



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **IMPACTO DA MUDAN3A ORGANIZACIONAL SOBRE O TRABALHO CRIATIVO EM AG4NCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**TAIS BITENCOURT VALENTE**

Universidade Feevale

**DUSAN SCHREIBER**

Universidade Feevale

**MARY SANDRA GUERRA ASHTON**

Universidade Feevale

**IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL  
SOBRE O TRABALHO CRIATIVO  
EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA****Resumo**

Como objetivo geral deste estudo procura-se compreender como os trabalhadores criativos enxergam o ambiente das agências de publicidade e propaganda face às mudanças organizacionais as quais esse tipo de empresa está vivenciando. Para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com publicitários de Porto Alegre – RS, em diferentes níveis de carreira. Através da análise das categorias Ambiente de trabalho; Liberdade para exercer a criatividade no trabalho e Atuação dos líderes, viu-se que o clássico modelo de agência já não é mais do interesse desses profissionais, que percebem o mercado de trabalho publicitário em (necessária) transformação. As certezas residem em o que não se quer mais fazer, enquanto novos arranjos produtivos são possibilidades para uns e a realidade de outros. O futuro é incerto, ainda que promissor.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; trabalho criativo; publicidade e propaganda; indústrias criativas.

**Abstract**

The main objective of this study is to understand how creative workers view the advertising and advertising environment in the face of the organizational changes that this type of company is experiencing. For this, in-depth interviews were conducted with advertisers from Porto Alegre - RS, at different career levels. Through the analysis of the categories Work environment; Freedom to exercise creativity in the work and performance of the leaders, it was seen that the classic model of agency is no longer of interest to these professionals, who perceive the advertising labor market in (necessary) transformation. Certainties reside in what one no longer wants to do, while new productive arrangements are possibilities for some and the reality of others. The future is uncertain, though promising.

**Keywords:** Organizational change; creative work; advertising and marketing; creative industries.



## 1 Introdução

De acordo com Harvey (2001), as concepções de tempo e espaço como categorias básicas da existência humana são definidas pelas práticas econômicas que dão subsistência às sociedades. Quando se rompe a ideia de um tempo cíclico, com suas rotinas e repetições que mantém os arranjos sociais, tem-se a sensação, de acordo com o autor, de que o ciclo rompido é o do progresso. Essa desconfiguração do “tempo industrial”, pela qual a expansão tecnológica é, em muito, responsável, tem seus impactos reverberados também no “tempo da família” e, por conseguinte, em todo arranjo social no qual o indivíduo está inserido.

Essas transformações impactam as relações de trabalho contemporâneas na medida em que a competitividade em um mercado globalizado e as inovações tecnológicas subvertem as lógicas de produção, permitindo que emergjam formas inovadoras de organização do trabalho. Além de produzir mais num menor intervalo de tempo, essa reconfiguração temporal exige que a mão de obra da “economia informacional” seja mais qualificada, tenha maior autonomia e adapte-se a cronogramas flexíveis de trabalho (CASTELLS, 2012).

É nítido o impacto dessa nova temporalidade nas indústrias criativas: o que Castells (2012) chama de “empresas em rede”, quando o bom funcionamento das organizações passa a depender da autonomia de profissionais mais esclarecidos, é uma das características da produção nas indústrias criativas, cujo resultado está ligado diretamente à criatividade e ao talento de seus profissionais. O encurtamento dos prazos e a necessidade de se produzir mais num intervalo de tempo cada vez menor sempre foi um conflito marcante do fazer criativo, especialmente no que tange a publicidade e propaganda, assim como a flexibilização das jornadas de trabalho e a diluição de fronteiras entre trabalho e o tempo livre do trabalhador.

Segundo Florida (2011), apesar de existirem diversas perspectivas que visam a motivação e o gerenciamento da criatividade, métodos ultrapassados de gestão ainda são colocados em prática por empresas consideradas criativas. Essas organizações continuam burocráticas, avaliando o resultado dos funcionários pelo número de horas trabalhadas e lançando mão de métodos ineficientes de estímulo à criatividade e à produtividade. Por outro lado, existem as empresas que acreditam que a criatividade não pode ser gerenciada “de cima”, ou seja, através de hierarquias e processos rígidos de produção e supervisão: “tudo o que você pode fazer é contratar pessoas talentosas [...], dar a eles uma ideia geral do que fazer e deixá-los em paz” (FLORIDA, 2011, p. 129).

Porém, a maioria das empresas situa seus métodos de gestão entre o controle rígido e a liberdade total. O mesmo autor explica que ainda se tem muita coisa para aprender no que concerne a administração da criatividade, e ressalta a importância desse aprendizado com números: o desempenho de uma empresa que encontrou a maneira correta de gerenciar seus funcionários é de 30 a 40 por cento maior do que as que não gerenciam adequadamente o seu quadro de colaboradores (FLORIDA, 2011, p. 130).

A criatividade, embora matéria prima para geração de valor, é subjetiva, intangível e imaterial, e por isso insubordinada aos métodos convencionais de gestão, cujo objetivo final é o acúmulo de capital. À organização resta tentar controlar e mensurar a inovação, que é a criatividade transformada em mercadoria (AMORIM; FREDERICO, 2008, p. 2).

Para que as empresas possam reter talentos e extrair deles a sua melhor capacidade produtiva, é preciso entender como deve ser a gestão de uma atividade que, via de regra, imaterial, parece estar imbricada ao trabalho material, produtivo, racional. Mesmo que essencialmente intelectual, parece estar, assim como o trabalho convencional, subordinada à lógica produtiva do capitalismo. O presente estudo tem como tema o impacto das mudanças organizacionais sobre o trabalho criativo em agências de publicidade e propaganda. Indaga-se, como problema de pesquisa, de que forma as mudanças organizacionais podem impactar no resultado do trabalho criativo? E como objetivo geral deste estudo procura-se compreender



como os trabalhadores criativos enxergam o ambiente das agências de publicidade e propaganda face às mudanças organizacionais as quais esse tipo de empresa está vivenciando.

O trabalho inicia com a revisão teórica acerca de temas estruturantes da pesquisa, a partir dos quais emergiram as categorias de análise. Na sequência está descrito o percurso metodológico, que resultou na coleta de dados empíricos e sua análise. A análise de resultados, apresentada após, evidencia aspectos alinhados com a literatura revisada previamente. O trabalho encerra com as considerações finais e referências.

## **2 A reestruturação produtiva e as mudanças na estrutura do emprego no país**

O capital encontra-se, segundo Antunes (2009), em fase de reestruturação produtiva. Neste contexto o trabalho social, que é mais complexo, mais intenso no que concerne à processos e ritmo de produção e mais socialmente combinado, consolida-se como forma contemporânea do trabalho. São características deste novo cenário a redução do trabalho vivo, realizado pelo homem, e a ampliação do trabalho morto, operacionalizado através de maquinário e da tecnologia. O autor enfatiza, porém, a impossibilidade da eliminação do trabalho vivo, vital para o capital no processo de criação de valores de troca. E a fim de criar cada vez mais valor, as empresas buscam diminuir o tempo físico de trabalho e aumentar a sua produtividade. O que se pode constatar, em consequência, é a diminuição dos regimes estáveis de trabalho e o surgimento de novos formatos de trabalho em período parcial e terceirizado, formatos que estão cada vez mais presentes no processo de produção capitalista (ANTUNES, 2009).

Com a crise estrutural do capitalismo a partir do final da década de 60, o modelo fordista e taylorista de produção entra em declínio e uma nova economia de serviços, fundamentada no avanço tecnológico e comunicacional, passa a ser desenhada (CARDOSO, 2011).

Especificamente sobre o impacto que o avanço tecnológico operou no sistema produtivo e, conseqüentemente, na estrutura de empregos do país, Wolf (2004) afirma que esta evolução técnica corrobora com a relação de mais-valia e com a exploração da mão-de-obra quando exerce o controle das atividades dos trabalhadores. A autora ressalta ainda que a tecnologia “atua em um nível qualitativamente acrescido sobre a criatividade, capacidade exclusiva do trabalho vivo: a expropriação e conseqüente apropriação, pelo capital, da sua dimensão cognitiva” (WOLF, 2004, p. 357). Ou seja, ao priorizar o aspecto quantitativo da produção em detrimento da capacidade criativa, dá-se o fenômeno da reificação do indivíduo:

É assim que o trabalhador converte-se em uma coisa, em mais um objeto que entra no processo produtivo, e que pode ser manipulado/gerido como qualquer outro recurso/insumo de produção. Ora, o trabalho informatizado – expressão última das forças produtivas atuais – ao operar uma apropriação de novo tipo, acirra o fenômeno da reificação na medida em que possibilita tornar mercadoria/coisa, não só o esforço físico e manual do trabalho vivo – como vinha sistematicamente ocorrendo desde a chamada primeira revolução industrial – mas o pensamento, as ideias, as informações produzidas e acumuladas a partir das experiências advindas do seu cotidiano na produção. Uma capacidade que só a mercadoria força de trabalho pode realizar, posto que a única dotada de criatividade (WOLF, 2004, p. 357).

Essa coisificação da mão de obra através da informatização da produção contribui para a precarização do trabalho, não apenas no aspecto de força de trabalho como mercadoria, mas sobretudo no aspecto da individualidade desse trabalhador como “trabalho vivo no sentido de ser-humano genérico” (ALVES, 2010, p. 2).



A precarização do trabalho costuma ser definida como a fragilização da regulamentação da exploração da mão de obra como mercadoria, sob forma, por exemplo, da terceirização do trabalho, da flexibilização, da jornada de trabalho livre etc. Alves (2010) propõe uma atualização dessa definição, ancorada nos preceitos do capitalismo contemporâneo e na reconfiguração das relações de trabalho, e que vai muito além da fragilização da força de trabalho como mercadoria. Segundo o autor, a precarização, que gera incerteza porque aniquila direitos, segurança e estabilidade do trabalhador reduzindo o trabalho vivo à mera mercadoria, também impacta na dimensão de sociabilidade do trabalho quando altera a relação de um homem com os outros, e na dimensão da auto-referência pessoal, ou seja, o homem diante de si próprio.

Esse impacto nas relações de trabalho se dá porque o homem que trabalha precisa ser flexível para estar em constante aperfeiçoamento e capacitação para lidar com a tecnologia e intervir no processo de produção. Novas rotinas de trabalho e novas formas de gestão passam a estimular o envolvimento maior do indivíduo com as suas atividades e com a empresa na qual trabalha. Estas organizações, em nome da produtividade, estão reduzindo suas equipes cada vez mais jovens e tornando-as cada vez mais mistas, ou seja, trabalhadores estáveis convivem com temporários e terceirizados nesses novos “coletivos laborais” (ALVES, 2010).

### **3 A organização da produção nas indústrias criativas**

Para discutir gestão e formas de organização do trabalho, faz-se necessário entender como se dá o processo produtivo nas indústrias criativas. Bendassolli *et al.* (2009) enumeram quatro características da produção nessas indústrias: sua matéria-prima é a criatividade, que é transformada em um produto ou serviço com valor agregado; uso intensivo das novas tecnologias da informação e comunicação, permitindo a descentralização da produção e a disseminação do produto criativo resultante dessas indústrias; o produto ou serviço dessas indústrias é feito através do trabalho de equipes multidisciplinares que coordenam diferentes competências e recursos variados durante o processo criativo; e a valorização da arte pela arte, ou seja, nas indústrias criativas os aspectos estéticos e artísticos determinam prioridades e direcionam decisões no que diz respeito ao gerenciamento e emprego de recursos. Diferentemente das indústrias convencionais, onde aspectos como funcionalidade e racionalidade definirão prioridades e investimentos de recursos. As indústrias criativas tentam, portanto, mediar os interesses de instâncias “potencialmente conflitantes”, as instâncias artísticas e instrumentais.

Há uma evidente tensão nas indústrias criativas entre o trabalhador e o modo de produção do seu produto ou serviço criativo. Judice e Furtado (2014) levantam a questão que sintetiza esse conflito da coexistência das lógicas artística e econômica: a produção deve ser voltada às necessidades do mercado ou satisfazer as necessidades pessoais do produtor?

As autoras citam estudo realizado por Souza e Carrieri (2011) que analisa a coexistência dessas duas lógicas no fazer artístico:

De um lado, há elementos representativos da racionalidade substantiva, como a profissionalização como legitimação de identidade e a assunção da prática artística, assim como o ideal ético e estético do fazer artístico. Por outro lado, diante da necessidade de sobrevivência, emerge a racionalidade instrumental de submissão a atividades que, por vezes, fogem aos sentidos ideais e estéticos do fazer teatral. (JUDICE; FURTADO, 2014, p. 300).

Diversos regimes de trabalho são praticados nessa indústria, tais como a terceirização, o trabalho intermitente e o trabalho por projetos (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). É necessário que se veja essas novas formas de organização da produção na Indústria Criativa como possibilidades de garantir a eficiência e rentabilidade do trabalho criativo como





atividade remunerada, porém sem cercear a liberdade necessária a esse tipo de trabalhador mais intelectualizado e, por isso, mais independente e capaz de exercitar a sua autonomia e liberdade de escolha, e sem que essa autonomia represente a precarização das relações de trabalho.

Tais arranjos, antes informalmente institucionalizados no mercado de trabalho publicitário, passam a ser cada vez mais frequentes, principalmente diante da recente reforma na lei trabalhista brasileira, que regulamenta, por exemplo, o home office ou teletrabalho remunerado por tarefa, a contratação de autônomos sem configurar vínculo empregatício, mesmo que com relação de exclusividade e continuidade, e a contratação de ex-funcionários como terceirizados (porém respeitando um período de quarentena de 18 meses) (CAVALINI, 2017).

#### **4 O fazer criativo: características, processos, facilitadores e suas limitações**

Finke, Ward e Smith (1996, p. 190) afirmam que a capacidade criativa é uma propriedade essencial da cognição humana, ideia reforçada por Simonton (2000, p. 152), que diz que “a criatividade é um fenômeno mental que resulta da aplicação de processos cognitivos comuns”<sup>1</sup>, o que permite crer que o pensamento criativo pode ser acessível a quase todas as pessoas.

De acordo com Florida (2011, p. 68) classe criativa é o grupo de pessoas envolvidas em atividades com o objetivo de “inovar de forma significativa”. O autor aponta a existência de dois componentes da classe criativa: o primeiro é o “Centro Hipercriativo”, formado por profissionais que se envolvem completamente no processo criativo, independente da natureza de sua profissão. Esses profissionais dedicam-se a gerar conteúdos inovadores, com utilidade e aplicação imediata. O segundo componente da classe criativa é o que o autor chama de “profissionais criativos”, cuja função é valer-se de seu vasto conhecimento em determinada área para resolver problemas específicos inerentes à sua função profissional.

Vieira (2001, p. 17) trata o processo criativo na publicidade como a soma de dois tipos de dados: o briefing, parte racional do processo, e as informações acumuladas ao longo da vida, que dizem respeito às emoções. O primeiro é o conjunto de informações sobre o produto ou serviço e a intenção que o departamento de marketing tem a respeito de como aquele produto ou serviço deve se posicionar diante do seu público alvo. A segunda é o conjunto de vivências que o publicitário traz consigo. A associação das vivências (emoções) ao briefing (razão) é o que faz a diferença na mensagem publicitária.

O autor explica que não existe fórmula para ser criativo e sim uma forma de agir, aberta a todo tipo de informação e a reflexão:

A criatividade é um estado latente em todos nós; não a ignorássemos tanto, não a desprezássemos tanto, não a maltratássemos tanto, provavelmente muitos mais de nós comporíamos o palco das pessoas chamadas iluminadas. Pode-se dizer que iluminado é aquele que não deixa faltar em sua lâmparina o combustível que alimenta a chama (VIEIRA, 2001, p. 19).

Sant’anna (1998, p. 147) concorda com o fato de não existirem fórmulas na propaganda, mas acredita que algumas práticas podem estimular o pensamento criativo, tais como ter clareza sobre qual problema a publicidade precisa resolver; procurar obter o máximo de informação possível em torno do tema; desenvolver número razoável de alternativas para resolver o problema; estabelecer prazos condizentes com o trabalho e realizar atividades que estimulem a imaginação.

<sup>1</sup> Tradução dos autores para “creativity is a mental phenomenon that results from de application of ordinary cognitive processes”.



Contudo, nas palavras de Mano (2017, p. 25), pode-se perceber “que alguns limites são incorporados ao conceito de criatividade como tempo, espaço e do compromisso com uma realização concreta”. De acordo com este autor, a criatividade no contexto publicitário toma forma de atividade produtiva. O profissional criativo deve assumir, portanto, uma “atitude consciente, intencional e com um fim”. Como capacidade de produzir algo novo, a criatividade tem como fim a realização de algo concreto, ou seja, a resolução de um problema, em um determinado período de tempo e localização no espaço (MANO, 2017, p.23).

Falando especificamente sobre o trabalho publicitário, este se dá, via de regra, no ambiente de uma agência, que é a empresa especializada na arte e técnica da comunicação publicitária, reunindo profissionais de diversas áreas, com experiência e tecnologias específicas para prestar serviço a sua carteira de clientes (SAMPAIO, 1999).

Carrascoza (2011) afirma que a publicidade também foi profundamente impactada pelas mudanças econômico-culturais advindas da globalização e pela era digital. Longas jornadas de trabalho sem remuneração de hora extra sempre foram uma prática comum neste mercado. A pressão por ideias inovadoras em prazos cada vez menores é parte do cotidiano desses profissionais, que têm a tecnologia e a internet como aliados na busca de soluções mais rápidas para os seus desafios de trabalho (CARRASCOZA, 2011, p. 10).

Há que se levar em conta também a questão da flexibilização do trabalho publicitário e do surgimento de novas formas de atuação em substituição ao trabalhador regular, catalisadas pelos recursos tecnológicos que permitem que o trabalho seja realizado fora do ambiente da agência. Não se pode ignorar também as questões adversas resultantes da flexibilização do mercado de trabalho publicitário, como a “precarização do trabalho, em que as garantias constitucionais são superadas por contratos por atividade, pela terceirização, pela informalidade, que trazem a instabilidade do vínculo empregatício à tona” (CASAQUI; RIEGEL; BUDAG, 2011, p. 40).

## 5 A administração de uma agência de propaganda

Para Lupetti (2014, p. 54), as agências de publicidade estão deixando de ser só de publicidade e de propaganda para se tornarem agências de comunicação, entregando, dessa forma, quaisquer soluções de comunicação que seus clientes necessitem. Deve-se refletir sobre a velocidade dos avanços tecnológicos e em como isso reflete no mercado de trabalho e nas agências de comunicação:

É desafiador também o fato de que as respostas que as agências de publicidade acumularam em cem anos de atividade não servem mais para sua operação porque as perguntas que o mercado está fazendo mudaram e não correspondem mais à elas ou às respostas que os alunos aprendem nas faculdades. Quase tudo o que se aprendeu não serve mais para nos ajudar a trabalhar. Pessoalmente acho isso fascinante. Acho maravilhosa a oportunidade de se matar o conhecimento antigo e aprender o novo (RIBEIRO *apud* LUPETTI, 2014, p. 55).

E todo esse contexto de mudanças na atividade publicitária obriga os gestores a pensarem também em mudanças na administração de suas empresas de comunicação.

*Administrar* é realizar uma atividade sob o comando de outrem. É um “sistema estruturado e intuitivo” que organiza os esforços da empresa em direção ao cumprimento de suas metas planejadas, passando pelo controle dessas ações até o acompanhamento e análise dos resultados obtidos. É gerir bens e negócios visando alcançar os objetivos propostos pela organização. É, por fim, “a arte de realizar ações por meio de pessoas, na busca de atingir objetivos” (PEREZ, 2008, p. 5).

Perez (2008, p. 10) explica ainda que as agências de propaganda são, em sua maioria, organizações híbridas, optando por vários modelos de gestão em conjunto. Via de regra, esse



tipo de empresa está organizada por função, com funcionários divididos em departamentos de acordo com a sua expertise, e por cliente, para que a equipe como um todo detenha o conhecimento sobre quem vai atender, realizando, assim, um trabalho totalmente customizado para determinado cliente, que possui características e necessidades únicas.

No que concerne a dinâmica organizacional, as agências de publicidade podem encaixar-se no modelo predominantemente mecanicista de organização, onde a hierarquia é bem definida, centralizando a tomada de decisões no topo da pirâmide organizacional, com elevada departamentalização e especialização, baixo nível de autonomia para os funcionários e resultados medidos através do desempenho; ou no modelo orgânico, com hierarquia indefinida, normas e regulamentos mais flexíveis e onde o conhecimento define o nível de autoridade, o que permite decisões tomadas em conjunto com a equipe (PEREZ, 2008, p. 12).

Para Marchiori (2004, p. 91), as coisas devem acontecer de uma forma mais natural no âmbito organizacional, sem ser totalmente impostas ou administradas. Não se pode mais forçar os funcionários a compartilhar dos valores impostos pela organização – estes são questionados e colocados à prova por indivíduos cada vez mais exigentes.

Parece-nos que o emocional começa a prevalecer na condução dos negócios, o que nos leva a concluir que uma organização deve ser analisada muito mais pelos seus processos do que pela estrutura. Ou seja, a estrutura existe, mas não determina a forma de condução de uma empresa (MARCHIORI, 2004, p. 92).

A autora ressalta ainda que é preciso interessar-se pelas pessoas nas organizações pois, atualmente, as habilidades humanas passaram a substituir as técnicas (MARCHIORI, 2004, p. 92).

Por fim, Perez (2008, p. 12) aponta a tendência de gestão das organizações “como conjuntos interligados de processos, e não meramente como um somatório de departamentos”, principalmente em agências de propaganda, e, que o trabalho em equipe, o aumento do relacionamento com clientes e fornecedores e a diminuição da burocracia são fatores essenciais para o desempenho da organização.

Em função do exposto anteriormente, pode-se visualizar o desafio que se constitui a gestão de uma organização quando o seu elemento central é a criatividade. Para cooperar com esse fim, Muzzio (2017) indica os três elementos centrais na gestão da criatividade: o indivíduo, a liderança e a cultura criativa.

O primeiro elemento trata do “indivíduo criativo e sua potencialidade para a coletividade”. Este indivíduo está inserido num contexto social e profissional, e sofre influência desses meios e dos grupos aos quais ele faz parte, tais como a família e a organização para a qual trabalha. Além disso, a atividade criativa e de inovação demanda, não raro, as diferentes expertises para que se atinja o melhor produto final, tornando essa atividade coletiva por essência. A liderança, segundo elemento apontado pelo autor, diz respeito à características que o líder de um grupo criativo deve ter para impulsionar a criatividade e o surgimento de novas ideias na equipe, entre elas a expertise técnica e capacidade de resolução de problemas de uma forma criativa, clareza em estabelecer objetivos e metas para sua equipe, a competência em montar equipes com profissionais de perfis e expertises variadas, possibilitando diferentes visões de sobre um mesmo tema, a disponibilidade para orientar seus liderados e dar-lhes feedbacks construtivos, entre outras. Por fim, a cultura criativa enfatiza o aspecto grupal da criação e, como fenômeno coletivo, depende das relações sociais estabelecidas para o seu sucesso: “Essas relações são favorecidas quando os membros de um grupo compartilham valores semelhantes, convergem com o entendimento das necessidades das regras para ordenação social, e exercem práticas que são legitimadas no grupo” (MUZZIO, 2017, p. 113).





## 6 Metodologia

Foi utilizada nesse estudo a abordagem qualitativa, privilegiando a interpretação de dados em detrimento da mensuração dos mesmos, e ocupando-se por analisar as significações presentes em atos e práticas. A pesquisa é de natureza aplicada e adotou como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica prévia, a fim de dar embasamento teórico às temáticas abordadas ao longo do estudo, e a pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados através de um encontro mais direto com a população pesquisada. As escolhas referentes à população e a amostra da investigação orientaram-se por acessibilidade e conveniência dos pesquisadores, que identificaram o grupo de sujeitos da pesquisa através de sua rede de contato profissional ou de indicações providas destas mesmas relações.

O universo da investigação foi construído pelas agências de publicidade de Porto Alegre. A opção de entrevistar profissionais que atuam no departamento de criação se deu em função da natureza da atividade exercida. Sendo esses os responsáveis pela concepção visual e textual das peças publicitárias são, via de regra, os profissionais que mais tem presente o processo criativo no seu dia-a-dia de trabalho.

A fim de se obter um grupo heterogêneo de sujeitos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam em distintas agências de propaganda de Porto Alegre – RS, em diferentes fases de carreira e com vínculos empregatícios variados. Esses profissionais foram classificados em três categorias, de acordo com a sua faixa etária: juniores – profissionais com menos de 25 anos; plenos – indivíduos de 26 a 35 anos; e seniores – trabalhadores com mais de 36 anos, de acordo com o descrito no quadro abaixo:

*Quadro 1: Síntese de participantes / sujeitos da pesquisa*

| ENTREVISTADO | SEXO      | CATEGORIA ETÁRIA | AGÊNCIA  | VÍNCULO EMPREGATÍCIO |
|--------------|-----------|------------------|----------|----------------------|
| E1           | masculino | Pleno            | Diversas | <i>Freelancer*</i>   |
| E2           | masculino | Pleno            | A1       | Funcionário regular  |
| E3           | feminino  | Júnior           | A2       | Funcionário regular  |
| E4           | feminino  | Júnior           | A3       | Estagiário           |
| E5           | feminino  | Sênior           | Diversas | <i>Freelancer*</i>   |
| E6           | masculino | Sênior           | A2       | Funcionário regular  |

Fonte: Os autores, 2018.

\*Empreendedores individuais.

Pontualmente em relação aos dois profissionais *freelancers* entrevistados, faz-se necessário esclarecer que ambos são empreendedores individuais, ou seja, profissionais que trabalham sozinhos prestando serviço através de uma empresa regularmente constituída e possuidores de um CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade, realizadas no mês de janeiro de 2018. Utilizou-se um conjunto de questões abertas, sendo as mesmas para todos os entrevistados, e permitiu que falassem livremente sobre os assuntos aos quais foram inquiridos, porém sem desvio do tema original (GIL, 1999). As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para a análise dos dados obtidos.

Posteriormente a realização das entrevistas, faz-se necessário o exame das respostas obtidas para futuro contraponto com a teoria revisada. Como técnica utilizou-se a análise



categorial, realizada através do desmembramento do texto em categorias de modo a organizar e tornar possível a referida análise (BARDIN, 2016, p. 201). A categorização constitui-se na transformação e dados brutos em dados organizados com o objetivo de oferecer “uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2016, p. 149).

Aproximando-se do pensamento de Muzzio (2017) quando cita a cultura criativa, o indivíduo e a liderança e como elementos centrais na gestão da criatividade, a análise a seguir foi estruturada através das seguintes categorias: Ambiente de trabalho; Liberdade para exercer a criatividade no trabalho e Atuação dos líderes.

## 7 Análise dos resultados

Com o intuito de facultar a reflexão acerca do tema em tela os autores optaram por apresentar os principais resultados desta investigação, bem como a interpretação dos mesmos seguida de um contraponto entre a opinião dos entrevistados e o referencial teórico usado como base desta pesquisa.

### CATEGORIA 1 – AMBIENTE DE TRABALHO

Para Lipovetski (2015) o mercado está subordinado à “ditadura do curto prazo”, produzindo em ritmo acelerado para vencer a concorrência. Carrascoza (2011) complementa o pensamento do primeiro autor quando afirma que os publicitários sofrem constantes pressão para terem ótimas ideias em intervalos de tempo cada vez menores. A questão dos prazos e processos morosos de trabalho, bem como os níveis internos de aprovação, aparecem de forma recorrente na fala dos entrevistados E1, E2 e E5 como fatores impeditivos do exercício da criatividade no dia-a-dia de trabalho do publicitário. Dessa forma, a atividade torna-se burocrática e automática e, não raro, a preocupação do criativo torna-se cumprir a tarefa dentro do prazo estabelecido, e não dar a solução que ele acredita como sendo a melhor para aquela demanda.

Para Perez (2008), as agências de publicidade ainda se organizam de forma predominantemente mecanicista, hierárquica e departamentalizada, ou seja, como funções bem definidas. Essa realidade é sentida pelo entrevistado E2 quando menciona os níveis de aprovações internas pelas quais o seu trabalho tem que passar, e pela entrevistada E3 quando sente sua liberdade criativa limitada em função de sua especialidade de trabalho. A questão da morosidade do processo de trabalho, trazida por E1 como um dos causadores do encurtamento dos prazos de trabalho, é abordada por Handy (2006) quando caracteriza as agências de publicidade como empresas que possuem culturas-de-tarefa. Segundo o autor, as operações tornam-se caras e morosas nesse tipo de cultura empresarial porque são compostas por trabalhadores especialistas (e, portanto, mais bem pagos) que trabalham em grupos e trocando informações constantemente, o que torna o processo mais demorado.

Huws (2015) explica que o processo de codificação do conhecimento aliado ao uso das tecnologias acaba por transformar o conhecimento tácito, ou seja, o dom que nasce com o criativo, em protocolos que padronizam o processo de produção. Desta forma, perde-se a espontaneidade e a liberdade criativas em nome da eficiência produtiva. Alguns tipos de tarefas executadas pelos publicitários também corroboram para esta percepção de trabalho padronizado porque nem sempre demandam inovação. Pelo contrário, as atividades muitas vezes tornam-se automatizadas e parecem exigir mais soluções corretas do que criativas, tal como dito por E2 quando afirma que na sua concepção “Não precisa toda a propaganda ser criativa, né”, ou como o afirmado por E4 quando diz “a gente tem que seguir o padrão, digamos assim”.

Há que se falar também sobre vínculos empregatícios e funções exercidas no trabalho como limitadores criativos. O primeiro aparece no depoimento da entrevistada E5, que atribui



ao fato de ser freelancer as tarefas pouco desafiadoras que as empresas lhe conferem. O segundo aspecto, referente às funções exercidas pelos profissionais dentro da agência, está presente na fala da E3, que não se sente estimulada a exercer a sua criatividade de uma forma ampla e irrestrita como poderia. Porém, para essa análise, a questão da falta de proatividade das duas profissionais para mudar a situação na qual se encontram fica evidente, por exemplo, quando E3 depõe: “porque eu ainda tenho essa liberdade de construir Instagram<sup>2</sup>, de pensar junto, mas eu sei... e acho que é uma coisa mais minha, assim. Porque eu poderia trabalhar mais essa parte de designer, só que eu teria que ver essa parte comigo, fora da agência. Mas acho que não é muito culpa da agência”. Ou quando E5 diz: “Mas eu também não proponho, não... agora, já teve momentos”.

Para o caso específico da entrevistada E5, como freelancer ela procura limitar o seu envolvimento às horas de trabalho efetivamente pagas pela empresa. Nesse sentido, Huws (2015) fala sobre os “dilemas para os próprios trabalhadores criativos”, que para realizarem um trabalho de fato significativo, precisam dedicar-se à tarefa em questão. Porém esta dedicação, via de regra, representa um empenho extra do trabalhador que não costuma ser pago pelas empresas contratantes, daí a inércia desta entrevistada.

Diferentemente dos outros cinco entrevistados, o único impedimento que E6 considera possuir para exercer a sua criatividade é a sua própria capacidade e dedicação, já que o seu trabalho não passa por reprovações em instâncias internas e muito raramente sofre interferência do cliente. Quando ele fala: “Eu até gostaria de exercer um pouco mais assim, de ter um trabalho mais criativo, justamente porque eu não tenho muitas amarras assim” pode-se entender que se refere à possibilidade de realizar um trabalho mais autoral, com mais elementos artísticos do seu gosto pessoal incorporados às peças publicitárias. E6 possui 48 anos e trabalha com comunicação há cerca de 25 anos. Talvez possa-se atribuir essa liberdade criativa à sua maturidade, talento e conhecimento acumulado tanto do cliente para o qual trabalha quando da profissão que exerce. Aqui fica evidente a importância da satisfação pessoal com o resultado obtido, o que corrobora com a ideia de Bendassolli e Borges-Andrade (2011) quando afirmam que o trabalho nas indústrias criativas deve envolver a “estética de si” e imprimir no produto criativo a identidade do seu criador.

## CATEGORIA 2 – LIBERDADE PARA EXERCER A CRIATIVIDADE NO TRABALHO

Obedecendo à “ditadura do curto prazo” (LIPOVETSKI, 2015) e produzindo em ritmo acelerado para vencer a concorrência, os publicitários sofrem constantes pressão para terem ótimas ideias em intervalos de tempo cada vez menores (CARRASCOSA, 2011). A questão dos prazos e processos morosos de trabalho, bem como os níveis internos de aprovação, aparecem de forma recorrente na fala dos entrevistados E1, E2 e E5 como fatores impeditivos do exercício da criatividade no dia-a-dia de trabalho do publicitário. Dessa forma, a atividade torna-se burocrática e automática e, não raro, a preocupação do criativo torna-se cumprir a tarefa dentro do prazo estabelecido, e não dar a solução que ele acredita como sendo a melhor para aquela demanda.

Para Perez (2008), as agências de publicidade ainda se organizam de forma predominantemente mecanicista, hierárquica e departamentalizada, ou seja, como funções bem definidas. Essa realidade é sentida pelo entrevistado E2 quando menciona os níveis de aprovações internas pelas quais o seu trabalho tem que passar, e pela entrevistada E3 quando sente sua liberdade criativa limitada em função de sua especialidade de trabalho. A questão da morosidade do processo de trabalho, trazida por E1 como um dos causadores do encurtamento dos prazos de trabalho, é abordada por Handy (2006) quando caracteriza as agências de

<sup>2</sup> Quando fala em “construir Instagram” a entrevistada refere-se à criação de postagens para essa rede social, tarefa realizada pela equipe de trabalho à qual ela pertence para determinados clientes.



publicidade como empresas que possuem culturas-de-tarefa. Segundo o autor, as operações tornam-se caras e morosas nesse tipo de cultura empresarial porque são compostas por trabalhadores especialistas (e, portanto, mais bem pagos) que trabalham em grupos e trocando informações constantemente, o que torna o processo mais demorado.

Huws (2015) explica que o processo de codificação do conhecimento aliado ao uso das tecnologias acaba por transformar o conhecimento tácito, ou seja, o dom que nasce com o criativo, em protocolos que padronizam o processo de produção. Desta forma, perde-se a espontaneidade e a liberdade criativas em nome da eficiência produtiva. Alguns tipos de tarefas executadas pelos publicitários também corroboram para esta percepção de trabalho padronizado porque nem sempre demandam inovação. Pelo contrário, as atividades muitas vezes tornam-se automatizadas e parecem exigir mais soluções corretas do que criativas, tal como dito por E2 quando afirma que na sua concepção “Não precisa toda a propaganda ser criativa, né”, ou como o afirmado por E4 quando diz “a gente tem que seguir o padrão, digamos assim”.

Por ser estagiária, pode-se considerar que E4 limita-se a adaptar peças publicitárias criadas por outros profissionais para outros formatos, trabalho que exige mais domínio de softwares e ferramentas do que criatividade propriamente dita. Porém, apesar da natureza menos criativa e mais convencional do trabalho que executa, a entrevistada ainda assim considera-se livre para influenciar no produto final, posto que pode opinar sobre as adaptações que realiza e sugerir mudanças em relação às solicitações do cliente. Interferências essas que dizem respeito à adequação e eficiência do trabalho entregue, e não a aspectos criativos propriamente ditos, já que todas as escolhas estéticas foram feitas por outro profissional.

Há que se falar também sobre vínculos empregatícios e funções exercidas no trabalho como limitadores criativos. O primeiro aparece no depoimento da entrevistada E5, que atribui ao fato de ser freelancer as tarefas pouco desafiadoras que as empresas lhe conferem. O segundo aspecto, referente às funções exercidas pelos profissionais dentro da agência, está presente na fala da E3, que não se sente estimulada a exercer a sua criatividade de uma forma ampla e irrestrita como poderia. Porém, para essa análise, a questão da falta de proatividade das duas profissionais para mudar a situação na qual se encontram fica evidente, por exemplo, quando E3 depõe: “porque eu ainda tenho essa liberdade de construir Instagram<sup>3</sup>, de pensar junto, mas eu sei... e acho que é uma coisa mais minha, assim. Porque eu poderia trabalhar mais essa parte de designer, só que eu teria que ver essa parte comigo, fora da agência. Mas acho que não é muito culpa da agência”. Ou quando E5 diz: “Mas eu também não proponho, não... agora, já teve momentos”.

Para o caso específico da entrevistada E5, como freelancer ela procura limitar o seu envolvimento às horas de trabalho efetivamente pagas pela empresa. Nesse sentido, Huws (2015) fala sobre os “dilemas para os próprios trabalhadores criativos”, que para realizarem um trabalho de fato significativo, precisam dedicar-se à tarefa em questão. Porém esta dedicação, via de regra, representa um empenho extra do trabalhador que não costuma ser pago pelas empresas contratantes, daí a inércia desta entrevistada.

Diferentemente dos outros cinco entrevistados, o único impedimento que E6 considera possuir para exercer a sua criatividade é a sua própria capacidade e dedicação, já que o seu trabalho não passa por reprovações em instâncias internas e muito raramente sofre interferência do cliente. Quando ele fala: “Eu até gostaria de exercer um pouco mais assim, de ter um trabalho mais criativo, justamente porque eu não tenho muitas amarras assim” pode-se entender que se refere à possibilidade de realizar um trabalho mais autoral, com mais

<sup>3</sup> Quando fala em “construir Instagram” a entrevistada refere-se à criação de postagens para essa rede social, tarefa realizada pela equipe de trabalho à qual ela pertence para determinados clientes.





elementos artísticos do seu gosto pessoal incorporados às peças publicitárias. E6 possui 48 anos e trabalha com comunicação há cerca de 25 anos. Talvez possa-se atribuir essa liberdade criativa à sua maturidade, talento e conhecimento acumulado tanto do cliente para o qual trabalha quando da profissão que exerce. Aqui fica evidente a importância da satisfação pessoal com o resultado obtido, o que corrobora com a ideia de Bendassolli e Borges-Andrade (2011) quando afirmam que o trabalho nas indústrias criativas deve envolver a “estética de si” e imprimir no produto criativo a identidade do seu criador.

### CATEGORIA 3 – ATUAÇÃO DOS LÍDERES

Para Florida: “As pessoas não querem ser ignoradas nem controladas demais. Elas não querem acatar ordens, mas querem direção” (FLORIDA, 2011, p. 133). Porém, à exceção de E4, cujo objetivo, enquanto estagiária, é aprender um ofício, os demais profissionais estão insatisfeitos com a atuação de seus líderes. Muzzio (2017) elenca algumas características do líder de um grupo criativo: ele deve ser capaz de reunir numa mesma equipe profissionais de diversas áreas, coordenando especialidades complementares de modo a instigar o surgimento de novas ideias, deve estabelecer objetivos e metas claras a serem perseguidos, além de possuir expertise técnica, agilidade na resolução de problemas e capacidade de dar feedbacks construtivos para os membros de sua equipe. Características essas não reconhecidas por E2 quando afirma, em relação ao seu líder: “Acho que não tem preparação e conhecimento, tanto na parte de comunicação, quanto na parte de administração e de gerenciamento de pessoa, de empresa, assim”.

Morin (2001) ressalta a importância dos mecanismos de feedback, através dos quais o indivíduo pode evoluir em sua atividade, qualificar-se e realizar-se profissionalmente. Entre os fatores que conferem significado ao trabalho está, de acordo com Bendassolli e Borges-Andrade (2011), a possibilidade de o indivíduo buscar o aperfeiçoamento, o desenvolvimento e a satisfação pessoal através do trabalho que executa. O depoimento do entrevistado E6 corrobora com os pensamentos dos autores citados anteriormente: “Ele elogiava o meu trabalho, dizia que o meu trabalho é bom, que eu tinha que continuar. E ele gosta, esses dias mesmo eu fiz uma pasta com trabalhos que eu salvei e ele acha tudo lindo. Até me sinto... sabe. Então ele me ajuda nesse sentido de não desistir, de ir em frente, que eu estou no caminho certo”. O que comprova o valor do elogio e do incentivo, mesmo para um profissional experiente como E6.

Em agências de propaganda, a figura do diretor de criação é emblemática. Essa função surgiu da necessidade de supervisão e validação do trabalho desenvolvido pelas duplas de criação, além “de contribuir com seu talento e sua experiência a fim de garantir qualidade superior às peças publicitárias” (CARRASCOZA, 2011, p.14). Segundo o autor, os profissionais de criação de uma maneira geral vivem um período de adaptação às novas configurações da sociedade e do mercado, muito por influência das tecnologias, que intensificaram os meios de comunicação e subverteram modos de produção. Mudanças essas que vêm forçando esses profissionais a se tornarem cada vez mais flexíveis e adaptáveis. E assim devem ser também os líderes, segundo E5, “É chato de uma hora pra outra tu não ter as certezas, mas acho difícil, eu não culpo. Porque realmente, não é mais que nem há dez anos atrás”.

Carrascoza (2011) aborda ainda a delicada questão da autoria do trabalho publicitário, quando as ideias de uma dupla ou grupo de trabalhadores criativos passam a ser consideradas também do diretor de criação, pois este tem o poder de aprovar, reprovar, evoluir e involuir as mesmas. Esse conflito de autoria e egos entre trabalhador criativo e liderança fica claro no testemunho de E1: “no modelo de agência, me parece que por uma questão de ego, histórico





de agência de propaganda, são pessoas que, quando alguém tem uma ideia que se destaca e não é ele, isso é um problema mais do que uma contribuição, né”.

## 8 Considerações finais

Viu-se que, mesmo primando pelo aspecto estético, o trabalho criativo realizado nas agências de propaganda atende a um fim maior que é a resolução dos problemas do cliente, tais como a construção de uma marca, a propagação de uma ideia ou a venda de um produto. Mesmo utilizando-se de elementos da arte no seu fazer cotidiano, o fazer criativo em publicidade e propaganda não permite a total liberdade de expressão criativa do profissional que o executa porque está a serviço de um interesse econômico.

Jovens cheios de vontade de expressar suas ideias e extravasar sua energia criativa iniciam na propaganda ávidos por aprender uma profissão tida como não convencional, apesar de conscientes dos problemas que a carreira carrega consigo. Já o profissional em nível pleno, responsável pela maior parte do trabalho realizado em uma agência, neste cenário esforça-se em buscar alternativas para imprimir um pouco de si àquela atividade que talvez já não corresponda aos seus objetivos, sua personalidade e seus talentos. E aos poucos profissionais seniores que continuam no mercado de trabalho publicitário, resta ou a total identificação e apego à profissão, ou a busca urgente por outro plano de vida.

O aperfeiçoamento profissional e autodesenvolvimento parecem ser privilégio dos juniores, naturalmente em fase de qualificação, e dos raros profissionais seniores que acompanharam as evoluções do mercado de trabalho e desenvolveram novos talentos, capacidades e outras formas de atuação.

O clássico modelo de agência já não é mais do interesse desses profissionais, que percebem o mercado de trabalho publicitário em (necessária) transformação. As certezas residem em o que não se quer mais fazer, enquanto novos arranjos produtivos são possibilidades para uns e a realidade de outros. O futuro é incerto, ainda que promissor.

É difícil traçar um cenário fidedigno de um grupo a partir de uma amostra tão reduzida de sua população, o que torna necessária a ampliação dessa amostra para a obtenção de outros subsídios que embasem um retrato mais aproximado da realidade do mercado de trabalho publicitário de Porto Alegre - RS. Todavia, a relevância do presente estudo consiste em fomentar discussões acerca desse mercado, questionando velhas práticas e visualizando outras alternativas de atuação. Outros estudos se fazem necessários na área de gestão e inovação em publicidade e propaganda, especialmente no que concerne a modelos de gestão mais eficientes em empresas cujo principal ativo é a criatividade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. Online. Disponível em: <[http://www.giovannialves.org/artigo\\_giovanni%20alves\\_2010.pdf](http://www.giovannialves.org/artigo_giovanni%20alves_2010.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2017.

ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. (Org.). **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 13-27.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2009.



ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Online. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE-Revista de Administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 51, n. 2, p. 143-159, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro F. *et al.* Indústrias criativas: definições, limites e possibilidades. **RAE-Revista de Administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

BENDASSOLLI, Pedro F. *et al.* Desempenho, autorregulação e competências de empreendedores de indústrias criativas brasileiras. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. esp., p. 1-9, 2016. Online. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722016000500220&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000500220&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

CARRASCOZA, João Anzanello. E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário. In: CASAQUI, Vander; LIMA, Manolita Correia; RIEGEL, Viviane. (Org.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação pessoal, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011. cap 1, p.1-30.

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane; BUDAG, Fernanda Elouise. Publicidade imaginada: a visão dos estudantes sobre o mundo do trabalho publicitário. In: CASAQUI, Vander; LIMA, Manolita Correia; RIEGEL, Viviane. (Orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda: história, formação pessoal, comunicação e imaginário**. São Paulo: Atlas, 2011. cap 2, p. 31-74.

CASTELLS, Manuel. O limiar do eterno: tempo intemporal. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CAVALINI, Marta. Nova lei trabalhista entra em vigor no sábado; veja as principais mudanças. **Portal G1**, 01 dez. 2017. Economia. Online. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/nova-lei-trabalhista-entra-em-vigor-no-sabado-veja-as-principais-mudancas.ghtml>>. Acesso em: 10 jan. 2018.



- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro, RJ: José Olímpio. Brasília, DF: Editora da UNB, 1999.
- FINKE, Ronald A.; WARD, Thomas B.; SMITH, Steven M. **Creative cognition: theory, research, and applications**. Cambridge (MA): Bradford Book, 1996.
- FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. 4. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- HOWKINS, John. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2013.
- HUWS, Ursula. A ignição no motor: trabalhadores criativos na economia global. **Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM**. São Paulo, SP, v.1, n. 3, p. 85-92, 2015. Online. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/298/305>>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias – Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 158-198, set./dez. 2010. Online. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/download/17740/10402](http://www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/download/17740/10402)>. Acesso em 12 jan. 2018.
- LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. Portugal: Edições 70, LDA., 2015.
- LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2014.
- MANO, Vinícius. **A gestão na criação publicitária: uma interpretação hermenêutica**. 2017. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.
- MARCHIORI, Marlene Regina. Mudança cultural e a responsabilidade das relações públicas. **Organicom-Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Escola de Comunicação e Artes – USP, São Paulo, SP, v. 1, n. 1, 2004. Online. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/8>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE-Revista de Administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 41, n. 3, 2001. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.



MUZZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, p. 107-124, jan./fev. 2017. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00107.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

MUZZIO, Henrique; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. A gestão na economia criativa e a identidade do indivíduo criativo inovador: em busca de uma convergência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2014, Rio de Janeiro, RJ. **Anais ...** Online. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EOR289.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR289.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2017.

PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo. (Org.). **Hiperpublicidade: atividades e tendências**. v. 2. São Paulo, SP: Thompson Learning, 2008.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas de sucesso**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 7. ed. rev. São Paulo, SP: Pioneira, 1998.

SIMONTON, Dean Keith. Creativity: cognitive, personal, developmental, and social aspects. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p.151-158, jan 2000.

SOUZA, M. M. P. de; CARRIERI, A. de P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, jul./ago. p. 382-395, 2011. Online. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000400006>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

VIEIRA, Stalimir. **Raciocínio criativo na publicidade: uma proposta**. 2. ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2001.

WOLF, Simone. Qualidade total e informática: a constituição do novo “homem-máquina”. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. (Org.). **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 355-404.