Neurociência também reforça que a recompensa não financeira pode ser ainda mais eficiente do que a financeira. Estimular a justiça e a cooperação, oferecer metas mais flexíveis que ativam a curiosidade e aprovação social são exemplos disso. Quanto às metas, nem sempre são obrigatórias para a motivação. Um trabalho envolvente, interessante, com novos desafios revela que o hedonômetro (rede de recompensa do cérebro) é ativado antes mesmo de as soluções serem alcançadas e as pessoas serem recompensadas.

Outra descoberta recente da Neurociência coloca em dúvida a hipótese de que manter diferentes projetos, ao mesmo tempo, gera maior agilidade mental. As

peças sentem dificuldade em não pensar em tarefas, que são suas, mas que no momento não estão desempenhando-as ou estão desempenhando outras. Acabam, assim, por falhar em questões referentes às prioridades. Neste caso:

As empresas deveriam limitar o número de iniciativas estratégicas que assumem a apenas algumas gerenciáveis. Exigir que as pessoas persigam várias metas fragmenta a atenção e dificulta a execução de qualquer trabalho metódico (WAYTZ; MASON, 2014, p. 78).

Levando em conta todo este panorama traçado, Kirschbaum et al. (2009) afirma que o processo criativo apresenta uma demanda instável, pois os gestores têm uma capacidade limitada de prever o sucesso de uma criação e nem sempre podem se beneficiar com as experiências anteriores. A incerteza faz parte do processo e a demanda do mercado por novidade é ilimitada levando a um espiral de inovação, que corre o risco de não ter retorno financeiro.

Muitas empresas, na tentativa de gerir as suas equipes criativas, acabam se voltando a métodos antiquados, impondo ordem e burocracia. Suas avaliações são feitas por base no tempo que as equipes, ou os funcionários, se dedicam a determinado trabalho. Florida (2011) aponta que outras empresas implementam métodos previsíveis de estímulo à Criatividade na busca da eficiência, e algumas insistem que Criatividade não pode ser gerida de cima. Deste modo, aplicam a política de não intervenção, contratando pessoas talentosas, passando uma ideia geral do que fazer e deixando-as livres para trabalhar. O autor entende que a maioria das empresas se situa entre estes dois extremos, e conclui que:

Contudo, ainda existem muitas empresas, especialmente as inovadoras, que tentam motivar os indivíduos enfrentando os problemas conforme eles aparecem. Embora possa gerar resultados por um tempo, essa mentalidade de campo de batalha não se sustenta. Ela acaba criando um ciclo vicioso de frustração, raiva e desgosto. Em uma pesquisa da Tower Perrin, realizada em 2001, menos da metade dos profissionais responderam que sua empresa os inspirava a dar o melhor de si. Isso significa que ainda temos muito a aprender no que se refere às práticas de gestão dos trabalhadores criativos (FLORIDA, 2011, p. 129).

Segundo Rocha-Pinto et al. (2007), existe uma lacuna entre a efetividade operacional e as estratégias de algumas organizações com o chamado “pulsar do

mercado”. O autor afirma que as práticas de gestão das equipes representam uma atividade estratégica, visto que são as pessoas que geram conhecimentos e inovações em processos, produtos e serviços.

Justifica-se, assim, investigar os aspectos comportamentais da equipe, que, segundo Macêdo et al. (2007), compreende como ela é liderada, como se comunica, se motiva, coopera e se desenvolve. E suas dimensões funcionais, Rocha-Pinto et al. (2007) pontua a gestão de competências, a importância do *feedback*, o ambiente de trabalho, as recompensas e a cultura da organização.

Para dar conta desta tarefa, pesquisaremos a gestão criativa, bem como seus desafios, seu contexto e aplicada à Publicidade. Desta forma, iniciamos nosso estudo dimensionando a criação publicitária no Brasil e, em seguida, olhamos para o departamento criativo. Este que ambienta e concentra o trabalho de gestão criativa na publicidade, dentro de uma agência.

## 2.3 O POTENCIAL DA CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA BRASILEIRA

Nem sempre a Publicidade precisou ser criativa no Brasil. Como destaca Domingos (2003), após a Segunda Revolução Industrial, com o lançamento de milhares de produtos, bastava para a Publicidade mostrá-los e dizer para o que eles serviam – sua função era educativa. Na segunda metade do século XX, com a concorrência entre produtos, a Publicidade criativa surge para diferenciá-los. Com a Globalização<sup>5</sup>, reforça-se essa ideia pela similaridade dos produtos em qualidade e preço, e a quantidade elevada e caótica de mensagens publicitárias existentes. A atenção seletiva do consumidor impõe que a publicidade seja criativa.

Segundo Lacerda (2009), em uma primeira fase, a Publicidade era focada na comunicação simples, utilizando o exemplo de uma padaria: o padeiro, em uma pequena vila, colocava uma placa em frente à sua padaria dizendo que ali se vendia pão. Já em uma segunda fase, preocupava-se com a diferenciação dos

---

<sup>5</sup> Movimento de integração de mercados, através do processo de internacionalização da economia.

produtos diante da concorrência e da enorme quantidade de produtos semelhantes. Assim, o nosso padeiro passava a exibir, em diversos locais da cidade, que o seu pão era mais crocante que o da concorrência. Por fim, a terceira fase, a da recompensa, a Publicidade se preocupa em dar alguma coisa de valor para as pessoas em troca do seu envolvimento: podendo ser conteúdo, experiência, informação, poder de criação, entretenimento ou um produto/serviço de uso indispensável. Nesta terceira fase, o desafio criativo aumenta à medida que a Publicidade não é mais vista como “disparadora de mensagens”, e sim como um convite à interação.

A vulnerabilidade presente nesta interação vai demandar da Publicidade um aprimoramento da sua capacidade de relacionamento com seus públicos de interesse. À medida que as pessoas entendem mais sobre a Publicidade e a absorvem com maior frequência, passam a ter mais propriedade para emitir sua própria opinião. Uma crítica, por exemplo, pode atingir com rapidez uma parcela significativa de indivíduos de diferentes lugares. Esta facilidade é proporcionada pela presença das tecnologias de comunicação e mídias sociais.

Para Kotler et al. (2010), os avanços tecnológicos proporcionaram alterações significativas no comportamento dos consumidores, afetando as práticas do Marketing e da Publicidade. Os autores pontuam três eras do Marketing: 1.0 (Revolução Industrial – focada na tecnologia de produção); 2.0 (advento da internet – tecnologia da informação); 3.0 (computadores e celulares acessíveis, internet de baixo custo e fonte aberta – tecnologia da conectividade e interatividade).

A era que presenciamos, do Marketing 3.0, faz com que os consumidores participem mais, criando e consumindo notícias, ideias e entretenimento. Kotler et al. (2010) afirmam que as pessoas passam de consumidores para *prosumidores*, devido ao seu potencial de atuação e produção. Devido a isso, passam a receber outro tipo de tratamento, mais humanizado, pois, além de buscar satisfação funcional e emocional, eles buscam satisfação espiritual, e possuem anseios de tornar o mundo globalizado melhor, interferindo nas suas escolhas pelas marcas e produtos. É outro tipo de conexão estabelecida, como vínculos mais fortes, em que, da Publicidade, se espera mais criatividade para conectar e envolver.

Historicamente, no final dos anos 70 e parte dos 80, segundo Marcondes (2002), o Brasil vivenciou a fase de ouro da sua Publicidade em imaginação e originalidade. A criação publicitária, feita no Brasil, entra na cena internacional para, futuramente, figurar entre as três mais criativas do mundo. Em 1972 o Brasil, pela primeira vez, tem um representante no *Sawa (Screen Awards Association)*, principal festival de publicidade internacional, e “Em 74, o Brasil ganhará pela primeira vez um Leão de Ouro, prêmio de destaque no Festival de Cannes (com o comercial “Homem com mais de 40 anos”, de Washington Olivetto, na DPZ, na época)” (MARCONDES, 2002, p. 48).

Já em 1981, 1982 e 1983, a Publicidade brasileira conquista a posição de segunda nação mais premiada no Festival de Cannes, e nunca mais deixa de ser reconhecida como uma das mais criativas do mundo.

Este país já possui, felizmente, em vários ramos de atividade, conhecimento acumulado bastante respeitado até internacionalmente. Um desses setores é o da propaganda. No Brasil, hoje, se produz propaganda de qualidade comparável às melhores do mundo, e o mérito disso cabe, evidentemente, aos talentos de que hoje dispomos, nas agências e nos clientes (DIAS, 1989, p. 13).

No final da década de 70 é fundado o primeiro clube de criação do país: Clube de Criação de São Paulo (CCSP). Os criativos da publicidade constataram que cabia aos profissionais da criação fazer o julgamento de seus pares, não jornalistas especializados.

Todavia, em 1975, um grupo de publicitários da área de criação, preocupados com a preservação e a valorização da criatividade na propaganda brasileira e motivados, sobretudo, pela publicação de um anuário de criação que premiasse anualmente os melhores da propaganda brasileira, fundou o CCSP (ABREU; DE PAULA, 2007, p. 57).

O CCSP, no ano de 2015, mudou seu nome para Clube de Criação, fortalecendo a imagem de que o Clube representa todo o Brasil e não apenas um estado, no caso o de São Paulo. Essa mudança foi ancorada com um movimento junto a embaixadores para que o Clube de Criação, de fato, se aproximasse, ainda mais, de sócios e empresas de todos os estados.

Vale destacar que o Clube, segundo Marcondes (2002, p. 82) é “[...] um reduto para se pensar a profissão, sua linguagem, sua postura diante do consumo e da sociedade em que ela atua”. O Clube conta com inúmeros associados, tem sede própria, promove palestras e *workshops*, promove o Festival do Clube de Criação, o Anuário, gera conteúdo em sua plataforma online, Clube Online<sup>6</sup>, dentre outras atividades. Atualmente, pela relevância da publicidade brasileira, sua história, mercado e de seus profissionais o Clube de Criação é reconhecido internacionalmente e figura entre os melhores Clubes de Criação do mundo.

Além do Clube, registramos, em nossa história, nomes de publicitários brasileiros e agências que chegaram ao topo da propaganda mundial. Para tal reconhecimento e história em propaganda, encontramos um ótimo registro, publicado em 2007, que organizou e sistematizou informações através de um dicionário histórico-biográfico da propaganda brasileira. A obra de Abreu e De Paula (2007), com mais de 250 páginas, já justifica a impossibilidade de mencionarmos todos publicitários e agências relevantes para o nosso legado, porém conseguimos, aqui, destacar alguns nomes e algumas agências.

Iniciamos por dois criativos publicitários que, a exemplo da significância dos nossos criativos, receberam a maior honra da indústria da publicidade o *Lifetime Achievement Award*. Este prêmio celebra as marcantes contribuições criativas realizadas por profissionais, que abriram caminhos para os novos talentos na publicidade internacional. São eles Washington Olivetto e Marcello Serpa.

Washington Olivetto, segundo Adonis (2002, p.120), “[...] mudou a história da propaganda nacional. Com prêmios e atitudes fez o mundo respeitar a criatividade do país”. Denominado de “Golden Boy” da propaganda brasileira, se consagrou na DPZ, a agência fundada pelos criativos Duailibi, Petit e Zaragoza. Olivetto criou o primeiro roteiro premiado com Leão de Ouro em Cannes juntamente com Francesc Petit, o Garoto Bombril, o personagem que mais durou na propaganda mundial. Reconhecido e premiado internacionalmente, também foi

---

<sup>6</sup> Disponível em: [www.clubedecriacao.com.br](http://www.clubedecriacao.com.br)

fundador da W/Brasil, esta agência que criou o moderno modelo de agência criativa brasileira.

Marcello Serpa é considerado um dos três maiores diretores de arte do mundo. Seu nome é expoente de uma cultura forte praticada no Brasil, pois, segundo Marcondes (2002), “O fato é que o Brasil é hoje um dos países reconhecidamente mais festejados e premiados pela excelência da sua direção de arte [...]”. Serpa foi o primeiro brasileiro a ganhar um *Grand Prix* em Cannes com uma campanha para Guaraná Antártica *Diet*. Foi sócio por muitos anos da AlmapBBDO, uma das maiores e mais premiadas agências da atualidade. Foi o primeiro latino a presidir o júri internacional do Festival de Cannes e se consagrou com premiações em diferentes festivais como: *Cannes*, *Art Directors Club*, *New York Festival* e *El Ojo*.

Outro grande criativo brasileiro é Nizan Guanaes. Também internacionalmente premiado, fez de sua agência DM9DDB ser considerada a melhor agência do mundo no Festival de Cannes de 1999 e 2000. Com seu sócio, João Augusto Valente, comandam o Grupo ABC, o maior grupo de comunicação da América Latina, com mais de 15 empresas, entre elas as agências: Africa, Loducca e DM9. Em 2015, o Grupo ABC foi comprado pelo grupo norte-americano Omnicom, sendo considerado o maior negócio da história da propaganda brasileira.

Atualmente, são inúmeros os criativos brasileiros que se destacam em premiações internacionais. O Brasil já se consolidou como uma escola de criativos, grande parte trabalhando nas agências brasileiras e outros que assumem, cada vez mais, desafios fora do país. As agências também se multiplicam no Brasil, com novos formatos e estilos de trabalho. Ainda assim, as 20 maiores agências, levando em conta o investimento publicitário dos seus anunciantes, são: YR, OGILVY E MATHER BRASIL, WMCCANN, BORGHINI LOWE, ALMAP BBDO, HAVAS WORLDWIDE, AFRICA, JWT, PUBLICIS, LEO BURNETT TAILOR MADE, NBS, DM9DDB, FCB BRASIL, F/NAZCA, MY

PROPAGANDA, ARTPLAN, LEW LARA TBWA, LODUCCA, NEOGAMA e TALENT (IBOPE, 2014<sup>7</sup>).

A evidência do grande potencial da criação publicitária no Brasil é justificada pela dimensão econômica e criativa. Segundo a Zenith Optimedia (MEIO E MENSAGEM, 2014), agência de mídia do Grupo Publicis, o Brasil permanecerá entre os seis maiores mercados do mundo em investimentos publicitários.

### Quadro 2 - Investimentos publicitários em mídia

#### Investimentos publicitários em mídia, em US\$ bilhões

2013		Adspend	2016		Adspend
1	USA	167,299	1	USA	191,433
2	Japan	53,015	2	China	57,374
3	China	40,951	3	Japan	56,252
4	Germany	23,184	4	Germany	24,145
5	UK	20,448	5	UK	23,870
6	Brazil	16,380	6	Brazil	20,199
7	Australia	13,118	7	Australia	14,330
8	France	12,809	8	Indonesia	14,213
9	Canada	11,570	9	South Korea	13,795
10	South Korea	10,612	10	France	13,092

Fonte: ZenithOptimedia

A previsão para 2016 é de que o Brasil se consolide na sexta potência, com US\$ 20,2 bilhões. A frente do Brasil apenas EUA, China, Japão, Alemanha e Reino Unido. Essa posição de destaque tem se complementado nos últimos anos através de um grande desempenho em premiações internacionais.

Em 2015, o primeiro semestre marcou estabilidade do mercado, segundo o IBOPE Media:

Os investimentos publicitários em mídia alcançaram o montante de R\$ 60,1 bilhões no primeiro semestre de 2015. Os dados, extraídos do

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.ibope.com.br/ptbr/conhecimento/TabelasMidia/rankingdeagencias/Paginas/AGÊNCIAS---50---MAIORES---2014.aspx>

relatório do Ibope Media, mostram que o mercado de publicidade teve um desempenho praticamente estável, na comparação com o primeiro semestre do ano passado (MEIO e MENSAGEM, 2015).

Este valor registrado é 0,8% maior do que o primeiro semestre de 2014, em que o Brasil vivia a Copa do Mundo, ainda:

De acordo com a avaliação do Ibope, apesar do atual cenário brasileiro inspirar cautela aos anunciantes, algumas categorias apresentaram crescimento nos investimentos em mídia, como os setores de carnes, higiene pessoal e beleza e produtos farmacêuticos (MEIO e MENSAGEM, 2015).

Além do potencial econômico, apresentamos relevância criativa, basta avaliar o Festival de Cannes, premiação de maior prestígio do mercado publicitário mundial, que reúne anualmente uma média de oito mil profissionais de marketing, comunicação e Publicidade de 95 países, tendo como objetivo premiar a criatividade nos diversos meios de comunicação.

Em sua edição de 2013, o Brasil foi o segundo país mais premiado, conquistando cento e quinze Leões – maior número na história da publicidade brasileira. Outro fator relevante da edição de 2013 do Festival de Cannes é que o Brasil recebeu dois *Grand Prix* e teve a agência brasileira Ogilvy como agência do ano. A agência foi responsável pela campanha *Retratos da Real Beleza*<sup>8</sup>, para a marca Dove, uma das mais vistas no *You tube*, com mais de 60 milhões de visualizações. A campanha recebeu mais de 15 Leões e ficou com o *Grand Prix* de *Titanium*, servindo como exemplo da criatividade publicitária brasileira.

Em sua edição de 2014, do Festival Internacional de Criatividade, o Brasil finalizou com 107 Leões, sendo 1 *Grand Prix* de Mobile, 15 Ouros, 31 Pratas, 58 Bronzes, um *Creative Effectiveness Lion* e um *Innovation Lion*.

Em 2015, o Brasil encerrou a edição de Cannes com 108 Leões, um a mais que 2014, além do *Grand Prix* inédito em filme. No total foram 18 Leões de Ouro, 34 de Prata e 55 de Bronze. O país ficou, mais uma vez, entre os mais premiados em várias categorias, assegurando sua relevância no cenário internacional. O

---

<sup>8</sup> O vídeo da campanha pode ser visto em: <https://www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk>.

Grande Prêmio (GP) em filme, de 2015 em Cannes, para o Brasil tem um valor histórico para a criação publicitária. Na categoria mais clássica do festival, até então, o Brasil não tinha postulado o grande prêmio. Com esta conquista o Brasil se iguala ao nível de produção que se espera de um GP de filme em Cannes. Uma ideia genial é candidata a um Ouro em Cannes, porém um GP normalmente alia uma ideia genial com excelência em produção. Segundo Fernandes (2015), diretor de criação do filme<sup>9</sup> premiado “100”, da agência F/Nazca para o anunciante Leica:

Vamos ganhar mais facilmente o GP da próxima vez porque estamos engrenando, temos bons diretores no Brasil, com visão global. Estamos estimulados a ser mais resistentes, inconformados e intransigentes e isso nos fará ganhar os próximos GPs (FERNANDES, 2015).

Em 2016, o resultado foi um pouco inferior ao ano anterior, o Brasil conquistou 90 leões (10 ouros, 22 pratas e 58 bronzes). O país se manteve na terceira colocação, atrás somente dos Estados Unidos e do Reino Unido. A agência AlmapBBDO, de São Paulo, levou o título de agência do ano, com a conquista de 21 leões (3 ouros, 6 pratas e 12 bronzes). Uma das maiores e mais premiadas agências do Brasil já havia conquistado essa premiação em 2000, 2010 e 2011.

Em contrapartida, toda representatividade da criação publicitária brasileira, quando pesquisamos na base de dados do Capes, em seu banco de teses, encontramos apenas sete pesquisas, com a descrição “criação publicitária”. Quando pesquisamos os dois fundamentos da criação publicitária, a direção de arte e a redação publicitária, detectamos um estudo para redação e quarenta e oito para direção de arte. No caso da direção de arte, pela abrangência do conceito, dos 48 pesquisas, apenas dois estão ligados à comunicação, os demais figuram entre educação, arte, artes visuais e psicologia<sup>10</sup>.

Apesar da grande efetividade da criação publicitária brasileira, logicamente ela enfrenta alguns problemas, como qualquer outra atividade. Porém, um desses

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OiZgtMOBkis>

<sup>10</sup> Pesquisa realizada em jun./2014.

problemas nos chama a atenção: o crescimento da quantidade de profissionais brasileiros interessados em trabalhar no exterior.

Os brasileiros estão vendo os Estados Unidos como uma boa alternativa, sobretudo na questão da vida pessoal. Conheço muitos criativos de primeira linha do Brasil que ganham muito bem, são ótimos, mas não têm tempo para viver e gastar esse dinheiro. Nisso, os americanos são muito melhores. Eles são mais eficientes. Às seis da tarde, todos vão para casa e as coisas funcionam. É uma questão de concentração no trabalho (MOLLÁ, 2014).

O depoimento de Mollá (2014), fundador da agência *La Comunidad*, deixa claro que a procura dos criativos brasileiros para trabalhar nos Estados Unidos tem mais a ver com a vida pessoal do que o lado profissional. Mesmo assim, a situação desfavorável do Brasil faz perder a força de retenção de seus criativos, estes, atraídos para outros mercados, por uma rotina menos estressante, com mais tempo com a família e com atividades de lazer.

No Festival do Clube de Criação de 2015, uma palestra reforçou essa posição, ministrada por Luciana Ceccato, com o tema “Brasil tipo exportação”. Ceccato (2015), em sua palestra, mostrou depoimentos de grandes criativos brasileiros que estão trabalhando fora do país. São eles: Rodrigo Butori (diretor de criação da *La Comunidad* - EUA); Suzana Apelbaum (diretora de criação do *Google* – EUA); Erick Rosa (diretor de criação executivo da *Lowe* Singapura); Fabio Seidl (diretor de criação executivo da *Leo Burnett* Chicago); Marcelo Padoca, Fernando Reis e Guilherme Nóbrega (criativos da *La Comunidad* – EUA); Icaro Doria (CCO da DDB de Nova York); Ricardo Wolff (diretor de criação da *DDB Berlim*); Dedé Laurentino (diretor executivo de criação da *Ogilvy* de Londres), e Beto Fernandez (diretor de criação da *BBH* de Londres).

Os depoimentos comprovam a força da criação publicitária brasileira. Conforme indica Ceccato (2015), existem criativos brasileiros em grande parte das grandes agências de fora do país. Também é comum encontrarmos nas fichas técnicas de trabalhos premiados internacionalmente o nome de brasileiros. Quando questionados por Ceccato (2015) sobre as características do profissional de criação brasileiro que fazem de fato a diferença no exterior, as respostas mais frequentes são: versatilidade/flexibilidade, jogo de cintura para criar e se

relacionar, capacidade de resolver os problemas com facilidade e rapidez, alegria, treinado para fazer de tudo, tem paixão por propaganda, se vira e é “casca grossa”, pois passou por um treinamento pesado do Brasil. Este treinamento pesado refere-se ao grande volume de trabalho imposto pelas agências brasileiras, isso faz com que o criativo brasileiro esteja mais forte para encarar o mercado no exterior.

Por outro lado, Ceccato (2015) reflete sobre a resposta dos criativos em relacionar termos ligados ao exército para conceituar o criativo brasileiro de Bope (Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro), e da relação com o treinamento militar. Além disso, cita a resiliência do profissional daqui: “É uma característica e ao mesmo tempo uma preocupação: será que a vontade de sair do Brasil não está relacionada ao ritmo absurdo de trabalho que temos por aqui? Será que precisa ser assim?” (CECCATO, 2015).

O questionamento de Ceccato (2015) é parte integrante de um debate atual da criação publicitária, que tem tentado colocar em cheque o modelo, ainda muito utilizado, do trabalho excessivo, em que o criativo trabalha sempre até mais tarde na agência ou nos finais de semana.

Segundo Marcondes (2016) o setor da Publicidade, e, principalmente, o modelo das agências brasileiras precisa ser revisto:

O setor, assim como inúmeros outros, enfrenta hoje, por um lado, a disrupção trazida por novas tecnologias vindas de indústrias conexas, por outro, a incerteza dos anunciantes, que declaradamente enxergam agora menor valor no que as agências oferecem hoje, da forma como oferecem hoje. A rentabilidade nunca esteve tão baixa. Demissões se sucedem. Consolidações buscam salvar a parte possível dos legados. O setor sofre hoje o maior abalo da sua história desde que surgiu, no final do século XIX.

O estudo, promovido pela FENAPRO em 2015, levantou possíveis saídas para este abalo do setor, tendo como pergunta de partida feita às agências: como podemos garantir a sustentabilidade da agência de propaganda hoje e nos próximos anos? Em autoanálise, as agências pontuaram melhor os seus problemas vividos, são eles: pressão por novos modelos de remuneração; distanciamento do C-Level dos *clients*; qualificação de profissionais inadequada

para as demandas atuais; queda da atratividade da atividade junto a estudantes e novos talentos; baixa percepção de valor dos produtos mais preciosos da agência: inteligência, estratégia, criação e planejamento; agenciamento de mídia x geração de ideias; juniorização (tanto no cliente, como na agência); baixa coesão do setor; imagem deteriorada; modelo de atuação desgastado; perda de protagonismo e relevância e crise de identidade.

Segundo Marcondes (2016), este é o estudo mais crítico e corajoso sobre as agências no Brasil. Elas precisam oferecer mais e, como o estudo aponta, virar células de inteligência e laboratórios de inovação para ampliar sua atuação, hoje restrita à comunicação. Entre os serviços que as agências deverão passar a oferecer, Marcondes (2016) constata: consultoria de negócios; consultoria de *branding*; aliança com parceiros para desenvolver tecnologia; criar e coordenar ações de *big data*; prototipagem de produtos; responsabilidade sobre *e-commerce*; geração de conteúdo; inovação e *startups* e acompanhamento de *performance* em tempo real.

## 2.4 O DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO NA PUBLICIDADE

A atividade publicitária se desenvolve, em grande parte, na Agência de Publicidade. Segundo Burtenshaw (2010, p. 10), “[...] mesmo com a proliferação de novos modelos de agências, as agências de comunicação integrada tradicionais ainda são responsáveis pela produção de muito do que há de mais criativo no mundo da publicidade”.

Conforme Sampaio (2003), a estrutura básica de uma agência é definida pelas três etapas principais de trabalho, que prestam atendimento/planejamento, criação e mídia. Quanto mais sofisticada for a agência ela incorpora algumas áreas especializadas, como: pesquisa; produção gráfica e eletrônica; núcleos de *design*; núcleo de publicidade digital e outras ferramentas de comunicação.

A Criatividade não é exclusividade do departamento de criação. Cada vez mais, busca-se a descentralização do trabalho da criação, promovendo o

equilíbrio entre os setores. Em algumas agências é comum expressões do gênero “planejamento criativo”, “produção criativa”, “atendimento criativo” para reforçar este pensamento. Vale lembrar que a Criatividade surge na propaganda:

[...] como um ingrediente poderoso para garantir economia e poder de persuasão redobrados por centavo investido. Ela não atua desde o início como “bolação gratuita”, como “demonstração de bom gosto” como “decoração” dos anúncios e mensagens – mas como solução revolucionária para triplicar eficiência dos investimentos publicitários (BARRETO, 2004, p. 111-112).

O departamento de criação, na Publicidade, ainda apresenta uma posição de destaque em relação aos outros dentro da agência. Podemos relacionar este motivo ao fato de as agências serem avaliadas de acordo com o seu potencial criativo, como indica Rafael Sampaio:

[...] a maior função da agência é, sem dúvida, a criação das melhores alternativas de propaganda para cada problema de cada cliente. Apesar de todas as outras tarefas realizadas pela agência serem igualmente imprescindíveis e importantes, é na criação que reside a maior dificuldade de trabalho e é dela que saem as soluções efetivas de comunicação que obterão maior ou menor sucesso (SAMPAIO, 2003, p. 59).

Outros fatores também contribuem como: a *glamourização* da função do criativo<sup>11</sup>; a frequente participação destes em festivais e premiações; por trabalhar na ponta final do processo, é favorecido com uma maior visibilidade; e pela simplificação por parte de pessoas que não compreendem que todo o processo de trabalho de uma agência é resultado de diferentes setores e competências, creditando muitas vezes a totalidade para a criação.

Mesmo que de forma exagerada e já reconhecido como um estereótipo<sup>12</sup>, não é totalmente por acaso que o profissional responsável pela criação das mensagens publicitárias seja denominado de “criativo”. Todo esse processo de criação parte de um problema de comunicação, fazendo com que o criativo se

---

<sup>11</sup> Um exemplo da *glamourização* da figura do criativo publicitário é marcado na série popular de TV americana *Mad Men*. Com grande audiência, tem seu protagonista o criativo publicitário Don Draper que, através de *insights*, sempre resolve com brilhantismo os desafios da agência em que trabalha.

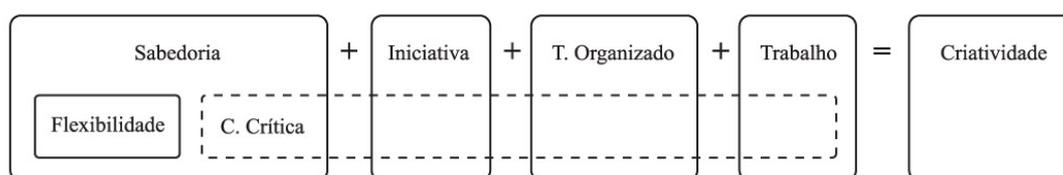
<sup>12</sup> É a generalização sobre comportamentos ou características. Também pode ser entendido como pressuposto sobre determinados indivíduos e suas atividades.

dedique ao emprego de argumentos racionais e emocionais para solucioná-lo. Passará também pelo desenvolvimento de estratégias criativas, conceitos criativos e geração de ideias. Não se trata apenas de estabelecer um contato com os consumidores e sim obter efeitos concretos sobre seu comportamento. Para isso, a mensagem precisa ser criativa e, conforme Brochand et al. (1999), deve dizer ou fazer algo relevante para sua audiência, de forma empática, que traduza a compreensão dos seus sentimentos e pensamentos.

Com base em Brochand et al. (1999, p. 212), para apresentar o perfil deste profissional, sintetizamos suas considerações e marcamos algumas de suas características mais relevantes. Em regra geral, o criativo publicitário é responsável pela construção das mensagens publicitárias, sendo elas de formas e meios variados. Este profissional atualiza e organiza constantemente o seu portfólio, seleção de seus melhores trabalhos, busca a participação de festivais e de *Grand Prix*, na tentativa de reconhecimento frente ao mercado, e procura se destacar nos Clubes de Criação<sup>13</sup>. O criativo publicitário acaba por criar com limitações impostas e, muitas vezes, é ultrapassado no desenvolver do processo criativo pelos clientes, ou por outros profissionais da agência que alteram sua obra no decorrer do trabalho. Apesar disso, tem um papel muito importante pelo seu grande envolvimento com o trabalho, mesmo que muitas vezes seja desconhecido pelo grande público.

Podemos eleger algumas atitudes características do sujeito criativo na Publicidade, conforme Ángeles esquematiza a seguir:

**Figura 3 - Características do sujeito criativo**



Fonte: Ángeles (1996, p. 115).

<sup>13</sup> Um Clube de Criação, normalmente, é uma entidade sem fins lucrativos, frequentada por associados publicitários, em sua maioria da área de criação. O objetivo de um Clube é valorizar e preservar a criatividade na propaganda. Para isso, promovem encontros, palestras, oficinas, premiações e anuários.

A primeira atitude apresentada é a Sabedoria, ou o forte interesse pelo saber. Ela está ligada ao desenvolvimento da capacidade de observar e refletir, exigindo do criativo a curiosidade para consumir diferentes referências e ideias culturais, que servirão de matéria-prima durante o processo de criação.

Aliado à Sabedoria, a Flexibilidade, saber escutar, ultrapassar barreiras e alguns prejuízos. O criativo escutará, por diversas vezes o “não”, seja do Diretor de Criação, do Atendimento ou do próprio Cliente e sofrerá interferência e edição direta em seu trabalho. Cabe ao criativo a facilidade de adaptação a novas situações. De forma coloquial, a flexibilidade relaciona-se a uma “mente aberta”, essencial na publicidade, por trabalhar com públicos muito distintos e universos variados.

A capacidade de crítica envolve o saber selecionar os conhecimentos, determinar saberes a aprofundar e estabelecer os devidos prazos para as ações. Neste caso, ela se apresenta com maior amplitude, pois age como moderadora da flexibilidade e da autocrítica em relação ao próprio trabalho, além de moderar todas as habilidades destacadas neste quadro.

Já a Iniciativa incide na decisão para começar a criar e colabora na capacidade do criativo de aceitar riscos: ter confiança em si mesmo vai ajudar a converter o pensamento em ação. Fortemente ligada a essa atitude, o Trabalho, que reforça o esforço e a persistência no processo de criação. Como a atividade publicitária está empregada a um fim, o trabalho se torna essencial.

Por fim, a Organização, pois, como qualquer outra profissão, a Publicidade exige processo e envolve diferentes departamentos e profissionais. A organização garante a economia de tempo e dinheiro. Organizar melhor a rotina criativa se faz necessário, segundo Belsky (2011), uma vez que, enquanto nosso pensamento criativo por intuição procura a liberdade e a abertura com projetos fantasiosos, nossa produtividade exige restrições. A organização ajuda também na hora de organizar as ideias e facilitar o fluxo de trabalho.

Este fluxo, dentro do departamento de criação, tem como base e é iniciado através de um *Briefing*. Podemos chamar o *briefing* de ponto de partida. Segundo Brochand et al. (1999, p. 256), “é o documento que contém todas as informações e orientações de que a agência de publicidade tem necessidade para trabalhar eficazmente na concepção da campanha publicitária”. Nem sempre o *briefing* é claro e, muitas vezes, é vago e pouco rigoroso. Cabe à agência estabelecer um diálogo franco com o cliente para sistematizar as informações de base, fundamentais para o início de um trabalho.

O *briefing* não é imutável e constantemente precisamos discuti-lo: ele representa o resultado de reuniões e documentações perante o cliente. Quanto mais humanizado for o seu conteúdo, mais sensível ao problema do cliente ele será, facilitando a percepção de quem o recebe. Ele deve ser prático (apresentar um objetivo claro), conciso (não deve passar de três folhas) e direto (de fácil entendimento). Caso contrário, pode ser confundido com um relatório, uma pesquisa ou um emaranhado de informações desconexas. Sempre questione o *briefing* genérico (que funcionaria igualmente para a concorrência). Provavelmente, ele não tem foco e gera dúvidas quanto ao propósito do cliente.

No momento em que o *briefing* chega na criação, estamos marcando a transição da etapa estratégica (planejamento) para a etapa criativa (processo de criação). Ken Fujioka, sócio, vice-presidente e diretor de planejamento da Agência Loducca, utiliza uma metáfora esportiva que esclarece muito bem a relação entre planejamento e criação.

Segundo Fujioka (2008), planejamento e criação funcionam melhor na dinâmica do revezamento do atletismo do que no da natação. Na natação, esse processo é sequencial: cada atleta pula na piscina na sua hora, fazendo seu trabalho e dando continuidade ao do atleta anterior. Já no atletismo, embora cada corredor tenha que fazer a sua parte (planejamento, criação), existe um momento importante em que os dois correm lado a lado e trocam o bastão (finalização do *briefing*). É a parte mais difícil e a que exige maior treinamento por parte dos atletas.

Após a compreensão do *briefing* e sua exploração em profundidade, por parte dos criativos, chegamos ao processo de criação, o qual consiste em ampliar alternativas de confronto com o problema proposto no *briefing*. Neste momento, os criativos acabam se movimentando, indo e vindo, entre ideias e conceitos. O conceito criativo é a forma original, a ser encontrada, para defender o argumento do cliente. Quando encontrado, passa a ser o fio condutor da campanha publicitária. Conforme Mano (2014):

O conceito criativo refere-se à expressão da essência da promessa de uma marca (produto ou serviço), sensível ao seu público. Desse modo, vamos buscar outras formas para comunicar o evidente, o óbvio e o que todo mundo comunica. O conceito vai servir como um diferenciador, fruto da similaridade dos produtos e serviços disponíveis no mercado (MANO, 2014, p. 130).

Esteves (2007) define conceito criativo, como *big idea*. Segundo a autora, todo *briefing* começa com “o cliente quer ver a *big idea*”. Isso significa, segundo ela, que o cliente não está esperando que você apresente o filme, o *spot* de rádio, anúncio de jornal, revista e o imã de geladeira, como antes. Ele quer ver a filosofia da campanha, o conceito que vai guiar todas as peças. A *big idea* geralmente é algo que você resume em uma frase, em um conceito. E, muitas vezes, é assim mesmo que você apresenta para o cliente. A *big idea* aparece em forma de gelo, água, *slogan*, padrão gráfico e até música. No segmento da publicidade de carros, por exemplo, é uma forma de diferenciar um modelo do outro.

O trabalho não se encerra quando escolhemos o conceito criativo para um determinado projeto. Podemos dizer que cumprimos uma etapa fundamental, porém ainda existe muito trabalho para traduzir em boas ideias – aqui entra o trabalho criativo pesado. São muitas ideias e muitas histórias inspiradas pelo conceito. E vale lembrar que uma ideia tem como objetivo construir uma conexão forte entre o produto e o seu público. Para isso, cada vez mais as marcas apostam em associações emotivas através de estímulos sensoriais variados. Não estamos falando somente da visão e da audição (mais comuns na publicidade), mas também do olfato e do tato. Levar uma ideia às últimas consequências da

sua linguagem passa não só pela diversidade de meios em que ela tomará forma, como também no quanto ela será sensível na conquista do seu público.

A Publicidade, talvez, seja um dos campos que mais exige respostas rápidas, sínteses criativas e resultados dos seus criativos para metas que estão em constantes transformações, já que são guiadas pelo mercado e seus consumidores em potencial.

Segundo Carrascoza (2005, p. 62), no contexto atual, o criativo precisa ir além da capacidade de gerar ideias e sim “(...) produzir ideias em largo volume, para evitar proposições coincidentes, e ainda fazê-lo com rapidez, obedecendo prazos cada dia mais exíguos – às vezes não mais que algumas horas, desde o momento em que recebem o pedido de serviço até à veiculação nos *mass media*”. Mas, de fato, o que necessita um criativo publicitário frente a tantas exigências?

Iniciaremos pelo fundamental: não podemos esquecer a importância do hábito da leitura e do exercício da escrita para a atividade de comunicação. A leitura estimula nossa imaginação e nos faz escrever melhor. Segundo Pennac (2011), na leitura precisamos imaginar tudo, e por isso ela é considerada um ato de criação permanente. Já a escrita nos permite explorar assuntos com maior profundidade, dá-nos poder de síntese e constitui uma ferramenta básica para quem quer trabalhar com comunicação.

Griffing (2010) analisou o processo criativo de estudantes de Publicidade em momentos distintos dentro do curso de Comunicação. Sua pesquisa tinha como objetivo observar se a prática e o treinamento, com o passar do tempo, mudavam o processo de criação dos alunos. Segundo a pesquisa, os alunos do início do curso, quando deparados com o desafio de criar um anúncio publicitário, ficavam excessivamente limitados a essa tarefa. Poderíamos chamá-los de “fazedores de anúncios”, pelo imediatismo de resolver o problema sem antes refletir sobre ele. Seus hábitos eram os de anotar e esboçar suas principais ideias, aquelas que eram consideradas viáveis, enquanto as “más ideias” eram descartadas. O resultado final dos trabalhos eram anúncios muito parecidos, com aquela sensação de *déjà vu*, ou seja, semelhantes a anúncios já publicados.

Já os estudantes mais avançados comportaram-se de maneira diferente, desafiando o problema proposto, procurando sua redefinição ou encontrando um aspecto para confrontá-lo; faziam mais anotações e esboços, sem julgamento – preocupando-se mais com a qualidade da ideia do que com a sua viabilidade. O foco, nesse caso, não estava em fazer um anúncio, e sim na força e na relevância da sua ideia. O resultado, se comparado ao dos iniciantes, são anúncios com ideias mais originais.

Bidarra (2008) destaca dois fatores para a formação de um criativo: a informação e a capacidade para resolver problemas. Primeiramente, aponta para a importância de o criativo ter informações da vida em geral. Isso compreende educação, cultura, ter visto filmes, estudado filosofia, de modo geral, uma pessoa com estímulos culturais variados. Além disso, é necessário também compreender as informações decorrentes do problema em si, buscando entender o comportamento do consumidor e a funcionalidade do produto que vamos vender. Após analisarmos todos esses fatores, e se houver talento para trabalhar com eles, podemos chegar a novas ideias.

O segundo fator, apontado por Bidarra (2005), enfatiza que o “ser criativo” não significa arranjar uma solução e depois encontrar um problema: é o problema que se resolve com a comunicação. E, para isso, não basta ser criativo em termos culturais, nem apenas dominar as técnicas do entretenimento, da escrita, da narrativa, etc. Segundo o publicitário, é criativo quem tem a mente sintética de *problem solving*, igualada à de um cientista ou de um engenheiro.

Davis (2008), diretor de criação e jurado no festival de Cannes 2008, comenta sobre a sensação de desconforto vivida diariamente pelo criativo, pois uma vez alcançada uma ideia brilhante, nada garante que você vai consegui-la outra vez. Isso vale também para o processo criativo, pois a tentativa de refazer o processo de um trabalho de sucesso não é garantia do mesmo resultado. Segundo Davis (2008):

[...] o criativo deve ficar pouco à vontade para chegar às grandes ideias, pois o conforto não é bom para a criatividade. Loucura, tormento, miséria, sacrifício, peso, são coisas ótimas para a criatividade. E isto unido com talento são requisitos para um bom trabalho (DAVIS, 2008).

Del Sante (2011), redator do ano de 2010 na Argentina, ressalta a importância de o criativo não se referenciar somente pela Publicidade, visto que o mais importante, para ele, na Publicidade é afastar-se dela. Quando nos afastamos, passamos a enxergar outras coisas interessantes, como: música, cinema, literatura, desenho, arte e formas de gerar negócios – campos férteis que podemos trabalhar na Publicidade. Ele acredita que a produção do criativo deve se distinguir dos trabalhos demasiadamente publicitários, e, para que isso aconteça, o criativo não deve ter medo de se equivocar.

Independente do projeto e do cliente no qual o criativo trabalha, o compromisso deve ser o mesmo. Ele precisa encontrar algo especial nesses projetos, no sentido de transformá-los em uma peça ou campanha envolvente de comunicação. A capacidade de síntese propõe a redução da complexidade de informações e *inputs* do problema em uma resolução simples, que pode ser em forma de frase, esquema ou esboço, para facilitar o trabalho focado e sem distrações. O pensamento sintético deve também nos acompanhar na fase em que descrevemos nossas ideias, pois será mais eficaz aquele que conseguir contar uma ideia em uma frase. É preciso chamar a atenção, conquistar o interesse do consumidor sempre levando em conta o seu universo de referências.

É visível a cobrança empregada ao criativo publicitário e é dentro do departamento criativo que sua atividade é praticada, estruturada e gerida. A estrutura clássica da equipe criativa na Publicidade é formada por: redator, diretor de arte e diretor criativo<sup>14</sup>. Em muitos casos, o diretor criativo acaba por atender mais do que uma dupla de criação (redator e diretor de arte). O diretor criativo é o responsável pela gestão criativa da equipe e estabelece a filosofia criativa da agência. É muito comum vermos diretores criativos também preocupados com o pensamento estratégico; o redator vai atuar mais na parte verbal da campanha e o diretor de arte na expressão visual das imagens e dos conceitos. Isso não impede que um redator pense em uma solução visual e um diretor de arte escreva

---

<sup>14</sup> A denominação de Diretor Criativo ou Diretor de Criação são as mais comuns para a designação do cargo de gestor, dentro do núcleo de criação da agência. Porém, em algumas agências, também é usual a figura do Gerente de Criação. Quando o Diretor Criativo é sócio da agência, costuma receber o título de VP de Criação, ou seja Vice-Presidente de Criação. Neste caso, podendo ter outros Diretores ou Gerentes Criativos atuando sob sua liderança.

um bom título. Atualmente, a competência da dupla de criação está ligada à geração de ideias.

O sistema de duplas de criação (diretor de arte e redator) foi criado nos anos 1960 por Bill Bernbach, e até hoje faz parte da estrutura de várias agências, o que acabou transformando a Publicidade, pois colocou redatores e diretores de arte para trabalhar juntos. Essa dinâmica de trabalho chegou no Brasil em 1982, conforme Marcondes (2002), através da atuação de Alex Periscinoto<sup>15</sup>.

Segundo a dupla de criativos Lourenço e Bexiga (2005), quando eles são contratados para fazer algo criativo, algo que ninguém fez, existe sempre a dúvida se a ideia proposta vai de fato funcionar. Nessas horas, é importante o apoio que a dupla de criação proporciona, ou seja, um é a “cara metade” do outro que diz se a ideia é boa ou deve ser descartada.

Hoje em dia, cada vez mais, a dupla está aberta dentro da agência de propaganda. Segundo Serpa (2007), “[...] existe um caminho novo e importante para o criador, que deve fazer dupla com todo mundo que possa contribuir para gerar e desenvolver a ideia, inclusive com o cliente e o próprio consumidor”. Ainda enfatiza que:

[...] o criativo precisa entender que a ideia não tem dono. Ela tanto pode ser gerada na criação, como no planejamento, no atendimento, na mídia, na pesquisa, no cliente ou, até mesmo, pelo consumidor. A criação não tem mais – se é que um dia teve – o monopólio da ideia (SERPA, 2007).

Outra característica importante sobre as duplas de criação, é que, segundo Hansen (2013), elas sofrem o triplo assujeitamento. Ou seja, a sua criação é submetida ao discurso do anunciante, do atendimento e do diretor de criação. Ainda, o criativo está localizado

[...] entre interlocutores e o interdiscurso, isto é, no entremeio das vozes (e dos discursos) linearizadas no *briefing*, que ressoam durante o *brainstorm*, e os discursos (outros) que vêm durante o *brainstorm*. A relação com os dizeres linearizados no *briefing* é de apropriação

---

<sup>15</sup> Um dos grandes criativos da propaganda brasileira. Foi o fundador da agência Almap e o primeiro publicitário brasileiro a ser jurado no Festival de Cannes.

(submetimento). Já com os dizeres que vêm no *brainstorm* é de transferência (consentimento) (HANSEN, 2013, p. 122-123).

Neste entremeio de discursos, comum à dinâmica criativa, no uso de técnicas criativas como o *brainstorm* e na busca de uma ideia que resolva o *briefing*, encontramos como protagonista no departamento o diretor de criação. Este que, dos integrantes do triplo assujeitamento, é o mais próximo dos criativos, justamente por estar dentro do departamento de criação.

O diretor de criação se impõe ideologicamente sobre a dupla de criação, e por dirigir a criação, tem o poder de vetar, internamente, que as ideias dos criativos avancem e sejam levadas para o atendimento e, por consequência, ao anunciante.

Ele é uma espécie de conselheiro, em relação ao lugar social que lhe confere um atestado de saber. Em função da sua superioridade hierárquica, ocupa um lugar diferenciado na criação e, por isso, filtra as ideias criativas antes de serem levadas adiante (ao atendimento e ao anunciante no processo) (HANSEN, 2013, p. 115).

Algumas funções da direção criativa são descritas pelo Diretor de Criação Tulio Paiva:

[..] é preciso ter vivido todo o tipo de situação pelo lado de dentro. É preciso trazer as cicatrizes da batalha no corpo – e principalmente na alma. O diretor de criação é um cara que para cada sim tem que dizer uma infinidade de não. Fazer isso sem desestimular as equipes é uma arte. [...] O cara tem que olhar para você e pensar: ‘ele já passou pelo que eu passei, ele já viveu o que eu vivi, ele entende o que estou pensando e sentindo’. Mas um diretor de criação precisa ter também muito critério (olho para o que é bom, olho para o que é ruim, e principalmente olho para o que é bom e mais adequado para cada situação), formação multidisciplinar, talento, compreensão do negócio da agência, toneladas de informação e, o que pode parecer mais estranho, ser um tremendo psicólogo. A habilidade para lidar com pessoas é talvez a principal característica de um bom diretor de criação (PAIVA, 2009, p. 45).

Para ocupar a posição de diretor de criação é preciso uma trajetória relevante como redator ou diretor de arte. Devido a isso, segundo Hansen (2013),

o diretor de criação comunga do mesmos desejos, expectativas e frustrações dos criativos que lidera.

[...] na condição de diretor, ocupa um lugar diferenciado na criação, sendo superior hierarquicamente aos criativos que estão subordinados a ele. Cabe-lhe, assim, como sujeito “que sabe”, administrar o seu próprio desejo e conter o desejo do diretor de arte e do redator (HANSEN, 2013, p. 132).

Essa necessidade de administrar o seu desejo e dos seus subordinados está diretamente ligada a um dos maiores desafios do diretor de criação que, segundo Hansen (2013), é o conflito de agradar seus criativos subordinados e a obrigatoriedade de atender o anunciante. Dentro dessa perspectiva se desenvolvem diferentes modelos de dinâmicas de criação dentro dos departamentos.

Nesse sentido, não existe um modelo padrão para trabalhar ou gerir boas ideias na Publicidade. O que podemos notar é um esforço constante para integrar melhor as diversas disciplinas dentro de uma agência, e colocar cada vez mais *experts* e o próprio cliente nesse processo. Quando falamos em envolver o cliente no processo, remetemos a uma mudança de atitude por parte das agências em não querer mais “vender uma ideia para o cliente”, e sim desenvolvê-la juntamente com ele.

Um exemplo diferente de gestão da equipe criativa é desenvolvido pela agência *Madre*, de Buenos Aires, que trabalha com a interação direta da equipe de criação com o cliente. Segundo Williams (2011), chefe de estratégias da *Madre*, se algo for comunicado por meio de um intermediário (atendimento), perde-se no caminho a sensibilidade das informações. Assim, os criativos que recebem os *feedbacks* de terceiros acabam por desenvolver trabalhos menos sensíveis à realidade cultural e comercial do cliente e do público. A agência busca inverter o processo convencional do cliente com a criação. Eles trocam uma abordagem mais comercial (“o que a marca quer comunicar ou vender?”) por uma abordagem mais cultural (“do que essa marca precisa e como poderia fornecer isso?”) (WILLIAMS, 2011, p. 34).

Também chama atenção o trabalho de Chuck Porter, um dos líderes da agência CP+B (*Crispin Porter + Bogusky*), que descreve a filosofia de sua agência, tem se destacado com premiados *cases* para Burger King, Ikea e Mini. No processo da agência utilizam um filtro, presente em todos os trabalhos e com integrantes de departamentos distintos, que consiste no questionamento perante as ideias, se as pessoas escreverão ou falarão sobre elas e se gerará publicidade. Além disso, costuma fazer um exercício de iniciar um trabalho já pensando no seu *press release*<sup>16</sup>. Do resultado desse exercício, os comerciais são feitos. É uma busca incessante para que as pessoas digam “viu o que eles fizeram?”, em vez de “viu o que eles disseram?”. Em resumo, é o “fazer” que gere notícia ou pauta para ser noticiada.

Porter (2009) explica que foi em um desses exercícios que surgiu o *case* clássico da agência para Burger King. Um dos criativos da sua equipe diz ter em mente um *press release* interessante: imaginem se a marca parasse de vender o seu produto mais vendido? Realmente é interessante, chamaria muita atenção e viraria facilmente notícia. A agência, impulsionada pela ideia de seu criativo, fez isso: em uma loja de Las Vegas, não vendiam mais o *Whopper* com a expectativa de saber o que aconteceria. A reação das pessoas era de imediata indignação, ainda mais quando o vendedor tentava oferecer um hambúrguer dos concorrentes como forma de apaziguar. Com isso, as pessoas ficaram ainda mais indignadas. A brincadeira vai até o momento em que uma pessoa fantasiada de rei (personagem da marca) traz o verdadeiro *Whopper*<sup>17</sup> e abraça o cliente. A agência investiu 80 dólares na ação para ver o que poderia acontecer. O resultado foi surpreendente, pois o vídeo com a reação das pessoas se espalhou pela internet gerando notícia e comentário das pessoas, repercutindo a filosofia da agência, entre elas: “você viram o que os caras do Burger King fizeram?”.

A Crispin Porter + Bogusky, mencionada anteriormente, também apresenta contribuições importantes na sua chegada ao Brasil. A nova operação da agência em 2014, no nosso país, é liderada pela dupla criativa André Kassu e Marcos

---

<sup>16</sup> Comunicado desenvolvido por uma pessoa, empresa ou organização para a imprensa com o objetivo de divulgar uma notícia ou um acontecimento. Desta forma, fica a cargo dos jornalistas se irão publicar em seus meios de comunicação.

<sup>17</sup> O sanduíche *Whopper* é da marca internacional Burger King, o hambúrguer é um dos produtos mais conhecidos da indústria do *fast food*.

Medeiros<sup>18</sup>. A dupla optou por um novo desafio e a tentativa de construir uma nova cultura de agência. Ambos trabalhavam anteriormente na AlmapBBDO, uma das maiores e mais premiadas agências do Brasil.

Alguns fatores levantados por Kassu (2014) reforçam os problemas e possíveis mudanças na dinâmica de gestão criativa das agências:

1. Burocracia: critica a burocratização das agências de Publicidade, que tanto questionavam a burocratização dos seus próprios clientes e hoje se encontram na mesma situação. Dá um exemplo próprio, que para resolver um problema simples da agência era preciso copiar no e-mail 15 pessoas.
2. Divas: rotula como “Divas” os profissionais de agência que possuem o “ego inflado”, são difíceis de lidar e se acham superiores a todos. Condena o desperdício de tempo perdido tendo que gerir essas pessoas e apaziguar pequenos conflitos e caprichos. No seu ponto de vista, pretende não contratar esse tipo de profissional, preferindo uma pessoa de fácil diálogo e que se relacione bem com todos na equipe.
3. Inversão de valores: enxerga a figura do assistente como o que mais trabalha dentro de uma agência, e é normalmente o mais maltratado.
4. Contaminação: para tentar não contaminar a equipe com esses fatores, já mencionados no processo, atenta para o cuidado na contratação. Para isso, implementou na CP+B Brasil que o candidato seja escrutinado por todos da equipe, não importando o cargo. Toda a equipe precisa aprovar e opinar sobre o possível contratado, tanto o estagiário quanto o gestor.
5. Medidor: a melhor forma de medir o papel da agência, segundo Kassu, é se a economia do cliente atendido aumentou. Assim, a agência cresce junto. Acredita que muitas vezes as agências tentam fazer parecer boas, com suas ideias medianas, justificando, de forma equivocada, seus resultados. A própria Publicidade já faz autocrítica em relação a seus

---

<sup>18</sup> André Kassu e Marcos Medeiros são criativos publicitários de referência, com reconhecimento e premiações internacionais. A exemplo, em 2013, a dupla conquistou 16 Leões no Festival de Cannes. Em 2010, André Kassu foi o redator mais premiado do Festival.

*video cases*<sup>19</sup>, um exemplo é o *Case of the cases*<sup>20</sup>, que apesar desses *video cases* terem uma produção impecável em sua forma, colocam em dúvida o conteúdo, a veracidade dos fatos, a espontaneidade e os resultados. Além de enganar o cliente, certos *video cases* fazem com que os próprios publicitários acreditem na sua mentira.

6. Olho no olho: aposta em uma gestão que conhece toda equipe pelo nome, que possa falar “olho no olho”, podendo ser franco.

Kassu (2014) salienta que a agência vem conseguindo implementar uma nova cultura, tendo como base esses seis pontos já descritos, porém com uma equipe enxuta. Vê como um grande desafio manter a cultura, com aumento do número de funcionários.

Kassu (2014) também faz referência à agência brasileira F/Nazca Saatchi & Saatchi, que consegue trabalhar muito bem a cultura e a gestão internas, fazendo com que os criativos permaneçam por anos na agência e que seja uma agência desejada para trabalhar.

Após falarmos da agência *Madre* (Buenos Aires), da CP+B (tanto da filosofia geral quanto da nova operação no Brasil), o exemplo brasileiro da agência F/Nazca também merece destaque pela forma de trabalho. Fabio Fernandes<sup>21</sup>, sócio presidente e diretor geral de criação da F/Nazca Saatchi & Saatchi, esclarece sobre o processo de gestão, Fernandes (2014) acredita que:

A crença da agência é fundamental, porque eu acho que em nenhum negócio você consegue fazer a gestão fria. A primeira coisa é tentar se manter fiel a esse seu pensamento e o que a gente também leva em consideração é o lugar onde a gente está no nosso segmento. O segundo é como a gente pensa esse segmento e tomar decisões coerentes com esse pensamento. Porque se você deixar as regras da gestão se sobrepor ao seu pensamento você não faz nada. Então, a

---

<sup>19</sup> Vídeo, normalmente publicado na internet, que resume uma ação de comunicação de sucesso. É usado pelas agências de Publicidade para divulgar a ação para mais pessoas e também como amostra do seu trabalho no portfólio.

<sup>20</sup> Vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=P5vIheuUXmA>

<sup>21</sup> Já recebeu inúmeros prêmios nacionais e internacionais de propaganda, com mais de 50 Leões no Festival de Cannes. Ganhou três vezes o Prêmio Caboré e por duas vezes foi o Publicitário do Ano. Em 2000, o Valor Econômico o elegeu melhor executivo de propaganda e marketing do ano. Em *ranking* publicado pela americana *Ad Age Global*, em 2002, está entre os 100 melhores executivos de criação e marketing do mundo.

gestão da agência é pautada pela entrega do melhor trabalho possível, imaginável para este segmento (FERNANDES, 2014).

Essa entrega de trabalho, dentro da F/Nazca, é também pautada pela diferença de pensar o negócio como fábrica ou como artesanato. Fernandes (2012) vê como peculiaridade da agência optar pela dinâmica do artesanato. Isso compreende a atenção aos pequenos detalhes, em oposição à fábrica com a produção em série, que ele exemplifica na propaganda na utilização de personalidades como o apresentador de televisão Luciano Huck.

Comemorando 20 anos da agência em 2014, Fernandes (2014) fala um pouco da sua inspiração e os pilares da F/Nazca:

Eu me inspirei um pouco na Disney, porque eles têm um processo de seleção, que também poderia ser chamado de processo de autosseleção. As pessoas, quando vão interessadas em trabalhar lá como *casting*, assistem a um vídeo que determina o que a empresa procura nos funcionários. E, no final, abre uma porta para aqueles que não se encaixarem sair. Ou seja, é um processo de autosseleção. O que eu acho bom de ter um jeito muito claro de trabalhar é que existe uma autosseleção aqui. A marca da F/Nazca é essa: leveza, criatividade e muita alegria interna (FERNANDES, 2014).

Tendo em vista as dificuldades, tanto das agências quanto dos departamentos de criação, notamos que os criativos geram ideias e dividem seus trabalhos de maneira dessemelhante. A própria filosofia da agência influencia diretamente no trabalho criado.

Um exemplo prático dessa percepção é apresentado por Barry (2010): o autor descreve uma situação simples, em que uma equipe tem como tarefa a criação de um conceito para a Nike. Nessa situação, imaginaremos que a equipe criativa é formada por A e B:

Cenário 1: criativo A diz “Just try anything”; B diz “Just do anything”; e A diz “Just do it”.

Cenário 2: A fala um monte de conceitos até B parar A em “Just do it”.

Cenário 3: B pensa em “Just do it” aquela noite no chuveiro. Conta para A no dia seguinte. A ama a ideia e, possivelmente, retornará o favor em seu próximo projeto.

Com a possibilidade de cenários diversos a cada trabalho, é notória a dificuldade de chegarmos ao mesmo resultado sempre da mesma forma. O mais importante é que cada criativo envolvido no problema consiga acrescentar algo. Então, segundo Barry (2010), o que deve ser evitado é o cenário abaixo:

Cenário 4: B pensa em “Just do it” aquela noite no chuveiro e conta para A no dia seguinte. A tenta convencer B de que isso não é bom, provavelmente, porque A não pensou nisso primeiro.

Essa heterogeneidade das equipes e das formas variadas de se chegar a uma ideia desafiam quem gere este processo. No caso da Publicidade, sabendo da relevância da criação publicitária brasileira e a exigência do mercado publicitário de respostas criativas rápidas, justifica-se investigar e procurar entender melhor a viabilidade da gestão dessa prática.

É na figura do Diretor de Criação e no seu potencial de gestão que elaboramos o nosso estudo. Para tal, nossa amostragem abrange os departamentos criativos das agências Paim Comunicação e W3haus de Porto Alegre.

## 2.5 A AMOSTRA

A escolha por duas agências, justifica-se por ampliar o olhar sobre o mercado, visto que existem atualmente diversos modelos de agências em atuação. Optamos, assim, por uma agência com o formato clássico (Paim Comunicação) e outra com o modelo digital (W3haus).

O formato clássico, como já mencionado por Sampaio (2003), apresenta a estrutura básica definida pelas três etapas principais de trabalho: atendimento/planejamento, criação e mídia. Ainda, acrescentamos que o produto final gerado pelo modelo clássico são campanhas de comunicação integradas,

que utilizam os meios de massa tradicionais (TV, rádio, jornal e mídia exterior), os meios alternativos e a internet. Já o modelo digital, a agência atua predominantemente no ambiente digital.

Ainda, como critérios de seleção das agências, foram levados em conta os seguintes parâmetros:

- Facilidade de aproximação, disponibilidade da agência e do departamento criativo para a realização da pesquisa.
- Ser uma agência de Porto Alegre, porém com atuação nacional.
- Atender grandes marcas do mercado nacional.
- Ter relevância criativa reconhecida em premiações nacionais e internacionais.

Após a escolha da Paim e da W3haus, foram selecionados para as entrevistas um gestor e um gerido de cada uma das agências. Esta opção se justifica pela busca de maior riqueza no cruzamento das informações coletadas. Embora a temática desta pesquisa seja a gestão criativa, achamos fundamental não entrevistar somente o gestor, justamente para evidenciar os efeitos da gestão, pois as falas do gerido também precisam ser interpretadas.

Como critérios de seleção dos entrevistados, foram levados em conta os seguintes aspectos:

- Os gestores deveriam participar ativamente, e com proximidade, da equipe de criação. Devido a isso, nas duas agências, não selecionamos o VP de Criação, porque ambos não tinham um envolvimento diário com a equipe, e sim um Gerente e uma Diretora de Criação. No caso da W3haus, só existe uma diretora de Criação. Já na Paim existem mais Gerentes, neste caso a escolha foi feita levando em conta o Gerente mais antigo.
- Os criativos deveriam trabalhar diretamente com o Gerente ou com a Diretora de Criação já selecionados, e possuir no mínimo dois anos de trabalho dentro da agência. Em ambas agências, optamos pelo criativo com mais tempo de atuação dentro da agência.

A seguir, entraremos em mais detalhes sobre as duas agências e os quatro entrevistados selecionados. Eles compõem a amostra e terão suas falas interpretadas, conforme a metodologia proposta, no segundo capítulo desta pesquisa.

### 2.5.1 Paim Comunicação

Cesar Paim, frente a uma economia menos estatizada, mais moderna e competitiva, motivou-se a voltar ao mercado publicitário e, juntamente com seu irmão, fundou a Agência Paim.

Em 1991, ele e seu irmão, Marcus, foram indicados por Reinaldo Lopes, da Escala, e por José Galló, o recém-nomeado superintendente das Lojas Renner, para entrar na concorrência de atendimento da tradicional rede de varejo. Decididos a encarar o desafio, eles tiveram 20 dias para apresentar uma proposta. Para montar uma estratégia, os dois investigaram o vínculo dos clientes com a marca, reforçando o valor da Renner na vida das pessoas. Depois de apresentarem a proposta, Cristiano Renner, chefe-executivo da Renner na época, disse: “Bem diferente, né?”. Era um bom sinal para os irmãos Paim (ARP, 2012, p. 96).

A descrição, presente no livro da ARP (2012)<sup>22</sup> “As histórias da propaganda gaúcha”, registra o início da Agência Paim em Porto Alegre consolidada com a conquista da concorrência, para atender as Lojas Renner.

Vale ressaltar que tanto a Paim quanto outras agências importantes do mercado gaúcho, como Escala, DCS e *Competence*, foram fundadas por profissionais advindos da agência gaúcha MPM. Esta, que serviu de escola e por muitos anos foi a maior agência de propaganda do Brasil.

João Batista Cabral de Melo, atual Diretor de Novos Negócios e Relações com o Mercado da Paim, acrescenta ainda mais detalhes desta história:

Os irmãos Marcus e Cesar haviam sido donos da Escala e após um período a frente dela, decidiram se afastar da propaganda. Venderam suas partes aos hoje sócios da Escala prepararam suas saídas e foram

---

<sup>22</sup> Associação Rio-grandense de Propaganda, fundada em 1956.

tocar outros negócios. O Cesar decidiu dedicar-se à produção de leite de vaca. Já o Marcus montou uma consultoria. Tempos mais tarde, já pensando em voltar ao mercado, ficaram sabendo que as Lojas Renner haviam aberto concorrência para atendimento da sua conta publicitária e foram convidados a participar. E diferente das demais agências, decidiram apresentar um raciocínio estratégico e não uma campanha como seria de esperar. Ganharam a concorrência, e começaram a atender a conta enquanto montavam a agência. Começaram a operar provisoriamente numa sala comercial emprestada pelo então sogro do Cesar. Convidaram a publicitária Malu Macedo e o publicitário Roberto Lautert para serem sócios, formando assim a Paim, Lautert e Macedo (MELO, 2014).

Com mais de 20 anos de mercado, a Paim é hoje uma das maiores agências do Rio Grande do Sul, e, provavelmente, a que possui mais clientes de fora do estado, sejam eles de porte nacional ou estadual. No próprio site da agência encontramos a definição do seu perfil:

A Paim é uma agência com atuação nacional. Desde 1991, trabalha para ajudar os seus clientes a crescer. E isso não é discurso, é compromisso. Tanto que foi a primeira agência do Brasil a trabalhar com remuneração por resultados, porque acredita em parceria. E, se hoje a Paim não para de crescer é porque os seus clientes não param de crescer. A gente pensa muito. E estimula cada um a pensar do seu jeito. É uma agência coletiva, que incentiva trocas, discussões, construções em conjunto. O resultado disso é um trabalho muito mais rico, surpreendente, com ideias inovadoras e, claro, com muito mais resultados. O envolvimento é uma das principais características da gente. Uma agência próxima, dedicada com um trabalho intenso e profundo. E, além de tudo, dinâmica, que busca se adaptar para conseguir o melhor de cada cliente e colaborador e fazer a melhor agência para a realidade de cada um.<sup>23</sup>

A agência possui hoje sua sede em Porto Alegre (Av. Mariland, 477). Também conta com um escritório em São Paulo (Rua Santonina, 75, conj. 12), em parceria com a Lautert Associados (agência do antigo sócio Roberto Lautert). Além disso, tem um acordo com a Marco Zero, agência de Recife, onde utilizam a estrutura disponível e alocam um colaborador, dedicado a uma das contas que atendem do *Walmart* à Rede Todo Dia.

---

<sup>23</sup> Disponível em: <http://www.paim.com.br>

A Paim também conta com um espaço de atualização e aprendizado, com estrutura própria, voltado para o mercado, a *Will Meeting School*<sup>24</sup>. A escola oferece cursos com foco em estratégia, comportamento e comunicação.

A agência lançou em 2012 uma consultoria de marca, a *Oito Endobranding*<sup>25</sup>. A Oito trabalha com gestão de *Endobranding*, desenvolvimento e harmonização de proposta de valor, desenvolvimento de estratégia de comunicação interna, *workshop* e cocriação.

Em Porto Alegre, a Paim está instalada em um prédio de 2.560 m<sup>2</sup>, o qual conta com quatro andares, nove salas de reunião e um espaço para eventos, assim acomoda melhor seus colaboradores, além de melhorar o atendimento dos seus clientes. Sobre os clientes atendidos pela agência, destacam-se: Ambev (Cerveja Polar); BRMALLS (nove shoppings, sendo: dois em Curitiba (Shopping Curitiba e Shopping Estação), seis no Rio de Janeiro (Ilha Plaza, Recreio, Via Brasil, West Shopping, Casa & Gourmet e Center Shopping), e um em Caxias do Sul (Iguatemi Caxias); Báril; CCGL; Grupo Herval (Lojas Taqi, Iplace, HP Store, My Store); Itálínea; Maxhaus; RBS TV; Lojas Renner; TIM RS; Tyson Foods do Brasil e WALMART (MAXXI, Sam's Club e TodoDia).

No ano de 2012 ficou entre as três agências melhor avaliadas por seus clientes no *Agency Scope*, realizado pelo Grupo Consultores, com a participação dos principais anunciantes e agências do Brasil.

---

<sup>24</sup> Disponível em: <http://www.willmeetingschool.com.br>

<sup>25</sup> Disponível em: <http://www.oitoendobranding.com.br>

## Gráfico 2 - Ranking Geral de avaliação dos clientes



Nesta avaliação recebeu alguns destaques: foi a agência de melhor desempenho no atributo “entende do negócio do cliente”; foi a primeira do ranking no atributo “a alta direção se envolve com a conta”; foi a primeira no “cuidado com produção audiovisual”; a segunda na “entrega criatividade original”; a segunda no “cuidado com produção gráfica”; a primeira no atributo “oferece boa compra de mídia”; a terceira no atributo “é criativa em mídia”; a terceira no atributo “oferece monitoramento de pós-compra de mídia”; a primeira no atributo “cuidadosa com o dinheiro do cliente”; a primeira no atributo “tem um sistema financeiro transparente”; a segunda no atributo “tem boa relação qualidade/preço” e a segunda em “consegue rentabilizar o investimento/ROI”.

Além disso, em 2013 a agência Paim recebeu o Leão de Prata no Festival de Cannes e foi eleita a Agência do Ano, pela terceira vez consecutiva, no Voto Popular da Revista *About* (2012, 2013, 2014). Em 2014, ganhou como Agência do Ano e teve o profissional do ano de criação no Salão da ARP. Também ganhou bronze na categoria de Inovação do *El Ojo de Iberoamerica* com o “Anulador de Celular” para a Cerveja Polar da AmBev e prata no *Effie Awards*, na categoria David vs Golias, com o case de Copa do Mundo feito para o mesmo cliente.

Em 2015, com a campanha para a Sociedade de Pediatria do RS, ficou entre as 10 mais populares no *Facebook* da *Archive*, revista de propaganda mais

importante do mundo. Ganhou a categoria de revista regional sul do Prêmio Abril de Publicidade, com peça desenvolvida para as Lojas Renner. E Cesar Paim foi um dos publicitários latino-americanos homenageados com o Galo de Ouro no 20º Festival Mundial de Publicidade.

Também, em 2015, a agência abriu um espaço experimental no Tecnopuc, Parque Científico e Tecnológico da PUCRS, que estimula a pesquisa e a inovação, articulando academia, instituições privadas e governo. A ideia do PaimLab foi mergulhar sua equipe em um ambiente de pesquisa, inovação e empreendedorismo, construindo, assim, um modelo de trabalho ainda mais diferenciado, mesclando laboratório, coworking e escritório da agência, que busca experimentação e diálogo.

A Paim é constituída por 150 colaboradores, além de publicitários, arquitetos, psicólogos, economistas, advogados, professores, administradores, informatas, relações públicas, músicos e atores. Os sócios da agência são: Cesar Paim (Presidente e Sócio Fundador), Rodrigo Pinto (Sócio Diretor de Criação) e Marcus Paim (Sócio Fundador).

A agência é setorizada em diretoria, criação, mídia, planejamento, atendimento, estúdio, produção e TI. O setor de criação é composto por aproximadamente 42 criativos, o maior da agência. Este que possui para a gestão criativa um Diretor de Criação (também sócio da agência) e quatro Gerentes de Criação. O restante do setor criativo é formado por duplas de criação (diretores de arte e redatores), assistentes e estagiários.

Os profissionais selecionados da agência Paim foram o Gerente de Criação, Márcio Blank, e o redator publicitário, Tomas Albrecht.

Márcio é gerente de criação com experiência de 18 anos de mercado, com passagem na Agência Um Propaganda e Praetzel Comunicação. Graduado em Publicidade e Propaganda pela UFRGS e pós-graduado em Administração pela PUCRS. Já foi eleito como redator do ano três vezes – duas pelo Prêmio Colunistas RS e uma pelo Salão da Propaganda ARP; ganhou prêmios como *El Ojo de Iberoamérica*, *Effie Awards*, *Revista Archive*, Profissionais do Ano da Rede Globo e *Epica Awards*.

Tomas Albrecht é redator formado em Publicidade com ênfase em Marketing pela ESPM-Sul, com Especialização em Cultura Digital e Redes Sociais pela UNISINOS. Sempre trabalhou como redator e sua carreira começou em 2010, na República das Ideias. Depois de lá, passou pela DCS, Escala, Agência Branco e, por fim, Paim, onde está desde 2013. Atualmente, se prepara para um Mestrado em Mídia Interativa pela KTH, em Estocolmo, Suécia.

### 2.5.2 W3haus

Inaugurada no ano de 2000, em Porto Alegre, a W3haus entrou no mercado pela iniciativa dos sócios Tiago Ritter, Rodrigo Cauduro, Alessandro Cauduro e Chico Baldini. Como filosofia de trabalho, apresentam quatro pontos de atuação, como indicado no site da empresa:

CREATIVE: ouvir cada palavra e pensamento do público. E transformar na mensagem mais curta, simples e nova que existir. MEDIA: estar no lugar certo e dizer a coisa certa. Mesmo que ambos mudem a cada segundo. INNOVATION: misturar tudo que se conhece de tecnologias, formatos e tendências, até chegar em algo que não se conhece. CONTENT: toda marca pode falar com as pessoas. Mas poucas conseguem manter a conversa.<sup>26</sup>

O foco da agência é a comunicação interativa, passando pelas mídias digitais. Está presente em Porto Alegre (Rua Mostardeiro, 366) e em São Paulo (Rua Dr. Arnaldo, 2017). Como estrutura, uma casa em São Paulo e três conjuntos em um prédio comercial em Porto Alegre. Ainda, um estúdio localizado em São Paulo, para gravação de vídeos, um pergolado com churrasqueira, para confraternização em SP, e um auditório em Porto Alegre. No total, a agência e a produtora contam com 12 salas de reuniões equipadas com telefones, televisores, *Macs*, e *wi-fi*. A W3haus está dividida em 12 departamentos para atender seus clientes, são eles: planejamento, criação, *user experience*, produção, tecnologia, *mobile*, marketing *One-to-One*, monitoramento, conteúdo, SEO/SEM, mídia e redes sociais.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <http://www.w3haus.com.br>

Atende clientes de grande porte como O Boticário, Petrobras, BR Distribuidora, Ambev, Agiplan, LG, Melitta, Coral, Absolut, Boehringer, BelVita, Alelo, MTV e ONU. Os trabalhos desenvolvidos pela W3haus podem ser vistos no Vimeo<sup>27</sup> ou no próprio site da agência, já mencionado.

A W3haus é parte de uma *holding* independente, com foco em inovação e marketing denominada *Nonconformity*. Além da W3haus, que apresenta em sua missão a inquietude frente às situações e desafios, existe a Huia e a Bloom. A Huia é uma produtora digital que nasceu já com a experiência da maior agência digital independente do Brasil, a própria W3haus. Ela usa a tecnologia para efetivar as ideias e colocar à disposição das pessoas. Já a Bloom, segundo a apresentação da agência<sup>28</sup>, tem o objetivo de:

[...] usar a tecnologia para marcas e produtos. Ajudamos a empresa a ter acesso à sua reputação nas redes sociais usando modelos digitais como quizzes, jogos e outras plataformas inovadoras para entender o que os consumidores pensam e dizem das marcas. Com essa tecnologia, conseguimos atingir um resultado muito mais espontâneo e preciso.

A essência da W3haus é fruto da união de diferentes *backgrounds* dos próprios fundadores: tecnologia, jornalismo, publicidade e *design*. O espírito multidisciplinar está presente até hoje na agência. E essa perspectiva influencia nas suas entregas, que acaba alargando o seu campo de atuação. São elas: de portal corporativo à plataforma de game 3D; de aplicativo mobile à gestão de conteúdo em social media; de compra de mídia à criação de *hotsite*. Destacamos a missão, a visão e os valores da W3haus:

- **MISSÃO:** somos a união de diferentes pessoas prontas para fazer o que não existe.
- **VISÃO:** ser o lugar onde os talentos mais comprometidos e as marcas mais inovadoras querem estar.

---

<sup>27</sup> Disponível em: <https://vimeo.com/107342455>

<sup>28</sup> Apresentação em slides disponibilizada pela agência W3haus ao autor.

- VALORES: foco, ousadia, criatividade, organização, colaboração, ética, resultado, tesão e inquietude.

A agência recebeu alguns prêmios que merecem destaque: Melhor *Hot Site* – AGAD 2005, 2006 e 2007; Prêmio de Empresa de Web do Ano – 36º Salão ABAP de Comunicação em 2010; 02 Galos de Bronze – Categoria Mídia Digital Jogo Online (Trakinas) e Mídia Digital *Hot Site* (Eudora) – Festival Mundial de Publicidade de Gramado em 2011; 02 Prata e 02 Bronze – Prêmio Pororoca 2011/ABRADI; 01 Prata – Categoria Inovação e Mídia (LG) – Prêmio Pororoca 2014/ABRADI; 02 Bronze – Categoria Mídia Social e Campanha Integrada (O Boticário) – Prêmio Pororoca 2014/ABRADI.

Em 2015 a W3haus foi eleita a agência do ano no Prêmio Criatividade Digital da Abradi. Neste evento também tiveram oito trabalhos reconhecidos, seis troféus e quatro *cases* premiados. Também venceram o *Grand Prix* com o “Espelhos do Racismo” para a ONG Criola. Este mesmo trabalho, em 2016, ganhou a Estrela Verde do Festival do Clube de Criação e quarto leões no Festival de Cannes 2016, sendo um prata e três bronzes nas categorias PR, *Outdoor*, *Cyber* e *Creative Data*.

Os profissionais selecionados da agência W3haus foram a Diretora de Criação, Magali Moraes, e o criativo, Thiago Padilha.

Magali é diretora de criação na agência W3haus e colunista do jornal Diário Gaúcho, do Grupo RBS. Formada em Publicidade e Propaganda pela FAMECOS - PUCRS, tem 28 anos de mercado e sempre trabalhou na criação. Já criou campanhas de sucesso para os maiores anunciantes regionais e nacionais, com destaque para Grendene e Lojas Renner. Em 2012, migrou para o digital onde é dedicada ao cliente O Boticário. No meio jornalístico, assina a Coluna da Maga no Diário Gaúcho, três vezes por semana, na contracapa da edição impressa e também no site do jornal. Seus textos recentes estão reunidos em [facebook.com/colunadamaga](https://facebook.com/colunadamaga). Apaixonada por temas ligados ao comportamento e universo feminino, tem diversas colaborações para as revistas Claudia, Claudia Bebê, Nova, Lola e *Women's Health*. No mercado gaúcho, colaborou para a

revista *Estilo Zaffari* e o jornal *Zero Hora*, além de ter sido colunista da revista *Press Advertising* por mais de 3 anos. Seus livros publicados são: *Buffet* (2001), coletânea de crônicas finalista no Prêmio Açorianos de Literatura; *Quem nasceu para cintilante nunca chega a francesinha* (2002) e o *Diário de uma demitida* (2010).

Thiago é diretor de arte sênior na W3haus. Formado em publicidade e propaganda pela PUCRS e criador da oficina de direção de arte *Leiauteando*. Tem seu foco de trabalho na criação digital. Nesses oito anos de experiência de mercado, com direção de arte, já trabalhou com marcas como O Boticário, Bis, Petrobras, *Sonho de Valsa*, LG, Toblerone, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Vinícola Perini.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo está dividido em duas partes que irão construir a fundamentação teórica e a trajetória metodológica desta pesquisa qualitativa.

Os fundamentos teóricos têm, como linhas condutoras, cinco categorias *a priori*: liderança, processo de criação, comunicação, poder e cultura. Não excluimos, aqui, *a posteriori*, o surgimento de novas categorias de acordo com o andamento e a necessidade do projeto.

Serão apresentadas também as opções metodológicas que, para tanto, utilizaremos a Hermenêutica de Profundidade como Método escolhido, sob os pressupostos de John B. Thompson. Contamos, também, como Técnica de Análise, com a Semiologia de Roland Barthes. Para a coleta de dados são aplicadas Entrevistas em Profundidade, identificadas por Jorge Duarte.

#### 3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A escolha das categorias reforça as lentes em que o objeto de estudo será analisado, para isso, quando partimos para a essência do objeto de estudo – a gestão na criação publicitária –, duas categorias se justificam por estarem enraizadas no objeto: a Liderança, pelo seu protagonismo na prática da gestão; e o Processo de Criação, por ser o campo específico onde essa gestão ocorre.

Outra categoria é somada às anteriores, porém esta é recorrente da sinergia necessária entre o gestor e o gerido durante o processo de criação. Reconhecemos aqui o papel da Comunicação como preditor da interação e do diálogo da dinâmica criativa.

Por fim, mais duas categorias serão utilizadas – Poder e Cultura. Estas, justificamos por serem mais amplas na relação com o objeto, abrindo o campo de possibilidades de interpretação. Também, pela presença de relações de Poder(res) entre os que atuam no processo, em diferentes posições hierárquicas, e pela influência da cultura criativa de cada ambiente de trabalho.

### 3.1.1 Liderança

Reconhecemos um gestor-líder, conforme Macêdo et al. (2007, p.110), por ser capaz de “[...] influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação [...]”. O fenômeno da liderança, historicamente, foi explorado de diferentes ângulos e abordagens que evoluíram e sofreram ampliações.

Inicialmente, a abordagem era centrada na figura do líder e em perceber suas características. Com o tempo, integrou os liderados e a preocupação com o desempenho das tarefas e as relações interpessoais. O próximo passo, ainda mais vasto, considera a abordagem situacional ou contingencial. Esta, centrada no líder, nos liderados e na situação, marcando, assim, a flexibilização do papel da liderança.

Em uma abordagem mais recente, Lipman-Blumen (1999) ressalta a liderança como conectiva. Portanto, os líderes promovem interconexões entre indivíduos, empresas e processos de trabalho; sua atuação busca associar, conectar e combinar suas visões com os demais envolvidos. O sentido de comunidade, à vista disso, fortalece a gestão do capital humano.

Segundo Macêdo et al. (2007), cai por terra o antigo modelo em que o líder era pago para pensar, enquanto o liderado era pago para fazer. O desenvolvimento da liderança se complexificou pela ampliação de suas abordagens, e por necessitar de diferentes habilidades para exercitá-la. Macêdo et al. (2007) enumeram algumas delas como: dar abertura e atenção para os liderados, preparar sua equipe, ser humilde, ter bom humor, promover a integração, ser intuitivo e versátil, inspirar e ter uma visão do todo.

Buscando uma maior aplicabilidade da Liderança na Publicidade, seremos norteados pelo estudo de Scott Belsky, fundador e *Chief Executive Officer* (CEO) da *Behance*, empresa com o objetivo de criar produtos e serviços para organização e execução no mundo criativo. Belsky já prestou consultoria para empresas de mídia importantes e ajudou a construir mudanças em agências de Publicidade, principalmente quanto ao fluxo de trabalho. Também ajudou a fundar

a “Iniciativa de Desenvolvimento de Liderança Pine Street” no *Goldman Sachs Group, Inc.*

A Liderança, segundo a concepção de Belsky (2011), abriga quatro pressupostos: a revisão do sistema de recompensas; a responsabilidade pela química da equipe; a gestão da equipe; e a autoliderança. Para este projeto, a categoria Liderança, como descrita, justifica-se pelo notável protagonismo e influência do líder no processo de gestão que, na Publicidade, é ocupado pelo Vice-Presidente, Diretor ou Gerente de Criação. A escolha dos quatro pressupostos, que serão futuramente aprofundados, advém da facilidade de aplicação e por dialogar diretamente com a atividade criativa em que a Publicidade se insere.

Temos como o primeiro pressuposto da Liderança “a revisão do sistema de recompensas”, que problematiza o modelo de recompensa tradicional e a curto prazo, conforme Belsky (2011, p.195): “O impulso de perseguir objetivos criativos a longo prazo vai contra a natureza do confortável fluxo de recompensas a curto prazo que servem para nos sustentar e manter o *status quo*”.

Assim, o autor recomenda dar um curto circuito no foco a curto prazo, desligando por um tempo o sistema de recompensas tradicional e construindo um sistema de recompensas graduais voltados para o engajamento. Um exemplo é a recompensa por pagamento (tradicional), que deve ser revista, pois, normalmente, se encontra abaixo de aspectos relacionados à cultura da organização, ao estilo do gestor e à crença ou vocação da empresa.

O desafio na liderança de projetos criativos, segundo Belsky (2011, p. 203), é “encontrar formas de incorporar elementos de prazer que mantenham você e sua equipe motivados e engajados”. O reconhecimento, por exemplo, é um desses elementos, e que se torna mais poderoso quando distribuído entre a equipe. Todo esse processo é necessário pois, o impulso inicial para criar vai sendo perdido com o passar do tempo ao longo do projeto.

O segundo pressuposto, “a responsabilidade pela química da equipe”, começa no momento da contratação da equipe, quando o líder procura pessoas que tenham iniciativa verdadeira. Aliado a isso, o líder precisa cultivar conjuntos

de habilidades complementares, para além do conhecimento específico, fazendo com que seus liderados consigam fazer relações que ultrapassem fronteiras, indispensável para a o fazer criativo.

Outro fator importante para a química da equipe é apoiar a flexibilidade. Segundo Belsky (2011), o “traseiro na cadeira” não é garantia de produtividade. Medir o trabalho somente pelo tempo é redutor e cria uma cultura de fábrica:

A pressão de ser obrigado a se sentar em sua própria mesa até certa hora cria uma cultura de fábrica, que ignora algumas leis básicas de geração de ideias e natureza humana: (1) quando o cérebro está cansado, não funciona bem; (2) geração de ideias acontece em seus próprios termos; e (3) quando você se sente forçado a trabalhar além da sua capacidade, começa a odiar o que está fazendo (BELSKY, 2011, p. 211).

No trabalho criativo, a medição dos resultados tangíveis não deve ultrapassar a quantidade de tempo em que a equipe ficou desenvolvendo determinada ideia, e sim analisar as ações tomadas pela equipe e a qualidade das ideias geradas.

Uma forte química, segundo Belsky (2011, p. 213) “não somente dá suporte ao desenvolvimento de novas ideias, mas também ajuda a nos livrar das ruínas”. Para isso, o líder não deve se sentir pressionado para obter o consenso e o conflito é comum na equipe, que deve estar confortável para discutir seus desacordos, pois eles exigem uma exploração mais aprofundada das opções apresentadas. O líder deve procurar, então, incluir todos os integrantes nas contribuições, buscando preservar e avaliar os extremos.

O terceiro pressuposto, “a gestão da equipe”, é cercado de desafios que serão elencados com base em Belsky (2011):

1. Compartilhe a propriedade de suas ideias: o líder deve reconhecer as variações de uma ideia e garantir que seus liderados tomem decisões significativas em cima delas.
2. Líderes deveriam falar por último: o processo de criação é participativo, assim sendo, os líderes precisam ouvir tudo com muita atenção, mesmo

que já tenham em mente uma resolução. Quando o líder for falar, na etapa final do processo, deve priorizar as perguntas ao invés de declarações.

3. Julgue e seja julgado no meio do conflito: o conflito dá a oportunidade de avaliar a razão, a paciência e a capacidade dos liderados. Também se pode construir confiança e ganhar respeito da equipe quando encorajados a superar, alinhar e fortalecer diante de um grande problema.
4. Desenvolva os outros por meio do poder da apreciação: o refinamento através da apreciação deve vir antes do processo formal de crítica.
5. Procure os focos centrais: Belsky (2011) indica perguntar às pessoas onde elas conseguem ajuda, identificando quem são as pessoas que sempre sabem ou têm resposta para os problemas, denominadas de focos centrais, e que devem ser ouvidas, ter mais poder, influência e responsabilidade.

O último pressuposto “a autoliderança”. Talvez, o mais desafiador, como cita Belsky (2011), seja gerenciar a si próprio. Neste exercício, a autoconsciência vem em primeiro plano, pois nela conseguimos amplificar a nossa tolerância às incertezas. Um líder autoconsciente terá uma estrutura mais forte para conseguir, do fracasso de um projeto, capturar os seus benefícios e aprender com os erros.

Uma armadilha mencionada por Belsky (2011, p. 239) é o narcisismo visionário, que “é a tendência do líder de pensar que ele ou ela é a exceção à regra”. Acaba, nesta situação, sendo levado pela novidade, fazendo com que perca de vista o que já foi feito anteriormente, no passado. O desafio aumenta por saber que mesmo quando o líder retoma lições do passado, necessita questioná-las. A contrariedade, no terreno da sabedoria convencional, faz com que tudo possa ser melhorado.

Por fim, Belsky (2011) associa a autoliderança à responsabilidade de tornar uma ideia sustentável, como um empreendedor, que deve manter-se sempre em movimento e na disposição de desviar do “normal”. Como lembra Belsky (2011, p. 245): “A visão de realizações extraordinárias está, por definição, uns poucos passos além do consenso e da lógica convencional”. Manter o pensamento “fora

do normal” é um aprendizado que o líder busca confiança enquanto os outros duvidam, e contra as cobranças externas.

### 3.1.2 Processo de Criação

No epílogo da obra de Giannetti (2002), o autor explica o “conversar filosófico” de uma maneira similar ao nosso entendimento sobre o processo de criação. Em tal caso, o processo de criação:

[...] não é uma via expressa que liga um ponto a outro na cidade, mas uma alameda arborizada por onde se passeia prazerosamente, um tanto ao acaso, na companhia de ideias e bons amigos. Ao final do passeio, não há vitoriosos nem derrotados. Há o valioso reconhecimento do percurso trilhado, das questões sem resposta e de novos caminhos a percorrer – há a certeza inabalável de que é preciso prosseguir (GIANNETTI, 2002, p. 181).

A citação reforça a ideia de que o processo não pode ser visto como uma coisa só: concreta e isolada. Nem mesmo como um caminho único: linear e retilíneo. Não é estático, pois sugere o movimento, o atrito e a cada trabalho gera um processo particular, envolvendo inúmeros condicionantes. Mesmo assim, podemos analisar a experiência dos criadores e tentar encontrar regularidades, não como garantia de sucesso, mas como reflexão da sequência de trabalho e da sistematização deste processo.

Segundo Ángeles (1996, p. 28), o processo de criação “[...] é uma manifestação da criatividade através de modos específicos de trabalho, que, sistematizados genericamente, podemos assim denominar. Ou seja, um conjunto de fases sucessivas que integram o trabalho”. Consequentemente, surgiram alguns modelos que se preocuparam em classificar essas fases ou etapas. O ano de 1910 data o primeiro modelo concebido por John Dewey (apud MARTÍNEZ, 1999, p. 53), que descreve as cinco etapas da resolução de um problema:

1. Encontro com uma dificuldade ou problema.
2. Localização e definição do problema.

3. Planejamento de possíveis soluções.
4. Desenvolvimento das soluções e análise de suas consequências.
5. Aceitação da solução proposta.

Outro modelo mais difundido é o de Wallas (apud ÁNGELES, 1996, p. 28), baseado na análise realizada pelo matemático Henri Poincaré, chega à conclusão sobre as quatro etapas da “arte de pensar”, são elas:

1. Preparação: recolha das informações necessárias sobre o problema. Apresenta uma correspondência com as duas primeiras etapas do modelo de Dewey.
2. Incubação: fase de preparação do caminho para a solução do problema, aparentemente, não é uma atividade consciente e supõe-se que nela trabalham os processos inconscientes.
3. Iluminação: solução criativa.
4. Verificação: comprovação da validade das ideias.

Após Wallas, muitos outros modelos foram criados, porém, segundo Ángeles (1996), apesar de apresentarem algumas variantes referentes às fases, são modelos muito parecidos. Estes modelos, juntamente aos citados de Dewey e Wallas, são conhecidos como *modelos clássicos*.

Outra corrente é denominada de *modelos cognitivos*. Martínez (1999) aponta as principais diferenças entre os *modelos clássicos* e *modelos cognitivos* frente ao processo criativo. Os *modelos clássicos* limitam-se a uma observação externa, tendo o processo definido por fases ou etapas. O processo para estes autores é como algo estático e sequencial. Já nos *modelos cognitivos*, preocupam-se também em descrever as atividades internas e definem o processo pelas distintas operações e mecanismos da atividade cognitiva. Enxergam o processo como algo dinâmico, inter-relacionado e com mecanismos de retroalimentação. Outros processos também passam a intervir na produção do pensamento criativo: percepção, memória e o próprio pensamento.

Ainda, quando olhamos para o processo criativo, na perspectiva de um grupo criativo, resumidamente, elucidamos alguns fatores propostos por Anzieu (apud DE MASI, 2003, p. 476-479):

1. *Saisissement* (surpresa): regressão momentânea aos processos primários, e pode ser atingido pelo *insight*, que é possível pelo fato de que o *saisissement*, a incubação, a dúvida, a reflexão, baixam a guarda, atenuam-se as dúvidas do criativo, reduzem-se censuras e predispõem a ter acesso às ideias. Esse baixar a guarda pode ser feito de duas maneiras segundo o autor: a acumulação, excesso de contato com humanos, relações sexuais, viagens, etc.; e a privação, estimulada pelo silêncio, abstinência e imobilidade.
2. Tomada de consciência: captura da ideia lampejante, que pode ser bloqueada ou facilitada em grupo. Aqui, o socorro não vem da acumulação ou da privação e sim da possibilidade de confiar, de se confrontar com uma pessoa amiga ou um grupo criativo.
3. Embrião: permite a criatividade produzir o seu embrião (matriz, tabela, esquema, algoritmo, estrutura, sistemas, etc.). No caso do grupo, é a fase que deve ser bem organizada na qual se nota que uma pessoa sozinha não conseguiria ou sentiria maior dificuldade de efetuar-la.
4. Licenciamento: é o licenciamento da obra por parte do autor, o corte do cordão umbilical entre criador e criatura. O grupo criativo tende a levar vantagem nesta fase pela força solidária e a possibilidade de vários defenderem a mesma ideia.
5. Dissabor: insatisfação que quase sempre acomete o criativo a sua obra licenciada.

Entretanto, o processo de criação é maior do que o ato em si de criar e maior do que a ideia gerada. Acima dessas considerações, é o processo que faz com que o homem cresça, conforme Ostrower (2010):

O poder criador do homem é sua faculdade ordenadora e configuradora, a capacidade de abordar em cada momento vivido a unicidade da experiência e de interligá-la a outros momentos, transcendendo o momento particular e ampliando o ato e a experiência para um ato de compreensão. Nos significados que o homem encontra – criando e sempre formando – estrutura-se sua consciência diante do viver (OSTROWER, 2010, p. 132).

Procurando uma associação mais direta do processo criativo à Publicidade, embasaremos nossos estudos nas contribuições de João Anzanello Carrascoza, que atuou como redator publicitário, atualmente acadêmico e pesquisador referência no Brasil em publicações sobre criação publicitária. Carrascoza (2008), dedicado à criação aplicada ao fazer publicitário, observa os métodos de criação mais explorados no cotidiano das agências. Esta categoria, como apresentada, é notória pela relação inerente e dinâmica entre o gerir e o fazer. A gestão criativa na publicidade é parte do fazer, e, por conseguinte, do próprio processo de criação.

Carrascoza (2008) expõe os principais processos de criação utilizados pela Publicidade: a associação de ideias; a bricolagem, intertextualidade e estilização publicitária (paráfrases e paródias); *ready-made*.

A associação de ideias é uma das técnicas mais cultivadas no dia a dia das agências de publicidade. Ela consiste na liga, na mistura de ideias em busca de uma ainda maior e mais original. Carrascoza (2008) exemplifica os três tipos de associações de ideias por semelhança, por contiguidade e por causa e efeito.

[...] quando observamos uma paisagem reproduzida em um quadro, nossos pensamentos são conduzidos à cena original, que é uma associação por *semelhança*. Quando se fala sobre um apartamento em determinado edifício, pode-se pensar em outros existentes ali; a associação se dá então por *contiguidade*. Se pensamos em um fermento, é quase impossível não nos lembrarmos da dor que ele provoca, por isso a conexão de ideias nesse caso é a *causa e efeito* (CARRASCOZA, 2008, p. 19).

Existe ainda um exercício de associação de ideias aplicado em universidades e demonstrado por Carrascoza (2008), que esclarece o poder de uma associação de ideias. O exercício consiste na elaboração de um anúncio para um zoológico que comemora 100 anos de existência.

Diante deste desafio, existem duas coordenadas evidentes de associação: a do mundo animal (zoológico) e a da temporalidade (um século de existência). Foi solicitado aos alunos que listassem em uma coluna animais que atraíssem as pessoas ao zoológico, e, em outra coluna, a do tempo, coisas relacionadas à longevidade.

Os mais citados na lista dos animais foram: leão, elefante, girafa, zebra, macaco, tigre, dentre outros. Já na coluna da longevidade: cabelos brancos, rugas, bengala, dentadura, etc. Quando solicitados a associar elementos das duas colunas, surgiram resultados como: urso grisalho, leão calvo e elefante com rugas.

Ao olharmos um dos resultados mais citados, do elefante com rugas, estamos diante de uma criação semelhante à de um dos anúncios premiados no Festival de Cannes. Nesse anúncio é apresentada uma imagem em *close* de um dos olhos de um elefante, com as rugas marcadas, para comemorar os 115 anos do Zoológico.

O exemplo do anúncio serve para reforçar o poder da associação de ideias aplicado ao universo da publicidade. Entendemos que, nesse caso em específico, uma simples associação gerou resultado, muito pelo fato de se tratar de um anúncio incomum (um zoológico comemorando 100 anos). Normalmente, precisaremos trabalhar com uma lista maior de associações e de formas ainda mais complexas para tirarmos o devido proveito desta técnica.

Para além da associação de ideias na Publicidade, também são muito utilizados os recursos da intertextualidade e do *ready-made*. A intertextualidade, segundo Carrascoza (2008), está fortemente ligada à capacidade de gestão de discursos variados. Para isso, necessitamos de uma rica bagagem cultural, com disposição para ampliá-la frequentemente. Todo esse esforço de “leitura cultural” tenta aproximar do público à mensagem publicitária criada, facilitando o seu entendimento.

Carrascoza (2008, p. 24) descreve como a publicidade utiliza esses recursos: “Essa tessitura é obtida por meio da citação, da alusão, ou da estilização, o que nos leva às paráfrases (quando um texto cita outro para

reafirmar suas ideias) e às paródias (quando um texto cita outro para contestar seu sentido).”

Já o *ready-made* é encontrado na Publicidade quando utilizamos em sua linguagem frases, imagens ou ideias tiradas da sua fonte original sem alteração. Ou seja, a utilização de uma personalidade de uma novela em uma campanha, um estilo gráfico conhecido ou uma letra de música famosa. Segundo Carrascoza (2008), é uma assistência que os criativos utilizam nas campanhas, não buscando um resumo ou uma reformulação, e sim a utilização literal dessas frases ou imagens.

### 3.1.3 Comunicação

Distante de ser um processo unilateral, a comunicação é “[...] sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados [...] (MACÊDO et al., 2007, p. 73).

Visto que o Publicitário trabalha em grupo e tem por vocação a produção de diferentes discursos, a comunicação ajuda na construção das ideias e no repertório de formas de comunicar para seus públicos, como indica Carrascoza (2008, p.18):

Os criativos atuam cortando, associando, unindo e, conseqüentemente, editando informações do repertório cultural da sociedade [...]. Essa posição teórica é também a assumida pelo próprio mercado na figura do publicitário brasileiro mais premiado internacionalmente, Washington Olivetto, que afirma ser o criativo um *adequador* de linguagem (CARRASCOZA, 2008, p. 18).

A importância da adequação da linguagem não é exclusiva da Publicidade. E na tentativa de evitar ruídos de comunicação, ou de não ser devidamente compreendido, cresce o número de iniciativas e de áreas em desenvolvimento para este fim. Como exemplo, podemos destacar o crescimento dos

departamentos de Marketing Interno nas empresas, para planejar estratégias conectadas à comunicação interna.

A comunicação ocupa um lugar importante dentro da atividade criativa, principalmente por trabalhar com conteúdos subjetivos. Conforme Ostrower (2010):

O homem pode falar com emoção, mas ele pode falar também sobre as suas emoções. Estende a comunicabilidade a conteúdos intelectuais. Ele pensa e pode falar sobre seus pensamentos. Refletindo a respeito dos dados perceptivos do mundo, o homem pode formular ideias e hipóteses de crescente complexidade intelectual e comunicá-las aos outros como propostas de futuras atividades (OSTROWER, 2010, p. 22).

A formulação de ideias e hipóteses, por meio de ordenação, faz parte do cotidiano dos criativos. Todas as expressões subjetivas, conceitos mais abstratos, são ordenados em uma comunicação objetiva.

[...] o formar, o criar, é sempre um ordenar e comunicar. Não fosse assim, não haveria diálogo. Na medida em que entendemos o sentido de ordenações, respondemos com outras ordenações que são entendidas, por sua vez, justamente no sentido de sua ordem (OSTROWER, 2010, p. 24).

A capacidade de resposta, importante para a comunicação dialógica, encontra suporte na Teoria Sistêmica em Comunicação, que trabalha diretamente com *feedback*. Segundo Temer e Nery (2009), um Sistema é “uma estrutura social que se distingue do meio social no qual se encontra, mas está aberta às suas influências”. Ainda, enfatiza a interação dentro de um sistema, pois “essa teoria vincula a noção do conjunto social ao sistema orgânico, a partir da ideia de uma constante interação entre as partes de um conjunto integrado”. (TEMER; NERY, 2009, p. 54).

Desta forma, tanto a Agência de Publicidade, quanto o departamento de criação são sistemas, complexos, influenciáveis, dinâmicos, com relações variadas e forte intercâmbio, que tomam por base o *feedback*.

Temer e Nery (2009) constatam que, nos anos 60, o modelo sistêmico serviu como base para De Fleur acrescentar o conceito de *feedback* ao modelo de comunicação linear. Este conceito, também denominado de retroalimentação, pode ser compreendido como:

[...] a informação que retorna ao meio, que realimenta o sistema, dando condições para a sua preservação. Trata-se de um mecanismo que permite à fonte controlar o modo como o receptor está recebendo as informações. O *feedback* é a opinião do público sobre o produto, o impacto que causa ou causou (TEMER; NERY, 2009, p. 54).

Outo modelo teórico de comunicação, além do sistêmico, que trabalha com o conceito de *feedback*, foi adaptado por Wilbur Schramm do modelo eletrônico de comunicação. Este refere o *feedback* como “comunicação de retorno”, que propõe “[...] focalizar o diálogo característico da comunicação interpessoal, quando os interlocutores se alternam nas funções de comunicador e receptor, registrando-se então a ‘comunicação de retorno’” (*feedback*) [...] (BELTRÃO, 1977, p. 96).

Neste modelo, pela alternância comunicador/receptor, deve ser avaliada a interpretação da mensagem. Quando o tomamos por base, identificamos que a dinâmica do receber/decifrar e codificar/comunicar é alternada também como o comunicador/receptor, e a comunicação de retorno (*feedback*) serve como um regulador.

Aproximando o conceito de *feedback* ao processo de criação para a Publicidade, ressaltamos o momento em que os criativos levam suas ideias para aprovação interna com o Diretor de Criação. Nesta reunião, os criativos vão receber um *feedback* sobre as suas ideias. Grande parte delas serão descartadas, outras poderão receber informações sobre a sua fragilidade e uma ou mais serão aprovadas. Essa é só a primeira barreira que uma ideia pode encontrar neste processo, ainda existe o *feedback* do Atendimento e do próprio Cliente sobre a ideia apresentada.

Para este projeto, o viés empregado à categoria Comunicação estará focado na comunicação dos integrantes do departamento criativo, durante o processo de gestão e criação das ideias, entre os próprios integrantes e nas relações com outros departamentos dentro da Agência. Em síntese, é a comunicação durante o gerir e o fazer criativo que ajuda no desempenho da equipe. Esta categoria, como referida, justifica-se pela necessidade de sinergia em uma atividade desenvolvida em equipe, como na criação publicitária: em duplas ou grupos.

Para o nosso estudo, utilizamos o conceito de Comunicação mediante as aplicações de Pentland (2012), que vê a Comunicação como fator dominante e preditor do desempenho sinérgico de uma equipe. A pesquisa realizada pelo *Human Dynamics Laboratory* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), publicada por Pentland (2012), preocupa-se com a nova ciência da formação de grandes equipes. O desafio consiste em desvendar a “química” das equipes com grande desempenho.

Para conduzir os estudos, foram equipadas com crachás eletrônicos equipes de inovação, áreas de pós-operatório em hospitais, equipes de atendimento ao cliente em bancos, equipes de operações de apoio e equipes de *call center*. Este crachá eletrônico coletava dados sobre os seus hábitos de comunicação – tom de voz, linguagem corporal, com quem você fala e o quanto fala, o seu nível de extroversão e de empatia.

O fator dominante apresentado pela pesquisa, como preditor do sucesso de uma equipe, foi o padrão de comunicação, tão relevante quanto os demais fatores juntos (inteligência individual, personalidade, qualificação e conteúdo das discussões). Segundo o estudo, que retomamos aqui, os três aspectos da comunicação que mais afetam o desempenho das equipes são: Energia, Engajamento e Exploração.

O primeiro aspecto, Energia, corresponde ao número e à natureza de interação entre os membros da equipe. Uma única interação, pode ser um comentário, uma afirmação ou um aceno com a cabeça. Quanto maior o número

de interações, maior o desempenho da equipe. Já em relação à natureza ou o tipo de interação, Pentland (2012) esclarece:

O meio mais valioso de comunicação é o cara a cara. Na sequência, o melhor é o telefone ou a videoconferência, mas com um porém: essas tecnologias vão perdendo a eficácia à medida que mais gente participa da ligação ou da conferência. As formas menos valiosas de comunicação são e-mail e mensagens de texto (PENTLAND, 2012, p. 31).

É importante enfatizar que o nível de energia não é estático, e o cálculo é feito através do número de interações efetuadas ponderado pelo tipo de interação. Assim, cada integrante recebe uma nota pela Energia, em seguida é feita a média da equipe.

Em equipes de criação publicitária, a Energia vai depender muito da forma como a agência trabalha. Por exemplo, se trabalha em duplas de criação, o nível de Energia será muito maior nas duplas de trabalho. Porém, é comum remanejar, fazer com que as duplas ou os grupos de trabalho se misturem. Em grupos criativos, normalmente heterogêneos, é mais difícil gerir a interação dos integrantes, além disso as novas tecnologias ampliam as possibilidades de comunicação, tornando-se uma barreira para a comunicação mais valiosa: o cara a cara.

Já o segundo fator, Engajamento, refere à distribuição de energia entre os integrantes da equipe. Conforme indica Pentland (2012, p. 31), “em uma equipe simples, de três pessoas, o engajamento é função do volume médio de energia entre A e B, A e C e B e C”. O ideal é quando a equipe exibe uma energia relativamente igual e razoavelmente elevada com todos os membros. Excluir alguns membros da equipe acaba prejudicando o funcionamento em comparação com equipes totalmente engajadas.

O Engajamento exige um olhar sensível de quem gere o processo. No caso da criação publicitária, em um departamento criativo grande, com 40 criativos, é muito comum que se formem pequenos grupos por afinidade, pelo trabalho envolvido ou pela conta atendida. Somente com o entendimento das diferenças

de cada um, e as peculiaridades dos processos e dos trabalhos para se construir uma equipe que tenha um maior contato com todos membros. Neste caso, o Engajamento indica ser mais fácil de ser praticado em pequenas equipes.

A terceira dimensão, Exploração, faz relação com a comunicação travada com membros de fora da equipe. Segundo a pesquisa, as equipes de desempenho superior buscavam mais conexões externas. Além disso, Pentland (2012) aponta para outro fator relacionado à Exploração:

Vimos também que uma nota boa em exploração é mais importante para equipes de criação, como as responsáveis por inovação, que precisam de novas perspectivas. Para medir a exploração, precisamos ampliar a distribuição de crachás em uma organização (PENTLAND, 2012, p. 31).

No caso da criação publicitária, que necessita de novas perspectivas a todo momento, a Exploração é valiosa, e parte da conexão do Departamento Criativo com membros de outras equipes dentro da Agência de Publicidade como: Atendimento, Planejamento, Mídia e Produção. Na Publicidade, foi a partir da década de 80, de maneira mais concreta no Brasil, que se nutriu diferentes discussões, perspectivas e possíveis modelos de trabalho levando em conta a integração dos setores.

Podemos também acrescentar o próprio cliente e os consumidores como equipes externas, na ampliação de perspectivas no fazer criativo. O desafio da Exploração é constante, pois inúmeros são os fatores que dificultam o seu exercício, como prazos de trabalho muito apertados, atrito entre pessoas e setores e a falta de uma cultura colaborativa dentro da Agência.

#### **3.1.4 Poder**

A categoria Poder oferece uma maior amplitude na interpretação do nosso objeto de estudo, que, por sua característica processual – gestão criativa, não pode ser abordado de forma simplista. O próprio conceito de Poder já carrega em sua essência vários sentidos, como aferido por Ramos (2008):

Já recebeu, em diversas épocas e em vários teóricos, uma pluralidade de concepções. A sua metalinguagem, por essência e por excelência, é polissêmica. Tem recebido inúmeras leituras e interpretações, que, de alguma forma, nomeiam a sua importância (RAMOS, 2008, p. 163).

A concepção de Poder, para este projeto, abrigará a perspectiva de Barthes (1978, p. 11) que o enxerga como pluralista e associada a *libido dominandi*. Pluralista, pois “[...] está presente nos mais finos mecanismos de intercâmbio social: não somente no Estado, nas classes, nos grupos, mas ainda nas modas, nas opiniões correntes [...]”. Neste caso, o Poder (ou melhor, Poderes) está enraizado em qualquer discurso, inserido na nossa linguagem e na nossa própria língua. O entendimento do Poder como pluralista permite perceber a sua presença não só na esfera política, mas dentro das empresas, como é o caso deste estudo, dentro de um departamento de uma Agência de Publicidade.

Em síntese, no pensamento barthesiano o Poder não se separa das práticas sociais cotidianas, que são revestidas de significado. Conforme Barthes (1978), o Poder é um parasita:

[...] de um organismo trans-social, ligado à história inteira do homem, e não somente à sua história política, histórica. Esse objeto em que se inscreve o poder, desde toda eternidade humana, é: a linguagem — ou, para ser mais preciso, sua expressão obrigatória: a língua (BARTHES, 1978, p. 12).

A relação do Poder com a língua fica mais aparente quando observarmos os diferentes tipos de discursos, justamente pela natureza dinâmica e conflitante desses; eles permitem que possamos desconstruí-los e interpretá-los, pois, o seu sentido nunca estará fechado. A exemplo de resistência ao Poder, ou a trapaça da língua como “servidão e poder”, é encontrada na Literatura, que, para Barthes (1978, p.16), “é a língua fora do poder, no esplendor de uma revolução permanente da linguagem”.

O Poder está associado à Libido, segundo Ramos (2008), em uma visão mais ampliada, pois pode ser traduzido como energia prazerosa no pensamento barthesiano. Neste aspecto, Barthes dialoga com a Psicanálise, na medida em que particulariza a Libido como energia prazerosa em diferentes fases, como descreve Ramos (2006, p. 177): “Passa pela oral, anal e fálica durante a primeira infância. Possui constância, supratemporalidade e supraespacialidade. Tal qual acontece com o Poder, que é imutável no curso da história, porém se singulariza em cada conjuntura”.

Na atividade criativa publicitária, se singulariza pela geração de energia prazerosa através do potencial criador, este que:

[...] elabora-se nos múltiplos níveis do ser sensível-cultural-consciente do homem, e se faz presente nos múltiplos caminhos em que o homem procura captar e configurar as realidades da vida. Os caminhos podem cristalizar-se e as vivências podem integrar-se em formas de comunicação, em ordenações concluídas, mas a criatividade como potência se refaz sempre. A produtividade do homem, em vez de se esgotar, liberando-se, amplia-se (OSTROWER, 2010, p. 27).

Como exemplo aplicado à criação publicitária, podemos elencar algumas atividades que reforçam esses “prazeres”: vivenciar intensamente o processo de criação; resolver problemas em curto prazo; aprovar e acompanhar a produção de uma ideia; trabalhar com grandes marcas e grandes recursos; ter uma ideia exposta nos meios de comunicação de massa; escutar os comentários das pessoas sobre a publicidade criada; competir em festivais e ganhar prêmios. Todos estes exemplos reforçam a atividade criativa como estimulante, fundamentalmente por estar centrada na busca pelo novo.

Ao aprofundarmos ainda mais sobre o ato de “buscar o novo”, compreendemos que a criatividade é, segundo Ostrower (2010, p. 166), “[...] a essencialidade do humano no homem. Ao exercer o seu potencial criador, trabalhando, criando em todos os âmbitos do seu fazer, o homem configura a sua vida e lhe dá um sentido”. Assim, a energia prazerosa gerada pelo ato de criar está na essência do próprio homem, a ponto de confundir-se com a própria vida.

“Criar é tão difícil ou tão fácil como viver. E é do mesmo modo necessário” (OSTROWER, 2010, p. 166).

Os próprios criativos publicitários reconhecem a necessidade de criar. “Fazer coisas novas é um jeito de se manter consciente” (WARNER apud BURTENSHAW, 2010, p. 97), o que nos leva à parte menos romântica do processo:

Trabalhar em criação é viver num turbilhão de emoções. Você sofre pressão para produzir, angústia para criar, ansiedade para resolver, pânico quando dá branco (e dá sempre), insegurança para apresentar suas ideias e frustração quando elas não são aprovadas. Detalhe: ter ideias reprovadas é a coisa mais comum do mundo (DOMINGOS, 2003, p. 117).

Retomando a concepção de Barthes, ele acrescenta ao conceito de Poder com *libido* o complemento *dominandi*, assim o faz, pois o prazer integra a relação entre dominadores e dominados. Ao levarmos em conta a gestão criativa, percebemos que ela opera sob influência desta relação prazerosa também entre os gestores e os funcionários. Esta dominação não é gratuita, como explica Ramos (2006):

A dominação não tem gratuidade. Não está outorgada, como uma função, que varia entre a miopia e a cegueira. Está conectada à tomada da compensação prazerosa. Pode se particularizar sob as formas de Sadismo e de Masoquismo, mesmo que não explicitadas pelo autor (RAMOS, 2006, p. 179).

Este jogo de poder, ou de poderes, conectados, faz parte do processo de gestão, na medida em que existem funções e cargos distintos, diferentes níveis hierárquicos, formas dessemelhantes de perceber direitos adquiridos, de receber *feedback* e de ser motivado. Já por parte dos gestores, eles terão critérios particulares para avaliar as ideias, até pela subjetividade da função. Não existe em Publicidade apenas uma resposta exata para um problema de comunicação.

Devido a isso, na criação publicitária, o gestor se impõe ideologicamente sobre os criativos e sua superioridade hierárquica garante esse poder em relação aos seus subordinados. A principal matéria-prima da atividade criativa, a ideia, é da responsabilidade do gestor atuar como um “filtro” na seleção das melhores delas. Além disso, também é visto como conselheiro dentro da equipe, pela posição que ocupa.

Contudo, a categoria Poder se justifica segundo o pensamento barthesiano, pois este projeto se insere na visão plural de Poder, que entende as reações de poder não só na história política, mas nas relações de trabalho dentro de um departamento criativo. Também, por reconhecer a criação publicitária como fonte de “energia prazerosa”, tanto para quem gere o processo quanto para quem participa da atividade.

### **3.1.5 Cultura**

O criativo publicitário utiliza, na composição de suas mensagens, dos mais diversos discursos, tendo como objetivo a persuasão. Por esta característica da atividade, Rocha (1990) define o profissional como um *bricoleur*. Ainda, Carrascoza (2008, p. 18), complementa que: “A bricolagem, assim como o pensamento mítico, é a operação intelectual por excelência da publicidade”. A bricolagem publicitária mescla, mistura, associa, corta, cola e edita discursos e materiais culturais, tanto populares como eruditos.

O conceito de bricolagem está associado à hibridização das culturas, em que “[...] os valores culturais tornam-se híbridos, perdem sua essência original e são ressemantizados” (HANSEN, 2013, p. 160). A Publicidade, a exemplo disso, se apropria e transforma com frequência essas ideias culturais. Carrascoza (2003) relaciona a hibridização cultural com o próprio processo de criação na Publicidade, em que esses universos culturais vão servir de matéria-prima para o discurso publicitário.

Fica evidente que, para o desempenho da atividade criativa publicitária, se exija um vasto “*background* cultural” que sirva de insumo para a bricolagem. Como indica Vignelli (2009, p. 6): “Creativity needs the support of knowledge to be able to perform at its best”. E este “conhecimento” é absorvido culturalmente pelos criativos. Segundo Dan Warner, redator da Agência de Publicidade britânica RKCR/Y&R:

As equipes de criação são muito comparadas com os pegas, pássaros famosos por “pegar” e guardar tudo o que veem: elas estão sempre coletando ideias, fotos, recortes de revistas e tudo mais que acham que vale a pena guardar, produzindo inspiração criativa que pode ser aproveitada posteriormente (WARNER apud BURTENSHAW, 2010, p. 97).

Ampliando o conceito de “*background* cultural”, faremos o uso da categoria Cultura através do pensamento barthesiano. A escolha por Barthes se deu por ele ser um observador de fatos culturais como a publicidade, o cinema, as histórias em quadrinhos e a moda. E por sua visão de Cultura como intertexto, Barthes ([s.d.], p. 84-94) dialoga diretamente com a rotina dos criativos publicitários, que combinam discursos por meio do jogo intertextual. Para Barthes ([s.d.], p. 84), a Cultura é: “[...] o conjunto infinito das leituras, das conversas – ainda que sob a forma de fragmentos prematuros e mal compreendidos –, em resumo, o intertexto, que faz pressão sobre um trabalho e bate à porta para entrar”.

A categoria Cultura, fundamental na teoria barthesiana, “[...] sincretiza na maresia do cotidiano, como as nossas conversas, as nossas leituras, as nossas músicas. Decodificamos, como intertexto, materializando os nós que unem o evento da linguagem ao evento social” (RAMOS, 2006, p. 175-176). A caracterização do intertexto, para a compreensão cultural, remete ao repertório das influências, das fontes utilizadas para criar, das referências e das origens do criador e do trabalho criado.

Na perspectiva em que a Cultura é o intertexto, Ramos (2008, p. 165) elucida o pensamento barthesiano de que: “Não existe fala sem um paradigma. O ego é tecido pela linguagem, tendo um outro como referência”. Nesse sentido, só existe o ego pelo alter ego e remete ao binômio criador e criatura. Na Publicidade,

também é estreita a relação do criador com suas referências, justamente porque a busca por elas é constante dentro da própria linguagem ou fora dela.

Quando levada ao extremo, o uso de uma referência pode implicar plágio ou acentuar “coincidências” entre ideias semelhantes. Também denominada coloquialmente no meio publicitário como “excesso de referência”, quando uma peça publicitária fica muito parecida com outra já criada. Prova disso são as inúmeras denúncias feitas ao CONAR, responsável pela autorregulamentação publicitária sobre plágios para julgamento no Brasil.

Ao mesmo tempo, reconhecemos a importância do *remix* como maneira de conceber a criatividade. Ferguson (2012) defende que a criatividade vem de fora e não de dentro e que não criamos por nós mesmos e sim dependemos uns dos outros. Para o pesquisador, o processo de criação funda-se no *remix*, que apresenta como edificação a cópia, a transformação e a combinação. Em sua palestra “abraçando o remix<sup>29</sup>” cita exemplos da música e da tecnologia, que tomam por base este conceito para promover o avanço dentro de suas linguagens.

A categoria Cultura, como apresentada, justifica-se pela intertextualidade presente nos discursos criados pela Publicidade. A Cultura, nesta perspectiva, não está separada da linguagem nem da produção dos diferentes discursos. Basta um olhar para os *slogans* publicitários para notarmos a sua presença. Carrascoza (2008) cita o *slogan* de uma campanha publicitária para a marca de higiene pessoal e beleza Dove. Esta que se apropriou de uma frase largamente conhecida “O sol nasceu para todos”, modificando-a para “O sol nasceu para todas”. A alteração foi feita pois o produto anunciado era dedicado ao público feminino, e a campanha utilizava mulheres que não obedeciam aos padrões de beleza atuais.

A apropriação dos elementos de uma cultura pela Publicidade vai além do *slogan*. A cerveja Polar exemplifica muito bem esta constatação, ao aproveitar o regionalismo e a tradição da figura do gaúcho em todos os aspectos da sua comunicação. As marcas culturais rio-grandenses, mesmo que exploradas com

---

<sup>29</sup> Disponível em: [http://www.ted.com/talks/kirby\\_ferguson\\_embrace\\_the\\_remix?language=pt-br#t-9407](http://www.ted.com/talks/kirby_ferguson_embrace_the_remix?language=pt-br#t-9407)

exagero, são evidenciadas nas cores, que remetem à bandeira do Rio Grande do Sul, na utilização de gírias e expressões características, imagens e narrativas com forte identificação com a cultura em questão. Neste caso, a cultura regional é inflamada, ou seja, a cerveja utiliza a cultura como combustível para identificação com os gaúchos, servindo de argumento de venda da cerveja Polar.

A Publicidade também utiliza a Cultura de forma provocativa. Uma campanha premiada que traduz bem essa abordagem é a *The American Rom*<sup>30</sup> criada para a marca de chocolate da Romênia denominada ROM. Um chocolate clássico que em sua embalagem levava as cores da bandeira da Romênia. Porém, a marca de chocolate sempre ficou em segundo lugar em vendas, perdendo para uma marca americana. Como provocação, o chocolate ROM nesta campanha mudou a embalagem e toda a comunicação com as cores da bandeira dos Estados Unidos. A ação acabou gerando muito descontentamento dos consumidores que pediam a volta do chocolate tradicional do país, por ser um clássico. A marca, depois de um tempo, esclarece que era uma campanha fictícia, e em seguida a marca voltou com a embalagem tradicional. O resultado foi impressionante, a marca, pela primeira vez na história, conseguiu superar em número de vendas o chocolate americano.

Esse fenômeno acontece também no universo exclusivo da propaganda, em que ela se alimenta dela mesma, da sua própria cultura, ou seja, quando a propaganda se autorreferencia. Isso é visto, por exemplo, no *slogan* criado para a Churrascaria Marius: “Porque nós somos carnívoros”, que cita a famosa campanha “Porque nós somos mamíferos”<sup>31</sup> da marca de produtos alimentícios Parmalat.

Outro fator que justifica a categoria é o criativo publicitário trabalhar em uma cultura particular, dentro da Agência de Propaganda, em uma cultura organizacional. Segundo Freitas (1999), a cultura dentro da organização pode ser entendida primeiramente como um instrumento de poder, que dialoga com a

---

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Tt9NBtW4sbA>.

<sup>31</sup> *Slogan* de uma das campanhas mais famosas da década de 90, que foi criada pela agência DM9DDB. Juntamente com a campanha, uma promoção de troca de brindes que distribuiu mais de 10 milhões de mascotes de pelúcia, em troca pela compra das embalagens de leite. Apresentava um jingle criativo desenvolvido por Erh Ray e Nizan Guanaes, com duração de três anos e impactando diretamente as vendas do produto no Brasil.

categoria descrita anteriormente. E segundo, em um apanhado de construções e reconstruções nas relações cotidianas que são expressos em valores, normas, significados que tornam a organização reconhecida pelos seus integrantes. Essa coparticipação dos sujeitos, segundo o pensamento barthesiano, é efetuada por sujeitos lacanianos, como esclarece Ramos (2008):

A cultura, em Barthes, tem, como protagonistas, os sujeitos lacanianos. São criaturas, instauradas à luz de um criador. É o Estádio do Espelho, que se repete, conjugando textos, movidos pela invariância, própria da intertextualidade. Existem, aos auspícios das relações paradigmáticas. É, portanto, uma categoria com os seus laços interdisciplinares específicos. Dialoga com a psicanálise, para contemplar a subjetividade, como agente e paciente, do parto cultural (RAMOS, 2008, p. 166).

O Estádio do Espelho explica a interdependência nas reações dos sujeitos que, por consequência, são influenciados dentro de uma Cultura. No caso do departamento criativo de uma agência, a própria filosofia do gestor do processo, ou até mesmo do grupo de comunicação que a agência pertence, acaba por moldar o pensamento de toda a equipe de criação.

É comum no mercado da propaganda as agências serem reconhecidas pela cultura que praticam. Algumas delas apresentam uma cultura voltada para a premiação, ou seja, um esforço para que muitas peças sejam inscritas em festivais internacionais; outras apostam em um ambiente que não promova a competição interna. Também é comum agências com a cultura do trabalho extra: noites e finais de semana de trabalho que são incorporados à rotina dos criativos.

Contudo, vale acrescentar que, ao utilizarmos a concepção barthesiana de Cultura, abarcamos sua dimensão social, que é fortalecida pela comunicação social, na qual a Publicidade se insere. Assim, a visão de Cultura interativa é mais apropriada, pois ela pode se aniquilar se não existir o contato com o outro. Na atividade criativa, as trocas são frequentes e nos dão suporte para observar o gestor, do processo de criação, através da lente cultural. Nesta perspectiva se torna fundamental, pois o Diretor de Criação gera identificação e influencia diretamente a cultura criativa dentro da agência de Publicidade.

## 3.2 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este item será dividido em três partes, em um primeiro momento, buscamos a tradição hermenêutica simplificada em Thompson na sua proposta de *Hermenêutica em Profundidade*. Desta forma, entramos em detalhes da forma em que ela é esquematizada, na sua *Tríplice Análise*. Esta que, na sua fase de análise discursiva, será amparada pela *Semiologia de Barthes*, também detalhada neste item, e que compõe, juntamente com a técnica de *Entrevista de Profundidade*, as nossas opções metodológicas.

As duas partes posteriores dizem respeito às questões essenciais desta pesquisa e seus objetivos, neste caso, antecedendo os últimos capítulos que serão destinados à análise.

### 3.2.1 *Hermenêutica em Profundidade e Semiologia*

Como delineador deste projeto, o Método utilizado parte dos estudos de Thompson (2009) e sua aplicação da *Hermenêutica em Profundidade* (com abreviação HP). É a obra **“Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa”**, de John B. Thompson, que tomaremos como ponto de partida para a construção do sentido desta investigação.

Justificamos a escolha da HP por ela ser operacionalmente exequível ao objeto de estudo proposto. Além disso, Minayo (2008) esclarece que um bom método deve permitir uma construção adequada dos dados e ajudar a refletir a teoria. Neste caso, a tríplice análise que constitui a HP, que será aprofundada posteriormente, serve como alicerce para garantir à proposta de investigação o caráter interpretativo e reflexivo.

Em um primeiro momento, tratamos da concepção geral de “hermenêutica”, que, segundo o *Dicionário de Filosofia* de Jacqueline Russ, faz referência direta à “arte de interpretar”, tendo como objetivo, segundo Russ (1991), a interpretação

de textos ou conjunto de signos, se constituindo como uma ciência ou uma disciplina. O próprio dicionário também apresenta uma definição particular do filósofo Foucault, que denomina hermenêutica como um conjunto de técnicas e conhecimentos na busca de fazer comunicar o sentido dos signos.

Quando buscamos a origem da palavra hermenêutica, do grego *hermeneutike*, encontramos correspondência com a Teoria ou Filosofia da interpretação. Conforme Russ (1991), tem por objetivo compreender o objeto de estudo para além da sua superficialidade. Também encontramos na palavra grega *hermeios* a figura de Hermes, deus da mitologia grega, descobridor da linguagem, que, segundo Russ (1991), alcançando o significado das coisas, pode transmitir às outras pessoas suas compreensões.

A hermenêutica, com base nas influências de Hermes, comporta um duplo sentido: segundo Chevalier e Gheerbrant (2002), o objetivo e o subjetivo, na compreensão mais profunda e na significação do oculto. O objetivo advém dos conhecimentos da existência, e o subjetivo das interpretações.

Thompson (2009), no desenvolvimento de seu marco referencial, apoiou-se na hermenêutica, principalmente em dois níveis. Em um nível geral, nas “condições hermenêuticas da pesquisa sócio-histórica”, a importância e a interferência do contexto para uma análise. E em um nível mais concreto, em “algumas orientações metodológicas para pesquisa” que toma por base o trabalho de Ricoeur.

A ideia de hermenêutica de profundidade é tirada do trabalho de Paul Ricoeur, entre outros. O valor dessa ideia é que ela nos possibilita desenvolver um referencial metodológico que está orientado para a interpretação (ou reinterpretação) de fenômenos significativos, mas em que os diferentes tipos de análise podem desempenhar papéis legitimados e que se apoiem reciprocamente (THOMPSON, 2009, p.33).

Ricoeur (1988, p.17), denominado de filósofo do sentido por Hilton Japiassu, analisou rigorosamente a Hermenêutica, principalmente a sua funcionalidade. O autor adota uma concepção de trabalho sobre “hermenêutica”: “[...] é a teoria das operações da compreensão em sua relação com a

interpretação dos textos. A ideia diretriz será, assim, a da efetuação do discurso como texto”.

No viés metodológico aplicado às Ciências Sociais, Demo (1992, p. 247) entende que “a hermenêutica se especializa em perscrutar o sentido oculto dos textos”, ou seja, as entrelinhas. Também estabelece uma relação direta com a comunicação humana:

Podemos dizer que a hermenêutica é a metodologia da interpretação, ou seja, dirige-se a compreender formas e conteúdos da comunicação humana, em toda a sua complexidade e simplicidade. O intérprete é sempre alguém dotado de bagagem prévia, porque ninguém consegue compreender a comunicação sem deter algum contexto relativo a ela, em sentido prévio (DEMO, 1992, p.249).

A exemplo disso, Demo (1992, p. 249) descreve: “Para o homem, uma árvore morta não é apenas uma constatação externa de um vegetal que deixou de viver e se encontra em estado de decomposição orgânica”. Neste caso, além do fato, existem significados, sentidos e valores que fazem com que a árvore morta possa ser “o símbolo de um modo de vida, ou a indicação da agressividade contra a natureza, ou o marco de uma identidade cultural.

Para Thompson (2009, p. 363), o qual tomamos a obra como referência para este projeto, a HP “[...] resumidamente, é o estudo da construção significativa e da contextualização social das formas simbólicas”. Estas Formas Simbólicas (FS) são definidas como “[...] um amplo espectro de ações e falas, imagens e textos, que são produzidos por sujeitos e reconhecidos por eles e outros como construtos significativos” (THOMPSON, 2009, p. 79).

Tratando do fenômeno da Comunicação, repleto de formas simbólicas, a Hermenêutica torna-se praticável por apresentar um referencial viável na busca de interpretar tanto o que se diz, quanto o que não se diz. E as formas simbólicas, já mencionadas, oferecem uma possibilidade ampliada de objetos de estudo. Este método é indispensável, pois o objetivo desta pesquisa é interpretativo e leva em conta o processo gestor no fazer criativo na Agência de Publicidade. Este *fazer* é

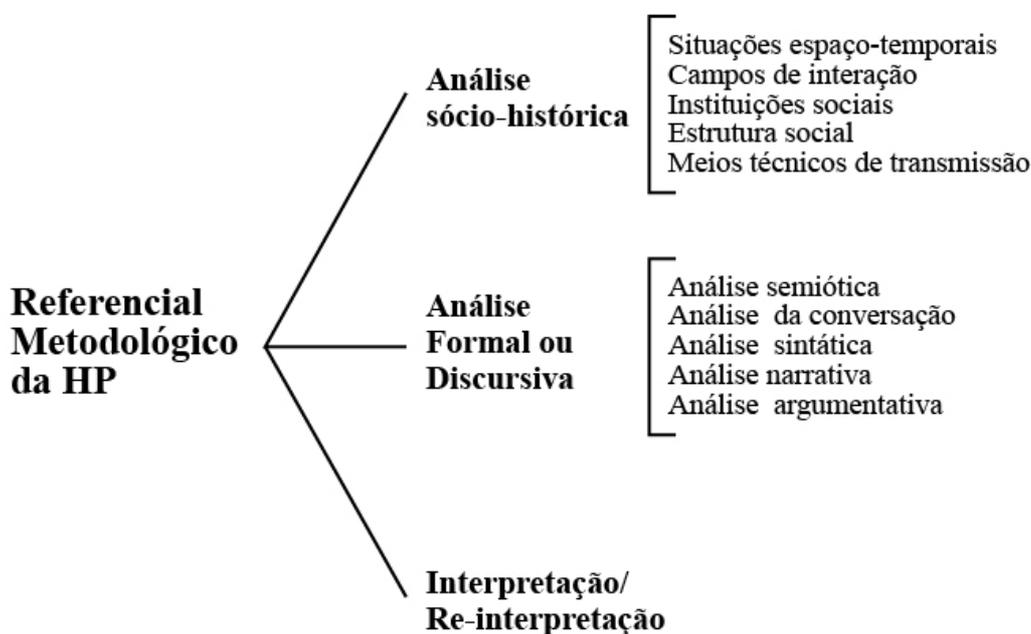
cercado de formas simbólicas, principalmente ações e falas, advindas de um trabalho coletivo e dinâmico.

Aliado às vantagens já elencadas desse método, a HP, diferente de outras abordagens, apresenta claramente três etapas de análise, que facilitam a sua compreensão e aplicação.

Segundo Thompson (2009) as três fases são descritas como análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e Interpretação/Reinterpretação. Também conhecida pela denominação do autor como a Tríplice Análise.

Thompson (2009), por tratar a HP como um referencial metodológico amplo, busca sintetizar suas diferentes fases na figura nomeada “Formas de Investigação Hermenêutica”. Neste formato, conseguimos visualizar melhor o referencial para nos orientarmos entre as diferentes formas de análise.

**Figura 4 - Formas de investigação hermenêutica**



Fonte: Thompson (2009, p. 365)

Antes de entrar em cada uma das fases, é preciso fazer um esclarecimento: o próprio Thompson (2009, p. 365) salienta que “essas fases

devem ser vistas não tanto como estágios separados de um método sequencial, mas antes como dimensões analiticamente distintas de um processo interpretativo complexo”. O referencial da HP exige que todas as fases sejam executadas, justamente por serem complementares e interconectadas.

- a) Análise Sociohistórica (ASH);
- b) Análise Formal ou Discursiva (AD);
- c) Interpretação/Re-interpretação.

Dentro de cada uma das fases, ressaltado por Thompson (2009), existe uma ampla variedade de formas de pesquisa. Cabe ao pesquisador, com um prévio conhecimento do objeto de estudo e da pesquisa a ser desenvolvida, ter flexibilidade nas suas escolhas.

Em um primeiro plano analítico, encontramos a *Análise Sócio-histórica* em que o interesse do pesquisador passa a ser as “condições sociais e históricas da produção, circulação e recepção das formas simbólicas” (THOMPSON, 2009, p. 34). A importância dessa fase, segundo o autor, reside na contextualização dos fenômenos sociais, pois as formas simbólicas “não subsistem no vácuo”.

Thompson (2009) apresenta quatro aspectos básicos do contexto social, pelo qual define níveis de análise distintos:

1. Situações espaço-temporais: onde as formas simbólicas são produzidas (faladas, narradas, inscritas) e recebidas (vistas, ouvidas, lidas) por pessoas integrantes de um lugar específico, que agem e reagem a tempos particulares e a locais especiais.
2. Campos de interação: “[...] um espaço de posições e um conjunto de trajetórias, que conjuntamente determinam algumas das relações entre pessoas e algumas das oportunidades acessíveis a elas” (THOMPSON, 2009, p. 366). Dentro destes campos de interação, existem marcas do conhecimento prático como regras, convenções e esquemas flexíveis.
3. Instituições sociais: “Analisar instituições sociais é reconstruir os conjuntos de regras, recursos e relações que as constituem, é traçar seu desenvolvimento através do tempo e examinar as práticas e atitudes das

pessoas que agem a seu favor e dentro delas” (THOMPSON, 2009, p. 367). O autor difere esta análise da “estrutura social”, que depende de um nível mais teórico de reflexão, pois remete à análise das assimetrias, diferenças e divisões em suas proposições.

4. Meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão: compreende as formas simbólicas como formas intercambiáveis entre os indivíduos. Necessita, assim, algum meio para transmissão, este meio técnico é definido como “um substrato material em que, e através do qual, as formas simbólicas são produzidas e transmitidas” (THOMPSON, 2009, p. 368). Assim sendo, conferem às formas simbólicas algumas características que não podem ser somente analisadas tecnicamente, mas também nos seus contextos sociais mais amplos.

Na medida em que as formas simbólicas (FS) apresentam suas particularidades, ou seja, campos historicamente específicos e com estruturas sociais próprias, a ASH promove uma maior amplitude dos contextos sociais, assim, facilitando a análise dos meios técnicos que são responsáveis por construir e transmitir as mensagens.

Porém, não podemos esquecer da especificidade, da estrutura particular que está presente nas FS. Por este motivo, passamos para o segundo plano analítico, a *Análise Formal ou Discursiva*; neste caso existem diversas formas de conduzir esta análise, que vai depender das circunstâncias e dos objetos escolhidos. A indicação de Thompson (2009, p. 370) sobre esta fase é: “Ela se centra nas próprias formas simbólicas, e procura analisar suas características estruturais internas, seus elementos constitutivos e inter-relações, interligando-os aos sistemas e códigos dos quais eles fazem parte”.

A análise interna das formas simbólicas (estruturas – padrões – relações) pode ser feita utilizando diferentes tipos de análise, o próprio autor destaca algumas delas: semiótica, conversação, sintática, narrativa e argumentativa. Para este estudo, a ênfase será dada para a análise semiótica, como opção, a Semiologia de Barthes. O pensamento barthesiano, oriundo da Semiologia

francesa, converge com o pensamento de Thompson quanto à perspectiva sócio-histórica do signo.

Para Thompson (2009), a análise semiótica é vista como “[...] o estudo das relações entre os elementos que compõem a forma simbólica [...]”, juntamente com as relações com um sistema mais amplo que abriga estas formas simbólicas. Neste caso, fica evidente a importância das duas análises: sócio-histórica e formal ou discursiva.

Vale destacar o perfil da Semiologia barthesiana que é “[...] ao mesmo tempo negativa e ativa” (BARTHES, 1978, p. 36). Negativa, pois o signo não é fixo, e ativa por se tratar do cotidiano, dos textos do imaginário. O Semiólogo, neste caso, compreende e explica a relatividade dos signos que transcende o próprio texto. Desenha-se, assim, o triunvirato da Dialética, conforme assinala Ramos (2008):

Dessa forma, a semiologia negativa e a ativa compõem, em suas relações, uma antítese. O papel do semiólogo, em consequência, é uma síntese. Está sedimentado o triunvirato da dialética. A tese é saussuriana, a antítese e a síntese, barthesianas (RAMOS, 2008, p. 161-162).

Para Barthes (1978), na compreensão da realidade dos signos, a conotação (contexto) é mais importante do que a denotação (língua). Em sua obra “A aventura semiológica”, Barthes (2001) utiliza um exemplo da Publicidade que esclarece esse fator, quando fala sobre a mensagem publicitária.

Que acontece então quando se recebe uma dupla mensagem, denotada-conotada (é situação mesma de milhões de indivíduos que “consomem” a publicidade)? Não se deve acreditar que a segunda mensagem (de conotação) está “escondida” debaixo da primeira (de denotação); muito ao contrário, o que percebemos imediatamente (nós que não somos nem huronianos nem marcianos) é o caráter publicitário da mensagem, é o seu segundo significado [...] (BARTHES, 2001, p. 200).

Além da prevalência conotativa, para a Pesquisa Semiológica, o Princípio de Pertinência é outro fator imprescindível, pois, segundo Barthes (1997), precisamos aceitar o princípio limitativo, em que particularizamos segundo nossas

vontades de estudo. Este princípio permite ao pesquisador fazer suas opções, escolhas e fazer recortes que achar pertinente. Porém, Barthes ([s.d.], p.162) previne: “[...] é preciso desconfiar do *natural* das notações. Quando se analisa um texto, a todo momento, devemos reagir contra a impressão de evidência, o carácter óbvio do que está escrito”.

A desconfiança da obviedade, presente no princípio da pertinência, dialoga também com o cuidado que devemos ter para não enxergar a Semiologia como uma chave. Barthes (1978, p.39) explica que a análise semiológica não apreende o real, “ela busca antes soerguê-lo, em certos pontos e em certos momentos”. Normalmente, quando a Semiologia é usada como uma chave, ela acaba não desvendando nada sobre o signo.

Quanto ao signo, Barthes (1978) o trata como produção social com interferência histórica, cultural e ideológica. Ele não é estático, nem muito menos absoluto e transcende o próprio texto. O autor refuta a ideia da medição do signo somente pelas suas funções (visão redutora – ligada ao Positivismo). Em síntese, Barthes “Apresenta uma nova abordagem sobre o signo, através de uma perspectiva dialética, que procura abraçar o social e o subjetivo” (RAMOS, 2008, p. 162).

Quando optamos pela pesquisa semiológica, estamos de acordo com a sua essência qualitativa, Barthes (1979, p.11) afirma que “o objetivo é, aqui, distinguir unidades e não contá-las”. Na prática de compreender e explicar a relatividade dos signos, em sua perspectiva, não se busca o “o que” e sim o “como” e o “porquê”, presente nas questões essenciais de uma pesquisa semiológica.

No procedimento da Pesquisa Qualitativa, os dados, segundo Demo (2001), não são somente coletados, mas resultantes das interpretações e reconstruções de quem pesquisa. Estas interpretações, conforme Gil (2001), contemplam os aspectos subjetivos e a complexidade das ações e fenômenos. Partindo dessas características, a pesquisa qualitativa trabalha, de acordo com Minayo (2008):

[...] com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser

humano de distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que fez e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO, 2008, p. 21).

Fica evidente que, para este projeto, a utilização da pesquisa qualitativa relaciona-se à complexidade do tema: gestão criativa. Não podendo este ser traduzido em números e indicadores quantitativos. Desta forma, como indica Minayo (2008, p. 22), nossa abordagem é qualitativa pois “se aprofunda no mundo dos significados”. Ao evitar os números, segundo Bauer e Gaskell (2002), este tipo de pesquisa está preocupado com as possíveis interpretações das realidades sociais.

A avaliação qualitativa, por ser caracterizada, segundo Martins (2008, p. xi), pela “descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”, e encontra uma estratégia viável no Estudo de Caso, o qual objetiva a investigação de uma unidade social com análise intensa e profunda. Conforme Martins (2008), o Estudo de Caso:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema da pesquisa –, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (MARTINS, 2008, p. xi).

O evento complexo da gestão criativa, objeto de estudo deste projeto, justifica a utilização do Estudo de Caso, pois:

Pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e as organizações, bem como dos relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos (MARTINS, 2008, p. xi).

Porém, para o sucesso de um Estudo de Caso, o pesquisador deve, segundo Martins (2008), apresentar evidências e teses associadas a triangulações de dados comprometidos com os resultados.

Como requisitos fundamentais do Estudo de Caso, Martins (2008) aponta a confiabilidade e a validade da pesquisa.

De modo geral, uma pesquisa será confiável se, orientada pelo mesmo planejamento e protocolo, alcançar resultados semelhantes aos obtidos no primeiro estudo. Por outro lado, uma pesquisa tem validade quando mostra, com precisão e clareza, que os resultados e conclusões obtidos respondem às questões da pesquisa, bem como garantem as proposições do estudo colocadas à prova. Confiabilidade e validade são requisitos que se aplicam tanto ao delineamento de uma investigação – a pesquisa propriamente dita – quanto às medidas derivadas de um teste, instrumento de coleta de dados e técnicas de aferição (MARTINS, 2008, p.90).

Como a validade da pesquisa remete-nos ao nível das respostas às questões pesquisadas, utilizaremos também a técnica qualitativa auxiliar de entrevista, que, segundo Minayo (2008, p. 64), “podem ser consideradas *conversas com finalidade* e se caracterizam por sua forma ou organização”. Duarte (2006) define Entrevista em Profundidade como:

[...] técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiência de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2006, p. 62).

Por se tratar de um estudo exploratório, que tematiza a gestão criativa na criação publicitária, a entrevista em profundidade é extremamente útil por oferecer uma coleta de dados interativa. Promovendo, assim, segundo Duarte (2006, p. 81-82), “[...] um rico processo de aprendizagem, em que a experiência, visão de mundo e perspicácia do entrevistador afloram e colocam-se à disposição das reflexões, conhecimento e percepções do entrevistado”.

Mesmo que uma entrevista seja uma conversação, isso não quer dizer que ela não necessite de algumas regras, limites ou formas de proceder. Bauer e Gaskell (2002) ponderam alguns detalhes, como a duração, que normalmente deve respeitar a uma hora e meia. Também previne que, antes que a entrevista aconteça, deva existir uma preparação, por parte do pesquisador, sobre os tópicos e temas centrais da entrevista. Sugere ainda a gravação da entrevista, com autorização do entrevistado, para facilitar a análise posterior. Porém, outros fatores são determinados pelo tipo da entrevista.

Ao considerarmos uma entrevista “em profundidade”, estamos diferenciando de uma conversa comum, de um bate papo informal, como explicam Bauer e Gaskell (2002, p. 74):

[...] ela difere de conversações comuns sob diversos aspectos. Ela demora mais que uma hora e se dá entre duas pessoas que não se conheciam antes. Existe aqui um papel relacional incomum. Espera-se que uma pessoa, o entrevistador, faça as perguntas; e espera-se do outro, o entrevistado, que responda a elas (BAUER; GASKEL, 2002, p. 74).

Dos diferentes tipos de entrevistas, uma classificação válida é proposta por Minayo (2008), que encontra em sua categorização cinco possibilidades de entrevistas: (a) sondagem de opinião; (b) semiestruturada; (c) aberta; (d) focalizada; (e) projetiva. Cada uma delas obedecendo a uma forma específica de organização.

A opção para este projeto é a Entrevista em Profundidade semiestruturada. Conforme Minayo (2008, p. 64), a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão, sem se prender à indagação”. Segundo Gil (2001), ela mescla características de duas outras formas de entrevista: a estruturada e a aberta. O entrevistador, neste caso, formula perguntas prévias, podendo outras surgirem no decorrer da entrevista. Esta flexibilidade vai ao encontro da complexidade do tema, permitindo coletar informações que fujam da obviedade.

Após a descrição do perfil semiológico e da técnica de coleta auxiliar, necessárias para a análise formal ou discursiva, chegamos a terceira e última fase da HP: Interpretação/Reinterpretação, construída a partir das duas fases anteriores. Para Thompson (2009, p. 375), “[...] a interpretação implica um movimento novo de pensamento, ela procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados”. Assim sendo, são as transcendências das formas simbólicas das fases anteriores que serão aqui compreendidas no processo de Interpretação/Reinterpretação.

Na medida em que interpretamos, tomando por base o enfoque da HP, estamos simultaneamente fazendo uma reinterpretação. Isso acontece pois as formas simbólicas trabalhadas fazem parte de um campo pré-interpretado pela análise sócio-histórica. Esse processo é sintetizado por Thompson (2009, p. 376): “As formas simbólicas podem ser analisadas mais além, em relação tanto às suas condições sócio-históricas como às suas características estruturais internas, e elas podem, por isso, ser reinterpretadas”.

Uma parte esclarecedora, pontuada por Thompson (2009), sobre o papel do pesquisador, pondera sobre o entendimento a diferença entre provar uma interpretação e impô-la:

É com esta pergunta em mente que apresentarei a seguinte tese, na suposição de que uma interpretação é correta, nós pressupomos que ela não pode ser provada pelo fato de ser imposta. Nós pressupomos, com outras palavras, que existe uma distinção entre provar uma interpretação e impô-la a outros, ou ser imposta sobre nós. Provar é apresentar razões, fundamentações, evidências, elucidação; impor é afirmar ou reafirmar, forçar outros a acreditar, silenciar os questionamentos ou as discordâncias (THOMPSON, 2009, p. 411).

Contudo, a HP mostra-se um método flexível, que, em sua tríplice análise, fornece um referencial quando buscamos estudar o campo da comunicação, especificamente a Publicidade. Podemos analisar tanto o discurso publicitário como o fazer publicitário, este segundo o nosso caso. Os sujeitos, dentro de seus departamentos e em suas diferentes formas de gerir e criar, constantemente se

expressam através de formas simbólicas, passíveis de uma análise de contexto (sócio-histórica), e interna (no centro do nosso objeto de estudo).

Deste conflito de interpretações, próprio da HP, que são gerados pela análise sócio-histórica, pela análise semiológica e com o auxílio das entrevistas em profundidade, buscamos que o nosso pensamento e o nosso trabalho se movimente e seja crítico, para que consigamos evitar, segundo a indicação de Thompson (2009), cair nas armadilhas do internalismo ou do reducionismo. Nesta tarefa e com esta visão elencaremos as questões de pesquisa e os objetivos.

### 3.2.2 Questões Essenciais de Pesquisa

Para a composição desta Tese e considerando as categorias *a priori* já elencadas, seguem as perguntas norteadoras da pesquisa:

- Como se processa o fazer criativo?
- De que maneira o líder interfere na criação?
- Como são evidenciadas as relações de poder na atividade criativa?
- Como a cultura da agência interfere no fazer criativo?

### 3.2.3 Objetivos de Pesquisa

Ao longo do desenvolvimento desta Tese teremos dois objetivos elaborados – o geral e o específico:

- **Objetivo geral:** Interpretar o processo gestor no departamento criativo de duas Agências de Publicidade.
- **Objetivo específico:** Analisar as evidências da gestão criativa no departamento criativo das Agências Paim e W3haus.

## 4 PAIM COMUNICAÇÃO

As entrevistas com os profissionais da agência Paim Comunicação, que serão analisadas para esta Tese, ocorreram pessoalmente, na própria sede da empresa. Foram entrevistados o Gerente de Criação Márcio Blank, no dia 11 de junho de 2014, e o Criativo Tomas Albrecht, no dia 15 de julho de 2016. O tempo de duração das entrevistas foram de aproximadamente uma hora. As entrevistas foram transcritas, em sua íntegra, e encontram-se anexadas a esta tese.

As entrevistas em profundidade tiveram como ponto de partida as seguintes perguntas: Como é o perfil de um criativo? De que maneira se reconhece um trabalho criativo? Como se processa o fazer criativo na agência? De que maneira é feita a gestão criativa na agência? (nesta pergunta, alguns tópicos foram levantados para serem tratados de forma mais específica: sistema de recompensas, química da equipe, gestão da equipe, comunicação e relações de poder).

### 4.1 GERENTE DE CRIAÇÃO

Em resumo, Márcio Blank enxerga como perfil para um Criativo a disciplina e a paixão; reconhece um trabalho criativo quando ele rompe um padrão já estabelecido pela Publicidade; incentiva o desapego pelas ideias criadas até o momento do seu julgamento, visto que a quantidade de ideias é fundamental para a qualidade das mesmas; entende como recompensa para o criativo o reconhecimento do público em geral e dos jurados dos festivais; defende o intercâmbio entre duplas de criação e dos próprios trabalhos, para não gerar ciúme na equipe; tem como filosofia de trabalho a liderança pela inspiração e vê dois grandes desafios que enfrenta na sua gestão: evitar que a pressão do dia a dia contamine a equipe, e fazer com que os criativos fujam do convencional na hora de criar.

Também incentiva que a sua equipe se comunique mais, olho no olho, para uma maior riqueza no processo e, por consequência, nas ideias. Ele acredita que

o respeito da equipe vem da colocação de pessoas inspiradoras e com critério criativo na liderança. Por iniciativa do entrevistado, acrescentou à entrevista a temática “qualidade de vida”. Segundo Márcio Blank, o processo de criação precisa ser leve e para isso o Criativo precisa ter qualidade de vida fora da agência. Cita alguns exemplos, como: fazer coisas divertidas, praticar esporte e estar com a saúde em dia. Só assim as pessoas chegarão na agência felizes e leves, que são combustíveis para a hora de criar.

## 4.2 CRIATIVO

Em síntese, Tomas Albrecht acredita que um criativo, de forma geral, é uma pessoa que tem a capacidade de fazer conexões; reconhece um trabalho criativo quando nele existe inteligência criativa, ou pensamento estratégico. Tomas faz uma crítica às reuniões de grande grupo, em que todas áreas julgam o trabalho da criação e a criação não pode opinar no trabalho dos demais, ficando em um patamar mais baixo; reforça a falda de definição de papéis nos cargos de gestão, que acaba gerando atrasamento dos trabalhos e confusão na definição de critérios; tem uma boa relação com seu Gerente, na qual aprendeu como e onde despender tempo e energia durante o processo de criação. Sua maior recompensa no trabalho é o laço de confiança que construiu com seu Gerente, garantindo maior flexibilidade em relação às horas de trabalho.

Tomas vê como positiva a forma como acontece as contratações para o núcleo de criação, em que são levados em conta mais o perfil pessoal do que os trabalhos realizados, contribuindo, assim, para a integração da equipe; tem uma boa comunicação com o seu Gerente, até pela proximidade do lugar onde estão trabalhando, e reconhece o seu Gerente como um líder carismático, que escuta a equipe e busca evitar conflitos. Não tem essa mesma relação com o VP de Criação, este que lidera de forma impositiva pelo poder do cargo que exerce. Por iniciativa do entrevistado, ele reforça o quanto é difícil a atividade de gestão pela subjetividade de avaliar ideias. Da mesma forma, ele entende que as metodologias ágeis, como por exemplo a SCRUM, podem evoluir o processo de

gerenciamento dos trabalhos dentro das agências, pois nelas as tarefas não são impositivas.

#### 4.3 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

Logo no início da sua entrevista, o Gerente de Criação Márcio Blank reforça dois aspectos: o equilíbrio entre paixão e dedicação/disciplina e a distinção entre “visão romântica” e a “comunicação moderna”.

Então, acho que isso é fundamental para o perfil do criativo: paixão, dedicação e disciplina. Com certeza, com isso vai ter resposta criativa muito maior do que aquela imagem que a gente tem de criativo, que vem uma ideia divina que tu fica até tarde trabalhando e aquela coisa muito solta. É uma visão romântica que não condiz com a comunicação moderna (BLANK, 2014).

Ao analisarmos a “visão romântica” sobre o processo de criação, mencionada pelo entrevistado, podemos associar com a relação antiga da criatividade com a religião e com a figura do gênio, vendo a criatividade como dádiva e o ato de criação como um lampejo divino. O criativo entrevistado, Tomas Albrecht (2016), também contrapõe essa visão mistificada de que criatividade é genialidade: “Eu acho que as pessoas criam essa mistificação de que criatividade é gênio. Mas, na verdade não, criatividade é tu, na minha percepção, é tu *linkar* pontos que antes ainda não tinham sido *linkados*”.

Outro fator desta visão é que, normalmente, somente uma parte do processo de criação é mostrada e “romantizada”. Mostra-se o momento exato em que o criativo faz uma associação ou tem um *insight*, porém esconde-se todo o restante do trabalho, ou seja, a maior parte dele.

A “visão romântica” não condiz com a comunicação moderna, pois os desafios impostos e as frequentes mudanças ocorridas da comunicação atual desafiam, dificultam e exigem muita dedicação e disciplina do criativo. A exemplo disso, Kotler et al. (2010) apontam o avanço tecnológico, principalmente ancorado

por três grandes forças: computadores e celulares acessíveis, Internet de baixo custo e fonte aberta, que impulsiona a conectividade e a interatividade. Desta forma, um novo comportamento do consumidor é gerado tendo por base a era da participação: as pessoas não só consomem, mas também criam notícias, ideias e entretenimento.

Se, em um momento, a mensagem era só comunicada, agora ela precisa ser interativa, levando em conta esse consumidor, o qual é visto como propagador e não só como um ponto final da comunicação. As clássicas narrativas de trinta segundos, utilizadas pela publicidade, se expandem para experiências e utilizam o meio digital, pois mais do que querer que as pessoas assimilem uma mensagem, buscam gerar a reação das pessoas proporcionando uma experiência.

Neste contexto, Albrecht (2016) entende a necessidade de ampliar o olhar criativo para além do convencional:

O que eu noto é que muito dos criativos publicitários que eu trabalho estão muito ligados em ser criativos dentro do que já foi feito. Eu quero fazer um anúncio, enquanto o pulo do gato esteja em outros pontos, eu acho que talvez isso seja uma marca que eu enxergo.

O reflexo da fala do entrevistado aponta para a transformação dos meios de comunicação que passam a focar na conversa, no diálogo, não ditando, mas submetendo a vontade de quem consome. A publicidade não se restringe mais aos formatos tradicionais, como anúncio, TV, rádio e *outdoor*. Uma infinidade de formatos surge e outros podem ser criados, valorizando, cada vez mais, as ideias que gerem mídia espontânea, como alternativa mais barata aos altos custos dos meios tradicionais.

O controle, através da tecnologia, dá às pessoas mais poder de desviar da publicidade. Isso aponta para que, cada vez mais, a publicidade precise ser criativa para que receba a atenção e o envolvimento dos seus públicos. E, segundo as palavras do Gerente de Criação, esta dedicação e disciplina criativas normalmente são naturais de quem tem paixão pelo que faz.

Pessoas apaixonadas são dedicadas ao que fazem. Pô, se tu ama uma mulher, tu é apaixonado por ela, tu é dedicado com ela. E com trabalho é a mesma coisa, se tu ama, essa dedicação não fica forçada, acaba ficando uma coisa boa, uma coisa prazerosa, e dedicação também é disciplina (BLANK, 2014).

Outra marca citada e reconhecida pelos dois entrevistados foi o Festival de Cannes, para Blank (2014) visto como apontador de tendências. Já para Albrecht (2016), apesar de não ser muito fã, acompanha algumas categorias. O Festival de Publicidade de Cannes foi criado pela SAWA (*Screen Advertising Worlds Agencies*) e é realizado na França, na cidade de Cannes. Foi criado em 1953 e se tornou a premiação mais importante da publicidade mundial. Iniciou com apenas uma categoria de filme e hoje conta com mais de vinte. Além das premiações, em 1990, o festival acrescentou à sua programação seminários e palestras para formação dos profissionais da área. Atualmente, se conceitua como um festival de criatividade, buscando trazer experiências de outras áreas para compor a programação do evento.

Outro aspecto presente nas duas entrevistas é o termo *brain*, abreviação do nome da técnica criativa *Brainstorm*. Albrecht (2016) cita algumas vezes, e Márcio Blank, entra em alguns detalhes

Aí se faz o clássico *brain*, que a gente chama de *brain*, mas não é só *brain* tem vários outros processos que são usados. Mas a gente não diz para galera: agora vocês vão usar *brainstorm*, agora pensamento lateral, agora *free for writer*, a galera tá muito livre para criar e o espaço na agência também favorece áreas mais descontraídas. Pois a ideia pode vir de qualquer lugar, e até fora da agência, de um *insight* (BLANK, 2014).

A fala do entrevistado remete à técnica do *Brainstorm*, que é a mais conhecida, aceita e praticada nas agências de publicidade, porém não é a única. A técnica foi criada por Osborn, publicitário e fundador da agência BBDO. Hoje, muitas pessoas chamam qualquer reunião de criativos de um *brainstorm*.

Dessa forma, com base na obra original de Osborn (1963), destacamos resumidamente seus princípios e o desenrolar da técnica. Segundo seu criador, existem algumas regras importantes para garantir um ambiente propício à associação de ideias:

- A. Qualquer classe de juízo crítico é proibida: não se pode criticar nenhuma ideia, por mais absurda que possa parecer, até pelo fato de inibir os participantes em expô-las. Deixamos esta parte para a fase de seleção das ideias.
- B. Relaxar e deixar que as ideias fluam livremente por si mesmas: livrar-se das tensões e medos.
- C. Escutar e melhorar as ideias dos demais: é um dos princípios que justificam a produção de ideias em grupo. Todos são capazes de melhorar as ideias sugeridas pelos outros, não no sentido crítico, e sim no âmbito de extrair mais ideias por associação.
- D. Quanto mais ideias se produzem, mais ideias boas aparecem: a quantidade é a base para a qualidade.

Tendo por base esses primeiros norteadores da técnica, antes mesmo que o grupo se reúna, a pessoa que vai dirigir a sessão (moderador) deve solicitar a resolução de um problema. Normalmente, esse problema resulta de uma conversa antecipada com o cliente. Antes de tudo, é importante que seja claro o problema (*briefing*) a todos os participantes da sessão, no sentido de não se desperdiçar tempo. Depois de informado o problema, é comum os participantes levantarem questões para compreender ainda mais a problemática. Convém, nessa hora, informar os pontos principais da técnica enumerados anteriormente.

Já iniciada a sessão, o objetivo é a produção do maior número possível de ideias. Não existe uma regra sobre a duração da técnica do *brainstorm*, porém o próprio Osborn indica 30 minutos, apesar de outros investigadores reduzirem esse tempo para 15 minutos. É coerente que o grupo de pessoas seja de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com

a "tempestade de ideias" que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões.

Uma fase muito importante é o exame e a validade de todas as ideias sugeridas. É considerada uma etapa difícil e de controle, onde o próprio Osborn recomenda uma lista de critérios como, por exemplo: ver se a ideia é bastante simples, se é compatível com a natureza humana, se é oportuna, se é viável, etc. Devemos também tomar cuidado com as primeiras ideias, pois elas podem ter resultado de associações instantâneas e comuns, já existentes.

Além da técnica do *Brainstorm*, uma forma de pensamento é citada pelo entrevistado: o pensamento lateral, já apresentada neste trabalho. Idealizada por Bono (2005), agrega várias técnicas como: geração de alternativas, desafio de premissas, fracionamento, inversão, analogias, estímulos aleatórios entre outros.

Para o *free for writer*, mencionado pelo entrevistado, não existe uma origem precisa. É uma forma de escrita livre que se insere em várias formas de pensamento e de registro de ideias. Existem variações do próprio *brainstorm* como, por exemplo, o *brainstorm* escrito que também tem similaridade com o *free for writer*.

No final da fala, o entrevistado utiliza o termo *insight*. Para evitar as visões do *insight*, como "iluminação", como um fator não controlável e sem explicação, Alencar e Fleith (2003) esclarecem os três tipos básicos de *insight*: de codificação seletiva, de comparação seletiva e de combinação seletiva. O primeiro sugere a codificação, ou seja, o reconhecimento das informações que podem não parecer em primeiro momento óbvias em determinado problema. O segundo tipo remete a um pensamento analógico, ou melhor, à analogia entre o velho e o novo para a resolução de um problema. Já o terceiro tipo de *insight* acontece na união de informações em que não existe obviedade na conexão. Esta divisão sobre o *insight* torna-se importante, pois favorece o seu entendimento de forma objetiva.

Outras duas falas sobre o fazer criativo reforçam características da técnica do *Brainstorm*. Vejamos:

A gente pede pra galera trazer tudo, sem tentar nos influenciar para alguma ideia e também não desprezar as ruins. Pois ideia é associação, e às vezes uma ideia ruim talvez guarde um embrião de uma ideia genial. Que é muito mais legal do que uma que tu julgue boa. Pedimos que nos conte tudo sem vergonha, sem filtro e sem “ah, isso eu acho legal”. Queremos que eles não se apaixonem pelas ideias, é a arte do desapego. É ter muitas e muitas ideias até pra não frustrar (BLANK, 2014).

Aí nesse processo de aprovação a gente acrescenta muito, quando a galera vem contar as ideias. A gente diz “pô isso não é tão legal, mas... se fizesse isso”, “isso me lembrou que dá pra fazer aquilo”, temos um processo de construção contínua. Até na hora de levar para o Diretor de Criação a gente costuma não cortar muito do nosso filtro, pois nesse processo todo mundo acrescenta. E não venham com favoritos (BLANK, 2014).

Nestas duas falas, retomam-se alguns dos princípios do *brainstorm* em: não estabelecer juízo de valor sobre as ideias; buscar melhorar as ideias dos outros (pelo lado positivo); e trabalhar com quantidade para se chegar à qualidade.

Chama a atenção na fala do entrevistado a parte em que diz: “[...] ideia é associação”. Segundo Carrascoza (2008), a associação é uma das técnicas mais cultivadas no dia a dia das agências de publicidade. Albrecht (2016) também utiliza uma palavra que é sinônimo de associação, para explicar o fazer criativo: “E eu acho, então, que um criativo de forma geral é uma pessoa que consegue fazer essas conexões”. Tanto estas conexões como associações consistem na liga, na mistura de ideias em busca de uma ainda maior e mais original.

Além das técnicas já mencionadas, Albrecht (2016) cita em sua entrevista as “metodologias ágeis”, como uma possibilidade de aprimorar o processo de criação na Publicidade. As metodologias ágeis surgiram para acelerar o processo de desenvolvimento de *software*, ou seja, de outro campo distinto da Publicidade. Porém, a Publicidade já discute o tema; no SXSW<sup>32</sup> de 2016 existia um painel específico “*Software as an agency*” ministrado por Cory Clarke:

O palestrante foi Cory Clarke, um conhecedor do mundo de agências e de tecnologia. Ele iniciou a conversa falando sobre algumas

---

<sup>32</sup> *South by SouthWest* (SXSW) é um festival de música, cinema e tecnologia que ocorre na cidade de Austin, Texas, nos Estados Unidos. Teve início com um grupo de debate sobre o futuro do entretenimento e da mídia, se transformando em um dos eventos mais importantes sobre tendências, tecnologia e indústria criativa.

oportunidades que a tecnologia pode ajudar a transformar o negócio de agência. Todos nós sabemos que as agências de publicidade têm buscado se digitalizar para fazer frente as mudanças tecnológicas da atualidade. Mas de acordo com Clarke, nosso modelo operacional real não tem se transformado com a vinda da tecnologia (RUCELMAR, 2016).

A problemática, segundo Cory Clarke, é ainda mais complexa, pois não basta as agências de Publicidade utilizarem as metodologias como *Agile*, *Scrum* ou *Lean*. “Isso pode ajudar, mas não resolve o negócio das agências. É preciso aprender com as empresas de *software* o conceito de reaproveitamento de código e de ‘produtização’ das entregas (RUCELMAR, 2016)”.

Já no questionamento sobre a gestão criativa, Márcio Blank pontua sobre recompensa:

Para valer todo o esforço e toda a disciplina existem duas coisas. Ver um trabalho legal na rua e ver as pessoas comentando. Por exemplo, coloquei um comercial de Polar na TV e ver a tua vó ou teus amigos comentando, isso é uma grande recompensa. Tu vê que valeu a pena. Outra coisa é a premiação. Eles sempre valorizam o criativo. Um criativo que começa a ganhar prêmio, ele começa ser desejado nas agências, o teu salário começa a duplicar, triplicar. É um momento que a recompensa é no ego e no bolso. Tu cresce profissionalmente e financeiramente (BLANK, 2014).

Conforme Brochand et al. (1999, p. 212), o criativo publicitário tem um papel muito importante dentro da agência pelo seu grande envolvimento com o trabalho, mesmo que muitas vezes seja desconhecido pelo grande público. A publicidade não tem créditos, reforçando a importância dada pelo criativo de ver seu trabalho nos meios de comunicação, e, mais que isso, ver o que as pessoas comentam sobre a publicidade criada. Com a consolidação da internet e das redes sociais, estes comentários e compartilhamentos ficam mais acessíveis aos criativos.

Referente às premiações, notamos que elas fazem parte do universo da publicidade. A exemplo, o Brasil é um dos países que mais inscreve trabalhos no festival de Cannes. Existem inúmeros festivais em diferentes âmbitos:

internacionais, nacionais e regionais. Podemos destacar o Festival de Cannes, *The One Show Awards*, *Clio Awards*, *The Art Directors Awards*, Festival de NY, Festival de Londres, *El Ojo de Iberoamerica* e FIAP (internacionais); Festival CCSP, Caboré, Profissionais do Ano e Colunistas (nacionais); Criarp e Colunistas RS (regional).

Quando questionado sobre a química da equipe, Márcio Blank enfatiza três fatores: o intercâmbio dos criativos; a distribuição equilibrada de trabalhos e o trabalho em equipe. Os dois primeiros fatores ficam claros na fala abaixo:

Tem as duplas, mas fazemos intercâmbios. Dois redatores e um diretor de arte. Temos três núcleos: Walmart, Geral e Renner. Fazemos intercâmbio desses núcleos. A gente também vê o perfil de cada trabalho. Isso o fulano podia funcionar com aquela redatora. Procuramos também não criar ciúminho... pô só tão botando trabalhos legais pra eles e eu só tô recebendo craca pra fazer (BLANK, 2014).

A dupla de criação, modelo de trabalho, criado na década de 60, com um diretor de arte e um redator, ganha variações para trios ou grupos de trabalho na agência. Além do intercâmbio entre os criativos, dentro dos grupos de trabalho da agência, é também cuidado para que a distribuição dos trabalhos maiores e mais desafiadores não gerem ciúmes entre os criativos. O intercâmbio torna o trabalho menos repetitivo e faz com que os criativos tenham contato com outros membros da equipe e realizem trabalhos para clientes variados.

O terceiro fator, importância do trabalho em equipe, se reforça por uma tendência atual marcante: o trabalho colaborativo. Quanto maior o projeto da ideia, mais pessoas serão integradas e coordenadas no seu fazer. A exemplo, o entrevistado reconhece que os trabalhos mais interessantes envolvem mais pessoas, pois possuem fichas técnicas maiores, como descrito a seguir:

Os trabalhos mais legais são com fichas técnicas enormes. Porque aqui não tem egoísmo é todo mundo em clima de mutirão, que torna o trabalho mais fácil pros criativos. Porque tu conta com a ajuda de um monte de gente se divertindo, pois vai ter uma monte de gente criando contigo tirando a resposta de uma só (BLANK, 2014).

Quando entramos na questão central deste trabalho: a maneira como a gestão criativa é feita na agência, tanto o Gerente de Criação como o Criativo apresentam sintonia na resposta:

Eu tenho uma filosofia de liderança para equipe, que, assim, é liderar muito mais pela inspiração do que pela imposição. Eu não quero ser aquele chefe brabo que fica cobrando, que as pessoas têm medo e que bote pressão (BLANK, 2014).

Ser o mais horizontal possível. É sempre mais positivo tu conseguir inspirar liderança por “eu te ajudo aqui” mas vou poder te cobrar depois, vamos trabalhar juntos. Do que “faz isso e te vira” (ALBRECHT, 2016).

A fala dos entrevistados aponta duas formas de liderar, que se contrapõem pela inspiração e pela imposição. Segundo Florida (2011), existe um debate polarizado acontecendo em ambientes de trabalho criativos. De um lado o conceito de “senzala corporativa” que dialoga com a imposição, em que o ambiente de trabalho é fonte de muito estresse e insegurança; do outro lado, a “empresa acolhedora”, em que o espaço de trabalho é estimulante, inspirador e acolhedor.

Em oposição à figura do chefe “brabo e opressor”, o entrevistado ainda ressalta o papel da diversão dentro do processo:

O processo tem que ser leve, divertido, quando tu recebe um trabalho não pode ler ele e dizer “puta, eu tenho que resolver esse trabalho”. Deve pegar e dizer “como eu vou me divertir com esse trabalho”, “como eu vou fazer uma coisa legal”. Eu vejo se as pessoas conseguiram entender isso, se divertir, se conseguiram ser leve, no próprio resultado, mais legal até no brilho do olho. Pô, eles entenderam a filosofia, do que só resolver e me livrar. Aí vem menos ideias, vem ideias mais medrosas, mais dentro dos padrões; ele só quer resolver, ao contrário de quando vem muita coisa ousada e diferente (BLANK, 2014).

A relação do trabalho, com diversão, pode ser compreendida nos estudos de De Masi (2003, p. 632-633). O autor cunha o conceito de “ócio criativo” em uma relação entre estudo, trabalho e jogo. Dos gregos, em sua essência, o jogo.

Para a sociedade industrial, o empenho e o trabalho sério; e para a sociedade pós-industrial, a síntese de estudo, trabalho e jogo.

Isto é, quando ao mesmo tempo trabalhamos produzindo riqueza, estudamos produzindo saber, jogamos produzindo prazer de viver, satisfação e alegria. É então que, finalmente, podemos saborear aquilo que eu gosto de chamar de ócio criativo [...].

Em seguida, Márcio Blank relata sobre as evidências diretas da sua interferência na gestão criativa:

Um é a pressão, a gente tá numa agência grande que tem um processo, temos prazos e muitas coisas para comprimir. Então, é não deixar que essa pressão contamine a equipe. Porque se eles se contaminarem com essa pressão, de prazo do cliente e de que o cliente só aprova de determinado jeito, não vão entregar o trabalho criativo. Eles vão tentar fazer só um feijão com arroz. Transformar a agência numa padaria, que só vai entregando o dia a dia. Não deixar se contaminar pela pressão (BLANK, 2014).

A pressão e o estresse aumentam, segundo Florida (2011, p. 132), pois as atividades criativas se baseiam na mudança e na velocidade.

Se uma empresa quer sobreviver, precisa sempre superar o que fez no dia anterior. Os funcionários precisam sugerir novas ideias constantemente; eles precisam encontrar meios cada vez mais rápidos, mais baratos e melhores de solucionar problemas.

Outro fator de interferência direta, mencionado pelo entrevistado, é a atitude provocativa do gestor em fugir do “feijão com arroz”, do comum.

Eu acho que onde a minha gestão mais interfere é no fugir do feijão com arroz. Porque é fácil chegar no feijão com arroz e entregar o que resolve o dia a dia, mas não vai fazer o cliente ser comentado pela dona Maria.

É ficar provocando a equipe fazer mais que o feijão com arroz (BLANK, 2014).

Por fim, confere a maior dificuldade da sua gestão para o entendimento de como cada uma pessoa na equipe funciona.

Mas mais do que isso, o grande desafio é que tu tá lidando com pessoas e cada pessoa é de um jeito. Cada um funciona de um jeito. Um funciona melhor de tarde, outro de manhã, tem gente que funciona melhor se tu der uma apertada ficando mais em cima, outro deixar mais solto. Cada um é muito específico e tem que entender como cada um funciona para tirar o melhor dele. Dá um tempo pra ver como elas funcionam, e deixar elas serem como elas são (BLANK, 2014).

Neste caso, retoma-se uma tendência, constatada por Florida (2011), em que a classe criativa não costuma se adaptar a diretrizes da organização. Esta inconformidade faz com que os criativos desenvolvam identidades singulares de expressão da sua criatividade. Os criativos, segundo o autor, favorecem os ambientes em que todos possam se sentir à vontade e progredir.

Já a comunicação dos gestores com a equipe e entre os integrantes da equipe propõe dois desafios, segundo Márcio Blank: a individualidade do criativo e a resistência da comunicação “olho no olho” em relação às novas tecnologias.

O criativo é muito fechado na sua bolha, na sua redoma de criatividade, e nós tentamos quebrar isso. Às vezes, por ser mais egocentrado, só vou brilhar se eu brilhar sozinho. É time, é pegar junto e dividir problemas. Não achar que tu vai resolver tudo sozinho. Ter humildade para pedir ajuda. Hoje em dia, temos vários inimigos que nos prejudicam, ichat, e-mail, celular grupo no whatsapp. Às vezes, tu manda o trabalho pro e-mail e era isso. Acaba não indo pessoalmente defender. A tecnologia faz a gente se afastar do olho no olho. Até na agência o pessoal tá do lado e conversando via chat. E a gente quer que as pessoas falem e conversem mais, é mais rico e vai resolver problemas e ter ideias de trabalhos futuros, mas é um costume que a galera não tem (BLANK, 2014).

Sobre a individualidade, os integrantes da classe criativa, conforme Florida (2011), apresentam forte tendência a ela e à autoafirmação. Acabam, por sua vez, resistindo a princípios tradicionais que promovem o coletivo.

Além disso, se a publicidade se tornou ainda mais interativa pelo avanço tecnológico, abrindo novas oportunidades para criar, por outro lado, os criativos também estão integrados às novas tecnologias de comunicação em rede, por dispositivos móveis, *tablets* e computadores. O diálogo presencial passa a rivalizar com a troca de *e-mails* e mensagens, mediados por novas tecnologias de interação.

Nas relações de poder entre criativos, gerentes e o diretor de criação dois fatores são determinantes para Márcio Blank: a confiança no critério e a criatividade dos gestores.

Na equipe é bem claro, mas como se consegue o respeito? Tu consegue botando no poder pessoas que inspirem que são admiradas pela equipe, não adianta colocar uma pessoa que tu não confia no critério, nem admira criativamente (BLANK, 2014).

Neste caso, a relação de poder tem a ênfase no mérito. Segundo Florida (2011, p. 78), os membros da classe criativa são ambiciosos e pretendem progredir levando em conta sua capacidade e o seu desempenho. As empresas que empregam criativos geralmente “[...] estão sob enorme pressão competitiva, portanto não podem arcar com peso morto na equipe”.

Por iniciativa de Márcio Blank, não poderíamos deixar de acrescentar um item relacionado à gestão criativa: a qualidade de vida. Desta forma, sinaliza uma atitude comum por parte dos criativos brasileiros:

Tem muitas agências e criativos que enchem a boca para dizer: “bá me ferrei trabalhando”, “virei noite trabalhando”, ou, “perdi todo final de semana”. Acham que isso é que vai fazer diferença na entrega criativa. Quando eu falo em disciplina não é o cara se ferrar trabalhando, é tu entender o processo de criação e fazer ser criativo (BLANK, 2014).

O excesso de trabalho nas agências de publicidade, principalmente no Brasil, já foi destacado neste trabalho, como um fator condicionante para despertar o interesse de criativos brasileiros em buscar oportunidades no exterior. No caso do entrevistado Tomas Albrecht, a limitação da criatividade restrita a formatos publicitários fez ele buscar outra área de estudo, em tecnologia, fora do Brasil.

E no meu dia a dia, eu acho bem complicado pois estou indo fazer um Mestrado fora do Brasil. Eu não acredito no trabalho criativo publicitário que se faz. Fica recorrendo em coisas e soluções fáceis, em modelos de anúncio e de filme. E eu acho que nós temos que pensar adiante (ALBRECHT, 2016).

O excesso de trabalho acaba, também, prejudicando a qualidade da entrega criativa, esse aspecto é notável na fala dos dois entrevistados:

Porque, o que é criação? É o trabalho com o cérebro, e de noite se tu ficou dez horas seguido, teu cérebro vai estar cansado. Não vai render e ter ideias legais, já que ele trabalhou uma semana inteira e não parou. Cérebro cansado é cérebro improdutivo. Como a gente precisa descansar? Precisa ter uma vida, ter qualidade de vida, fazer coisas que arejem o nosso cérebro, que nos divirtam e nos tirem do nosso mundinho da propaganda, até pra nos inspirar.

Eu acredito muito num processo de insight que a gente tem as melhores ideias fora da agência, tomando banho, às vezes dormindo, às vezes num jantar com a namorada, vendo um filme, fora da agência (BLANK, 2014).

Um tempo atrás estavam aqui cobrando propostas criativas, e eu naquela época levantei a bola. Nós vamos fazer um folder de empreendimento imobiliário e ficar até depois do horário, discutindo vírgula depois de vírgula. Como eles querem que eu faça um trabalho extremamente criativo e me sinta leve se o dia a dia é atravancado, totalmente desgastante e desmotivante (ALBRECHT, 2016).

Em parte, essa contestação se explica, segundo Florida (2011), pelas mudanças na natureza do trabalho. Os trabalhadores braçais, clássicos, descansavam em seus horários de folga. Já o trabalho criativo, intelectual e sedentário recarrega suas baterias na recreação, na atividade física, aliviando o *stress* do trabalho. Juntamente a isso, Florida (2011, p. 166) afere que o estilo de

vida da classe criativa se caracteriza pela “[...] busca arrebatada pela experiência”. Ou seja, repleta de experiências multidimensionais, que transcendem o ambiente de trabalho.

#### 4.4 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA

Para o Gerente de Criação Márcio Blank, o fundamental para o perfil do criativo é ter paixão, dedicação e disciplina. Na sua fala, fica evidente que a paixão é que vai garantir a dedicação e a disciplina, e que estas não podem ser vistas como uma obrigação ou como algo negativo: “[...] se tu ama, essa dedicação não fica forçada, acaba ficando uma coisa boa, uma coisa prazerosa [...]” (BLANK 2014). Quando o entrevistado utiliza a expressão “prazerosa”, remete diretamente à categoria Poder, na qual, para Barthes (1978), o prazer e a energia prazerosa estão relacionados. Também podemos analisar a importância da paixão para o criativo pela sua necessidade de estar motivado para criar, visto que, no capítulo sobre Desafios da Gestão Criativa, a motivação é apresentada como um dos fatores essenciais para o empreendimento criativo.

Já para o Criativo Tomas Albrecht, o fundamental para o perfil do criativo é a capacidade de fazer conexões, e para isso é preciso curiosidade para que se tenha conteúdo para conectar: “Então, o primordial é que uma pessoa criativa tem que ser curiosa e inquieta e que observa muito as coisas. É uma pessoa que tá num lugar e ela está constantemente buscando alguma novidade ali dentro” (ALBRECHT, 2016).

Nesse aspecto, a fala de Tomas corresponde à visão de Cultura de Barthes (s.d., p. 84) como intertexto, pois fazer conexões e ter conteúdo relaciona-se com o conjunto de referências que a pessoa tem, até mesmo fragmentadas e prematuras, que fazem pressão sobre o seu trabalho. Ainda, a fala do entrevistado está em consonância com a categoria de Processo de Criação, que Carrascoza (2008) expõe como um dos processos de criação mais utilizados pela Publicidade – a associação de ideias. O entendimento do entrevistado é ainda mais completo, na medida em que reforça a importância de ter conteúdo para

poder fazer essas conexões. Quando o tema da Criatividade foi abordado nesta pesquisa, aferimos Munari (2007, p.31) para deixar claro que não podemos criar relações ou conexões entre coisas que não conhecemos.

Sobre o reconhecimento de um trabalho criativo, Blank (2014) cita o próprio Festival de Cannes como apontador de tendências. Neste aspecto, a publicidade busca referência na sua própria cultura. Porém, o entrevistado entende “criatividade” como a quebra dessas tendências: um ciclo é evidenciado, pois quando se quebra uma tendência, o novo surge e vira automaticamente uma nova tendência.

Coisas criativas são coisas que rompem padrões do que a gente está acostumado a ver. Sabe, é muito bonito falar em fazer coisas diferentes, coisas novas, mas a gente acompanha e principalmente agora em Cannes, que é um grande apontador de tendências. O que a gente vê é muita gente seguindo essas tendências, se o novo é criar ações então vamos criar ações e fazer coisas para celular, vamos apostar em um posicionamento do bem. E daí o que se faz... Se busca enquadrar nessas tendências. Criativo quebra isso. É o que mostra uma coisa totalmente diferente. Puta! Isso realmente é novo (BLANK, 2014).

Sobre o novo, em propaganda, Blank (2014) exemplifica com a premiada campanha *Dumb ways to die*<sup>33</sup>, criada pela agência McCann de Melbourne para a *Metro Trains*, companhia de metrô da Austrália. Segundo Blank (2014), vai contra o que os publicitários estavam acostumados a ver. Na categoria de rádio, a ideia ganhou o *Grand prix* e, fazia muito tempo que um *jingle* não era premiado.

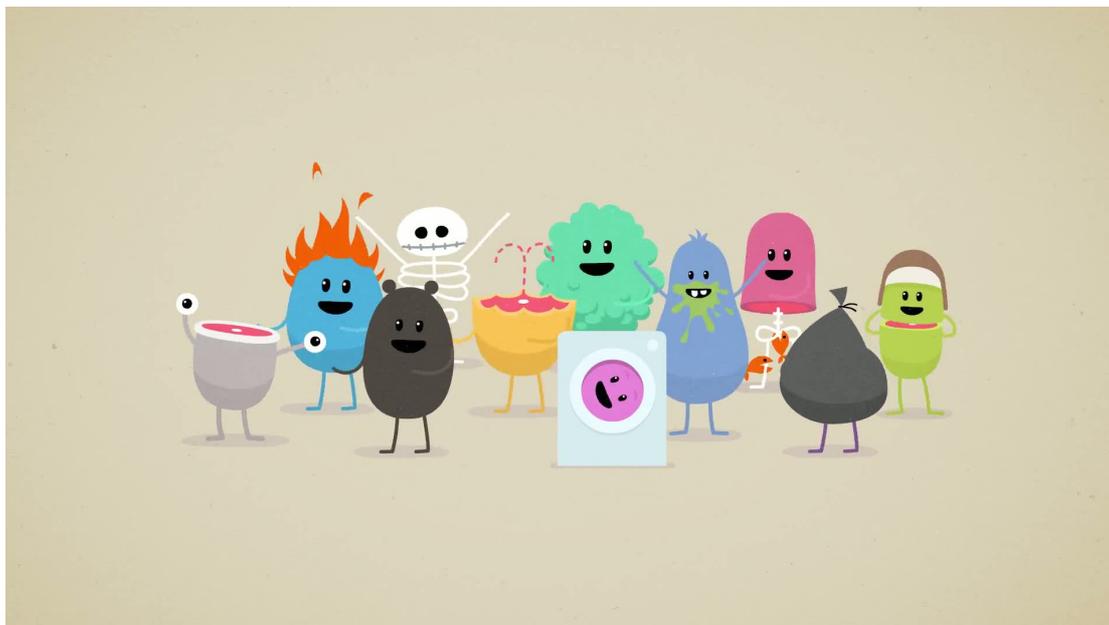
Somente *spots* com formas diferentes, com sacadas e diálogos inteligentes, mas não tinha uma música. Os *jingles*, talvez no nosso imaginário, seja coisa velha, dos primórdios da propaganda. E os caras vieram com um *jingle* com uma música chiclete que fica na cabeça. E botaram uma letra genial, mas é um *jingle* e a gente há muito tempo não via, e foi altamente compartilhado, mas a essência é um *jingle*. Normalmente não se espera, e quebrou (BLANK, 2014).

---

<sup>33</sup> Videocase da campanha: [https://www.youtube.com/watch?v=lxZ\\_ZznO2ek](https://www.youtube.com/watch?v=lxZ_ZznO2ek)

Outro fator, mencionado por Blank (2014), de ruptura, foi a campanha ter usada uma linguagem muito simples, de desenho animado, conforme a figura que segue:

**Figura 5 - Campanha Dumb ways to die**



Fonte: <http://www.dumbwaystodie.com>

Normalmente, conforme Blank, estamos acostumados com produções complexas, utilizando construções em três dimensões (3d), ou uma animação com uma linguagem muito diferente. Porém, em *Dumb ways to die*, a aposta foi em um desenho simples, com um traçado em duas dimensões (2d), na linha de um desenho infantil, uma coisa querida. Blank (2014) conclui:

Muito se fala que a propaganda tem que ser malvada. E eles vieram com um traço muito *friendly*, claro que tem a piada em cima disso, que tem os caras sofrendo acidente, mas eles apostaram em coisas que não estávamos acostumados a ver, e quebrar essas tendências.

Já para Albrecht o que o surpreende é quando vê uma ideia simples, com pensamento estratégico:

Por exemplo, falando agora de Cannes, em que eu nem sou tão fã. Eu tava dando uma olhada em umas categorias que ninguém dá muita bola e vi que os caras fizeram uma campanha para uma ONG que auxilia

refugiados que era simples pra caramba. Eles pegaram vídeos de ódio e pagaram para colocar os anúncios deles antes daqueles vídeos. E cada um dos anúncios negava o que o vídeo estava falando. Mostrava por “a” mais “b” que aquilo era mentira. Pra mim isso é simples pra caramba e é de uma inteligência criativa e estratégica que as pessoas não se dão conta do quão criativo é. Eu particularmente gosto do lado que eu vejo que tem um “penso”, não aquela coisa “Ah é criativo, é louco, é diferente então é bom” (ALBRECHT, 2016).

Albrecht ainda acrescenta que algo pode ser criativo pelo fato de ultrapassar os limites de uma área específica ou um formato: “A maioria dos meus *brains* eu acabo me dando conta de que eu acabo buscando uma solução de negócio para o cliente. Que não necessariamente se enxerga como uma campanha publicitária” (ALBRECHT, 2016).

E Blank (2014) aponta a importância de ampliar a visão na hora de gerar uma ideia: “Pois a ideia pode vir de qualquer lugar, e até fora da agência, de um insight”.

Os dois entrevistados manifestam um entendimento similar sobre: não se limitar pelo que já foi feito e referenciado na Publicidade. Retomando o conceito de Barthes, sobre a Cultura como intertexto, este pode se dar dentro e fora de uma área específica. Dentro, quando se segue uma tendência, se utiliza como referência trabalhos premiados em um festival. E fora, em outros campos, para quebrar uma tendência já consolidada.

Sobre o processo de criação na agência Paim, Blank (2014) reforça a importância de os criativos não se apegarem às ideias geradas e pontua o processo como sendo “a arte do desapego”. Associado a este fato, convém aos criativos, também, o compromisso com uma quantidade elevada de ideias, sem nenhum filtro, para a aprovação do Gerente. Em sua fala sintetiza esse pensamento com a expressão: “a gente pede pra galera trazer tudo”.

A relação com as ideias geradas é diferente do processo de trabalho. Conforme Blank (2014), o prazer no processo se dá pela “paixão pelo que se faz”. Já quando o entrevistado fala sobre as ideias criadas, a relação é oposta: “queremos que eles não se apaixonem pelas ideias”. E o “trazer tudo”, da fala do entrevistado, indica que a quantidade de ideias é essencial para se chegar a

qualidade delas, esse pensamento é a essência da técnica do *Brainstorm*, amplamente utilizado na Publicidade e citada pelos dois entrevistados.

Albrecht (2016), diferente do Gerente de Criação, descreve uma parte específica do processo de criação: as reuniões de grande grupo. Esta reunião é feita com todas as pessoas envolvidas no trabalho. O lado positivo, segundo Albrecht (2016), é que todos ficam situados em relação ao *status* do trabalho, porém o excesso delas atrapalha o processo; muitas vezes, elas não são colaborativas e a criação acaba ficando em um patamar inferior:

[...] eu sinto que dá o direito de todas as áreas avaliarem o trabalho da criação. E dizer: isso eu gosto e isso eu não gosto. E enquanto eu como criativo não posso dizer que esse plano de mídia não tem nada a ver ou esse planejamento, tá errado. Então, aqui, particularmente, a criação acaba ficando em outro patamar. Todo mundo pode opinar e ela não tem tanta voz (ALBRECHT, 2016).

Neste caso, o Poder da criação é diminuído em relação aos outros núcleos. Como sugestão de Albrecht (2016) para melhorar o processo de criação, também envolve a categoria Poder, porém diz respeito ao poder de escolha das pessoas. “Isso pode ser positivo, tu empoderar as pessoas, olha quando tu te sentires bem tu diz: olha eu quero esse trabalho”. Aqui, Albrecht (2016) cita a dinâmica das metodologias ágeis, sobre este aspecto:

Ali tu tem um processo claro, as pessoas assumem as suas tarefas, elas não são impositivas, e se em uma semana eu tô meio mal, com problema em casa, eu posso me sentir à vontade e assumir que não tô bem pra pegar essa campanha, que é a campanha do ano. Na semana seguinte eu tô muito bem, motivado, cheio de referências, deixa comigo a campanha do ano (ALBRECHT, 2016).

Albrecht (2016) ainda completa o seu pensamento com um exemplo, para deixar mais clara sua sugestão. Lembra que, em alguns anos atrás, na agência, existia um profissional que atendia a conta de um frigorífico. Porém, pelo fato de ser vegetariana, não se sentia à vontade para trabalhar com aquela conta.

Segundo Albrecht (2016): “Ela não deveria trabalhar naquela conta, pois é contra os valores pessoais dela. Isso eu acho que seria muito positivo para a gestão de criatividade, deixar as pessoas escolherem os trabalhos que elas mais se interessam”.

Quando entramos, mais especificadamente, no tema central desta pesquisa, a gestão criativa, em um primeiro momento, selecionamos as falas do Gerente de Criação sobre a sua própria gestão. O entrevistado deixa claro que a liderança deve ser dada pela inspiração:

Eu tenho uma filosofia de liderança para equipe, que assim, é liderar muito mais pela inspiração do que pela imposição. Eu não quero ser aquele chefe brabo que fica cobrando, que as pessoas têm medo e que bote pressão (BLANK, 2014).

Essa forma de poder, contraditória à pressão, remete ao prazer de se divertir dentro do processo de criação, que só se consegue em um processo leve:

Essa forma de poder, contraditória à pressão, remete ao prazer de se divertir dentro do processo de criação, que, conforme Blank (2014), só se consegue em um processo leve. O trabalho, quando encarado somente como uma obrigação, ele acaba pesando. Para Blank (2014), se a relação for mais positiva e o desafio visto como algo divertido, o processo passa a ser mais leve e interfere no resultado, em ideias mais significativas.

Em seguida, quando questionado sobre aspectos da sua gestão que mais interferem no processo de trabalho, Blank (2014) sintetiza três: não deixar que a pressão, principalmente em relação aos prazos, contamine a equipe; que a equipe tenha estímulos para sair do convencional, entregando ideias mais originais; entender como cada um na equipe funciona melhor, e dar liberdade aos criativos para que sejam como eles são.

O primeiro aspecto mencionado, de amenizar a pressão sobre a equipe, durante o trabalho criativo, é reflexo de uma abordagem mais atual sobre a Liderança, já apresentada anteriormente nos detalhes desta categoria, que deve

se preocupar não só com os líderes e os liderados e sim com a situação. Neste caso, a pressão de uma agência grande, com prazos e demandas para cumprir. O controle da pressão é um grande desafio, pois integra a maior tarefa do Diretor de Criação, que, segundo Hansen (2013), é o conflito de agradar seus criativos subordinados e a obrigatoriedade de atender o anunciante.

O segundo aspecto, a fuga do “feijão com arroz”, reforça essência do conceito de Criatividade, já apresentado neste trabalho através da síntese feita por Tschimmel (2003), que vê a Criatividade como uma capacidade de produzir novas combinações, de dar respostas inesperadas e originais, ou seja, contrário ao “feijão com arroz”.

O terceiro aspecto, de que cada pessoa funciona de um modo, remete à categoria de Liderança, que, segundo Belsky (2011), para uma boa química da equipe é importante que o líder apoie a flexibilidade, senão acaba ignorando algumas leis básicas da geração de ideias e da natureza humana.

Aliado ao terceiro aspecto, Blank (2014) pondera a importância de não impor o seu jeito de fazer, no trabalho dos seus liderados. Caso contrário, todas as ideias ficam com a cara do Gestor, e não com a cara de cada um. Este entendimento, de saber como cada um funciona na equipe, na tentativa de buscar o melhor de cada um respeitando seu modo de fazer é um trabalho difícil, e que não é possível de se realizar a curto prazo.

Agora, apresentamos as falas do ponto de vista do Criativo Albrecht (2016), que é gerido pelo Gerente de Criação Márcio Blank.

E falando diretamente do meu Gerente de Criação que é o Blank. Eu me dou muito bem com ele. Ele tem uma coisa que é algo que eu aprendi que é saber onde tu tem que despende tempo. Saber que tem coisas do dia a dia que não é ali que tu vai perder tempo, aquilo não tem que te desgastar, pra depois quando tu tiver coisas legais tu estará bem. Não se estressar e saber escolher as tuas brigas (ALBRECHT, 2016).

Do ponto de vista de Albrecht (2016), o maior problema na gestão se encontra nas instâncias de poder dentro da criação, e destaca que o VP de

Criação, cargo mais alto responsável pela criação de agência, tem dificuldade de assumir que um Gerente é de fato um Gerente. Comenta que, por vezes, o VP de Criação quer ver todo o trabalho dos criativos, do dia a dia, e em outro momento é para o Gerente de ver os trabalhos. E, ainda, quando o trabalho é visto pelos Gerentes fica incomodado por não ter visto antes.

Então, falta uma estruturação de separação de papéis. E eu acho que isso acaba travando as vezes dependendo da época, a gente fica muito no escuro. Não sabemos onde tá o sarrafo e nem de quem é esse sarrafo. E isso gera uma acomodação própria. Tipo, eu sei o que o nosso diretor de criação gosta então eu tenho que ir por esse caminho. Eu tenho que trabalhar com fórmulas que eu sei que ele gosta. Porque senão não vai passar (ALBRECHT, 2016).

A problemática levantada por Albrecht (2016), entre o VP de Criação e o Gerente de Criação, corresponde a duas categorias da nossa análise: Poder e Liderança. A categoria mais evidente é Poder, pela falta de clareza nas instâncias de poder dentro do departamento de criação, e a oscilação, por parte do VP de Criação, em reconhecer o poder do Gerente de Criação para aprovar as ideias. A categoria Liderança, pela dificuldade do VP de Criação em compartilhar a propriedade das ideias. Segundo Belsky (2011), o líder deve reconhecer as variações de uma ideia e garantir que seus liderados tomem decisões significativas em cima delas.

Para Blank (2014), existem duas formas mais relevantes de recompensa para o criativo. A primeira delas é o reconhecimento do público em geral, pessoas na rua, familiares, ou amigos comentando sobre uma ideia gerada. A segunda consiste no reconhecimento de um júri profissional, nas premiações, que valorizam o criativo, fazendo com que ele cresça financeiramente e profissionalmente.

Já para Albrecht (2016) a maior recompensa que um funcionário pode ter são os laços de confiança com seu gestor. Também evidencia a falta de um sistema claro de recompensa e a dificuldade de receber um elogio.

[...] eu fui o único cara aqui a ser chamado só pra receber um elogio. E é muito difícil receber qualquer recompensa. Eu sei disso, mas hoje eu estou numa posição que eu consigo negociar mais. Eu negocie que uma época eu estava precisando ir ao médico e que eu iria sair uma vez por semana independente da pauta. Mas isso não deveria ser uma recompensa. Eu vou sair mais cedo, pois eu vou participar de tal coisa. Eu conquistei esse espaço para mim, mas não é claro. A título de exemplo, há duas semanas atrás eu mandei um e-mail com uns roteiros. Aí o diretor de criação, que senta no meio, disse assim “muito bom”, “muito bom”. E a primeira coisa que me passou pela cabeça foi, será que o e-mail foi errado, foi desconfigurado, porque que ele está sendo irônico? E na verdade estava muito bom mesmo. Falta de costume do elogio (ALBRECHT, 2016).

Retomando a categoria de Liderança, quando abordamos os sistemas de recompensa, para Belsky (2011, p. 203) o desafio é “encontrar formas de incorporar elementos de prazer que mantenham você e sua equipe motivados e engajados”. No caso do Gerente de Criação, esses elementos de prazer vêm de fora da agência, pois as recompensas são descritas como o reconhecimento do público e de um júri. Já o criativo reconhece esse elemento de prazer no laço de confiança, e critica a não existência de um sistema de recompensas claro e da cultura do elogio.

Neste aspecto, também podemos associar o prazer dessas recompensas com a categoria Poder, que, no pensamento barthesiano, o Poder remete à energia prazerosa. Assim sendo, o Gerente de Criação vê a energia prazerosa sendo potencializada por agentes externos (público/crítica) e o Criativo na relação direta com o seu líder, ou seja, no laço de confiança que constrói com ele.

Na fala relacionada à química da equipe, Blank (2014) destaca a necessidade de fazer intercâmbio entre as duplas de criação e alternar os clientes atendidos pelas duplas. Assim, consegue equilibrar as expectativas e não deixar que algum membro da equipe só receba “craca”, nas palavras do entrevistado.

Neste sentido, percebemos a busca pelo equilíbrio na passagem dos trabalhos para os criativos. Existe um cuidado para não gerar ciúmes dentro da equipe, pois os trabalhos para clientes maiores são mais prazerosos, por sua maior visibilidade. Só fazer “craca”, ou seja, trabalhos menores e com pouca visibilidade diminui o prazer e o poder do criativo. Além da relação com a categoria Poder, vale destacar que no momento em que o Gerente busca o

equilíbrio, está buscando também estabelecer um sistema de recompensas, fundamental para a Liderança.

Já na fala de Albrecht (2016), sobre a química da equipe, menciona as contratações que garantem uma química boa na equipe, pela postura da agência em preferir contratar mais pela motivação da pessoa do que pelo trabalho que já tenha feito. Como pressuposto da categoria de Liderança, a química da equipe deve começar, segundo Belsky (2011), no momento da contratação, em que o líder procura pessoas com iniciativa verdadeira.

Sobre a comunicação entre a equipe, Blank (2014) comenta que é preciso quebrar a bolha em que se encontra o criativo. Normalmente, é um perfil muito fechado dentro da agência. Adverte que a tecnologia, neste ponto, acaba prejudicando, pois ela diminui a conversa olho no olho. Blank (2014) gostaria que a equipe conversasse mais entre si, pois entende ser a forma mais rica na resolução de problemas.

Em sintonia com o Gerente de Criação, Albrecht (2016) também vê como prioridade a comunicação que é feita pessoalmente. Neste caso, os dois entrevistados reforçam um dos fatores apresentado na categoria de Comunicação, que, segundo Pentland (2012), o meio mais valioso de comunicação é o cara a cara. Porém, Albrecht (2016) adverte que em certos casos o e-mail é importante por servir como registro. “[...] fazia questão de escrever e-mails, porque eu sabia que se não tivesse no e-mail podia se desdizer depois”.

Sobre as relações de poder, Blank (2014) manifesta a sua forma de poder pela inspiração, já mencionada anteriormente, porém sua fala ganha especificidade, pois pontua que a inspiração é tomada por dois pontos. O primeiro deles está na capacidade da pessoa em ter critério, isto é, saber aprovar ou reprovar uma ideia com argumentos. E o segundo é ser uma pessoa admirada criativamente.

Blank (2014) enxerga o seu VP de Criação como um profissional com experiência: “ele tem toda uma bagagem que nos motiva”. Porém, quando pontua um pensamento enfatizado pelo seu VP, relativo à relação de trabalho: “O nosso diretor de criação sempre diz: Vocês são o que vocês entregam”. Notamos uma

diferença no perfil dos dois: para o Gerente Márcio Blank, a gestão se efetiva pela inspiração, já para o seu VP, a gestão se efetiva pelo peso das entregas dos criativos.

Sobre a gestão, feita por Márcio Blank, Albrecht (2016) pontua:

Eu acho que ele faz uma liderança carismática. Ele tenta escutar, ouvir e evitar conflito enquanto gerente de criação. Assim que ele conquista. Poucas vezes eu vi o Blank se impondo, dizendo que é assim porque é assim, tu vais fazer. Eu acho que funciona muito bem, extremamente horizontal com ele e isso é positivo. Não é negativo (ALBRECHT, 2016).

Albrecht (2016) fala sobre os dois maiores problemas que ele vê nas relações de poder dentro da criação: quando o poder é autoafirmado e a falta de critério das aprovações por instâncias.

O nosso Diretor de Criação ele é bastante autocentrado. Hoje ele é Diretor de Criação, Vice-Presidente e sócio, Diretor de mídia, Diretor de Planejamento, Diretor de Atendimento de duas grandes contas. Então, ele tem essa coisa de centralização de poder nele. Isso é algo que vem dele, ele se impõe o poder por título. Sou Diretor de Criação e é assim que vai ser. As pessoas olham ele com uma referência sim, mas eu acho que a maior parte do poder dele vem da autoafirmação. Esse é um tipo de liderança. Aí eu pego abaixo dele, o Blank, reconhecer ele como gerente, isso é difícil. Um tempo atrás, outro gerente falou, ele jamais falou que eles são gerentes. E sim “os guris”. O próprio termo que passa poder “os gerentes” isso era difícil para ele. Uma coisa comum é a falta de critério, e de não saber onde quer chegar e ter padrões claros, por ser subjetivo. Tu tem dez dias para fazer alguma coisa, tu tá fazendo e chega na véspera algo que estava muito bem encaminhado tu tem uma pessoa com poder de dizer “não era nada disso, não temos nada”. Essa é a grande dificuldade (ALBRECHT, 2016).

Por fim, Blank (2014), em sua entrevista, enfatiza a importância de falar de um ponto específico que julga muito importante: a qualidade de vida. Se o criativo está com o cérebro cansado, ele se torna improdutivo. E o descanso vem da qualidade de vida que o criativo leva, que permita arejar a cabeça.

Quando o entrevistado destaca “ter qualidade de vida, fazer coisas que arejem o nosso cérebro, que nos divirtam”. Esses prazeres mencionados, quando

analisados pela visão de Barthes, remetem ao Poder ou Poderes. Ter qualidade de vida dá Poder ao criativo, pois ele se torna mais produtivo.

Também com relação à qualidade de vida, Blank (2014) afirma que as melhores ideias estão em relações construídas fora da agência, em um jantar ou até mesmo vendo um filme. Neste caso, ter qualidade de vida se expressa no contato externo com as coisas, aqui a categoria Cultura ganha força, na medida em que a Cultura é vista como intertexto e o entrevistado aponta a conexão com referências de fora da agência e fora do mundo da Publicidade.

#### 4.5 INTERPRETAÇÃO E RE-INTERPRETAÇÃO

A partir do resgate das evidências da gestão criativa, da Agência Paim, nas duas primeiras fases de análise (análise sócio-histórica e análise formal ou discursiva), passamos para a etapa final da Tríplice Análise, buscando discutir seus possíveis significados, embasados nas entrevistas em profundidade realizadas.

Do ponto de vista do Gerente de Criação, um criativo deve ter paixão pelo que faz, e para que seu trabalho seja reconhecido, como criativo, ele deve buscar quebrar as tendências apontadas pelos grandes festivais. Durante o processo de criação, os criativos não devem se apaixonar pelas ideias geradas, deixando o julgamento delas para o Gerente de Criação.

Do ponto de vista do Criativo, um criativo deve ter a capacidade de fazer conexões, através de suas referências, e para que seu trabalho seja reconhecido, como criativo, deve buscar a simplicidade de uma ideia que tenha um pensamento estratégico. Durante o processo de criação, os trabalhos não deveriam ser impostos, para que os criativos ficassem mais à vontade para assumir os projetos. E, já que todos os departamentos, na reunião do grande grupo, podem julgar os trabalhos da criação, ela fica em um patamar mais abaixo, por não poder julgar o trabalho dos outros departamentos.

Nestes aspectos iniciais, propostos por esta pesquisa para que os entrevistados falem sobre: como é o perfil de um criativo, como se reconhece um trabalho criativo e sobre o processo de criação, notamos que os discursos são distintos. Tanto o Gerente quanto o Criativo buscam defender seus interesses dentro do processo, a partir do seu ponto de vista.

O Gerente almeja uma equipe apaixonada para liderar, e que, ao mesmo tempo, não se apaixone pelas ideias, justamente pelo fato de que o Gestor tem o poder de julgá-las. Se algum criativo se apaixona por uma ideia, e ela não é aprovada pelo Gerente, pode gerar um descontentamento, prejudicando a relação.

Já o Criativo valoriza detalhes mais específicos do processo, por tratar da sua rotina, como o uso de referências, as quais dão suporte e valorizam suas ideias na hora de apresentar. Diferente do Gerente, que defende a quebra de uma tendência, o Criativo fala em uma ideia simples com pensamento estratégico, justamente por saber que uma ideia que quebra uma tendência normalmente é rara – não se consegue todos os dias. O Criativo também busca mais poder durante o processo, já que ocupa um cargo hierarquicamente mais baixo em relação ao Gerente, reivindicando maior poder de escolha nos trabalhos que desenvolve, e em relação a outros departamentos, pois vê a criação não podendo julgar o trabalho dos demais núcleos.

Ao interpretarmos a fala específica sobre a Gestão Criativa, nossa temática central, o Gerente de Criação desenvolve sua liderança através da inspiração e busca, também, não deixar a pressão da atividade atrapalhar o processo de criação da equipe. Outra tarefa crucial da sua liderança é entender as particularidades de cada integrante da equipe durante o fazer criativo, e incentivar os criativos para que gerem ideias para além do convencional.

Já o Criativo, sobre a Gestão Criativa, afirma ter uma boa relação com o seu Gerente, e afere um aspecto como marcante da sua gestão: o fato de o Gerente ter o ensinamento a perceber onde despender tempo, ou seja, não perder tempo e energia em trabalhos mais burocráticos, do dia a dia, para estar leve e bem-disposto para quando chegar um trabalho interessante.

Aqui, encontramos a primeira evidência da gestão criativa, neste reconhecimento do Criativo que aprendeu com o seu Gerente em quais trabalhos colocar mais energia durante a atividade criativa. Essa evidência se alinha com a fala do Gerente, que tenta fazer com que a pressão da rotina não contamine a equipe, ensinando aos seus geridos a organizar o tempo investido e a quantidade de energia, para quando aparecer uma grande oportunidade possam estar bem-dispostos e leves para resolver.

Entendemos, também, que, se o Gerente incentiva os criativos a fugir do “feijão com arroz”, e por parte do Criativo a maior lição dada pelo Gerente é saber onde colocar a sua energia criativa, podemos interpretar que essa fuga do convencional está condicionada ao fato de o Criativo não estar desgastado para desenvolver este trabalho. Existe, assim, uma cumplicidade no entendimento que alguns projetos, sendo pela dimensão, pelo nível de provocação ou até pelo tipo de cliente, merecem um maior cuidado; desta forma, o Criativo precisa estar mais leve para criar e ter mais energia à disposição.

A segunda evidência que identificamos está no conflito das instâncias de Poder, percebida pelo Criativo, aqui remetidas diretamente às duas instâncias com maior Poder no departamento criativo: o VP de Criação e o Gerente de Criação. Quando os papéis de cada um não estão claros, e a relação não é franca entre os dois, na visão do Criativo, acaba por travancar o processo de trabalho e dificultar o entendimento dos critérios de quem aprova as ideias.

A variação dos critérios, em que uma instância de poder pode aprovar e a outra reprovar, a mesma ideia deixa o Criativo sem entender a coerência da reprovação do seu trabalho. Neste caso, esta segunda evidência sobre a gestão é negativa, pela falta de clareza nos critérios de aprovação das ideias. Apesar deste problema, o próprio Criativo reconhece o quanto é complicado o trabalho de gestão, pois o produto final é subjetivo e de difícil avaliação.

Podemos interpretar como origem dessa variação de critério a própria diferença na forma de gerir do Gerente e do VP: enquanto o Gerente de Criação associa sua gestão à inspiração, o VP a relaciona com a efetividade das entregas.

Como tentativa para resolver essa evidência negativa, o Criativo acaba criando um comportamento diferente durante o processo de trabalho, abrindo mão do que acredita ser criativo para utilizar fórmulas e ideias que melhor agradem quem é responsável pela aprovação. Quando não existe um critério, ou ele é conflituoso entre os cargos de gestão, o Criativo, que vive da aprovação de suas ideias, personifica a ideia pela recompensa da aprovação.

Também interpretamos como negativo esse comportamento, pois em uma atividade criativa não se busca o consenso de uma equipe, os conflitos são naturais e fazem parte do processo. A equipe deve se sentir confortável para discutir os desacordos, e o Gerente tem a tarefa de buscar preservar e avaliar os desacordos e os extremos. Caso contrário, fica evidente na fala do Criativo a desmotivação em abrir mão do que acredita para simplesmente agradar o seu gestor.

Associada, ainda, a esta evidência negativa, no conflito das instâncias superiores de poder, está a percepção do Criativo em sentir-se confuso sobre o seu papel dentro da equipe. Essa confusão gera insegurança, comprovada na fala do Criativo, que, por vezes, sente a falta de um processo bem definido de trabalho e, em outros momentos, acha o processo burocrático demais. Aqui identificamos um desafio para o Gestor, em ajudar o Criativo em situações antagônicas como esta: até que ponto suportar um processo extremamente burocrático, ou até que ponto consigo ficar sem um processo definido.

Partiremos, agora, para a terceira evidência: a necessidade do Criativo em ser recompensado pela confiança do seu Gerente. Do ponto de vista do Gerente, ele entende como recompensador para o Criativo o reconhecimento do seu trabalho com o público geral e com as premiações. Sendo premiado, o Criativo é desejado por outras agências, e a recompensa é sentida tanto no seu ego quanto no seu bolso, gerando assim um crescimento profissional e financeiro. Porém, nesse aspecto, os discursos são diferentes, pois o Gerente projeta a recompensa do Criativo para fora da agência; já o Criativo projeta sua recompensa na relação de confiança, ou laço de confiança, que conquista com o Gerente.

Isso não quer dizer que o Criativo não queria ganhar um prêmio ou ganhar mais dinheiro, a interpretação para este fato é que primeiro o Criativo precisa ser recompensado com a confiança do seu Gerente, para facilitar ou potencializar as conquistas externas. Para ganhar um prêmio, sua ideia precisa ser aprovada pelo Gerente e incentivada dentro da agência para que seja inscrita em algum festival, que, normalmente, quanto maior o festival, mais elevado é o valor da inscrição. E para receber um aumento, quem geralmente autoriza é o seu Gerente, e, caso não seja, com o apoio do Gerente as possibilidades são maiores para recorrer a outras instâncias de poder.

Neste caso, a evidência se comprova nas próprias palavras do criativo, que de fato conquistou a confiança do seu Gestor. Ainda, eleva esse fato como sendo sua maior recompensa dentro da agência. O Criativo associa esse laço de confiança com três fatores: maleabilidade, flexibilidade e possibilidade de negociar mais. Os três convergem na maleabilidade, flexibilidade e possibilidade de negociar o seu tempo de trabalho. Aqui podemos identificar como uma moeda de troca valiosa para o Criativo: o tempo para questões da sua vida pessoal e para o entretenimento.

O próprio Gerente reconhece e faz questão de deixar marcado em sua fala, ao final da entrevista, a importância da qualidade de vida do Criativo fora da agência. Neste aspecto, os discursos se alinham. O gerente acredita que para o processo de criação ser leve as pessoas precisam chegar para o trabalho felizes, e isso depende do quanto a pessoa se diverte, ou faz algum esporte, está com a saúde em dia e fisicamente descansado. Ou seja, questões da sua vida e saúde pessoal e de atividades que o façam se entreter.

A quarta evidência da gestão está na aprovação, por parte do Criativo, na forma com que o Gerente faz as contratações para o núcleo de criação. Quando precisam contratar, o Gerente tem o cuidado em admitir pessoas muito mais pelo perfil pessoal e comportamental do que pelos trabalhos já realizados. Esta forma de proceder é ainda mais evidente na contratação de estagiários, onde seu Gerente prefere uma pessoa com motivação do que alguém que esteja mais pronto para a tarefa.

Com esta evidência, tanto o Gerente quanto o Criativo, dentro da Cultura da agência, enxergam o ambiente favorável à Criatividade com uma equipe desenvolvida por integrantes que tenham virtudes e valores pessoais do que trabalhos virtuosos no seu histórico. Podemos, então, interpretar esta evidência de duas formas: na sua relação com a Cultura e outra relacionada à Criatividade.

No que diz respeito à Cultura, reforça a ideia defendida por esta Tese, em que as pessoas são mais importantes que as ideias em si. E que parece mais interessante para uma empresa desenvolver uma Cultura para a Criatividade do que depender de um Criativo com um trabalho destacado. Também já foi mencionada nessa pesquisa a problemática de ter na equipe pessoas que se colocam em posição de superioridade, rotulados por Kassu (2014) como “divas” por possuírem o “ego inflado”. Estes tendem a ser evitados cada vez mais nas equipes, por serem difíceis de lidar e pelo fato de se acharem superiores aos demais. Essa situação exige muito tempo para gerir as pessoas que apresentam o perfil de “diva”, que colocam à equipe mais uma tarefa: ter que apaziguar pequenos conflitos e caprichos.

No que diz respeito à Criatividade, é preciso tomar um certo cuidado em não tornar a equipe totalmente homogênea, o que contradiz o princípio da Criatividade quando trabalhada em grupo. Já mencionado por De Masi (2003), um grupo criativo ganha força na mescla de personalidades concretas e imaginativas. É a heterogeneidade do grupo que garante o contato entre essas diferenças, fazendo com que se completem em uma entrega de ideias imaginativas, porém com resolução prática.

A quinta evidência da gestão também pode ser interpretada como parte da relação entre o Criativo e o seu Gerente. Em síntese, diz respeito à comunicação totalmente informal entre os dois, durante o processo de criação. Vale destacar que essa evidência também está ligada à terceira evidência, sobre o laço de confiança que o Criativo cria com o seu Gestor. Aqui interpretamos que essa forma de comunicação não inicia totalmente informal no primeiro dia de trabalho, mesmo que seja uma marca cultural da agência: ela é construída ao longo do tempo.

Outro fator que se tangencia é o lugar em que o criativo tem seu posto de trabalho em relação ao seu Gestor. Neste caso, o Criativo é “o braço direito do Gestor”, sentando próximo dele, facilitando, assim, a comunicação. Além de a forma de comunicação informal ser importante, o tipo de comunicação também reforça o desempenho, tendo como preferência dos dois a comunicação pessoal ou cara a cara. Então, sentar próximo é uma vantagem, visto que o Gestor entende que é mais rico para o processo de criação e para a resolução dos trabalhos este tipo de comunicação. E o Criativo endossa esse pensamento na sua preferência por uma comunicação menos burocratizada.

Nesta quinta evidência, a comunicação e a confiança estão interligadas, pois o laço de confiança é proporcional à forma e ao tipo de comunicação, a qual é favorecida pela proximidade com que o Criativo trabalha dentro da agência com o seu Gestor. Assim, o criativo por ter um laço de confiança maior, senta mais próximo do seu Gerente e consegue aproveitar a forma e o tipo de comunicação que melhor beneficia o processo: informal e cara a cara.

Por fim, chegamos à última evidência da gestão em reconhecer o Gerente como um líder carismático: busca ouvir os Criativos que gere e evitar conflitos na equipe. Essa evidência é colocada pelo Criativo como oposta a uma gestão autoafirmada, em que o líder se aproveita do cargo que ocupa.

Quando o Criativo usa a expressão “líder carismático” coincide com a definição de “grupo criativo”, na qual utilizamos De Masi (2003), que vê a sinergia de um grupo condicionada à figura de um “líder carismático”. Este líder necessita desenvolver diferentes capacidades, já pontuadas nessa pesquisa, tendo por base Belsky (2011). O que chama atenção é que o Criativo dá maior importância para duas capacidades, as quais são evidenciadas na sua fala: escutar a equipe e evitar o conflito.

A primeira capacidade está ligada ao *feedback*, que, segundo Belsky (2011), deve ser tratado como encorajamento positivo, no sentido de desenvolver pontos fortes. O Criativo valoriza mais o seu Gerente por apresentar esta capacidade de escutar, ouvir o que os integrantes da sua equipe têm para lhe dizer.

O Criativo, também, valoriza o seu gerente por “evitar conflito”. Neste fator, a interpretação merece um alerta, pois existem diferentes tipos de conflitos e alguns deles necessários quando trabalhamos com criatividade. Até porque, segundo Belsky (2011), incentivar o debate e o conflito ajuda a relevar como são as pessoas da equipe. Pela atividade criativa ser exploratória, as divergências fazem parte do processo, e o consenso pode esconder soluções de algum dos lados mais extremos do processo.

## 5 W3HAUS

As entrevistas com os profissionais agência W3haus, analisadas para esta Tese, ocorreram pessoalmente na própria sede da empresa. Foram entrevistados, a Diretora de Criação, Magali Moraes, no dia 14 de julho de 2016, e o Criativo Thiago Padilha, no dia 25 de julho de 2016. O tempo de duração das entrevistas foram de aproximadamente uma hora. A entrevista foi transcrita, em sua íntegra, e encontra-se anexada a este trabalho.

A entrevista em profundidade teve como ponto de partida as seguintes perguntas: Como é o perfil de um criativo? De que maneira se reconhece um trabalho criativo? Como se processa o fazer criativo na agência? De que maneira é feita a gestão criativa na agência? (nesta pergunta, alguns tópicos foram levantados para serem tratados de forma mais específica: sistema de recompensas, química da equipe, gestão da equipe, comunicação e relações de poder).

### 5.1 DIRETORA DE CRIAÇÃO

Em resumo, Magali Moraes enxerga como perfil para um criativo o trânsito por diferentes mundos e a flexibilidade para melhor trabalhar em equipe; reconhece um trabalho criativo quando mescla ousadia, na busca por uma solução diferente para um problema, com adequação ao *briefing*; tem como filosofia de gestão a participação, pois trabalha junto com a equipe, tendo como marca colocar a mão na massa; vê três grandes desafios que enfrenta na sua gestão: o exercício de delegar; em alguns casos, a necessidade de afirmar quem está na liderança e o desapego pelas ideias criadas. Ela entende como recompensa para o criativo receber o *feedback* do dia a dia do seu trabalho, e fazer uma divisão equilibrada dos trabalhos.

Sobre a química da equipe, Magali evita que tenha em seu grupo uma pessoa com o perfil de estrela; tem paciência para ouvir as pessoas; julga importante ter em sua equipe pelo menos uma pessoa muito motivada; e pondera

que na equipe as pessoas não precisam ser todas “amiguinhas”. Nas relações de poder, tem autonomia para trabalhar e propaga essa cultura, dando autonomia para seus liderados. Vê como ponto forte da sua gestão procurar conciliar as pessoas, ouvir e se colocar no lugar delas. Assente como o maior poder da gestão a capacidade de convencer o cliente de uma ideia criada por ela, e pela equipe. Isso também reforça a importância que dá para a apresentação das ideias, e afere que o criativo ganha maturidade quando começa a ter contato com o cliente.

## 5.2 CRIATIVO

Em síntese, Thiago Padilha acredita que um criativo deve apresentar maleabilidade nas soluções, evitando focar na dificuldade do *briefing* e sim nas oportunidades; reconhece um trabalho criativo quando a ideia não precisa de muita explicação, é clara e adequada ao *briefing*; vê na figura do gestor um psicólogo e um mago, por sempre precisar de uma artimanha emocional para guiar a equipe. No seu caso, a melhor artimanha é a autonomia, que é marca da cultura da W3haus. Falando diretamente da sua Diretora de Criação, admira sua inteligência em comunicação interpessoal e o saber ouvir seus liderados; a sua melhor recompensa é a conquista do reconhecimento interno.

Já participou de diferentes equipes de trabalho e pondera que a competição sadia da equipe ajuda mais no desenvolvimento profissional do que equipes com relações de amizade mais fortes e mais pessoais. Na comunicação, afirma que nada substitui a conversa, e garante que o cara a cara reduz o número de problemas em contrapartida a outras formas de se comunicar; busca desenvolver a confiança da equipe interna e reforça a cultura horizontal da W3haus como positiva. A própria Diretora de Criação, que é sua líder, quanto mais autonomia dá a sua equipe, fica mais forte dentro da empresa.

### 5.3 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

Padilha (2016) enxerga o perfil de um criativo como alguém que tenha capacidade para resolver problemas. Essa relação da criatividade com a resolução de problemas já foi mencionada nesta pesquisa, através de Ángeles (1996), que apresenta o conceito de criatividade como o resultado do exercício de solucionar problemas difíceis. A própria obra em que Osborn (1963) propõe a técnica do *Braisntorm*, utiliza em seu título: “princípios e procedimentos de resolução criativa de problemas”.

A visão de Padilha (2016) endossa a ideia de que ser criativo em Publicidade exige que o problema proposto pelo *briefing* seja resolvido de forma criativa. Para isso, não basta uma ideia genial se esta não resolve o problema enfrentado pelo anunciante. Isso não exclui que, mesmo em dissonância com a posição de Padilha (2016), em muitos casos, um trabalho seja visto como criativo, e até premiado, mesmo tendo falhado na resolução de seu problema.

O exemplo extremo é a “propaganda fantasma”, que é feita exclusivamente para ganhar prêmios em festivais. No Brasil, este tipo de propaganda se intensificou na década de 90, e até hoje é geradora de polêmica nos juris dos festivais. O compromisso de resolver o problema real do cliente, neste caso, é desvirtuado, e, na medida em que um festival premia uma peça que não aconteceu de verdade, ou seja, o consumidor não viu, a credibilidade do festival e dos envolvidos pode ser contestada.

Sobre o perfil de um criativo, Moraes (2016) pontua algumas capacidades que são essenciais para este profissional: ter diferentes habilidades, saber trabalhar em grupo e adaptar-se à dinâmica caótica do trabalho. Conseguimos entender o porquê dessas capacidades quando cruzamos esta informação com um estudo promovido pela FENAPRO (Federação Nacional das Agências de Propaganda). Este que contou com a participação de 160 empresários e altos executivos de agências de propaganda em grupos de trabalho: as discussões estavam focadas nos desafios do setor da Publicidade.

[...] trechos do levantamento concluem que vivemos “um mundo de inovações constantes e complexidade crescente”, onde o crescimento dos meios digitais fez os antigos monólogos entre marcas e consumidores virarem diálogos. E onde surgem sem parar novas e inúmeras formas de interação, desafiando as agências a descobrir todos os dias de que forma engajar consumidores às marcas que estão sob seus cuidados (MARCONDES, 2016).

O surgimento de inúmeras formas de interação acabou exigindo, dos criativos, diferentes habilidades, que transitam por diversas áreas, como, por exemplo, a tecnologia. Por mais que o criativo publicitário entenda de tecnologia, quando o desafio atinge um nível mais avançado, ou mais específico, ele desenvolverá esse trabalho em equipe, juntamente com profissionais da tecnologia. Já a rotina caótica de trabalho passa por esse diálogo constante da marca com os consumidores, que antes em um monólogo não exigia tanto empenho, tanta resposta, e tudo isso ainda em tempo real, como possibilitam os meios digitais hoje.

Ainda neste panorama, Padilha (2016) faz questão de pontuar uma característica da agência digital, que reside da integração de diferentes áreas. Retomando aqui o trabalho em grupo, no caso de Padilha (2016), mesmo trabalhando na criação, constantemente precisa consultar outras áreas pela particularidade de determinadas ideias: “Se temos uma ideia de criar um aplicativo precisamos falar com o pessoal de desenvolvimento. Pra validar com o pessoal de mídia também. Com planejamento” (PADILHA, 2016).

No sentido de entender mais claramente o momento vivido pela Publicidade, Moraes (2016) afirma “Ninguém aguenta mais publicidade”. Com esta frase, a entrevistada está alinhada com a pesquisa da FENAPRO, já citada, que, segundo Marcondes (2016), as próprias agências de propaganda têm clareza dos seus problemas, que passam por uma imagem deteriorada, um modelo de atuação desgastado, a perda de protagonismo e relevância do setor e uma crise de identidade. Isso faz, segundo Moraes (2016), com que o protagonismo passe para os *youtubers*, as blogueiras e influenciadores que crescem por venderem um sonho “mais vida real” do que a propaganda. Para deixar mais claro, cita o exemplo da Thaynara OG, com muita popularidade no *Snapchat*, que atribui a sua fama pelo fato de sua espontaneidade.

A Thaynara se transformou na primeira estrela nacional no *Snapchat*. Segundo Carneiro (2016), os vídeos de Thaynara chegam à marca de 650.000 visualizações cada. Ela já vive uma rotina acelerada para poder cumprir uma agenda de contratos e participações.

Ela já não para mais de três dias seguidos em casa. Viaja o Brasil convidada para eventos, foi contratada como "embaixadora" de diversas marcas, foi para Genebra como parte da equipe que trouxe a tocha olímpica para o Brasil e, outro dia, estava no programa da Xuxa na Record (CARNEIRO, 2016).

Retomando a fala de Moraes (2016), Thaynara vende um sonho "mais vida real" do que a propaganda, quando observamos a própria fala da Thaynara temos a comprovação.

Acho que as pessoas se identificam comigo porque sou 'gente como a gente'. Apareço meio bagunçada, me mostro vulnerável, me emociono, fico indignada", diz. "A gente já viveu a fase da idealização, em que as pessoas seguiam quem elas queriam ser. Hoje seguem aquelas com quem se identificam, que passam uma verdade" (CARNEIRO, 2016).

Dentro desta perspectiva, Padilha (2016) enfatiza que a comunicação criativa não passa, atualmente, apenas pela estética. O que antigamente era bem executado, acabava por chamar a atenção dos consumidores. Hoje, outros valores também passam a conquistar a audiência, como uma ideia que não precisa ser explicada, que não precisa de uma forma tão sofisticada para ser percebida. Em síntese, para Padilha (2016), é uma história em que não é preciso fazer um grande esforço para que as pessoas entendam.

Sobre o processo de trabalho, Moraes (2016) afirma que a agência voltou a trabalhar com o sistema de duplas de criação. Apesar de uma dinâmica antiga, como já mencionamos nesta pesquisa, que foi idealizada na década de 60 por Bill Bernbach, ainda é funcional. E, independente do modelo de agência, visto que a agência em questão, W3haus, trabalha no modelo de agência digital, o sistema de duplas de criação sempre procurou potencializar o trabalho criativo através da

mescla de habilidades, da direção de arte e da redação. Quando esse sistema foi criado, fez com que a Publicidade se tornasse mais criativa, pois anteriormente o texto publicitário era criado e em seguida as imagens ilustravam o texto. No momento em que, quem faz o texto trabalha junto com quem produz as imagens, a ideia já surge aproveitando o melhor de cada forma de comunicar (texto e imagem). Neste caso, a imagem não era mais uma legenda óbvia do texto, e texto e imagem ganharam mais liberdade para atuar juntas.

Outro fator importante destacado por Magali é a diferenciação entre o modelo de propaganda tradicional que utiliza os meios *off-line* do digital, este último em que ela atua: “Em off, quando a campanha vai pro ar, as pessoas agradecem, acabou. Pra nós, quando a campanha vai pro ar é que vem a encrenca, porque tu tem a chance de ir mudando e melhorando para performar” (MORAES, 2016).

Aqui notamos a interferência dos meios digitais, que possibilitam uma maior interação durante o processo de trabalho. Mesmo que a discussão não seja mais o modelo tradicional versus o modelo digital, pela complementaridade de ambos, Moraes (2016) faz questão de reforçar os desafios da criação, quando os consumidores participam ativamente do processo e existe a possibilidade de melhorar a ideia em tempo real, para gerar mais desempenho. Ainda, evidenciamos o contexto do Marketing 3.0, proposto por Kotler et al. (2010), em que as pessoas passam de consumidores para *prosumidores*, devido ao seu potencial de atuação e produção. Moraes (2016) também reforça, para além da interação, a possibilidade de medição dos resultados nos meios digitais.

Tem diferenças da agência tradicional. Tudo no digital é medido e teus erros aparecem com facilidade. Tem o pessoal de BI (*Business Intelligence*) que fica gerando relatório o tempo inteiro. É um eterno desapego, pois tem ideia que não performa. E tu tem que fazer um filtro. Como vou fazer alguma coisa sem matar a ideia inicial, que as pessoas engajem. Tu precisa muito da participação das pessoas. Como tudo é medido, temos como saber que uma coisa tranca num botão (MORAES, 2016).

A importância dada à BI (*Business Intelligence*) reflete a característica de “tempo real” trazida pelo meio digital, vista como um desafio proposto a todas as agências, segundo a pesquisa da FENAPRO.

*Realtime* – incorporar ao cotidiano da agência as tarefas de tempo real que todos os clientes têm hoje e que terão cada vez mais. Gestão de lançamentos, administração de redes sociais, acompanhamento de performance de mídia e de vendas, etc. (CARNEIRO, 2016).

Moraes (2016), quando questionada sobre o processo de trabalho na criação, afirma: “Tem muita tensão, tu tá sempre dando o teu melhor”. E Padilha (2016) reforça o desafio da criação em sempre precisar encantar com as ideias: “O criativo precisa encantar, que as pessoas olhem para o seu trabalho e se encantem, já em outras áreas nem tanto”. Esse desafio constante da atividade criativa publicitária, somada à tensão, pode gerar consequências negativas, como a falta de atratividade, se não forem dosadas.

Segundo a FENAPRO, as agências de publicidade estão sofrendo uma queda na atratividade da atividade junto a estudantes e novos talentos. Neste cenário, no dia 17 de agosto de 2016, o publicitário Caio Andrade criou a “lista das agências”, uma planilha *online* criada para ajudar os estagiários a decidirem a agência para trabalhar. Com a pergunta “Como é trabalhar aí?” a ideia era que as pessoas das agências falassem um pouco do ambiente e da forma de trabalho da sua agência, para que os estudantes pudessem saber o perfil de cada empresa. O problema é que essa lista virou um espaço de difamação das agências por parte de pessoas anônimas.

Salários baixos, carga de trabalho excessiva e atividades maçantes. Ambientes insalubres, competitividade desleal e protecionismo. Gestões burocráticas, falta de comunicação e líderes autoritários. Esse cenário nada agradável é descrito por centenas de *posts* que alimentaram a chamada “lista das agências” (LEMOS, 2016).

Esta lista não vale como prova, porém não deixa em silêncio os problemas no ambiente de trabalho das agências. Segundo Lemos (2016), as grandes

agências de publicidade brasileiras não estão muito abertas para discutir seus ambientes de trabalho. Este pensamento é provado pela pequena adesão à pesquisa Melhores Agências Para Trabalhar, do *Great Place to Work*. Sobre o resultado, Lemos (2016) esclarece:

Entre as 90 agências que se inscreveram gratuitamente e foram avaliadas por seus funcionários, estão apenas quatro das 50 listadas no ranking Agências & Anunciantes das maiores compradoras de mídia do País. A maioria prefere não aderir por temer – ou antever – má classificação nos critérios internacionais, aplicados há 20 anos em mais de sete mil companhias de todo o mundo, que avaliam não só os planos de carreira e benefícios, mas a qualidade do ambiente de trabalho e a valorização das funções que cada profissional exerce.

Frente aos desafios impostos, Moraes (2016) cita o departamento de Recursos Humanos como um aliado no desenvolvimento da equipe de trabalho. Ela enfatiza um treinamento feito pelo RH, em que escutou pela primeira vez o conceito de “neurônios-espelho”. Segundo Mendes et al. (2008), um grupo de cientistas liderado por Giacomo Rizzolatti descobriu, primeiramente no cérebro do macaco, uma classe de neurônios, a qual denominaram de “Neurônios-Espelho” (NE). Estas células nervosas têm o potencial de espelhar o ambiente no cérebro do observador, ou seja, imitamos e ensaiamos mentalmente a ação. Mendes et al. (2008, p.95) ainda sintetizam o pensamento de Giacomo Rizzolatti:

Baseado nisso, compreendemos que os seres humanos reconhecem as ações feitas por outros seres humanos, pois durante a observação de determinada ação é ativado um circuito neural pré-motor, similar ao de quando se está executando a própria ação. Por isso, acredita-se que esse sistema ação-reconhecimento foi a base para o desenvolvimento da linguagem.

Para Moraes (2016), a compreensão sobre neurônios-espelho foi importante para relacionar com o ambiente de trabalho, em que uma pessoa com algum problema, ou como ela mesmo descreve como “nuvem negra”, pode contaminar toda uma equipe. Cita o exemplo de funcionários que chegaram bem

na empresa, e no meio da jornada de trabalho se sentem mal pela influência de outras pessoas.

Ainda sobre o RH, Padilha (2016) cita a Psicóloga da empresa, que trabalha no departamento de Recursos Humanos. Quando questionado sobre as relações de poder dentro da agência, enfatiza a importância da sensibilidade e do bom senso de cada um. “Temos uma psicóloga que ajuda aqui também as pessoas entenderem que estão aprendendo e que precisam perguntar”. Neste caso, como a empresa tem por foco dar autonomia para seus funcionários, o apoio psicológico preocupa-se em encorajar as pessoas a tirar suas dúvidas e perguntar, estabelecer um diálogo durante o processo de aprendizagem.

Frente aos desafios da profissão, Moraes (2016) reforça em sua fala o “jeito feminino de liderar”, que apresenta mais disposição para ouvir as pessoas e se colocar no lugar delas com maior naturalidade. Fatores como sensibilidade e instinto ajudam a fortalecer esta forma de liderança.

A valorização do potencial das mulheres, em cargos de liderança, na fala de Moraes (2016), pode ser interpretada como alerta, ao observarmos a matéria do Meio & Mensagem (LEMOS; SACCHITIELLO, 2016) veremos que as mulheres são apenas 20% do departamento de criação das agências de propaganda.

Pesquisa realizada por Meio & Mensagem nas 30 maiores agências do País provou que a área é um reduto altamente masculino; diminuir a desigualdade entre os gêneros desponta como um dos grandes desafios para a comunicação em 2016.

A diferença é ainda maior nos cargos mais representativos: dos 192 profissionais de criação em cargos de liderança, apenas 11 são mulheres, ou seja, menos de 6% do total. A única equipe de criação sob o comando de uma mulher é a FCB Brasil. Esta realidade não é apenas do Brasil.

Nos Estados Unidos, a publicitária Kat Gordon usou a clareza numérica para comprovar a pouca representatividade feminina na publicidade e criou a *The 3% Conference*. O número representa a realidade daquele

país: apenas 3% do grupo de diretores de criação das agências norte-americanas é formado por mulheres.

A pesquisa aponta duas das principais razões que afastam as mulheres das bancadas de criação. A primeira citada foi a hostilidade no ambiente de trabalho, que reproduz comportamentos machistas que afastam as mulheres. E, em segundo lugar, a carga de trabalho – conforme complementa Maíra Liguori (LEMOS; SACCHITIELLO, 2016):

Nas agências, existe a cultura de que quanto mais horas a pessoa trabalha, mais valorizada ela é. Para a mulher, que geralmente tem de conciliar a carreira com a rotina de casa e com a maternidade, aquilo se torna inviável.

Ainda do ponto de vista de Maíra, a falta de mulheres contribui para que os velhos estereótipos continuem sendo reproduzidos:

[...] tendem a passar adiante as piadas e os clichês que já não servem mais. Não dá para esperar que apenas homens, em sua maioria brancos, heterossexuais, de classe alta, com intercâmbios e experiência internacionais, compreendam o que uma mulher deseja e como ela deve ser abordada.

Moraes (2016) também destaca a dificuldade de se concentrar durante o processo de criação. Podemos relacionar este fator ao contexto, já mencionado anteriormente, da adaptação por parte do criativo à dinâmica caótica do trabalho. Segundo Moraes (2016): “Eu aprendi a me concentrar escutando música. Antes a música me dispersava. Mas, tá todo mundo falando e quando boto o fone dá certo, se reclugar um pouco”. O ambiente agitado, sem muitas paredes e com as salas de reuniões normalmente ocupadas, as pessoas, segundo Moraes (2016), falam nos corredores e fazem muitas interrupções.

Esta situação é somada ao contexto proposto no início desta pesquisa por Johnson (2011), em que a arquitetura do ambiente de trabalho afeta significativamente a qualidade das ideias. O escritório aberto, em que o criativo

está sempre em público, revela inconvenientes tanto quanto trabalhar totalmente isolado e sem contato com outras pessoas. No caso da Moraes (2016), na dificuldade de se concentrar, a ponte de usar uma barreira ou um bloqueio através dos fones e da música. Para Johnson (2011), o desafio é conseguir equilibrar a ordem e o caos em um mesmo ambiente.

Por fim, Moraes (2016) faz referência ao Festival de Cannes, que em sua última edição a agência conquistou quatro leões, sendo um prata e três bronzes. Foi premiada com a campanha 'Espelhos do Racismo'<sup>34</sup>, em parceria com a ONG Criola. A ação transformou comentários racistas do *Facebook* em mídia exterior nas regiões onde vivem os ofensores.

**Figura 6 - Campanha Espelhos do Racismo 1**



Fonte: Página do *Facebook* da W3haus

<sup>34</sup> Videocase da ação disponível em: <https://vimeo.com/171110991>

**Figura 7 - Campanha Espelhos do Racismo 2**



Fonte: Página do Facebook da W3haus

**Figura 8 - Campanha Espelhos do Racismo 3**



Fonte: Página do Facebook da W3haus

Sob o conceito de “Racismo virtual. As consequências são reais” a premiação no festival gerou muita repercussão para a agência e reconhecimento para o departamento de criação frente aos outros núcleos internos.

A própria temática da campanha contextualiza o racismo virtual presente no Brasil. A apresentadora Maju, primeira garota do tempo negra, sofreu ataques racistas através das redes sociais. A campanha teve como estratégia tirar esses agressores do anonimato, ensinando a reagir e educando as pessoas. 83% dos agressores deletaram suas contas e um deles aceitou falar sobre o acontecido e se desculpar. Segundo o Estadão (2016), mesmo que o Brasil tenha iniciativas para reduzir a disparidade vivida pelos negros na sociedade brasileira, a Organização das Nações Unidas (ONU) afirma que o país “fracassou” em mudar a realidade de discriminação e da pobreza que afeta essa parcela da população.

#### 5.4 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA

Quando questionada sobre o perfil de um criativo, Moraes (2016) entende que este deve ser uma pessoa que transite por diferentes mundos. Para tornar a sua fala mais clara, cita um exemplo:

Recentemente, estava para escolher entre dois perfis para uma vaga de redator júnior. Tinha um que atendia bem a vaga e fazia superbem o trabalho, mas acabei optando por outro, que já tinha sido ilustrador, já foi diretor de arte, já trabalhou com redes sociais. Ele tem diferentes habilidades e ele entrou aqui para redação, área que ele estava a fim de investir. Eu achei que seria mais rico ter uma pessoa com mais bagagem, com mais experiência. Em decorrência, ele nos ajudou a fazer *storyboard*, a desenhar (MORAES, 2016).

Afirma também que a própria W3haus é uma agência que valoriza o lado “b” das pessoas. A agência tem uma banda, a Diretora de Criação (entrevistada) é colunista no jornal Diário Gaúcho. Existe um profissional do planejamento que tem uma banda de pagode. Uma frase da entrevistada que endossa esse pensamento: “Eu acho horrível aquele publicitário que só se alimenta dos amigos publicitários”. Ainda, completa que, esse trânsito e vivência por mundo diferentes

fazem com que as pessoas sejam mais flexíveis, e esta é uma tarefa fundamental, pois a W3haus é um grande trabalho em grupo.

Dois fatores marcam a fala de Moraes (2016): o trânsito por diferentes mundos e a importância do trabalho em grupo. Sobre o primeiro fator, podemos colocar em sintonia com a categoria Cultura, que, conforme Barthes ([s.d.], p. 84), é intertexto. Estar em contato com diferentes mundos é praticar o jogo intertextual, que no pensamento Barthesiano sincretiza um repertório das influências, das fontes, das referências. Ou seja, um conteúdo infinito e influente. E, também, com a categoria Processo de Criação, pois, segundo Carrascoza (2008), a Publicidade utiliza a associação de ideias; a bricolagem, intertextualidade e estilização publicitária (paráfrases e paródias) e o *ready-made* para criar.

Já o segundo fator, trabalho em equipe, relaciona-se à categoria Liderança, sendo apontado por Belsky (2011) como influenciador de seus pressupostos. Assim sendo, atribui ao Líder a responsabilidade pela “química da equipe”, a qual, segundo Belsky (2011), deve começar no momento da contratação da equipe. Neste sentido, notamos o alinhamento com a fala da Moraes (2016), que cita o exemplo de uma contratação onde priorizou o perfil de uma pessoa que transita em diferentes mundos, prevendo na pessoa contratada uma maior flexibilidade para o trabalho em equipe.

Sobre o perfil de um criativo, Padilha (2016) valoriza quem apresenta maleabilidade nas soluções. Neste caso, tem a ver com a forma pela qual as pessoas enxergam os desafios:

A pessoa que não tem o perfil criativo, ela só vai olhar e identificar os problemas e as dificuldades e vai ter respostas dentro das regras e do normal. Já a pessoa criativa vai identificar oportunidades dentro daqueles problemas, do *briefing* e das informações, e ela vai começar a enxergar fora daquele processo (PADILHA, 2016).

Para Padilha (2016) ser criativo depende da capacidade de detectar oportunidades nos problemas, podendo, assim, enxergar para além das dificuldades. Podemos interpretar essa condição a partir da categoria Poder, que no pensamento Barthesiano se traduz em energia prazerosa. Como na

Publicidade o criativo é diariamente desafiado à resolução de problemas, é preciso estar motivado e com energia prazerosa para buscar uma solução diferenciada; ter esta disposição de olhar para fora do processo, ou abrir oportunidades, vai conferir mais poder criativo ao profissional.

Sobre o reconhecimento de um trabalho criativo, Moraes (2016) menciona dois pontos importantes:

É uma mistura, ousadia. Primeiro uma adequação ao problema. É muito fácil ser criativo a lá louca, inventado. O nosso trabalho é resolver problema. A adequação ao *briefing*. Tu ser criativo dentro do *briefing*, de uma limitação específica. Eu valorizo muito isso e o meu olho brilha mais. Ousadia, no sentido de buscar uma forma diferente, por exemplo pega datas. Tu é escravo do dia dos pais, dia das mães, quem trabalha com varejo. Tu pensa que já fizeram de tudo, mas como que tu vai buscar um olhar diferente sobre aquela questão de sempre.

A mistura de ousadia com a adequação ao problema faz com que Moraes (2016) reconheça um trabalho criativo. A ousadia em buscar uma forma diferente para resolver um problema dialoga com a essência do conceito de Criatividade, que, para Martínez (1999), faz referência à capacidade de o sujeito produzir algo novo. Porém, Moraes (2016) equilibra essa mistura com a adequação ao problema, que segundo ela, na Publicidade, remete ao *briefing*. Durante o desenvolvimento do conceito de Criatividade, nesta pesquisa, apontamos a dualidade do termo como uma constante em diferentes pesquisadores. O interessante na resposta de Moraes (2016) é que ela formula uma outra dualidade sobre o reconhecimento de um trabalho criativo: adequação ao problema – ousadia em encontrar uma forma diferente.

Já Padilha (2016), quando questionado sobre como reconhece um trabalho criativo, parte do ponto de vista da importância de quem é impactado pela ideia. Por isso, reconhece a criatividade na clareza de uma ideia:

É aquilo que tu não precisa explicar muito. E que não precisa uma forma para perceber. Se eu conseguir te contar uma história, se tu não precisar fazer esforço, eu acho que isso é criativo. Isso para quem trabalha com criação.

Entrando no tema central desta pesquisa, a gestão criativa, pontuamos algumas falas, primeiramente, do ponto de vista de Moraes (2016), que faz a gestão na W3haus. Em um primeiro momento, ela caracteriza o seu perfil de gestora: “Eu sempre fui de botar a mão na massa, de sentar junto e trabalhar junto”. Mesmo sendo uma marca forte de sua gestão, ela pondera: “Mas é que nem filho, tem que deixar um pouco”.

A forma descrita por Moraes (2016), de ser uma gestora que trabalha junto, dialoga com a categoria Liderança, que, segundo Belsky (2011), um dos pressupostos da gestão criativa é quando o gestor compartilha a propriedade de suas ideias. Neste caso, parece levar este pressuposto ainda mais a fundo, na medida em que ela mesma desenvolve conjuntamente as ideias com os criativos. Sobre a sua ponderação, em deixar os criativos seguirem por suas próprias pernas, Moraes (2016) vê um desafio para o gestor em saber delegar:

A coisa do delegar é um exercício constante. É muito mais fácil eu pegar uma coisa errada e refazer. Mas quando tu delega, a pessoa vai fazer do jeito dela, tem que estar de acordo com a expectativa, mas ela não vai fazer como tu faria. Isso é um aprendizado, até na formação deveria ter um tempo livre pra ensinar, mas nessa correria, não tem tempo. Mas no mínimo se tu vai fazer, tem que sentar e mostrar para as pessoas como tu mudou, explicar porque tá mudando.

Podemos novamente retomar a categoria de Liderança, pois, conforme Belsky (2011), o líder deve reconhecer as variações de uma ideia e assegurar que seus liderados tomem decisões significativas em cima delas. É como Moraes (2016) aponta, no exercício de delegar, pois nunca uma pessoa vai fazer algo exatamente como o Gestor faria.

Sobre os desafios da gestão, Moraes (2016) fala da importância de conhecer as pessoas da sua equipe de trabalho. Por ser uma gestora presente, que acompanha o dia a dia, tem mais facilidade para conhecer as pessoas. Porém, apesar de trabalhar conjuntamente com a equipe, ela detém o papel de líder. Neste aspecto, Moraes (2016) esclarece: “Às vezes, tem que mostrar quem está na liderança. Eu tô sempre próxima do dia a dia, mas quando alguém engrossa tu tem que colocar a pessoa no lugar, com educação”.

Outro fator que desafia a gestão é a relação dos criativos com as ideias: “Quem é apegado a ideia vai sofrer bastante. Eu como líder tenho que dizer, desapega. Vai pra outra, e somos pagos pra resolver problema”.

Ainda, Moraes (2016) afirma que a maturidade para um Criativo reside no seu contato com o cliente:

O criativo tem um divisor de águas quando ele fica adulto: é quando ele tem contato com o cliente. É muito fácil reclamar sentadinho na cadeira. Quando começar a participar ou ouvindo, sim aqui o cliente não entendeu, precisa desenhar, na próxima vamos desenhar.

Segundo Hansen (2013), o maior desafio de um Diretor de Criação é administrar o conflito de agradar seus criativos subordinados e a obrigatoriedade de atender o cliente. A resposta de Moraes (2016) é convergente a esse pensamento, pois se preocupa em conhecer seus liderados, logo, tendo mais chance de agradá-los. E sobre a obrigatoriedade de atender o cliente, reforça a importância de não se apegar às ideias, pois elas podem ser reprovadas pelo cliente, e entende como maduro o criativo que se aproxima de processo de apresentação para o cliente.

Já para Padilha (2016), quando questionado sobre a gestão, reconhece a função fazendo uma associação com a figura do psicólogo:

O gestor criativo acaba sendo muito um psicólogo. E um mago de tentar conseguir que as pessoas se encantem com a forma que ele tá tentando guiar o trabalho. Ele sempre tem uma artimanha emocional que ele vai precisar usar para guiar a equipe dele.

De acordo com a categoria Liderança, Belsky (2011, p. 203) afirma que em projetos criativos o grande desafio do líder é “encontrar formas de incorporar elementos de prazer que mantenham você e sua equipe motivados e engajados”. Interpretamos aqui como uma correspondência da fala do entrevistado com o principal autor utilizado pela categoria Liderança, no sentido de que “uma

artimanha emocional” está ligada a “elementos de prazer”, que são incentivos para a equipe oferecidos pelo gestor.

Sobre a artimanha emocional que mais funciona, com ele próprio afirma:

A artimanha na qual acho importante é a independência das pessoas, que está no DNA da agência, as pessoas são independentes e os trabalhos também. Ninguém vai ficar na tua volta dizendo que o trabalho tá atrasado, faz assim ou faz assado. As pessoas têm muita autonomia.

Padilha (2016) valoriza a autonomia e a discussão presentes na cultura da W3haus: é um trabalho horizontal que nunca escuta ordens da gestão, muito menos regras, são sempre sugestões, pois existe clareza de que cada um dentro do processo não sabe tudo. Neste sentido, podemos interpretar essas duas palavras que são fundamentais para o gerido “autonomia e discussão” como energia prazerosa, através da categoria Poder de Barthes. Para Padilha (2016), o criativo se empodera na medida em que tem independência e o processo é discutido e não autoritário.

Quando questionado diretamente sobre a gestão da Diretora de Criação, Magali, Padilha (2016) responde:

Eu acho que a Diretora Criação tem uma inteligência de comunicação interpessoal. Sobressai nas relações, e tu se sente seguro porque ela tá te ouvindo e tá entendendo o que tá acontecendo. Ela tem empatia muito forte com o que se está tentando resolver.

A fala de Padilha (2016) sobre a sua Diretora de Criação pode estabelecer um diálogo com duas categorias dessa pesquisa: Liderança e Comunicação. Liderança, pois, para Belsky (2011), o processo de criação é participativo e destaca a importância do líder em ouvir tudo com muita atenção, mesmo que já tenha uma solução em mente. E a Comunicação, que, segundo Pentland (2012), os aspectos da comunicação de uma equipe afetam diretamente o desempenho. O sucesso de uma equipe depende do padrão de comunicação, que Pentland

(2012) afere tão relevante quanto os demais fatores juntos (inteligência individual, personalidade, qualificação e conteúdo das discussões

Quando questionada sobre o sistema de recompensas, Moraes (2106) sintetiza: “Então, o *feedback* do dia a dia”. A importância em dar retorno sobre o desempenho da equipe, sobre a opinião do cliente e também sobre a vida pessoal das pessoas, por exemplo, perguntar sobre um curso que alguém fez. Por outro lado, Moraes (2106) chama atenção para que esse *feedback* ou essa atenção dada não faça com que a pessoa se sinta uma estrela, no sentido de se sentir maior ou mais importante que os outros. Neste aspecto, a recompensa validada por Moraes (2016) está ligada à categoria Comunicação; já mencionamos, nesta pesquisa, a importância da “comunicação de retorno”, também denominada de *feedback*. No diálogo, a dinâmica comunicativa em receber/decifrar e codificar/comunicar é alternada juntamente com as posições de comunicador/receptor, e o *feedback* tem o papel de regulador.

Outro ponto da recompensa incide sobre a distribuição dos trabalhos. Conforme Moraes (2016): “Tem que tentar dar oportunidade, dar só os filés pra um e carne de pescoço pra outro, não”. Aqui notamos o cuidado, por parte da gestora, em intercalar trabalhos mais atrativos e menos atrativos para não gerar conflito dentro da equipe. Essa divisão dialoga com a categoria Poder, pois fica evidente que existem trabalhos que dão mais prazer para realizar, logo eles dão mais Poder para quem os executa. Levando em conta aqui a visão de Poder do pensamento barthesiano.

Para Padilha (2016), o grande desafio é “[...] como equilibrar as expectativas de recompensa conforme elas vão mudando?” Entende que as recompensas, ao longo de uma carreira, se alteram. Pode, no início, ser uma efetivação, mais para frente uma recompensa financeira, ou até poder realizar trabalhos mais desafiadores. Padilha (2016) aponta qual a sua melhor recompensa:

A grande recompensa é o reconhecimento interno da equipe de que tu é capaz e faz bem aquilo, isso guia todos os outros. Tu vai ter mais confiança para pedir aumento e pra defender uma ideia com mais

segurança, que pode virar um prêmio futuro. Não é comum tu ganhar um aumento espontâneo na área criativa. O apoio do criativo é essa confiança. Se tiver confiança ele brilha.

Brilhar, conforme destaca Padilha (2016), depende do reconhecimento interno da equipe, que é pressuposto para conseguir outras recompensas como um aumento ou até um prêmio. Podemos interpretar, conforme o viés barthesiano, que reconhecimento interno gera prazer, logo, Poder. Quanto mais reconhecimento interno, mais Poder o criativo tem para poder conquistar outras recompensas, maiores e externas.

Quanto à química da equipe Moraes (2016) destaca dois desafios, o primeiro deles é como lidar com o fato de que nas agências sempre existem pessoas com o perfil de estrela, que, por serem individualistas, dificultam quando o espírito é ajudar e colaborar:

Nas agências sempre tem uns estrelas, é horrível de lidar. E muitas vezes tu tem que aguentar, tentar se livrar; às vezes ela é boa tecnicamente mas é grossa com as pessoas. Ela tá sempre na defensiva, ela não se integra e tem que tentar reverter. Se um é muito pavão, tentar baixar a crista deste pros outros se sentirem presentes.

E o outro desafio é ter paciência para ouvir. Este fator aparece com frequência na fala da entrevistada, o qual já relacionamos com a categoria Comunicação anteriormente. Moraes (2016) refere que: “Não é a toa que eu sou muito mãezona, eu faço muitos paralelos como os meus filhos. Tem horas que as pessoas querem que tu escute, e tu tem que ouvir. Tem um pouco de orelha penico, que faz parte”.

Moraes (2016) ainda aponta que:

Eles não precisam ser todos amiguinhos. A gente vê claramente quando tem um que puxa toda a turma para baixo. E também quando tem uma pessoa que é o *personal motivator*, que faz piada, que bota pra cima, que faz brincadeira, que engaja. A primeira a querer fazer vaquinha de aniversário. Essa pessoa, maravilha, tem que ter uma na equipe e temos uma aqui.

Quando Magali diz “eles não precisam ser todos amiguinhos” remete diretamente à categoria Liderança, em que, para garantir a química da equipe, segundo Belsky (2011), o líder não pode se sentir pressionado para obter o consenso, e o conflito é comum. A ideia de que todos não precisam ser amigos vai de encontro à fala de Padilha (2106), que teve a experiência de trabalhar com equipes de pessoas muito próximas, com muita química, e outras nem tanto. Em sua fala avalia que nos dois casos o processo pode ser interessante, mas a competição sadia aprimora mais o lado profissional.

Mas, quando teve um pouco de competição sadia, de várias pessoas fazendo coisas legais dentro da equipe, foram momentos em que todos cresceram muito, visível. E, às vezes, quando a equipe tava muito amiga, do tipo eu não preciso provar nada sem precisar conquistar esse reconhecimento, parece que isso não foi saudável pro trabalho profissional, talvez pro pessoal, que as pessoas estavam mais felizes.

Para Padilha (2016), o equilíbrio entre amizade/proximidade e competição gera resultados, como menciona a seguir:

Lembro de uma vez aqui que todas pessoas tinham um trabalho incrível acontecendo. Todos tinham o que falar e do que se orgulhar. Isso estimula quem tá chegando e dá mais confiança pra quem tá mais em cima, pra brigar pelas coisas.

Segundo Padilha (2016), para o desenvolvimento profissional da equipe, a química se encontra mais na competição sadia dentro do grupo do que a amizade e o nível de proximidade. Retomando a categoria de Poder, pelo viés barthesiano, podemos interpretar que o estímulo e o desafio são potencializados pela competição sadia. Esta que gera energia prazerosa, fazendo com que todos cresçam profissionalmente e se orgulhem do trabalho realizado.

Sobre a comunicação com a equipe, Moraes (2016) explica que toda quarta feira organiza uma reunião da Criação. Porém, admite que ultimamente é muito difícil cumprir. De forma geral, sintetiza a relação com a comunicação como “Eu não tenho sala, e é uma grande confusão”. O fato de não ter sala e toda

criação trabalhar junto, sem paredes, é refletido em confusão. Ou seja, a confusão na comunicação pode agregar fatores positivos e negativos: pode, por um lado, favorecer a comunicação direta e informal, mas, por outro, dificultar a concentração, remetendo ao desafio, já mencionado, de ambientes criativos em equilibrar o caos e a ordem no mesmo lugar.

Já Padilha (2016) reforça que nada substitui a conversa:

O que resolve é se olhar e conversar, porque muitas das decisões são tomadas por empatia. E o e-mail não consegue resolver. Imagina que temos um problema que representa 100. Quando a gente conversa, ele vira 50/50, vai ficando mais leve. A função da comunicação eu vejo que é essa, de trazer leveza para o trabalho. E conseguimos tomar decisões melhores.

A constatação de Padilha (2016) encontra respaldo na categoria Comunicação. Pentland (2012) afirma que o meio mais valioso para a comunicação é o cara a cara, e os menos valiosos são e-mail e mensagens de texto. Essa explicação também valida um problema levantado por Padilha (2016):

O que vence é que nada substitui a conversa. Temos e-mail e sistema de postagem e discussão e o próprio *talk* do *gmail*. Mas nada substitui a conversa, e teve tempos em que as pessoas estavam resolvendo muitas coisas por *e-mail* e aí tava dando muita coisa errada, ninguém assimilava muita quantidade de informações.

Sobre a questão das relações de poder, Moraes (2016) inicia sua fala marcando algumas diferenças entre a W3haus e outras agências de Porto Alegre. No caso de agências como Paim Comunicação e Competence os sócios estão no dia a dia das contas, sempre atuantes com os clientes. Já na W3haus, os sócios colocam pessoas para fazer este trabalho. Esta atitude reforça a cultura da autonomia na dinâmica de trabalho da empresa.

Falando mais especificamente da Criação, Moraes (2016) explica que a agência optou por ter um VP (Vice-Presidente de Criação). O VP é o maior cargo relacionado à criação. Abaixo dele, a Direção de Criação, no caso da W3haus

ocupado pela Magali. Apesar deste VP estar trabalhando em outra cidade, São Paulo, Moraes (2016) pontua a sua relação com ele:

Eu tenho total independência, eu vou tocando, até deveria trocar mais com ele, mas como aqui tá dando certo, ele fica mais no dia a dia de SP. Até por que é VP e precisa ter esse olhar mais geral, e quando é acionado, ok.

A chegada do VP, segundo Moraes (2016), foi para dar mais visibilidade, dentro e fora da empresa, para o departamento de criação. Destaca que, mesmo que todos na empresa precisem ser criativos, é a criação que faz o que levamos para mostrar para o cliente.

Um aspecto levantado por Moraes (2016) é a questão política, no contexto das relações de poder:

Eu acho um saco essa questão política, eu sou mais de botar a mão na massa e resolver problema, o lado criativo mesmo. Então, reuniões de gestão e de líderes eu nem gostaria de participar, mas tem que participar. Até porque se alguém falar da criação, eu estou lá. Eu represento eles.

Sendo mais específica na característica da sua gestão, Moraes (2016) busca conciliar as pessoas. Entende que ela faz esse papel naturalmente:

Conciliar para não pesar pra ninguém, tentar ser leve. O jeito feminino de liderar é um pouco isso, são mais de ouvir e se colocar no lugar, faz mais naturalmente. Sensibilidade e instinto. Eu não me encanto pelo poder e pelo cargo.

Já sobre o principal poder do seu trabalho, Moraes (2016) é direta:

O poder que eu curto é quando eu consigo convencer um cliente grande e foda numa ideia minha e da equipe. Quando eu consigo convencer o cara, aí é poder. Importância da apresentação e ser sensível e também se testar. Desenvoltura para defender ideias. Saber argumentar.

Fazendo a relação das falas de Moraes (2016) com a categoria de Poder, em Barthes, que entende como energia prazerosa, podemos interpretar que a Diretora de Criação sente essa energia prazerosa quando consegue conciliar a equipe e convencer o cliente. Porém, ela não gosta de fazer o jogo político, mesmo que entenda como importante, no fortalecimento do poder. Estar presente nas reuniões de diretoria confere essa representatividade e poder. Essa dificuldade é justificada pela própria forma de gestão de Magali, que tem a preferência de estar próxima da sua equipe, trabalhando junto, fazendo o trabalho criativo na essência.

Para Padilha (2016), a autonomia dada pela W3haus faz com que as relações de poder passem pela sensibilidade da cada um. E quem não consegue ter essa sensibilidade não permanece por muito tempo dentro da empresa:

Tem uma força aqui de meritocracia. O meu poder vem da conquista de confiança e de ver que a equipe que tá trabalhando contigo não tá preocupada, pois sabe que tu vai responder as expectativas do trabalho. Isso dá poder, mas ele fica nisso pois aqui é muito horizontal. Tu não vai conseguir uma vaga no estacionamento por isso.

Padilha (2016) sintetiza as relações de poder dentro da W3haus, como “quanto mais tu dá poder, mais tu tem”. E mencionando diretamente a Diretora de Criação afirma: “O fato de a diretora de criação dar autonomia para a equipe aqui dentro ela ficou mais forte”.

Fica claro para Padilha (2016) que o seu poder vem da conquista da confiança com sua equipe de trabalho. Se retomarmos a sua fala, essa confiança também é percebida por ele como sua maior recompensa. Aqui fica evidente que essa confiança é condicionada pela cultura da W3haus, que dá autonomia aos seus funcionários. Esse aspecto fica claro quando, na relação com sua Diretora de Criação, salienta que por ela dar autonomia a equipe fica mais forte, com mais poder.

No final da entrevista, Padilha (2016) fez questão de acrescentar que, nos últimos anos, vem se valorizando a ideia em si, que ela seja boa e que ela consiga ficar clara para o cliente e para a própria agência. Isso faz com que a

criação pense menos em um formato final para uma ideia, um vídeo ou uma postagem no *Facebook*.

Hoje pra convencer o cliente e dentro da agência a criação precisa ser madura. O trabalho do criativo tá cada vez mais sério. Diferente da ideia de um lugar divertido cheio de pessoas alternativas, livre leve e soltas. Tu fica muito vulnerável sem um argumento mercadológico na hora de defender a tua ideia na frente do cliente.

Essa fala final de Padilha (2016), sobre maturidade e estar na frente do cliente, alinha-se com o pensamento, já mencionado por Moraes (2016), de que o criativo fica adulto quando começa a participar e ter contato direto com o cliente. A proximidade com quem decide e aprova o trabalho confere poder.

## 5.5 INTERPRETAÇÃO E RE-INTERPRETAÇÃO

Através do resgate das evidências da gestão criativa, da Agência W3haus, nas duas primeiras fases de análise (análise sócio-histórica e análise formal ou discursiva), passaremos para a etapa final da Tríplice Análise, que busca discutir seus possíveis significados tomando por base as entrevistas em profundidade realizadas.

Do ponto de vista da Diretora de Criação, um criativo precisa transitar por diferentes mundos. Este trânsito vai favorecer a aprendizagem de novas habilidades e a formação de um perfil mais flexível. A flexibilidade é vista, por ela, como fundamento essencial para o trabalho em equipe e para a dinâmica caótica que se apresenta no trabalho criativo.

No ponto de vista do Criativo, uma pessoa criativa deve ter a capacidade de resolver o problema proposto pelo *briefing*. Isto é, condena a criação genial, mas que não está comprometida em resolver o desafio demandado pelo cliente; vincula a resolução de problemas com a maleabilidade em encontrar as soluções. Quem cria, segundo o entrevistado, não deve focar apenas nas dificuldades do *briefing* e sim em suas oportunidades, desta forma, poderá enxergar para além, e

tornar-se mais original; vê também como importante a aptidão para o trabalho em grupo, pois é característico das agências digitais os criativos estarem em constante consulta com outras áreas.

Tanto a Diretora de Criação quanto o Criativo procuram definir o perfil de um criativo a partir do seu ponto de vista de interesse, pois mesmo que os dois cite a aptidão para o trabalho em grupo, cada um apresenta o seu argumento. Como a Diretora de Criação faz a gestão da equipe, ela precisa que seus funcionários saibam trabalhar em grupo, pois confere a sua responsabilidade. Já o Criativo, pela demanda constante em resolver problemas, necessita concretizar suas ideias, para isso precisa do apoio de outras áreas. Associando a outras pessoas, em um grupo maior, aumenta a chance de a ideia ser concretizada sem algum problema.

Em um âmbito geral, a Diretora de Criação busca um perfil de criativo que saiba trabalhar em equipe, justamente pela visão do todo que o cargo de liderança a confere. E o Criativo, apesar de valorizar o trabalho em equipe, tem uma fala mais específica, relacionada ao ato de criar. Por viver a rotina constante da geração de ideias, o que passa a ser mais importante para o perfil é a maleabilidade para encarar e como resolver os problemas.

Apesar de cada entrevistado ter o seu ponto de vista, propomos uma interpretação mais ampliada, que torna possível a convergência das falas. Essa possibilidade passa pelo sinônimo de duas palavras, que são destaques em seus argumentos: “flexibilidade” e “maleabilidade”. Essa correspondência das palavras alinha os discursos, que são interpretados aqui como a primeira evidência da gestão criativa: a conexão entre a maleabilidade das soluções com a flexibilidade de transitar por diferentes mundos e trabalhar em equipe, isto é, a disposição para versatilidade.

A respeito do reconhecimento de um trabalho criativo, para a Diretora de Criação, uma boa ideia é fruto de uma mistura de ousadia, na busca de uma solução diferenciada ao problema e a adequação da ideia ao *briefing*. Já para o Criativo uma boa ideia é aquela que não precisa de muita explicação; valoriza a

clareza de uma ideia e o quanto mais direta for para sua audiência. Também menciona, na sua resposta, a adequação da ideia ao *briefing*.

Nas falas, notamos diferenças e semelhanças, por parte dos entrevistados, quando a temática se refere ao modo como detectam uma boa ideia. Diferenças, no sentido de que a Diretora faz uma associação direta à ousadia da ideia e o Criativo à clareza da mesma. E semelhança, pois ambos concordam na importância da avaliação de uma ideia partindo de sua adequação ao *briefing*. Este alinhamento, de quem gera a ideia (Criativo) com quem aprova (Diretora), coloca a adequação ao *briefing* como sendo a segunda evidência da gestão.

Ao interpretarmos a fala específica sobre a Gestão Criativa, nossa temática central, a Diretora de Criação relata que sua gestão é participativa, isto é, que trabalha junto com a equipe. Usa uma expressão que sintetiza esta sua posição, pois, segundo ela, “coloca a mão na massa”, e apesar de gerir os criativos, gera ideias como eles e em conjunto com eles. Como desafios da sua gestão, aponta: o exercício de delegar; a necessidade de, em certos momentos, mostrar quem está na liderança e o desapego às ideias.

Neste mesmo aspecto, o Criativo observa a função do gestor como um psicólogo e um mago, que, para encantar as pessoas da sua equipe, precisa ter sempre uma artimanha emocional. Quando indagado sobre qual a artimanha emocional que mais funciona, com ele próprio, sua resposta é a independência. Melhor dizendo, ter autonomia para desenvolver os projetos dentro da agência.

No cruzamento das falas é notável a parte em que elas se coincidem. Quando a Diretora de Criação assinala como desafio “o exercício de delegar as tarefas”, demonstra a sua preocupação em não centralizar o processo e poder dar autonomia para as pessoas da equipe. Esta autonomia é reconhecida pelo Criativo, que a observa como o ponto mais marcante da gestão feita na W3haus e que interfere positivamente no processo de trabalho. Conseguimos, assim, nesta equivalência, validar a terceira evidência da gestão, a autonomia para trabalhar, já incorporada pelo Criativo e em constante exercício pela Diretora de Criação na delegação de tarefas.

Quando o Criativo é questionado diretamente sobre a gestão desempenhada pela Diretora de Criação, responde que sua principal característica é a inteligência na comunicação interpessoal. Saber dialogar com a equipe, na opinião do Criativo, gera segurança para todos que trabalham com ela. Enfatiza a competência de ouvir seus liderados e estar atenta a tudo que acontece dentro do grupo de criação. Essa inteligência, que é notada pelo Criativo, a Diretora reconhece como sua marca, pois define a sua gestão como participativa. O significativo na resposta do Criativo é conseguir detalhar ainda mais essa participação, que nos assinala a quarta evidência da gestão: o saber ouvir e dialogar com a equipe.

Esta quarta evidência ganha ainda mais força quando, para a Diretora de Criação, uma das formas mais importantes de recompensar seus liderados são os *feedbacks* dados no dia a dia. Além desse *feedback*, ela tem o cuidado de fazer uma distribuição equilibrada dos trabalhos. Isso evita que alguns membros da sua equipe acabem por receber somente trabalhos mais complicados ou menos interessantes. Fica evidente que em uma demanda de trabalho exista uma diversidade de tipos: os mais desafiadores, os que dão mais visibilidade, os mais difíceis, os mais técnicos, os trabalhos menores e os mais normais da pauta diária.

Quando questionado sobre qual sua principal recompensa, o Criativo sinaliza o reconhecimento interno da equipe em que trabalha. Ganhar a confiança interna é o primeiro passo para poder ter acesso a outras formas de ser recompensado, como o aumento salarial ou mais segurança para defender uma ideia, que, no futuro, possa vir a ser premiada. Aqui interpretamos que este reconhecimento interno é diretamente dependente do aval da Diretora de Criação, pois é ela quem aprova as ideias, lidera e avalia toda a equipe. Na medida em que, para a Diretora, a recompensa está no *feedback* e no equilíbrio das demandas, logo, as expectativas se alinham. O Criativo necessita de confiança interna, e é ela que confere o *feedback* sobre o andamento do seu trabalho e conforme seu desempenho o coloca em projetos de maior dimensão. A confiança se apresenta como a quinta evidência da gestão.

Quanto à química da equipe, a Diretora de Criação pontua três aspectos que contribuem para a sinergia: o primeiro deles é saber lidar ou evitar ter na

equipe um funcionário “estrela”, que busca aparecer mais que os outros e prejudica o espírito de colaboração; o segundo é ter paciência para ouvir os membros da equipe; e o terceiro é poder contar, com pelo menos uma pessoa, com bastante motivação dentro do grupo. A Diretora de Criação faz questão de ponderar que química da equipe não quer dizer que todos tenham que ser amigos.

É nesta última ponderação feita pela Diretora que encontramos um ponto de encontro com a fala do Criativo, no aspecto da química da equipe. O Criativo esclarece que, para o desenvolvimento profissional, melhor do que ter uma equipe em que todos sejam amigos, é ter uma competição sadia dentro do grupo. Justifica que, ao usar a palavra competição, ele sabe que tende a ser interpretada como negativa, para isso reforça a ideia da competição sadia, em que todos crescem e se inspiram pelos desafios e pelo nível de trabalho alcançado pelos colegas. Assim, postulamos a sexta evidência da gestão criativa, em que a sinergia da equipe, para o desenvolvimento profissional, não depende do nível de amizade dos integrantes e sim dessa forma específica de competição.

Para a Diretora, quando indagada sobre a comunicação com a equipe, afirma que reflete o ambiente de trabalho. Por todos trabalharem na mesma sala, sem paredes, sintetiza como a “confusão na comunicação”, que pode ser interpretada pela rotina acelerada de trabalho das agências, da pressão do dia a dia reconhecida pela Diretora sobre o trabalho criativo. Em momento anterior, já descrito nessa análise, também podemos associar a outra fala da Diretora que menciona a atividade criativa como caótica.

Se de fato existem problemas de comunicação, interpretamos que estes estejam mais ligados ao processo normal de trabalho do que ao perfil da Diretora. O que sustenta essa interpretação é que o Criativo, quando questionado sobre a principal marca da gestão feita pela Diretora, respondeu que é a inteligência na comunicação interpessoal.

Já para o Criativo, por seu trabalho depender de informações, consultas e aprovações sua resposta é mais específica quando o assunto é comunicação. Entende que nada substitui a conversa, pontuando como mais efetiva do que trocas de e-mail ou mensagens via celular. Segundo ele, a conversa feita cara a

cara, torna os problemas menores. Então, sua resposta alinha-se à quarta evidência, já grifada anteriormente.

Sobre as relações de poder, a Diretora de Criação assegura que trabalha com independência frente aos cargos superiores, o Vice-Presidente de Criação e os Sócios da W3haus. O Criativo reconhece que é condicionado pela cultura da W3haus, que dá autonomia aos seus funcionários. É recorrente, nas duas entrevistas, a ponderação que na W3haus a cultura é horizontal, que garante independência e autonomia às pessoas. Levando isso em conta, é condenável na empresa a figura autoritária e que o processo seja guiado por ordens. O próprio Criativo explica que existe muita discussão, e que os colegas, mesmo superiores, costumam dar sugestões, contrapondo a imposição de uma opinião. Assim sendo, a sétima evidência da gestão e marca cultural da empresa é a horizontalidade, que é passada pelos sócios, pelo VP de Criação, pela Diretora de Criação e chega até o Criativo. Outro fator que justifica essa evidência é que ambos os entrevistados afirmam que as pessoas não acostumadas a essa dinâmica acabam não ficando muito tempo na empresa.

Ainda sobre as relações de poder, a Diretora de Criação enxerga o seu poder na conciliação com as pessoas, isto é, liderar ouvindo e se colocando no lugar do outro. Esta atitude obriga-nos a retomar a quarta evidência, já assinalada, sobre gestão participativa. E por parte do Criativo, ao afirmar que a Diretora de Criação, por dar autonomia a sua equipe, ficou mais forte dentro da empresa, é outra justificativa para regressarmos à terceira evidência da gestão: garantir a autonomia.

Um fator novo é reconhecido, relacionado à fala da Diretora sobre poder, que não retoma as evidências anteriores. Ela declara o maior poder no seu trabalho no convencimento de um cliente sobre uma ideia, dito de outra forma, saber e ter o poder de argumentar. Este novo aspecto dialoga com a fala do Criativo que reforça a importância dada às apresentações dentro da W3haus. Elas precisam ser bem ilustradas, claras e autossuficientes na apresentação de uma campanha, ação ou ideia. O Criativo declara que fica vulnerável sem bons argumentos, na defesa do trabalho criativo com o cliente.

A própria Diretora cita que existe um divisor de águas na vida de um criativo, ou seja, ele se torna adulto quando começa a ter contato com o cliente. Assim, endossamos a oitava evidência da gestão, que incide sobre o poder de argumentação e justifica-se pela importância dada pela Diretora e comprovada pelo Criativo, que tem a real necessidade de montar uma boa apresentação e de atingir a maturidade criativa para conseguir convencer o cliente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logo no início da nossa trajetória percorrida, assumimos o compromisso de pesquisar a prática da gestão criativa aplicada à Publicidade. Ao longo do trajeto, foram somados inúmeros desafios, provocações e contextos que fizeram aumentar as responsabilidades e o papel de liderança deste gestor investigado. Também é válido ressaltar que, como o Brasil é reconhecido internacionalmente como uma das maiores potências criativas em propaganda, o grau de exigência para novas respostas é ainda mais elevado.

Frente aos desafios já estabelecidos ao cargo de gestor até então, ainda a indústria da Comunicação, por passar por um inexorável processo de mudança, afeta diretamente o modelo de negócio das agências e, por consequência, a atuação de quem faz a gestão criativa. Esta mudança, segundo Tracanella (2016), só conseguirá se efetivar verdadeiramente se tivermos lideranças inspiradoras. Ainda, aponta que um dos grandes dilemas silenciosos nas empresas é a falta da liderança para a mudança.

Somado a isso, nunca foi tão difícil atrair e reter criativos nos departamentos de criação. Outras indústrias, dentro da Indústria Criativa, passaram a competir na busca por estes talentos. E, muitos criativos brasileiros, mediante ao potencial do país em propaganda, estão optando por trabalhar no exterior: este é o preço de ter a Criatividade como centro de uma atividade em que a demanda é ilimitada por novidade.

Esta demanda por ideias novas na Publicidade reflete o pulsar dos departamentos de criação, que são orquestrados pelos seus gestores criativos – os líderes do processo de criação –, responsáveis pela aprovação ou reprovação em primeira instância das ideias geradas. Isso porque o gestor se impõe ideologicamente sobre os criativos, pela sua experiência e pela hierarquia que lhe confere. Esse transitar do gestor entre a empatia de seus criativos subordinados e a obrigatoriedade de atender o anunciante converge no objetivo desta Tese, em interpretar este processo gestor. E, ainda mais especificamente, analisar as

evidências desta gestão criativa, que aqui tomamos como amostra os departamentos criativos da Agência Paim Comunicação e W3haus.

A nossa interpretação sobre o processo gestor foi guiada pelas cinco categorias, *a priori*: Processo de Criação; Liderança; Comunicação; Poder; Cultura, na qual retomaremos, nesta etapa final, com considerações que desvelam o problema de pesquisa.

Sobre o Processo de Criação, existem marcas distintas entre as duas agências analisadas. Na Agência Paim, a entrega criativa remete à quantidade, ou seja, muitas ideias, ainda sem filtro, para a aprovação do Gerente de Criação. Mediante a isso, existe um trabalho do Gerente para que os criativos não se apeguem às ideias criadas. Durante o processo de criação, o Gerente trabalha para que os criativos saibam dividir sua energia conforme o tipo de trabalho que será realizado.

Já na W3haus, a entrega criativa remete à flexibilidade do criativo, tanto para o seu repertório de referências quanto para a aptidão para o trabalho em grupo. Durante o processo de criação, a Diretora de Criação enfatiza a importância do criativo em se colocar no lugar do público ao qual a mensagem se dirige, para ser mais sensível na hora de criar. Também enfatiza o apuro que dever ser dado à apresentação das ideias, para que sejam claras e bem ilustradas.

Sobre a categoria Liderança, os dois entrevistados intensificaram, em suas falas, que, apesar de responsáveis por liderar suas equipes, eles continuam fazendo o trabalho criativo do dia a dia. Isto é, a Diretora de Criação e o Gerente de Criação ainda fazem o trabalho de redação, pois originalmente eram redatores publicitários. Isso interfere, diretamente, na forma como eles desempenham a sua liderança.

Na W3haus, representada pela Diretora de Criação, é priorizada a liderança conjunta, ou seja, que trabalha junto com a equipe. Utiliza a expressão “pôr a mão na massa”, fazendo oposição à liderança que está ausente e distante do fazer do dia a dia. Esta forma de proceder favorece e intensifica a sua

sensibilidade para ouvir a equipe de trabalho e dialogar com ela, por estar próxima.

E, na agência Paim, pela síntese do Gerente de Criação entrevistado, a liderança é feita através da inspiração. Por ainda desempenhar a atividade criativa, acredita que, quando gera uma grande ideia ou tem predisposição a soluções que fogem do “feijão com arroz”, inspira seus subordinados a terem a mesma vontade e prazer por criar.

Existe, também, um alinhamento entre os dois gestores sobre três desafios da gestão criativa. O primeiro deles é a necessidade de entender as particularidades de cada um dentro da equipe, isto é, saber como cada um funciona melhor. Isso facilita a escolha de qual trabalho se encaixa melhor para os diferentes perfis da equipe e o processo de criação em geral.

O segundo é o desafio de delegar e ter a consciência de que cada integrante da equipe fará o trabalho conforme o seu processo. Mesmo que, para os gestores pareça ser mais fácil resolver um problema do seu modo, isso acaba com a possibilidade de as pessoas aprenderem, do seu modo, como resolver um problema. Há o risco também, se o gestor tiver dificuldade de delegar, de que as ideias geradas fiquem sempre com a cara do gestor. Levando em conta a necessidade de ideias diversas, esse fator pode ser um obstáculo para o processo.

E o terceiro desafio reside no entendimento, por parte dos criativos, da necessidade de desapegar das ideias criadas. Este desapego é imperativo pela dinâmica do trabalho, que sofre edição por diferentes instâncias de poder como: do gestor, do atendimento, do cliente e da inteligência estratégica da empresa.

Sobre a categoria Comunicação fica marcante entre os entrevistados a relevância da comunicação cara a cara, presencial, na efetividade da resolução dos problemas e na dinâmica do processo de criação. Apesar da praticidade das mensagens via e-mail, vai chat, ou telefone, essas representam um valor menor. Ainda que a Diretora de Criação da W3haus deixe claro que na cultura da empresa se alguém responde, seja por qualquer meio, esta pessoa está presente. A W3haus por atender a clientes de fora do estado e ter estrutura em SP,

frequentemente trabalha remotamente, pois até por questões econômicas se tornaria inviável somente o contato cara a cara.

A propósito da categoria Poder, os dois gestores entrevistados apresentam características distintas. A Diretora de Criação da W3haus tem seu poder na conciliação entre as pessoas, sejam elas da equipe de criação ou entre as diferentes equipes que compõem a agência. Outro fator que associa ao poder está no convencimento de uma ideia ao cliente, dito em outras palavras, o poder de argumentar.

O Gerente de Criação da Paim tem seu poder na medida em que inspira a sua equipe, conseguindo que seus subordinados gerem ideias que fujam do convencional. Também é reconhecido por ser conciliador, evitar conflitos e saber dialogar com os membros da equipe.

Porém, diferente dos gestores, para os dois criativos entrevistados, que são subordinados aos gestores, a relação com o Poder é a mesma. Suas falas se alinham no sentido de que “Poder” para eles está na conquista de um laço de confiança com o seu gestor: ter a confiança interna do seu gestor é, para ambos, o que lhes confere mais poder.

A respeito da categoria Cultura é acentuada nas respostas dos entrevistados a importância de os criativos consumirem referências de universos variados, principalmente de fora da Publicidade.

No caso da Paim, o Gerente de Criação explica que, como o trabalho de criação está muito vinculado à associação de ideias, as associações mais inusitadas são feitas fora do ambiente de trabalho: a vivência do cotidiano, o entretenimento, a exemplo de lugares para se inspirar.

A Diretora de Criação da W3haus entende que as pessoas que têm dificuldade para dividir referências e trocar experiências acabam por não se adaptar ao ambiente criativo. Isso se dá, no caso da sua agência, devido ao DNA multidisciplinar, que desde da sua fundação já era visível no próprio perfil dos sócios.

Após nossas considerações, levando em conta diretamente as categorias *a priori*, discorreremos sobre as principais evidências da gestão criativa encontradas nas análises realizadas. No total, identificamos 14 evidências, 6 na Agência Paim e 8 na W3haus: uma delas foi interpretada como negativa, e, quando cruzadas entre as duas agências, duas delas são semelhantes.

Na W3haus, três evidências gerais da gestão podem ser agrupadas: flexibilidade/maleabilidade, autonomia e horizontalidade. Diante dessas três, evidenciaremos uma delas: a autonomia. Esta, que é por mais vezes mencionada tanto pela Diretora de Criação quanto pelo Criativo. A autonomia presente na empresa alicerça a liderança para que ela não seja impositiva. No lugar das ordens, veremos sugestões e discussões. Tomamos ela em destaque porque a horizontalidade e a flexibilidade/maleabilidade dependem, em um primeiro momento, de que as pessoas tenham autonomia para trabalhar.

Outras duas evidências, da W3haus, acometem ao processo de geração das ideias, produto central da atividade criativa. Fica evidenciado que as ideias precisam estar adequadas ao *briefing*, ou seja, uma ideia só é vista como original se resolver de fato o problema proposto pelo cliente. E que, não basta para o criativo ter uma ideia, precisa ter a capacidade de argumentar e montar uma apresentação que convença o cliente, que tenha argumentos e que seja fácil seu entendimento.

Uma evidência da W3haus relaciona-se com a sinergia da equipe. Existe clareza por parte do Gestor e do Gerido que a amizade ou relações mais pessoais, entre os integrantes da equipe, não garantem uma boa entrega criativa. A competição saudável e as relações profissionais, com desafios, fazem com que, no final, todos consigam crescer profissionalmente.

Na Agência Paim, duas evidências da gestão estão ligadas diretamente ao fazer criativo. A primeira é ter a capacidade de administrar a energia, conforme a demanda de trabalhos. Isto é, não desperdiçar tempo e energia em trabalhos mais simples do dia a dia. A segunda é ter uma comunicação mais informal e mais próxima entre os membros da equipe, pois são facilitadores do processo de criação.

Outra evidência na Agência Paim remete à sinergia da equipe, a qual é facilitada quando os novos membros da equipe são contratados levando em conta o perfil pessoal: se é uma pessoa de fácil convivência ou que tenha comprometimento com os trabalhos e com a equipe. Vale destacar que a Diretora de Criação da W3haus também utiliza esse critério na seleção, ou seja, valorizar os aspectos comportamentais para além do portfólio de trabalhos.

No caso da Agência Paim, identificamos uma evidência negativa relacionada à gestão. Divergências de critério entre as instâncias de Poder, VP de Criação e o Gerente de Criação interferem diretamente no trabalho do Criativo, o qual, não tendo claro alguns critérios de avaliação das ideias, que variam conforme as instâncias de Poder, acaba se sentindo um pouco perdido no processo e decide optar por fórmulas para que o trabalho seja aprovado, levando em conta as preferências pessoais de quem faz a aprovação.

No cruzamento entre as evidências da W3haus com a Paim, notamos que duas evidências são as mesmas. A primeira é o reconhecimento por parte dos Criativos de que seus gestores diretos, ambos integrantes da amostra, possuem a capacidade de ouvir, dialogar, conciliar e evitar conflitos. E a segunda postula que para o Criativo sua moeda de troca mais significativa é a conquista da confiança do seu gerente: sua maior recompensa é ter a confiança do gestor.

Ainda, considerando a intersecção entre as agências, fica visível que a W3haus apresenta uma cultura mais marcante, que regula e se sobressai a detalhes particulares de gestão ou do processo de trabalho. Ter esta cultura forte, focada na autonomia, horizontalidade e flexibilidade facilita o processo de gestão e de contratação, visto que as pessoas que não se adaptam à cultura ficam pouco tempo na empresa. Pelas falas dos entrevistados, percebemos que existe um alinhamento claro e marcante da cultura que vai dos Sócios, passa pelo VP de Criação, Diretora de Criação e chega do Criativo.

No caso da Paim, não ficam visíveis características gerais da cultura da empresa e a fala do Criativo acaba sendo mais particularizada, mais pessoalizada, ou seja, nas características do seu gestor. Talvez essa seja a explicação para a evidência negativa, que já mencionamos, pois vimos que o conceito de liderança

entre o Gerente de Criação e o VP de Criação são distintos: um focado na inspiração e o outro na entrega criativa.

Já no decorrer da escrita desta Tese, das considerações finais, uma pesquisa foi lançada pela Harvard sobre a liderança autêntica. Segundo George et al. (2016), mais de mil estudos e 3 mil páginas de transcrições não geraram um perfil de líder ideal; nenhum estilo, talento, traço ou característica específica explica uma liderança de sucesso. Esta constatação também é evidenciada nesta pesquisa, mesmo com uma pequena amostra de dois gestores, ficou evidente que cada um apresentou um tipo específico de liderança, e a maioria das evidências de gestão são distintas, na medida em que só duas são semelhantes entre os gestores.

Esta pesquisa, conforme George et al. (2016), mostra que, mais que uma característica específica, a liderança emerge na história de vida dos pesquisados.

De modo consciente e subconsciente, essas pessoas estavam constantemente testando a si mesmas por meio de experiências na vida real e reformulando sua história de vida para entender quem, no fundo, eram. No processo, descobriram o propósito de sua liderança e que a autenticidade as tornava mais eficazes.

Levando em conta o estudo, consideramos importante acrescentar essa visão às considerações finais, relacionando com as respostas dos dois gestores entrevistados. Se a liderança autêntica emerge da história de vida, pontuaremos aqui o que, desse aspecto, os entrevistados ponderaram.

No caso de Moraes (2016), ela utiliza a experiência da maternidade e o fato de ser escritora como marcas da sua história de vida. O fato de ter filho, e a relação com ele, interfere no seu perfil, já que ela mesmo se autodefine como “mãezona”, que protege sua equipe e sabe ouvir. O fato de ser escritora ajuda, de forma mais específica, no trabalho, pois precisa estar atenta às coisas do cotidiano, buscar ver o que ninguém enxerga para poder escrever. Também ajuda a ter uma escrita mais empática com o público.

Já para Blank (2014) fica mais evidente, até por fazer questão de acrescentar este tópico à sua entrevista, a importância da qualidade de vida. Por defender este ideal e dada a importância de equilibrar o trabalho, que exige pressão, com uma vida pessoal de qualidade, mesmo que não tenha afirmado, interpretamos que esse fator é o que tem maior potencialidade de ser intrínseco à sua história de vida. Qualidade de vida, entendida por ele como a prática de esporte, o entretenimento, a saúde física e mental. Como é característica da sua gestão a busca por um processo leve, que reflete a sua figura de líder carismático, existe correspondência a levar uma vida de qualidade.

Ao retomarmos a Tese, que coloca o gestor como agente central da criatividade, frente e à forte exigência criativa imposta às Agências, as análises revelam o quão significativa é a sua atuação nas agências investigadas. As atividades são convertidas em 14 evidências de suas gestões, porém muito variadas entre os dois entrevistados. A diferença entre os perfis profissionais gera evidências distintas. Aqui, nos distanciamos da ideia de encontrar um padrão ou um perfil ideal de líder. A própria dificuldade e subjetividade da função, que foi também reconhecida pelos criativos entrevistados, explicam as variações de possibilidades de gerir.

Um fator, mais representativo sobre as características da gestão que se assemelham nos dois gestores entrevistados, é o poder de conciliar e evitar conflitos, por consequência, de ambos saberem ouvir e dialogar com suas equipes. Este fator corresponde diretamente a dois desafios propostos por Belsky (2011), autor que endossa a categoria de Liderança e que elenca como fundamental para a gestão da equipe dois pontos. O primeiro, devido ao processo de criação ser uma atividade participativa, os líderes precisam ouvir tudo com muita atenção, mesmo que já tenham em mente uma resolução. E o segundo é que o líder deve desenvolver os outros por meio do poder da apreciação, o refinamento através da apreciação deve vir antes do processo formal de crítica.

Um ponto-chave desta pesquisa foi evidenciar, por parte dos criativos, que sua principal recompensa é ter a confiança do gestor. Este fator reforça ainda mais o protagonismo do gestor e o quanto se justifica avaliar sua atividade. Quando observamos as evidências, mais voltadas diretamente para a criação, e a

geração direta de ideias, algumas ações são esperadas do criativo: que gere as ideias tendo o *briefing* como parâmetro; que saiba administrar a energia conforme as demandas de trabalhos; que tenha uma comunicação próxima e informal com o seu gestor; e que saiba argumentar e apresentar as ideias geradas.

Por fim, destacamos que, em uma cultura mais marcante, como detectada na W3haus, tendo como foco a autonomia dada aos funcionários, ela facilita o trabalho de gestão. Um paralelo se estabelece com uma agência que usamos como modelo, no início desta investigação, a F/Nazca. Como indica o seu Diretor de Criação, Fernandes (2014), se a agência tem uma crença, um pensamento, o cuidado passa a ser o de não deixar as regras de gestão se sobreporem a esse pensamento. Fernandes (2014) ainda afere que, quando existe essa crença em uma cultura forte, acontece o processo automático de autosseleção. Esse processo, tanto o criativo quanto a Diretora de Criação da W3haus afirmam acontecer, em suas falas, através de exemplos de pessoas que não se encaixam na cultura e que acabam por ficar pouco tempo na empresa.

A partir das evidências elencadas pelos entrevistados, observamos ser mais relevante para o perfil do líder fortalecer o laço de confiança com seus geridos. O diálogo e a clareza dos critérios de aprovação das ideias se mostram como os dois fatores mais efetivos. Além disso, vimos que a influência do líder se dá muito mais em gerir aspectos comportamentais da equipe, como o equilíbrio da energia para o trabalho e o desapego pelas ideias, do que influências específicas em relação a técnicas e detalhes da geração das ideias.

Como sugestão de um novo estudo, ou na perspectiva de fazer um pós-doutorado, parece oportuno ampliar o campo de atuação da gestão. Nesta Tese, buscamos interpretar o fazer na Publicidade, porém uma nova abordagem pode se estender para a Indústria Criativa, a qual, segundo a divisão do governo inglês, incorpora setores para além da Publicidade: arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *software* interativo para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades, relacionadas às tradições culturais.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Alzira Alves de; DE PAULA, Christiane Jalles. **Dicionário histórico-biográfico da propaganda no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- ADONIS, Alonso. **Meus amigos publicitários**. São Paulo: Página 1 Editorial, 2002.
- ALBRECHT, Tomas. **Entrevista concedida a Vinicius Mano**. Porto Alegre, 2016.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. Contribuições teóricas recentes sobre o estudo da criatividade. **Psicologia: teoria e pesquisa**. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n1/a02v19n1.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2015.
- ÁNGELES, J. **Creatividad publicitaria concepto, estrategias y valoración**. Navarra: Eunsa, 1996.
- ASSOCIAÇÃO Rio-Grandense de Propaganda. **Ideias registradas: o livro que conta as histórias da propaganda gaúcha**. Porto Alegre: Pluralcom, 2012.
- AZNAR, Guy. **Ideias: 100 técnicas de criatividade**. São Paulo: Summus, 2011.
- BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004.
- BARRY, Pete. **The advertising concept book**. New York: Thames & Hudson, 2010.
- BARTHES, Roland. **Aula**. São Paulo: Cultrix, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Escritores, intelectuais, professores e outros ensaios**. Lisboa: Presença, [s. d].
- \_\_\_\_\_. **Elementos de semiologia**. Rio de Janeiro: Cultrix, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Sistema da moda**. São Paulo: Nacional-USP, 1979.
- \_\_\_\_\_. **A aventura semiológica**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEAUDOT, A. **La creatividad**. Madrid: Narcea, 1980.
- BELSKY, Scott. **A ideia é boa, e agora?** São Paulo: Saraiva, 2011.
- BELTRÃO, Luiz. **Teoria geral da comunicação**. Brasília: Thesaurus, 1977.

BIDARRA, Pedro. A primeira função de um anúncio é vender a si próprio. **Revista Egoísta**, Estoril, v. 24, p. 8-13, set. 2005.

BIDARRA, Pedro. Em Portugal a banalidade é confortável. **Revista M**, Lisboa, ano 1, v. 1, p. 48-55, jul./set. 2008.

BLANK, Márcio. **Entrevista concedida a Vinicius Mano**. Porto Alegre, 2014.

BONO, Edward de. **O pensamento lateral**. Cascais: Pergaminho, 2005.

BROCHAND, Bernard et al. **Publicitor**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

BURTENSHAW, Ken; MAHON, Nik; BARFOOT, Caroline. **Fundamentos de publicidade criativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARNEIRO, Júlia Dias. Do Maranhão para o mundo: Como 'falar sozinha' tornou Thaynara OG um fenômeno do Snapchat. **BBC Brasil, 2016**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/salasocial-36710089>. Acesso em: 29 set. 2016.

CARRASCOZA, João Anzanello. **Redação publicitária**: estudos sobre a retórica do consumo. São Paulo: Futura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Do caos à criação publicitária**. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. Duchamp e a anestesia estética na publicidade. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 2, n. 4, jul. 2005. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaeconsumo/articloe/view Article/5164>. Acesso em: 24 jul. 2015.

CATMULL, Ed. **Criatividade S.A.** Rio de Janeiro: Epub. Rocco, 2014.

CECCATO, Luciana. Brasil tipo exportação. **Festival do Clube de Criação**. São Paulo, 2015.

CHEVALIER, J.; GHEERBRAND, A. **Dicionário de símbolos**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

CLEESE, John. **Palestra Video Arts – liderança criativa**. Londres: 1991. Disponível em: [http://www.youtube.com/watch?v=Hy\\_lekv3214](http://www.youtube.com/watch?v=Hy_lekv3214). Acesso em: 28 mar. 2015.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Fluir (flow)**: una psicología de la felicidad. Barcelona: Editorial Kairós, 2000.

DAVIS, Craig. **Palestra CCSP – Craig Davis**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.ccspace.com.br/palestra.php>. Acesso em: 3 mar. 2015.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DEL SANTE, Pato. Publicidade para todos. In: **SET Universitário**. 23. ed. Porto Alegre, 2011.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. Campinas: Papyrus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, Sérgio Roberto. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1989.

DOMINGOS, Carlos. **Criação sem pistolão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ESTADÃO. **Políticas de igualdade racial fracassaram no Brasil, afirma ONU**. Uol Notícias. Equilíbrio. Estadão Conteúdo em Genebra. 14/03/2016. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2016/03/14/politicas-de-igualdade-racial-fracassaram-no-brasil-afirma-onu.htm> Acesso em: 4 out. 2016.

ESTEVES, Laura. A big, a média e a one-size-fits-all idea. **Clube Online**. Disponível em: <http://www.cbsp.com.br/saladeespera/passaporte.php?id=23672>. Acesso em: 16 set. 2015.

FERGUSON, Kirby. Ted Global. **Abraçando o remix**. Edimburgo: 2012. Disponível em: [http://www.ted.com/talks/kirby\\_ferguson\\_embrace\\_the\\_remix?language=pt-br#t-9407](http://www.ted.com/talks/kirby_ferguson_embrace_the_remix?language=pt-br#t-9407) Acesso em: 19 ago. 2015.

FERNANDES, Fabio. Duas décadas de sucesso. **Revista Propaganda**, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.revistapropaganda.com.br/materia.aspx?m=1257>. Acesso em: 9 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Fabio Fernandes: a criação é a resistência. São Paulo, **Meio & Mensagem**, 2012. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/09/03/Fabio-Fernandes-a-criacao-e-a-resistencia.html>. Acesso em: 9 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Por que demorou 62 anos pra gente conquistar um GP em Film? Será que vamos levar outros 62 pra conquistar o próximo? **Festival do Clube de Criação**. São Paulo, 2015.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FUJIOKA, Ken. **Braincast TV**: criação x planejamento. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/3283/diversos/braincast-tv-criacao-x-planejamento/>>. Acesso em: 1 abr. 2015.

GEORGE, Bill; SIMS, Peter; MCLEAN, Andrew N; MAYER, Diana. **O poder da liderança autêntica**. Harvard Business Review Brasil. 2016. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/o-poder-da-lideranca-autentica-2/> Acesso em: 22 nov. 2016.

GIANNETTI, Eduardo. **Felicidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUILFORD, J. P. Creativity. **American Psychologist**, Nova Iorque, v. 5, n. 9, p. 444-454, 1950.

GRIFFING, Glenn; MORRISON, Deborah. **The creative process illustrated**. USA: HOW Books, 2010.

HANSEN, Fábio. **(In)verdades sobre os profissionais de criação**: poder, desejo, imaginação e autoria. Porto Alegre, Entremeios, 2013.

HARDY-VALLÉE, Benoit. **O que é um conceito?** São Paulo: Parábola, 2013.

HOWKINS, John. **Economia criativa**. São Paulo: M.Books, 2013.

ISAACSON, Walter. As verdadeiras lições de liderança de Steve Jobs. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 90, n. 4, p. 54-64, abr. 2012.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KASSU, André. Você quer viver ou durar? In: **Semana ARP de Comunicação**, Porto Alegre, 2014.

KIRSCHBAUM, Charles et al. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACERDA, Raphael. **A nova fase da publicidade**: a ação e a reação. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/2009/05/09/a-nova-fase-da-publicidade-a-acao-e-a-reacao/>. Acesso em: 13 fev. 2014.

LE MOS, Alexandre Zaghi. Olho na pressão. São Paulo, **Meio & Mensagem**, 2016. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opinioao/2016/08/29/olho-na-pressao.html>

LEMOS, Alexandre Zaghi; SACCHITIELLO, Bárbara. Mulheres são 20% da criação das agências. **Meio & Mensagem**. 2016. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/01/12/mulheres-sao-20-porcento-da-criacao-das-agencias.html>. Acesso em: 13 abr. 2016.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LOURENÇO, Marcelo; BEXIGA, Pedro. Dupla na publicidade ou fora dela. **Revista Egoísta**, Estoril, v. 24, p. 56-57, set. 2005.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MANO, Vinícius. **Conceito criativo**: notas sobre o processo de criação na publicidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

MARCONDES, Pyr. **Uma história da propaganda brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

\_\_\_\_\_. **Agências de propaganda: o que será delas?** São Paulo, **ProXXIma**, 2016. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/home/proxxima/blog-do-pyr/2016/05/16/agencias-de-propaganda-o-que-sera-delas.html>

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. VitalBook file.

MARTÍNEZ, C. H. **Manual de criatividade publicitaria**. Madrid: Editorial Sintesis, 1999.

MATUSSEK, P. **La creatividad**. Barcelona: Herder, 1977.

MEIO & MENSAGEM. **Mercado deve chegar a US\$ 537 bilhões em 2014**. São Paulo: Meio & Mensagem, 2014. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/04/07/Mercado-deve-chegar-a-USS-537-bilhoes-em-2014.html#comente> Acesso em: 7 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **IBOPE**: mercado fica estável em 2015. São Paulo: Meio & Mensagem, 2015. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2015/07/27/Ibope-mercado-fica-estavel-em-2015.html> Acesso em: 7 set. 2015.

MELO, João Batista Cabral de. **Perfil Paim Comunicação**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por [vinicius.mano@puccrs.br](mailto:vinicius.mano@puccrs.br). Porto Alegre, 2014.

MENDES, Aline Knepper; CARDOSO, Fernando Luiz; SACOMORI, Cinara. Neurônios-espelho. **Neurociências**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 93-99, março-abril. 2008.

MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MOLLÁ, José. **Brasileiros ganham bem, mas não vivem**. 2014. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2014/04/29/Brasileiros-ganham-bem--mas-nao-vivem.html>. Acesso em: 25 jun. 2015. Entrevista concedida a Felipe Turlao.

MORAES, Magali. **Entrevista concedida a Vinicius Mano**. Porto Alegre, 2016.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. Lisboa: Edições 70, 1993.

\_\_\_\_\_. **Fantasia**. Lisboa: Edições 70, 2007.

NACCACHE, Andréa (Org.). **Criatividade brasileira**: Alex Atala, Fernando e Humberto Campana, Jum Nakao – gastronomia, design, moda. Barueri, SP: Manole, 2013.

OSBORN, A.F. **Applied imagination**: principles and procedures of creative problem solving. New York: Charles Scribner's Sons, 1963.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 2010.

PADILHA, Thiago. **Entrevista concedida a Vinicius Mano**. Porto Alegre, 2016.

PAIM. Disponível em: <http://www.paim.com.br>. Acesso em: 04 jul. 2015.

PAIVA, Tulio. Direção criativa. **Web design**, São Paulo, ano 6, n. 63, p. 44-48, mar. 2009.

PENNAC, Daniel. **Como um romance**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

PENTLAND, Alex. A nova ciência da formação de grandes equipes. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 90, n. 4, p. 26-35, abr. 2012.

PORTER, Chuck. **Palestra do Clube de Criação de São Paulo**. São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://www.ccsp.com.br/entrevistas-e-palestras/57552/Palestra-CCSP>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

PRINGLE, Heather. Origens da criatividade. **Scientific American Brasil**, São Paulo, ano 11, n. 131, p. 34-41, abr. 2013.

RAMOS, Roberto. Roland Barthes: semiologia e cultura. **Em questão**, Porto Alegre, UFRGS, v. 12, n. 1, p. 173-184, jan./jun. 2006.

\_\_\_\_\_. Roland Barthes: a semiologia da dialética. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, UCS, v. 7, n. 13, p. 159-169, jan./jun. 2008.

REIS, Rucelmar. Software como uma agência. São Paulo, **Meio & Mensagem**, 2016. Disponível em: <http://sxsw.meioemensagem.com.br/cobertura2016/2016/03/14/os-dias-no-sxsw-estao-bem-intensos-e-com-muita-informacao-para-absorver/>

RICOEUR, Paul. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

ROCHA, Everaldo P. Guimarães. **Magia e capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo: Brasiliense, 1990.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ROUQUETTE, M. L. **La creatividad**. Buenos Aires: Huemul, 1977.

RUSS, Jaqueline. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1991.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SERPA, Marcelo. **A reinvenção do criativo**. São Paulo: Portal da Propaganda, 2007. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/entrevista/2007/08/0001>. Acesso em: 4 mar. 2015.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. **Para entender as teorias da comunicação**. Uberlândia: EDUFU, 2009.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2009.

TRACANELLA, Eduardo. Falta de liderança para a mudança (em 2 atos). **Meio & Mensagem**. 2016. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/11/22/falta-de-lideranca-para-mudanca-em-2-atos.html> Acesso em: 24 nov. 2016.

TSCHIMMELT, K. **O pensamento criativo em design**. Lisboa: Comunicação em Congresso Internacional de Design USE(R), 2003. Disponível em: [http://www.creamundos.net/primeros/artigokatja\\_o\\_pensamento\\_criativo\\_em\\_des\\_ign.htm#\\_ftnref1](http://www.creamundos.net/primeros/artigokatja_o_pensamento_criativo_em_des_ign.htm#_ftnref1). Acesso em 04 mar. 2015.

ULMANN, G. **Creatividad**. Madrid: Rialp, 1972.

VIGNELLI, Massimo. **The Vignelli canon**. Zurique: Lars Muller, 2009.

WAYTZ, Adam; MASON, Malia. Seu cérebro em funcionamento. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo: v. 92, n. 2, p. 71-79, fev. 2014.

WILLIAMS, Dylan. A mãe da criação. **Computer Arts Brasil**, Londres, ano 4, n. 46, p. 32-34, jun. 2011.

## **APÊNDICE A – Entrevista com Márcio Blank - Gerente de Criação da Agência Paim Comunicação**

### **Como é o perfil de um criativo?**

O perfil de um criativo eu acredito ser diferente, um pouco, do que a gente costuma ouvir na mídia. Mais do que talento, uma iluminação, criatividade eu definiria como disciplina. O cara criativo, os grandes criativos, acho que mais do que pessoas iluminadas, com um dom divino, são pessoas muito disciplinadas, pessoas que entendem que criatividade é mais do que talento, é entender um processo e fazer este processo de um jeito disciplinado. Entender que para se chegar em uma ideia através de um *brainstorm* a gente tem várias coisinhas que deixam mais produtivo o processo de *brainstorm*. Entender que existem outros processos criativos que eu posso chegar em uma ideia. É entender que eu tenho horários para cumprir, e se eu trabalho oito horas por dia vamos tentar transformar essas horas em trabalho, e não ficar em redes sociais brincando. Então eu acho que é tudo uma questão de disciplina. Os caras mais criativos que eu tenho aqui na equipe são pessoas muito disciplinadas e pessoas com muita vontade, muita pilha, muita paixão pelo que faz. E acho que isso daí tem muito a ver com disciplina, com paixão. Pessoas apaixonadas são dedicadas ao que fazem. Pô, se tu ama uma mulher, tu é apaixonado por ela, tu é dedicado com ela. E com trabalho é a mesma coisa, se tu ama essa dedicação não fica forçada, acaba ficando uma coisa boa, uma coisa prazerosa, e dedicação também é disciplina. Então, acho que isso é fundamental para o perfil do criativo: paixão, dedicação e disciplina. Com certeza, com isso vai ter resposta criativa muito maior do que aquela imagem que a gente tem de criativo, que vem uma ideia divina que tu fica até tarde trabalhando e aquela coisa muito solta. É uma visão romântica que não condiz com a comunicação moderna.

### **De que maneira se reconhece um trabalho criativo?**

Coisas criativas, são coisas que rompem padrões do que a gente está acostumado a ver. Sabe, é muito bonito falar em fazer coisas diferentes, coisas

novas, mas a gente acompanha e principalmente agora em Cannes, que é um grande apontador de tendências. O que a gente vê é muita gente seguindo essas tendências, se o novo é criar ações então vamos criar ações, e fazer coisas para celular, vamos apostar em um posicionamento do bem. E daí o que se faz... Se busca enquadrar nessas tendências. Criativo quebra isso. É o que mostra uma coisa totalmente diferente. Puta! Isso realmente é novo. Eu tenho um exemplo que foi muito premiado em Cannes no ano passado: *Dumb ways to die*, que era aquela campanha de segurança no metrô. Vai meio contra o que a gente estava acostumado a ver. Ele foi premiado em várias categorias. Por exemplo, rádio, foi o *grand prix* e fazia muito tempo que a gente não via um *jingle* ser premiado em rádio. A gente via *spots* com formas diferentes, com sacadas e diálogos inteligentes, mas não tinha uma música. Os *jingles*, talvez, no nosso imaginário, seja coisa velha, dos primórdios da propaganda. Os caras vieram com um *jingle* com uma música chiclete que fica na cabeça e botaram uma letra genial, mas é um *jingle* e a gente há muito tempo não via, e foi altamente compartilhado, mas a essência é um *jingle*. Normalmente não se espera, e quebrou. Outra coisa que quebrou foi ser um desenho animado muito simples. A gente tá acostumado com megaproduções, em 3d e uma animação com uma linguagem muito diferente. E os caras apostaram numa coisa simples, com traço 2d, quase um desenho infantil, uma coisa querida. Muito se fala que a propaganda tem que ser malvada. E eles vieram com um traço muito *friendly*, claro que tem a piada em cima disso, que tem os caras sofrendo acidente, mas eles apostaram em coisas que não estávamos acostumados a ver, e quebrar essas tendências.

### **Como se processa o fazer criativo na agência?**

Aqui na Paim o trabalho da criação inicia antes do *briefing*, não esperamos o *briefing*, construímos junto o *briefing*. Fisicamente a criação está na mesma sala com o planejamento e a mídia, e isso já reflete. A criação trabalha muito em conjunto com o planejamento. A criação planeja o semestre ou o ano do cliente junto com o planejamento. Antes de ter uma ideia, a gente se preocupa muito com a “pré ideia”: seria o assunto, o tema que a gente vai abordar, isso é uma

construção junto com o planejamento. Pensamos em terrenos, assuntos e como vamos abordar isso, e só depois vai para o atendimento. A gente coloca as duplas mais experientes com o planejamento. Tudo depende do tamanho do trabalho: um trabalho de médio porte colocamos uma dupla sênior trabalhando com o planejamento, já num trabalho grande, a dupla e os gerentes. Depois, isso vira um *briefing* e volta para a criação, que vai ter que transformar isso em uma ideia. Quando entra na criação, a criação vai fazer um *brain*, e, às vezes, o *briefing* volta e envolve o planejamento outra vez, pois agora o planejamento transita na área da criação. Envolvemos também a mídia. Aí se faz o clássico *brain*, que a gente chama de *brain*, mas não é só *brain* tem vários outros processos que são usados. Mas a gente não diz para galera: agora vocês vão usar *brainstorm*, agora pensamento lateral, agora *free for writer*, a galera tá muito livre para criar e o espaço na agência também favorece com áreas mais descontraídas. Pois a ideia pode vir de qualquer lugar, até de fora da agência, de um *insight*. Buscamos um prazo legal para os criativos terem estes *steps* para chegar na ideia. Eu dou uma olhada nesse *briefing* para ver se o trabalho vai ficar com aquela dupla, se vou envolver outra, ou se eu vou participar, pois além de gerente eu continuo como redator. Aí o trabalho é passado e eles vão ter um prazo x para ter ideias. A gente procura retomar o fator da disciplina. A gente sabe, por exemplo, que um *brain* de mais de uma hora não é produtivo, mas a gente não fica em cima da galera a ponto de dizer... esse *brain* já passou de uma hora... A gente cobra a entrega criativa, muitas ideias e ideias legais; eles vão atrás das ideias do modo que eles preferirem. O nosso diretor de criação sempre diz: vocês são o que vocês entregam. Então, às vezes, tem flexibilidade de horários, é tranquilo se você entregar. Nas campanhas maiores eu faço o filtro, os trabalhos maiores ainda passam pelo diretor de Criação. A gente pede pra galera trazer tudo, sem tentar nos influenciar para alguma ideia e também não desprezar as ruins. Pois ideia é associação, e às vezes uma ideia ruim talvez guarde o embrião de uma ideia genial, que é muito mais legal do que uma que tu julgue boa. Pedimos que nos conte tudo sem vergonha, sem filtro e sem “ah isso eu acho legal”. Queremos que eles não se apaixonem pelas ideias, é a arte do desapego. É ter muitas e muitas ideias até pra não frustrar. De repente fiquei apaixonado por uma ideia e vai apresentar pro gerente, e já saiu no ano passado, e tu fica arrasado porque saiu

no ano passado. Então é muita quantidade sem muito apego. Aí nesse processo de aprovação a gente acrescenta muito, quando a galera vem contar as ideias. A gente diz “pô, isso não é tão legal, mas... se fizesse isso”, “isso me lembrou que dá pra fazer aquilo”, temos um processo de construção contínua. Até na hora de levar pra o Diretor de Criação a gente costuma não cortar muito do nosso filtro, pois nesse processo todo mundo acrescenta. E não venham com favoritos.

## **De que maneira é feita a gestão criativa?**

### ***Sistema de Recompensas***

Para valer todo o esforço e toda a disciplina, existem duas coisas: ver um trabalho legal na rua e ver as pessoas comentando. Por exemplo, coloquei um comercial de Polar na TV e ver a tua vó ou teus amigos comentando, isso é uma grande recompensa. Tu vê que valeu a pena. Outra coisa é a premiação. Eles sempre valorizam o criativo. Um criativo que começa a ganhar prêmio, ele começa ser desejado nas agências, o teu salário começa a duplicar, triplicar. É um momento em que a recompensa é no ego e no bolso. Tu cresce profissionalmente e financeiramente. Isso, num modo geral, para um estagiário, só o simples fato de ver um trabalho na rua e que o portfólio dele tá crescendo também é legal; agora um estagiário ganha prêmio é uma glória. Na nossa profissão é pesado o dia a dia, é tenso, tem stress e nós procuramos ao máximo que não tenhamos um dia tenso e stress, mas mesmo em um dia a dia puxado, pra quem se entrega e tal, tem o reconhecimento. A gente diz que quem tem o sangue no olho, começa a botar trabalho na rua, ganhar prêmio, começa a ficar conhecido e é recompensado mais rápido do que tu espera.

### ***Química da Equipe***

Aqui na Paim não acreditamos em duplas fixas, como o processo envolve planejamento e mídia e a galera do *online* junto com a criação e conteúdo pra rede social, a figura da dupla procura não ter e mesclar. Tem as duplas, mas

fazemos intercâmbios. Dois redatores e um diretor de arte. Temos três núcleos: Walmart, Geral e Renner. Fazemos intercâmbio desses núcleos. A gente também vê o perfil de cada trabalho. Isso o fulano podia funcionar com aquela redatora. Procuramos também não criar ciúminho... “pô só tão botando trabalhos legais pra eles e eu só tô recebendo craca pra fazer”. Então, a gente procura distribuir trabalhos e misturar as duplas, para também não criar uma competição ruim e trabalhar a agência como um time sem estrelinhas. Os criativos são egocêntricos, então mostrar pra equipe que é um grande time em equipe... às vezes eu não estou na pauta, mas eu posso chegar lá e me oferecer. Os trabalhos mais legais são com fichas técnicas enormes. Porque aqui não tem egoísmo, é todo mundo em clima de mutirão, que torna o trabalho mais fácil pros criativos. Porque tu conta com a ajuda de um monte de gente se divertindo, pois vai ter uma monte de gente criando contigo tirando a responsa de uma só. É aquela máxima que várias cabeças pensam mais do que uma. E isso é verdade, ainda mais em criação. A gente procura misturar muito e envolver o máximo de pessoas possíveis, isso para grandes trabalhos.

### ***Gestão da Equipe***

Eu tenho uma filosofia de liderança para equipe, que, assim, é liderar muito mais pela inspiração do que pela imposição. Eu não quero ser aquele chefe brabo que fica cobrando, que as pessoas têm medo e que bote pressão. E tem chefes que acreditam muito nisso, que as pessoas produzem mais por pressão. Eu acredito no contrário, as pessoas produzem muito mais se elas estão felizes. Eu procuro passar isso para o pessoal. Por isso que, quando me promoveram para gerente, eu não abri mão de criar, pois eu acredito muito que eu criando e fazendo coisas legais vou inspirar a minha equipe a fazer isso. Eu procuro muito botar a mão na massa, e o segundo lance é o da felicidade. O processo tem que ser leve, divertido, quando tu recebe um trabalho não pode ler ele e dizer “puta, eu tenho que resolver esse trabalho”. Deve pegar e dizer “como eu vou me divertir com esse trabalho”, “como eu vou fazer uma coisa legal”. Eu vejo se as pessoas conseguiram entender isso, se divertir, se conseguiram ser leve, no próprio

resultado, mais legal até no brilho do olho. Pô, eles entenderam a filosofia, do que só resolver e me livrar. Aí vêm menos ideias, vêm ideias mais medrosas, mais dentro dos padrões, ele só quer resolver, ao contrário de quando vem muita coisa ousada e diferente. Pô, eu quero brilhar e me divertir com isso. Paixão, dedicação, o trabalho é bom, não uma coisa ruim.

Procuro liderar mostrando que dá pra fazer coisa legal, então vamos fazer de um modo leve, sem ameaça de demissão. São dois os grandes desafios da gestão: um é a pressão, a gente tá numa agência grande que tem um processo, temos prazos e muitas coisas para comprimir. Então, é não deixar que essa pressão contamine a equipe. Porque se eles se contaminarem com essa pressão, de prazo do cliente e de que o cliente só aprova de determinado jeito, não vão entregar o trabalho criativo, eles vão tentar fazer só o básico, transformar a agência numa padaria, que só vai entregando o dia a dia. Não deixar se contaminar pela pressão. Mas, mais do que isso, o grande desafio é que tu tá lidando com pessoas e cada pessoa é de um jeito, cada um funciona de um jeito. Um funciona melhor de tarde, outro de manhã, tem gente que funciona melhor se tu der uma apertada, ficando mais em cima, outro deixar mais solto. Cada um é muito específico e tem que entender como cada um funciona para tirar o melhor dele. Dá um tempo pra ver como elas funcionam, e deixar elas serem como elas são. Liberdade para não impor o teu jeito que senão elas não vão entregar o teu melhor. Porque ela vai ser igual a ti e só entregar o trabalho, só com a minha cara e não com a cara de cada um. Entender como cada um funciona, tirar o melhor, isso exige tempo e cumplicidade de deixar as pessoas à vontade que não é feito da noite pro dia.

Eu acho que onde a minha gestão mais interfere é no fugir do feijão com arroz. Porque é fácil chegar no feijão com arroz e entregar o que resolve o dia a dia, mas não vai fazer o cliente ser comentado pela dona Maria. É ficar provocando a equipe fazer mais que o feijão com arroz. E isso tu vê num *e-mail marketing*, que é simples e o criativo vem e entrega mais que um *e-mail marketing*, que junto é uma ação que gera conteúdo pro *Facebook*. Ele quer ir além do que está sendo cobrado. Surpreender a ti mesmo, o teu gerente e o teu diretor, entregar mais do que te pedem, isso eu consigo ver na galera.

## **Comunicação**

A comunicação tem que ser muito transparente para saber o que está acontecendo. A filosofia da agência é não ter muitas paredes e incentivamos a conversa olho no olho. Recebeu um *briefing*, leu, desce no atendimento pra trocar mais ideias. Às vezes, uma conversa com o atendimento já vem a solução, então a gente estimula conversar pessoalmente. Tu circular e trocar ideia da produção de todo mundo. Uma grande ideia pode vir de todo mundo, às vezes, uma conversa dispara um *insight*, mas claro que tem *e-mail* e *ichat*, às vezes, um *e-mail* que tu manda tem várias interpretações e é muito fechado, uma conversa é mais rica. O criativo é muito fechado na sua bolha, na sua redoma de criatividade, e nós tentamos quebrar isso. Às vezes, por ser mais egocentrado, só vou brilhar se eu brilhar sozinho. É time, é pegar junto e dividir problemas; não achar que tu vai resolver tudo sozinho, ter humildade para pedir ajuda. Hoje em dia, temos vários inimigos que nos prejudicam, *ichat*, *e-mail*, celular grupo no *whatsapp*. Às vezes, tu manda o trabalho pro *e-mail* e era isso; acaba não indo pessoalmente defender. A tecnologia faz a gente se afastar do olho no olho. Até na agência o pessoal tá do lado e conversando via *chat*. E a gente quer que as pessoas falem e conversem mais, é mais rico e vai resolver problemas e ter ideias de trabalhos futuros, mas é um costume que a galera não tem.

## **Relações de poder**

Temos uma hierarquia bem clara, por mais que o processo seja leve e pregamos que não tenha pressão. Todo mundo sabe que tem a figura do gerente, do diretor e a gente tem que respeitar os critérios dessas pessoas, que não estão ali por acaso. Na equipe é bem claro, mas como se consegue o respeito? Tu consegue botando no poder pessoas que inspirem, que sejam admiradas pela equipe, não adianta colocar uma pessoas que tu não confia no critério, nem admira criativamente. Aqui quem tá em cargos maiores são criativos que tiveram uma contribuição não só pra agência, mas para o mercado que desperte admiração. O nosso diretor é um dos maiores redatores do estado e do Brasil e é aquele cara

que tu quer trabalhar porque tu sabe que tu vai aprender com ele. Tu vê a figura que vai te acrescentar e para fazer o teu trabalho ficar melhor; cresce quem merece, e quem vai acrescentar. É o poder pelo respeito, sabendo que esse respeito traduz pela admiração, porque a gente quer ser igual a eles.

Os gerentes estão no dia a dia e tudo que é criado passa pelos gerentes. 5 gerentes: núcleo *Walmart*, geral e Renner. Sempre em dupla e o diretor de criação, Rodrigo Pinto, que se envolve nas campanhas maiores e em todos os processos estruturais da agência de departamentos, reunião de diretoria (mais macro) além de ser sócio e vice-presidente além da criação. E as campanhas grandes acaba uma galera se envolvendo, até estagiário junto; ele tem um contato com todo mundo. A gente respeita, pois quem tá no poder a gente confia no critério. Se a gente se apaixonou por um trabalho e o Rodrigo não aprova a gente respeita o critério pela experiência e pelas premiações: ele tem toda uma bagagem que nos motiva a criar algo mais legal.

### **Qualidade de vida**

Têm muitas agências e criativos que encham a boca para dizer: “bá me ferrei trabalhando”, “virei noite trabalhando” ou “perdi todo final de semana”; acham que isso é que vai fazer diferença na entrega criativa. Quando eu falo em disciplina, não é o cara se ferrar trabalhando, é tu entender o processo de criação e fazer ser criativo. Eu acho totalmente improdutivo virar a noite trabalhando, tu perder o final de semana. Porque, o que é criação? É o trabalho com o cérebro, e de noite se tu ficou dez horas seguidas, teu cérebro vai estar cansado, não vai render e ter ideias legais, já que ele trabalhou uma semana inteira e não parou: cérebro cansado é cérebro improdutivo. Como a gente precisa descansar? Precisa ter uma vida, ter qualidade de vida, fazer coisas que arejem o nosso cérebro, que nos divirtam e nos tirem do nosso mundinho da propaganda, até pra nos inspirar. Eu acredito muito num processo de *insight* que a gente tem as melhores ideias fora da agência, tomando banho, às vezes dormindo, às vezes num jantar com a namorada, vendo um filme, fora da agência. Só vai ter isso se tu tiver qualidade de vida, uma vida fora da agência. E mais do que isso, porque eu bato muito

nessa tecla, qualidade de vida, porque precisa ser leve o processo de criação. As pessoas precisam chegar aqui felizes e tu vai tá feliz se tu tiver qualidade na tua vida e se tu fizer coisas que te divertem, esporte, e tiver com a tua saúde em dia, leve também fisicamente e descansado. Essa filosofia de leveza não e só no trabalho é na vida. Tu saber que o trabalho é só uma parte do teu dia, que tem toda uma vida lá fora que quanto mais legal for lá fora, parece um clichê, mas vai servir como combustível para ter ideias legais. Tu busca informação só em agência tu vai criar muito dentro das tendências, tu precisa ter o lado de fora e tá bem no lado de fora pra ser produtivo aqui dentro.

## **APÊNDICE B – Entrevista com Tomas Albrecht - Redator da Agência Paim Comunicação**

### **Como é o perfil de um criativo?**

Primeiro, acho que a criatividade e o criativo tem um mito, as pessoas ficam achando “Ah eu não sou criativo”. Elas são instruídas a achar que não são criativas. Eu lembro que quando fiz alguns projetos com jovens e eles falavam: “Ah eu não sou criativo” eu dizia que no momento em que tu tem que inventar uma desculpa para tua mãe, tu tá sendo criativo. Eu acho que as pessoas criam essa mistificação de que criatividade é gênio. Mas, na verdade, não, criatividade é tu, na minha percepção, é tu *linkar* pontos que antes ainda não tinham sido *linkados*. Isso, às vezes, é muito mais simples do que parece. E eu acho então que um criativo de forma geral é uma pessoa que consegue fazer essas conexões. E para fazer essas conexões ela precisa ter conteúdo. Então, o primordial é que uma pessoa criativa tem que ser curiosa e inquieta e que observa muito as coisas. É uma pessoa que tá num lugar e ela está constantemente buscando alguma novidade ali dentro. No mercado publicitário esse mito persistiu, tem muito criativo que de alguma forma se coloca num patamar: “Ah eu sou o criador, a pessoa que me trouxe o trabalho não sabe nada, isso tá errado”. E tenta se diferenciar de algumas formas. Enquanto eu acho que não. Existem “n” formas de ser criativo muito além do que um criativo publicitário faz. O que eu noto é que muito dos criativos publicitários com quem eu trabalho estão muito ligados em ser criativos dentro do que já foi feito. Eu quero fazer um anúncio, enquanto o pulo do gato esteja em outros pontos, eu acho que talvez isso seja uma marca que eu enxergo.

### **De que maneira se reconhece um trabalho criativo?**

Eu diria que a primeira coisa quando vejo “Ah isso é criativo” é quando eu olho e falo “Cacete, isso tava na minha frente o tempo inteiro e eu não percebi, sabe, e eu não percebi”; era óbvio e eu não vi. Eu acho que, particularmente, o que mais me surpreende é quando as coisas são simples. Por exemplo, falando agora de

Cannes, em que eu nem sou tão fã. Eu tava dando uma olhada em umas categorias que ninguém dá muita bola e vi que os caras fizeram uma campanha para uma ONG que auxilia refugiados que era simples pra caramba. Eles pegaram vídeos de ódio e pegaram para colocar os anúncios deles antes daqueles vídeos. E cada um dos anúncios negava o que o vídeo estava falando. Mostrava por “a” mais “b” que aquilo era mentira. Pra mim isso é simples pra caramba e é de uma inteligência criativa e estratégica que as pessoas não se dão conta do quão criativo é. Eu particularmente gosto do lado que eu vejo que tem um “penso”, não aquela coisa “Ah é criativo, é louco, é diferente então é bom”. E no meu dia a dia eu acho bem complicado pois estou indo fazer um Mestrado fora do Brasil. Eu não acredito no trabalho criativo publicitário que se faz, recorrendo em coisas e soluções fáceis, em modelos de anúncio e de filme. Eu acho que nós temos que pensar adiante. A maioria dos meus *brains* eu acabo me dando conta e buscando uma solução de negócio para o cliente. Que não necessariamente se enxerga como uma campanha publicitária. E o dia a dia é muito difícil, quando a gente é criativo, 90% do nosso trabalho não requer que tu seja de fato criativo; consiga mais fazer algo que agrade as pessoas pra ninguém se complicar do que colocar coisa diferente na rua, pois dá mais trabalho. Uma vez eu falei com um redator mais velho e ele se deu conta que está no seu vigésimo sexto natal dentro de uma agência, e eu não sei mais o que fazer, estou fazendo sempre a mesma coisa. Isso é frustrante, rara são as oportunidades em que: “agora é carta branca”, façam o que quiser.

### **Como se processa o fazer criativo na agência?**

Eu diria que varia muito com a equipe envolvida. Existe aqui clientes que a equipe que se envolve é super: “vamos pegar junto todo mundo do início ao fim”; e têm outros clientes que respondem aquele processo mais padrão o atendimento, vem dá o *briefing*, então varia bastante. Mas aqui dentro, via de regra, até olhando para outras pessoas, é o processo padrão. O planejamento faz um levantamento, se discute com o cliente, disso gera o *briefing*, criação vem e apresenta depois se apresenta para o cliente. Aqui existem algumas particularidades, que às vezes

isso é bom e às vezes é ruim. É que se faz muitas reuniões de grande grupo, junta todas as pessoas envolvidas e se discute o trabalho. Por um lado, é bom, porque todo mundo fica na mesma página, mas, por outro, eu sinto que dá o direito de todas as áreas avaliarem o trabalho da criação. E dizer: isso eu gosto e isso eu não gosto. E enquanto eu, como criativo, não posso dizer que esse plano de mídia não tem nada a ver ou esse planejamento, tá errado. Então, aqui particularmente, a criação acaba ficando em outro patamar: todo mundo pode opinar e ela não tem tanta voz. E aqui de processo que atravanca é o excesso de reunião, é essa vontade do grande grupo de trabalhar junto, ela é revertida às vezes muito mais em reuniões que só se discute e se discute do que de colaboração de fato. Mas, varia de equipe para equipe. Têm pessoas aqui que eu sei que eu consigo juntar e quando eu ver vou estar fazendo planejamento junto ou o planejamento vai estar no *brain* junto com a criação. A mídia vem e a gente diz: quem sabe é aqui. Então varia muito, é muito pessoal.

### **De que maneira é feita a gestão criativa?**

Eu acho que aqui uma dificuldade que a gente tem é muito a questão da personalização. O nosso Diretor de Criação tem por perfil uma dificuldade de assumir que o Blank é um Gerente de Criação. Às vezes, ele quer ver absolutamente tudo de dia a dia. E, de repente, agora a gente vê com o Blank. Ou, às vezes, vê com o Blank mas fica brabo pois não mostrou pra ele antes. Então, falta uma estruturação de separação de papéis. E eu acho que isso acaba atravancando, às vezes, dependendo da época, a gente fica muito no escuro. Não sabemos onde tá o sarrafo e nem de quem é esse sarrafo. E isso gera uma acomodação própria. Tipo, eu sei o que o nosso diretor de criação gosta, então eu tenho que ir por esse caminho. Eu tenho que trabalhar com fórmulas que eu sei que ele gosta, porque senão não vai passar. E falando diretamente com o meu Gerente de Criação que é o Blank. Eu me dou muito bem com ele; ele tem uma coisa que é algo que eu aprendi que é saber onde tu tem que despender tempo. Saber que têm coisas do dia a dia que não é ali que tu vai perder tempo, aquilo não tem que te desgastar, pra depois, quando tu tiver coisas legais, tu estará

bem; não se estressar e saber escolher as tuas brigas. Um tempo atrás estavam aqui cobrando propostas criativas, e eu naquela época levantei a bola. Nós vamos fazer um *folder* de empreendimento imobiliário e ficar até depois do horário, discutindo vírgula depois de vírgula. Como eles querem que eu faça um trabalho extremamente criativo e me sinta leve se o dia a dia é atravancado, totalmente desgastante e desmotivante.

### ***Sistema de Recompensas***

Eu acho que aqui o sistema de recompensas, salvo o básico benefícios e salários, ele não é nada claro. Ele varia muito de pessoa para pessoa. Eu sei que hoje na estrutura que a gente tem a gente sabe quem vai pegar os trabalhos mais legais. E o caminho para ti pegar os trabalhos mais legais é mostrando esforço, mas em nível de diretoria não tem sistema de recompensa claro nem de *feedback*. Eu acho que é muito raro aqui, por exemplo, o Blank disse que eu fui o único cara aqui a ser chamado só pra receber um elogio. E é muito difícil receber qualquer recompensa. Eu sei disso, mas hoje eu estou numa posição que eu consigo negociar mais; eu negocieei que uma época eu estava precisando ir ao médico e que eu iria sair uma vez por semana, independente da pauta. Mas isso não deveria ser uma recompensa: “Eu vou sair mais cedo, pois eu vou participar de tal coisa”. Eu conquistei esse espaço para mim, mas não é claro. A título de exemplo, há duas semanas atrás eu mandei um *e-mail* com uns roteiros. Aí o diretor de criação, que senta no meio, disse assim “muito bom”, “muito bom”. E a primeira coisa que me passou pela cabeça foi, será que o *e-mail* foi errado, foi desconfigurado, porque que ele está sendo irônico, e, na verdade, estava muito bom mesmo – falta de costume do elogio. Eu acho que a maior recompensa que um funcionário pode ter são os laços de confiança. No sentido que eu com o Blank posso dizer que amanhã vou fazer tal coisa e vou precisar sair mais cedo e ele sabe que é, então hoje vou ficar mais tarde para fazer isso. É maleabilidade, hoje a flexibilidade é a maior prova de que mais que recompensa financeira, bônus ou hora extra é o cara poder sair mais cedo, pois tem um filme que vai estreiar no cinema; só não deixar ninguém na mão. Um sistema que me chamou

muita atenção foi que meu irmão trabalhava em uma empresa do grupo RBS, e lá eles colocaram um sistema que é o Valeu: um *software* em que a pessoa podia receber pontos. Eu ajudava uma pessoa ou era megaproativo e via sistema a pessoa poderia me mandar um Valeu. Isso somava pontos e era quase que um clube de fidelidade: eu poderia trocar por produtos ou por uma folga. Eu acho que esse sistema, embora eu não seja muito fã de burocratizações, para uma empresa grande, é muito interessante.

### ***Química da Equipe***

Eu acho que aqui dentro, e isso vem do Diretor de Criação, que sempre quando ele quer buscar alguém. Esse cara é um filho da puta? Esse cara é alguém que pega trabalho de alguém? Se é, não interessa o trabalho do cara ele nem quer saber. Isso passa muito pro Blank. O perfil dele é também buscar mais do que pelo trabalho do cara, mas pelo perfil de pessoa. Quando vai contratar estagiário, ele quer mais alguém motivado, a fim de trabalhar do quem alguém pronto e isso acaba gerando uma química bem interessante, embora haja seus problemas, naturalmente. Em criação, nós temos dois núcleos: um deles é extremamente fechado entre eles, parecem equipes separadas. Enquanto na outra eu vejo uma química boa, as pessoas dispostas a trabalhar junto, acho que isso é extremamente necessário. Lembro quando eu era estagiário e trabalhei em outra agência e lá a gente tinha um grupo de estagiários e um ou outro júnior, e de sair, almoçar e fazer festa. E um dia foi muito icônico, caiu uma bomba para resolver no final de semana inteiro e uma dessas pessoas se ofereceu para ajudar e ficou lá batendo papo e trabalhando; esse foi o maior exemplo de uma química que funcionou. Alguém que se dispôs a investir o sábado dele para ajudar porque era amigo. Em criação, no meu núcleo, isso funciona plenamente bem. Eu me dou bem com a maioria dos outros núcleos, embora exista a clássica rixa entre atendimento e criação. Eu acho que entre núcleos é quase que um “nós contra eles”, que não deveria existir.

## **Comunicação**

A Paim tá vendo agora como reestruturar a sua comunicação interna. Institucional interna, não pessoa a pessoa. Era algo extremamente falho, as pessoas participarem do trabalho e ficarem sabendo de pessoas que são de fora da agência o resultado dele, de uma concorrência. Porque ninguém teria se preocupado de juntar as pessoas e dizer que o resultado foi esse ou outro. Hoje, o Recursos Humanos aqui da agência está tentando fazer coisas mais periódicas de recompensa, tipo destaques do trimestre e agora tá rolando palestras semanais. Eu acho que isso tem melhorado bastante. Na questão do dia a dia, pessoa-pessoa, acho que no meu caso a comunicação é boa; no caso do Blank é totalmente informal, não tem burocratização, eu sento do lado dele; no caso do Rodrigo eu também tenho um bom acesso a ele, ele está sempre disponível, mesmo que seja por um *WhatsApp*. Eu acho que a comunicação pessoal tem melhorado, embora tenha gente que prefira escrever um *e-mail* do que levantar e conversar com a pessoa. Teve uma época aqui que com algumas pessoas eu fazia questão de escrever *e-mails*, porque eu sabia que se não tivesse no *e-mail* podia se desdizer depois.

## **Relações de poder**

O nosso Diretor de Criação ele é bastante autocentrado, hoje ele é Diretor de Criação, Vice-Presidente e sócio, Diretor de mídia, Diretor de Planejamento, Diretor de Atendimento de duas grandes contas. Então, ele tem essa coisa de centralização de poder nele. Isso é algo que vem dele, ele impõe o poder por título: sou diretor de criação e é assim que vai ser. As pessoas olham ele como uma referência sim, mas eu acho que a maior parte do poder dele vem de autoafirmação: esse é um tipo de liderança. Aí eu pego abaixo dele, o Blank, reconhecer ele como gerente, isso é difícil. Um tempo atrás, outro gerente falou ele jamais falou que eles são gerentes, e sim “os guris”. O próprio termo que passa poder “os gerentes” isso era difícil para ele. Tem pessoas que estão em cargo de gerência aqui, e é muito estranho que na hora de cobrar, aqui está o

gerente, na hora de fazer um *press release* para colocar os gerentes, essa pessoa não está. O Blank tem uma liderança totalmente diferente, até por perfil de pessoa: eu acho que ele faz uma liderança carismática, ele tenta escutar, ouvir e evitar conflito enquanto gerente de criação. Assim que ele conquista. Poucas vezes eu vi o Blank se impondo, dizendo que é assim porque é assim, tu vais fazer. Eu acho que funciona muito bem, extremamente horizontal com ele, e isso é positivo. Não é negativo. Eu trabalho com dupla, e eu de alguma forma tô meio como braço direito do Blank, então, quase como um subgerente. Eu tento fazer com os estagiários um pouco mais do Blank, ser o mais horizontal possível. É sempre mais positivo tu conseguir inspirar liderança por “eu te ajudo aqui”, mas vou poder te cobrar depois, vamos trabalhar juntos. Do que “faz isso e te vira”. Agora falando, eu noto que a agência é muito pessoalizada, o cargo de executivo de atendimento pode hierarquicamente ter menos valor que uma pessoa que nem é gerente de criação porque mostra trabalho. Eu acho que quando chega na relação entre setores é totalmente pessoalizado, não interessa tanto o cargo.

### **Extra**

Eu acho que esse aspecto de gestão é muito complicado; o produto final ele é subjetivo. Muito difícil avaliar se algo é criativo ou não. Às vezes, eu sinto falta de processo e às vezes eu acho que é burocrático demais. Eu fiz, há um tempo atrás, um curso de metodologia ágil (SCRUM), que é muito utilizado em desenvolvimento de *software* e quando eu estava na aula eu falava nós precisamos disso. Ali, tu tem um processo claro, as pessoas assumem as suas tarefas, elas não são impositivas e, se em uma semana eu tô meio mal, com problema em casa, eu posso me sentir à vontade e assumir que não tô bem pra pegar essa campanha, que é a campanha do ano. Na semana seguinte eu tô muito bem, motivado cheio de referências, deixa comigo a campanha do ano. Isso pode ser positivo, tu empoderar as pessoas: “olha, quando tu te sentires bem tu diz “olha, eu quero esse trabalho”. Há um tempo, tinha uma menina aqui que atendia uma conta de frigorífico e ela era vegetariana, odiava trabalhar com aquela conta. Ela não deveria trabalhar naquela conta, pois é contra os valores

personais dela. Isso eu acho que seria muito positivo para a gestão de criatividade, deixar as pessoas escolherem os trabalhos que elas mais se interessam. Óbvio que o estagiário que recém entrou não vai pegar a responsabilidade de fazer uma campanha de dez milhões de reais; e o cara que é sênior não pode passar meses e meses fazendo só trabalhos pequenos. Uma coisa comum é a falta de critério, e de não saber onde quer chegar e ter padrões claros por ser subjetivo. Tu tem dez dias para fazer alguma coisa, tu tá fazendo, chega na véspera algo que estava muito bem encaminhado, tu tem uma pessoas com poder de dizer: “não era nada disso”, não temos nada. Essa é a grande dificuldade. Estabelecer processos que não podem ser recuados. 95% dos gestores de agências de publicidade não são gestores, pegaram a pessoa que melhor criava e colocava pra gerir as pessoas, mesmo não tendo perfil nem interesse. É muito barato para uma agência dizer assim para um diretor de criação: vocês não têm nada na sexta e segunda de manhã eu quero ver. Por mais que tenha custo, luz, taxi e comida, mas é muito barato tu ficar nisso: falta de processo, respeitar a questão de prazos, aprovar em estâncias é complicado, deveria ter menos, reflete a personalidade.

## APÊNDICE C – Entrevista com Magali Moraes - Diretora de Criação da W3haus

### Como é o perfil de um criativo?

Antes de mais nada curiosidade. Uma pessoa curiosa, uma pessoa que transita por diferentes mundos. Aqui temos muito o lado “b” das pessoas. Recentemente, estava para escolher entre dois perfis para uma vaga de redator júnior, tinha um que atendia bem a vaga e faria superbem o trabalho, mas acabei optando por outro que já tinha sido ilustrador, já foi diretor de arte, já trabalhou com redes sociais; ele tem diferentes habilidades e entrou aqui para redação, área que ele estava a fim de investir. Eu achei que seria mais rico ter uma pessoa com mais bagagem, com mais experiência, em decorrência, ele nos ajudou a fazer *storyboard*, a desenhar. Eu acho interessante pessoas que tocam em banda, eu escrevo, a W3haus tem uma coisa que naturalmente é assim. Se a diretora dá exemplo a agência também, tem a banda da W3haus, coisas que estimulam o pensamento mais diverso. Eu acho horrível aquele publicitário que só se alimenta dos amigos publicitários; ou gosto de quem vê novela; tem um colega do planejamento que tem uma banda de pagode – tem de tudo. Essas pessoas apresentam flexibilidade, pois vivem em mundos diferentes, então, sempre é mais rico, pessoas que têm uma vontade clara de aprender, são coisas que eu valorizo muito. Tem o talento pra desenhar ou escrever, mais isso tu pega, tu treina e vai aperfeiçoando, mas têm coisas na pessoa, ser tranquila, ser fácil de lidar que tenha tolerância. Quando a gente conhece o mundinho, sabe que é tudo um trabalho em grupo. O cara que é muito autoral, que se acha a última bolachinha do pacote, não vai trabalhar bem integrado com os outros, vai me criar um problema. Tenho pessoas na equipe muito tímidas, mas tem que puxar, não tem como ficar na concha, tu tem que sair, tu tem que conviver e tu tem que trocar. Tem que invadir, no bom sentido, o espaço do outro, o que tu tá fazendo? No sentido de colaborar. Eu me ligo nesse tipo de comportamento e aqui mais ainda. Um fator comparativo, com agência tradicional que tem a dupla, é um casamentinho. Aqui, quando eu entrei não tinha dupla e chama atenção, por termos sede em São Paulo, o redator tava aqui e o diretor de arte em São Paulo.

O atendimento aqui, o mídia lá, eu pensava que isso não poderia dar certo, mas tem uma cultura de trabalhar remoto. Alguém me perguntava por mensagem, onde tu tá? Só pra se localizar, porque as pessoas viajam muito. É muito comum usarmos ferramentas remotas de comunicação para reunião. As pessoas aqui são muito flexíveis, invadem as salas, ninguém fica brabo; é uma dinâmica de trabalho meio caótica e o criativo tem que se adaptar a isso. Aqui é um grande trabalho em grupo, que tu tens que ficar o tempo inteiro aberto ao comentário dos outros, é uma coisa que vai somando.

### **De que maneira se reconhece um trabalho criativo?**

É uma mistura, ousadia; primeiro, uma adequação ao problema. É muito fácil ser criativo a lá louca, inventado. O nosso trabalho é resolver problema; a adequação ao *briefing*, tu ser criativo dentro do *briefing*, de uma limitação específica. Eu valorizo muito isso e o meu olho brilha mais. Ousadia, no sentido de buscar uma forma diferente, por exemplo, pega datas; tu é escravo do dia dos pais, dia das mães, quem trabalha com varejo. Tu pensa que já fizeram de tudo, mas como que tu vai buscar um olhar diferente sobre aquela questão de sempre. Eu sempre curti escrever crônica, hoje eu escrevo pro Diário Gaúcho, crônica do cotidiano. A minha loucurinha paralela é ficar buscando aquela coisa, uma caneca abandonada numa sala de reunião, ninguém percebe isso, achar um gancho, pois muitas pessoas passam por isso. As pessoas percebem, mas não botam no papel. O trabalho do criativo é buscar um olhar diferente de uma coisa que todo mundo passa por isso, se colocar no lado do consumidor, uma questão fundamental. Não é pra agradar os teus amiguinhos publicitários, a questão de Cannes; é tentar se colocar no lugar da pessoas e tentar achar uma sacada incrível. Eu já fiz muita ideia de sacada brilhante, achei o máximo e não interfere em nada na vida das pessoas. A gerente de conteúdo diz muito isso: temos que fazer diferença na vida das pessoas. Parece meio chichê, meio autoajuda, mas não. Ninguém aguenta mais publicidade, porque os *youtubers*, as blogueiras e os influenciadores toda essa gente tá crescendo, porque eles te vendem um sonho que é mais vida real. Alguns com mais naturalidade. Thaynara OG do snapchat, ela tá

megacelebridade, é uma guria indiazinha do maranhão. Ela tá famosa porque é muito espontânea. Esses dias eu entrei, ela estava nervosa para um evento, não conseguia respirar porque estava fechando um milhão de seguidores. O *snap* do Brasil disse para ela iria melhorar um lance que ela faz, tipo um *zoom*, que é muito tosco; aquilo é marca registrada dela. O *snap* iria melhorar porque ela faz e as pessoas também esse *zoom*. Qualquer pessoa que compartilha informação eu acho genial. Uma vez, na criação, tínhamos um menino de um grupo mais *nerd* que sabia as coisas antes. Quando a gente comentava uma coisa, e a gente já comenta antes: “pô, se é uma coisa que tu domina, porque tu não divide com a gente?” Ele não conseguia. Toda agência tem uma rede interna de compartilhar, esses mais ativos são muito bons, eles querem dividir. Isso é um perfil de criativo, não guardar para si, se colocar no lugar das pessoas. É tudo comprado, mesmo no digital. Quanto mais tu conhece o comportamento do consumidor, mais tu pode fazer algo natural. A Thaynara parece uma amiga louca tua, então tu segue. Ela entrega ao vivo.

### **Como se processa o fazer criativo na agência? De que maneira é feita a gestão criativa?**

Eu acabo sendo acionada antes, porque normalmente o trabalho entra quadrado. Aqui é tudo muito informal. Eu sou acionada no início até pra saber qual a dupla que vai pegar o trabalho, a gente tenta a questão do perfil com quem tá liberado. Vê o que foi conseguido de informação e tentar dar uma arredondada. Tipo, tem pouco prazo, será que a criação já pode ir trabalhando? Aí tu vê. Essas conversas para aparar as arestas antes do trabalho entrar não têm regra, às vezes, já envolvo a criação. Eu sempre fui de botar a mão na massa, de sentar junto e trabalhar junto. Eu queria ter tempo mais ocioso pra pesquisar, até sentar com o atendimento, costuras políticas, mas isso é no corredor. Eu tenho tendência de estar sempre junto. Mas é que nem filho, tem que deixar um pouco. Temos muita produção de vídeo, ontem o diretor de arte foi comigo, pois eu quero treinar ele. Pra ver como eu faço no *set*, tem que observar; tem que dar oportunidade pra crescer, de apresentar ideias sozinho, de aprendizado; tipo de argumento. O criativo tem um divisor de águas, quando ele fica adulto: é quando ele tem contato

com o cliente. É muito fácil reclamar sentadinho na cadeira. Quando começar a participar ou ouvindo, sim aqui o cliente não entendeu, precisa desenhar, na próxima vamos desenhar. Tem uma parte de Psicologia que a faculdade não te prepara, tanto na parte de gestão de pessoas. Às vezes, tem que mostrar quem está na liderança. Eu tô sempre próxima do dia a dia, mas, quando alguém engrossa, tu tem que colocar a pessoa no lugar com educação: a coisa do delegar é um exercício constante, é muito mais fácil eu pegar uma coisa errada e refazer, mas quando tu delega a pessoa vai fazer do jeito dela, tem que estar de acordo com a expectativa, mas ela não vai fazer como tu faria. Isso é um aprendizado, até na formação deveria ter um tempo livre pra ensinar, mas nessa correria não tem tempo. No mínimo, se tu vai fazer, tem que sentar e mostrar para as pessoas como tu mudou, explicar porque tá mudando, e, às vezes, é do gosto pessoal. A gente do digital é muito conversado. Eu tenho esse olhar por causa da crônica de comportamento, tenho livro, é mais fácil. Eu sempre digo: “olha o que tu escreveu, tu falaria isso? Num bar”. Tu não fala, então leva isso pra propaganda, porque isso é proximidade. Ter este cuidado. Cada vez estamos mais próximo do pessoal do conteúdo. Cada rede é um canal. Aqui falar do mesmo jeito fica robotizado, cada tempo que tratar com uma linguagem. Isso faz parte de decidir o que é mais criativo e pra quem vou passar um trabalho de Boticário sobre maquiagem. Tem muito homem trabalhando aqui, aciona teu lado mulherzinha; tu tem irmã, prima, amiga, namorada, pensa com a cabeça delas. Eu sou chamada pra arredondar pra entrar no trilho. Antes não tinha duplas. Na criação dividimos em *concept* e *craft*. O cara que faz um *site* tem um perfil de *designer* mais do que o diretor de arte, o criativo publicitário; não quer dizer que só um pode ter ideia. Voltamos a fazer duplas fixas na parte de *concept*; eles adoraram porque não trabalhavam em duplas fazia tempo. A intimidade facilita no dia a dia, mas tem as responsabilidades. É comum na dupla um que fala mais, aí só esse que apresenta. O atendimento se quer saber sobre o trabalho procura esta pessoa. Não, você tem que se equilibrar, se dividir, tem uma busca de equilíbrio de papéis, cada um tem sua cota e tem que aparecer pro cliente e pra agência. Na gestão tu tem que conhecer as pessoas da tua equipe, respeitar esse muito tímido. Ele tem que apresentar, claro que aos pouquinhos; o ideal é participar no início e ir acompanhando, é prazo curto e sentamos em mesão. Aqui

temos uma necessidade que é muito interessante que a gente tem um trabalho de montar a apresentação, pela cultura do cliente Boticário que tem várias agências. Mudou a diretoria, e, para o cliente, a agência líder vai pensar 360, essa agência vai puxar o trem, ela pode ter ideia de digital. Aprovando o caminho, vai para as agências especializadas que podem alterar a figura da apresentação, colar referência, montar a apresentação. Apresentamos sempre a *big idea*, a ideia principal e tudo que ele precisa pra entender é o potencial dela. Por isso vale a referência, aprovada a ideia real, ainda sem todas respostas, já é uma banca. Com o ok, vamos detalhar mais e o exercício do *keynote* é importante, pois nós apresentamos para uma pessoa que depois vai usar essa apresentação para outra pessoa. Se é uma campanha de maquiagem, vai ser apresentada para as pessoas que cuidam daquela linha específica, tem o RP que vai pensar no evento, tem o cara da vitrine. Então, temos que ser sucintos e que aquele *keynote* explique a ideia até onde tu não vai chegar pessoalmente. Às vezes, tu apresenta uma ideia em que pra ti ficou claro, e aí eles não entenderam. Aí tu tem que fazer outra embalagem e contar de outro jeito, tu simplifica e faz uma narrativa diferente e a ideia vai. Então, quanto mais tu conhecer o consumidor e o cliente, tu consegue se comunicar melhor e vender a tua ideia. No caso de digital, têm ideias muito complicadas de executar, e tu não sabe se aquilo vai dar certo. Quando tu faz o exercício de explicar aquilo pra alguém, tu vai vendo os furos; tu vai te preparando para aquilo e arredondando; têm diferenças da agência tradicional. Tudo no digital é medido e teus erros aparecem com facilidade. Tem o pessoal de BI (*Business Intelligence*) que ficam gerando relatório o tempo inteiro, é um eterno desapego, pois tem ideia que não performa e tu tem que fazer um filtro. Como vou fazer alguma coisa sem matar a ideia inicial que as pessoas engajem? Tu precisa muito da participação das pessoas. Como tudo é medido, temos como saber que uma coisa tranca num botão. Em *off*, quando a campanha vai pro ar, as pessoas agradecem, acabou. Pra nós, quando a campanha vai pro ar é que vem a encrenca, porque tu tem a chance de ir mudando e melhorando para performar. Mexer o tempo inteiro e vai abrindo mão até de ideia. E para o criativo saber que a tua ideia não vai ser bonitinha, que ela tem que atender, se determina a regra do jogo, o que vamos medir desta ideia. É pra engajar, ou só pra saber que tá acontecendo? Tu quer gerar diálogo. Aí se estipula isso com o cliente, o que limita

a gente é que, como tudo é mensurado, às vezes, têm coisas que é pra fazer barulho, não pra ser medido, nos deixa não medir isso? A psicologia da coisa, tu tem que ter uma inteligência emocional muito forte, esse é um item pro perfil. E não é só pra pessoa sênior, tem gente iniciando que a gente percebe esse perfil; quem é apegado à ideia vai sofrer bastante. Eu como líder tenho que dizer: “desapega, vai pra outra e somos pagos pra resolver problema”. As pessoas que são participativas vão encontrar um tempo para desafios que lançamos para contas diferentes. Aqui focamos mais em Boticário, mas acontece de ser lançado um desafio para Bauducco.

### ***Sistema de Recompensas***

Tem muita tensão, tu tá sempre dando o teu melhor. Então, o *feedback* do dia a dia. Tu apresentou bem? O cliente gostou? Como foi o curso que tu fez? Mas não pode ser escravo disso; tem que ter cuidado para não ter estrela. Naturalmente, tem uns que se destacam mais que outros. Se for extrovertido, vai aparecer mais, mas não garante que o trabalho seja. Tem que tentar dar oportunidade, dar só os filés pra um e carne de pescoço pra outro, não. Eu não tenho uma tabelinha, às vezes faz tempo que tu fica sem dar elogio; também não só falar de trabalho. Teve uma menina que estava mal porque levou um pé na bunda do namorado. Me mandou uma mensagem no final de semana me contando. O que tu faz? Para e dá atenção. Uma coisa, no jornal tem um *e-mail*. Eu respondo todos os *e-mails* e as pessoas achavam que eu nunca iria responder. Eu escrevo pra ti porque não iria responder. Pra mim é obrigação, tenho que ser simpática com as pessoas. Não acredito em uma pessoa que tem um comportamento no trabalho e outro lá fora, tu tem que ser igual o tempo inteiro. Em casa faço isso, sou mãezona, até demais, acabo levando problema pra casa, tem que ter um filtro. As pessoas reclamam muito de não ter informação, até porque têm coisas mais sigilosas do cliente que ficam entre algumas pessoas, mas tu tem que saber também o que é legal contar. Se a gente está megaestressado, com muito trabalho, o cliente reprova, reprova e reprova... Ontem, uma cliente me dizendo na hora do almoço, tá foda. Então, não é essa pessoa, tá difícil pra todo mundo. O cliente que faz um

monte de reunião por dia, tu tens que ter sensibilidade. Quando ela chega, faz uma piadinha, retoma o assunto. A última reunião foi mal, e ela chega tensa e não faz isso por mal. Tem uma coisa meio de animador, essa coisa de empatia; tem possibilidade de trabalhar remoto. Aqui, se tu tá respondendo, tu tá presente.

### ***Química da Equipe***

Eles não precisam ser todos amiguinhos. A gente vê claramente quando tem um que puxa toda a turma para baixo. E também quando tem uma pessoa que é o *personal motivator*, que faz piada que bota pra cima, que faz brincadeira que engaja, a primeira a querer fazer vaquinha de aniversário. Essa pessoa maravilha tem que ter uma na equipe e temos uma aqui. Também é falar de abobrinha não só de trabalho. Tem que ficar muito atento a essas pessoas mais problema, mais “nuvem negra” que problematizam, que são barraqueiros, isso contamina a gente. Tem alguns treinamentos de RH que escutei uma coisa muito legal que são os “neurônios-espelho”, tu chegou bem mas depois tu tá mal, esse neurônio se espelha no ambiente. O bom astral é produtivo, as pessoas absorvem. Nas agências, sempre tem umas estrelas, é horrível de lidar, e muitas vezes tu tem que aguentar, tentar se livrar; às vezes ela é boa tecnicamente, mas é grossa com as pessoas e tá sempre na defensiva, não se integra e tem que tentar reverter. Se um é muito pavão, tentar baixar a crista deste pros outros se sentirem presente. Não é à toa que eu sou muito mãezona, eu faço muitos paralelos com os meus filhos. Tem hora que as pessoas querem que tu escute, e tu tem que ouvir, ter um pouco orelha penico, que faz parte; coisa de salário. É complicado, se eu fosse a dona do cofre, distribuiria dinheiro. Como posso compensar já que agora não é possível um aumento financeiro. Muito cuidado em tentar manter um nível legal de convivência para a colaboração. O estrela não vai ajudar, é muito individualista. As pessoas assim aqui não duram muito, pois aqui tem esse espírito de ajudar, de colaborar. Todo mundo entende que o trabalho é coletivo e não é falso, é uma costura. Às vezes tem que puxar, sabe, trabalho de grupo que um se atira nas cordas; às vezes tu tem que chamar, agora é a hora de tu entrar.

Estamos precisando de ti e não vou fazer a tua parte, comparece – uma dinâmica desgastante.

### **Comunicação**

Temos uma reunião de criação toda quarta, que ultimamente tá difícil de cumprir. Eu não tenho sala e é uma grande confusão: se tem um problema, eles pedem para falar em separado, então, tu tem que dar atenção. E, às vezes, sabe por outro departamento que avisou. Eu chamei ele pra falar, pra saber o que aconteceu: “O que aconteceu? Eu quero te ajudar”. Temos muitas interrupções; é difícil se concentrar. Eu aprendi a me concentrar escutando música. Antes a música me dispersava, mas tá todo mundo falando e quando boto o fone dá certo, se reclusar um pouco. Temos problemas de sala, então as pessoas falam nos corredores.

### **Relações de Poder**

Aqui tem três sócios e eles não estão no dia a dia das contas, como o César Paim na agência Paim, o João Saat, na *Competence*, sempre muito atuantes, o olho do dono. Aqui, o mérito deles é botar pessoas que fazem a coisa andar; é mais informal, até o Thiago Ritter. Quando entrei aqui era eu e outro Diretor de Criação. Faz um ano e pouco que temos um VP para dar maior visibilidade em premiações. Eu tenho total independência, eu vou tocando, até deveria trocar mais com ele, mas como aqui tá dando certo ele fica mais no dia a dia de SP. Até por que é VP e precisa ter esse olhar mais geral, mas quando é acionado, ok. Enquanto departamento, a criação precisa ter visibilidade. Todos precisam ser criativos, mas a criação faz o que tu leva pra mostrar pro cliente. A chegada do VP foi pra dar mais representatividade pra criação, até pela direção. Ganhamos agora 4 leões em Cannes, deu muita repercussão, é reconhecimento pra agência e pra criação. É ONG, mas é um trabalho muito pertinente; eu sou visto, lembrado e admirado. Eu acho um saco essa questão política, eu sou mais de botar a mão na massa e resolver problema, o lado criativo mesmo. Então, reuniões de gestão e

de líderes, eu nem gostaria de participar, mas tem que participar. Até porque se alguém falar da criação eu estou lá, eu represento eles. Teve uma vaga, foi feita uma escolha, e a pessoa queria muito aquela vaga e preferiu não fazer mais parte. Vai, boa sorte, faz parte e é bom pro criativo mudar. Chega uma hora que tu fica numa zona de conforto. Vai te desafiar, começar do zero. Tu vai ter que conquistar as pessoas. Eles viram teu portfólio, mas como tu é no dia a dia? A pasta tá ali, mas tu sempre dá uma sondada na pessoa, como ele é. O talento eu já vi, agora como ele é, a pessoa é do bem, é colaborativo, é astral? Tu vai conviver com a pessoa; a pessoa que destoa do grupo incomoda os outros. Às vezes, o cara é só tecnicamente bom e quando ele sai tu pensa no que a equipe vai achar, e acaba tirando um peso da equipe; tem que estar na mesma *vibe*, é convivência. Eu sou parceira da equipe porque pego junto, eles sabem que podem contar comigo e sou muito agregadora. Eu acho muito antigo “briguinha de atendimento com criação”, tento conciliar as pessoas, acho que eu faço naturalmente e ajuda as outras áreas. Conciliar para não pesar pra ninguém, tentar ser leve. O jeito feminino de liderar é um pouco isso, são mais de ouvir e se colocar no lugar faz mais naturalmente. Sensibilidade e instinto. Eu não me encanto pelo poder e pelo cargo. Eu quero ganhar bem, pelo que faço, tenho uma trajetória, mas o que me faz levantar pra trabalhar é que, quando atendia Renner, é um puta cliente, e via nas reuniões que a Almap também penava e errava. Aí tu para de endeusar e vê que tu tem um trabalho ali taco a taco; é bom para autoestima e tu para de fantasiar. Todos os grandes clientes são muito complexos. O poder que eu curto é quando eu consigo convencer um cliente grande e foda numa ideia minha e da equipe. Quando eu consigo convencer o cara, aí é poder: importância da apresentação, ser sensível e também se testar; desenvoltura para defender ideias; saber argumentar.

## **APÊNDICE D – Entrevista com Thiago Padilha - Criativo (Direção de Arte) da W3haus**

### **Como é o perfil de um criativo?**

O que é um grande filtro pra saber o que é uma pessoa criativa dentro de uma agência de propaganda seria a capacidade que a pessoa tem de resolver problemas, usando as regras e saindo das regras. A pessoa tem as estruturas fixas de processo de trabalho, mas o que vai fazer as pessoas envolvidas nos processos mostrarem a sua criatividade é o quanto elas conseguem jogar com as regras, de dentro e de fora de cada situação. Exemplo, a gente tem uma campanha pra criar e é uma certeza que ela vai ter problemas, o *briefing* sempre vai ter um problema, nunca estará completo, não por deficiência do cliente, é humano, não conseguimos trabalhar com 100% de nada, sempre pode melhorar. A pessoa que não tem o perfil criativo só vai olhar e identificar os problemas e as dificuldades e vai ter respostas dentro das regras e do normal; já a pessoa criativa vai identificar oportunidades dentro daqueles problemas, do *briefing* e das informações, e ela vai começar a enxergar fora daquele processo; essa maleabilidade nas soluções. Todo mundo tem que resolver as coisas, é a produtividade, mas a forma com que cada um trabalha define o que é criativo e o que não é.

### **De que maneira se reconhece um trabalho criativo?**

Quem não tá acostumado com criação, tipo meu avô, quando ele olha um comercial ele diz: “que boa essa sacada”. Parece que para todo mundo tem a ver com essa inteligência por trás daquela peça, mas, pra quem trabalha com criação, consegue identificar várias maneiras de comunicação criativa. Tem uma que é mais voltada para a estética, que é muito bem-feita, independente de responder a uma estratégia ou a algum *briefing*, ela é muito bem-feita e talvez possa passar por criativa, por ela ser bem executada. E, às vezes, uma coisa que tu não tem uma execução muito legal mas... É aquilo que tu não precisa explicar muito e que

não precisa uma forma para perceber. Se eu conseguir te contar uma história, se tu não precisar fazer esforço, eu acho que isso é criativo. Isso para quem trabalha com criação. E isso pode vir de qualquer pessoa aqui dentro; tu sente quando a pessoa tá contando e tá entendendo, é quando tu não tem dificuldade de explicar a ideia.

### **Como se processa o fazer criativo na agência?**

O trabalho entra de forma diferente conforme o cliente. A que entra de forma mais padronizada é do Boticário. O atendimento busca o *briefing*, o *briefing* vai pro planejamento, o planejamento trabalha em cima do *briefing*. Às vezes devolve pro cliente se não tá muito estruturado; se está tudo bem, eles evoluem em cima do *briefing* para chegar em um conceito ou até em uma mensagem específica, que não precisamos usar literalmente na campanha. O cliente cobra muito o alinhamento do que foi combinado com o planejamento e o que é criado. Depois de aprovada a estratégia com o cliente, eles apresentam pra criação. Daquele racional temos liberdade para criar em cima; se cobra internamente a integração das áreas. Entramos no trabalho de criação, mas sempre consultando muito as outras áreas. Como é uma agência digital, se temos uma ideia de criar um aplicativo precisamos falar com o pessoal de desenvolvimento, pra validar com o pessoal de mídia também, com planejamento, e depois montamos a campanha e apresentamos. Raramente é o atendimento que apresenta ou o planejamento, às vezes, é o diretor de arte, redator ou diretor de criação. Depende de quem se envolveu mais para montar a apresentação. As apresentações são bem ilustradas, tanto com referências como com os *layouts*. Uma apresentação de campanha meio que detém, ela é quase um documento é um instrumento que guia todo um trabalho.

### **De que maneira é feita a gestão criativa?**

O trabalho criativo tem uma questão emocional diferenciada. O jeito de cada um e a forma como trabalha é mais marcante para mim. A gestão faz um esforço para lidar com esse imaginário criativo e o entorno de que não é tão simples. Eu

preciso que as coisas fiquem prontas em tal horário; dizer quantas horas vai levar um trabalho. Tu não vai cobrar de uma pessoa mais júnior um nível de trabalho tão alto como uma pessoa sênior. O gestor criativo acaba sendo muito um psicólogo e um mago, por tentar conseguir que as pessoas se encantem com a forma como ele tá tentando guiar o trabalho; ele sempre tem uma artimanha emocional que ele vai precisar usar para guiar a equipe. A artimanha na qual acho importante é a independência das pessoas, que está no DNA da agência, as pessoas são independentes e os trabalhos também. Ninguém vai ficar na tua volta dizendo: “o trabalho tá atrasado, faz assim ou faz assado”. As pessoas têm muita autonomia; isso tem o lado bom, mas também pode prejudicar em tu não ter o controle dos processos e do trabalho. Mas tem uma relação de confiança muito forte, que a empresa acredita que a pessoa vai chegar no seu melhor resultado. A gente tem autonomia e se acredita que “eu sou diretor de arte eu tenho autonomia para a forma que estou levando meu trabalho visualmente”. Claro que se tem algum detalhe eles vão trocar comigo, mas não tem uma relação de aprovação. Até a gente usa esse termo, vou aprovar com o Diretor de Criação, mas na verdade a gente discute os casos aqui; sempre estamos discutindo os casos aqui: autonomia e discussão. Não vai escutar ordens da gestão aqui, regras, é sempre sugestão, e não é por bom-mocismo, é a cultura mesmo e a clareza de cada um do processo de que não sabe tudo. A diretora de criação não tem certeza se aquela maneira é melhor, é um trabalho horizontal. Eu acho que a Diretora Criação tem uma inteligência de comunicação interpessoal, sobressai nas relações, e tu se sente seguro porque ela tá te ouvindo e tá entendendo o que tá acontecendo: ela tem empatia muito forte com o que está tentando resolver. Eu sinto que as pessoas de criação têm certa preguiça de evoluir nos processos criativos. Temos uma equipe muito sênior e o nosso trabalho fica muito baseado na nossa experiência com o digital, e não tanto em evoluir processo criativo. Conseguimos captar bem as tendências, mas a forma como chegamos nisso parece que temos medo de dar espaço para outras coisas, outras maneiras de processos criativos. Eu não vejo as pessoas com liberdade pra dizer “hoje nós vamos criar de uma maneira diferente e vamos experimentar uma coisa nova”.

### ***Sistema de Recompensas***

O mais desafiador é como equilibrar as expectativas de recompensa conforme elas vão mudando. Um cara que entra agora na criação, talvez o que ele queira é uma efetivação, é um reconhecimento do trabalho. Passando por isso, talvez ela queira uma recompensa financeira ou um trabalho mais legal. Se tu te destaca criativamente não é garantia que tu vai ganhar mais trabalhos legais, talvez tu vá ter que resolver os trabalhos que os outros não estão conseguindo; a recompensa é o alimento do trabalho do criativo. Até para ter um parâmetro, já que o trabalho criativo é tão subjetivo. O criativo precisa encantar, que as pessoas olhem para o seu trabalho e se encantem, já em outras áreas nem tanto; não precisa gostar, é só resolver. O grande problema é que existe um silêncio em relação a isso, nem o gestor vai assumir que precisa ter um sistema de recompensa e nem um criativo vai dizer que quer; por não verbalizar, isso gera problemas internos dentro da criação. A grande recompensa é o reconhecimento interno da equipe de que tu é capaz e faz bem aquilo, isso guia todos os outros; tu vai ter mais confiança para pedir aumento, pra defender uma ideia com mais segurança, que pode virar um prêmio futuro. Não é comum tu ganhar um aumento espontâneo na área criativa; o apoio do criativo é essa confiança: se tiver confiança, ele brilha.

### ***Química da Equipe***

Eu já trabalhei com uma equipe de pessoas muito próximas, com muita química, e uma nem tanto, por trabalhar aqui há muito tempo. O que eu vejo é que tem o lado bom e o ruim, não saberia te dizer qual é o melhor. Mas quando teve um pouco de competição sadia, de várias pessoas fazendo coisas legais dentro da equipe, foram momentos que todos cresceram muito, era visível. E às vezes, quando a equipe tava muito amiga, do tipo eu não preciso provar nada, sem precisar conquistar esse reconhecimento, parece que isso não foi saudável pro trabalho profissional, talvez pro pessoal, que as pessoas estavam mais felizes; tentar encontrar um equilíbrio entre a amizade e a proximidade da equipe e a competição sadia. É ruim porque a palavra competição tem uma carga já negativa, o estímulo à pluralidade, não competição, entre uma ideia e outra, mas que todo

mundo tenha algo para se orgulhar. Lembro de uma vez aqui que todas pessoas tinham um trabalho incrível acontecendo; todos tinham o que falar, e do que se orgulhar. Isso estimula quem tá chegando e dá mais confiança pra quem tá mais em cima pra brigar pelas coisas.

### **Comunicação**

O que vence é que nada substitui a conversa, temos *e-mail* e sistema de postagem e discussão e o próprio *talk* do *gmail*, mas nada substitui a conversa; teve um tempo em que as pessoas estavam resolvendo muitas coisas por *e-mail* e aí tava dando muita coisa errada, ninguém assimila muita quantidade de informações. O que resolve é se olhar e conversar, porque muitas das decisões são tomadas por empatia e o *e-mail* não consegue resolver. Imagina que temos um problema que representa 100, quando a gente conversa, ele vira 50/50, vai ficando mais leve. A função da comunicação eu vejo que é essa, de trazer leveza para o trabalho e conseguirmos tomar decisões melhores.

### **Relações de Poder**

Essa relação vem da sensibilidade e do bom senso de cada um. Tu não vai ver um diretor de criação falar para um assistente que ele não tem condições de tomar decisões, ou ter capacidade pra fazer algo. Temos uma psicóloga que ajuda aqui também as pessoas entenderem que estão aprendendo e que precisam perguntar. A W3 tem um foco na autonomia, até é trabalhado como um fator econômico. É mais econômico, em tempo de crise, para a agência que elas sejam mais autônomas do que ter que supervisionar tudo a todo tempo. Aqui, as pessoas usam muito bem a autonomia, a grande relação de poder tá na sensibilidade de cada um; quem não consegue ter essa sensibilidade não fica aqui por muito tempo; tem uma força aqui de meritocracia. O meu poder vem da conquista de confiança e de ver que a equipe que tá trabalhando contigo não tá preocupada, pois sabe que tu vai responder as expectativas do trabalho; isso dá poder, mas ele fica nisso, pois aqui é muito horizontal. Tu não vai conseguir uma

vaga no estacionamento por isso. Aqui dentro quanto mais tu dá poder, mais tu tem. O fato de a diretora de criação dar autonomia para a equipe aqui dentro, ela fica mais forte.

### **Extra**

Eu vejo o trabalho do criativo, ele tem se tornado muito distante dos programas (*photoshop* e *illustrator*); fazer coisas mais reais; investindo menos em produção, menos horas em produzir e mais horas em pensar coisas, antes dos concorrentes, até processos de trabalho pra agências. Tem um esforço, não só da ideia e da entrega criativa; ela acaba sendo valorizada, o que diminui a forma, o meio e a produção. Precisamos muito que a ideia seja boa, que ela fique de pé, internamente e pro cliente – ela tem que ficar mais forte. Não temos pensado tanto num formato final pra ideia, um vídeo, uma postagem de *facebook*. Hoje, pra convencer o cliente e dentro da agência, a criação precisa ser madura; o trabalho do criativo tá cada vez mais sério. Diferente da ideia de um lugar divertido, cheio de pessoas alternativas, livre leve e soltas. Tu fica muito vulnerável sem um argumento mercadológico na hora de defender a tua ideia na frente do cliente.