

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

DISSERTAÇÃO

**CARACTERÍSTICAS DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS ORIENTADOS AO
COMPORTAMENTO CRIATIVO:**

O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PUBLICIDADE & PROPAGANDA DE SANTA CATARINA

Luciano Colossi

Orientador: Prof Dr. Narbal Silva

Linha de pesquisa:

Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem

Florianópolis

2004

LUCIANO COLOSSI

**CARACTERÍSTICAS DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS ORIENTADOS AO
COMPORTAMENTO CRIATIVO:**

O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PUBLICIDADE & PROPAGANDA DE SANTA CATARINA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia, como requisito à obtenção de grau de Mestre.
Linha: Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem.
Centro de Filosofia e Ciências Humanas, UFSC.

Orientador: Professor Dr. Narbal Silva

Florianópolis

2004

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo caracterizar um determinado ambiente organizacional que tivesse como característica a orientação de suas atividades para o comportamento criativo. Buscou-se identificar, de acordo com a revisão de literatura realizada, que aspectos dos observados nesse ambiente podem ser considerados como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade. Foram considerados, nesse processo de caracterização tanto aspectos do ambiente físico quanto do ambiente psicossocial, além de terem sido levantadas informações sobre o contexto histórico e sócio-econômico-cultural. O ambiente organizacional escolhido para a realização da pesquisa foi o departamento de criação de uma agência de publicidade de destaque, localizada na capital catarinense, considerando-se as peculiaridades desse ramo de atividade. O conjunto de informações coletadas foi analisado qualitativamente, sendo que o foco de análise incidiu, por sua vez, sobre o comportamento criativo observado nos distintos estágios do processo de criação, ou por meio de depoimentos sobre os fatores interatuantes nessas fases. As informações coletadas foram relacionadas aos indicadores ambientais disponíveis na literatura revisada, de modo a estabelecer relações que possibilitassem classificar os aspectos analisados no ambiente estudado como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade, no caso, em publicidade e propaganda. O estudo revelou que as fases do processo criativo estão intrinsecamente relacionadas à organização do trabalho, mas que nem todas podem ser observadas diretamente. As informações relacionadas a essas etapas foram buscadas através de depoimentos. Foi considerado, no processo de classificação dos aspectos destacados em facilitadores ou restritivos, que tal classificação depende do referencial teórico utilizado para interpretação, assim como do referencial pessoal dos sujeitos entrevistados e observados em suas atribuições, pois o que é percebido como barreira ou estímulo à criatividade para alguns, pode ser o contrário para outros. Além disso, a classificação depende também das peculiaridades de cada situação. Considera-se que o estudo contribui para a compreensão do fenômeno criativo no trabalho, especialmente em ambientes organizados para esse fim, orientados para o desempenho de atividades criativas ou onde é necessário que problemas sejam solucionados de modo inovador. Espera-se que o interesse explicitado na pesquisa pelos aspectos ambientais que influenciam no desenvolvimento criativo no contexto organizacional, assim como em qualquer atividade humana, desperte o interesse de pesquisadores para o assunto, inspirando futuras pesquisas que visem ampliar esse universo de conhecimento. Tais investigações poderão fornecer subsídios para processos de transformação organizacionais que tenham como objetivo a orientação para a criatividade ou facilitação desse processo.

Palavras-chave: Criatividade; comportamento; organizações; ambiente; trabalho.

ABSTRACT

The present study had as objective to characterize a certain organizational atmosphere, which had its activities creatively oriented. It was looked for to identify, in agreement with the revision of accomplished literature, which aspects of the observed in that environment could be considered that predominantly facilitates or restricts the creative behavior. In this characterization process, were considered so much aspects of the physical as of the psychological atmospheres. There were also lifted up information on the historical and social-economic and cultural contexts. The organizational environment chosen for the accomplishment of the research, was the creation department of an agency of prominence publicity, located in the capital of Santa Catarina, southern of Brazil, being considered the peculiarities of that activity branch. The group of collected information was analyzed in its qualitative aspects, and the study focuses on the creative behavior observed in the different stages of the creative process, or through depositions about the interactive factors involved in those phases. The collected information were related to the available environmental indicators in the revised literature, in way to establish relationships to make possible to classify the aspects analyzed in the atmosphere studied as predominantly facilitators or restrictive to the creation process, in the case, in publicity. The study revealed that the creative process' stages depends on works' organization. Although, nor all the phases could be observed directly. It was also verified that the classification of aspects in facilitators or restrictive, depends on the theoretical references used for interpretation and on the personal perception of the subjects about those aspects. What is noticed as barrier or incentive to creativity for some, can be otherwise for other. Besides, such classification also depends on the peculiarities of each situation. It can be considered that the study contributes for the understanding of the creative phenomenon in organizations, especially in those atmospheres guided for the acting of creative activities or where it is necessary that problems are solved in an innovative way. It is waited that this research provokes other scientists' interest for the topical of environmental aspects that may influence in the creative development in the organizational context, as well as in any human activity. This could inspire future researches that seek to enlarge this knowledge universe. Such investigations can supply subsidies for organizational changes that have as objective the orientation for the creative behavior and the facilitation of this process.

Key-words: Creativity; behavior; organizations; environment; work.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1: Relação dos sujeitos mostrando, vínculo com a organização, função que desempenham e tipo de participação que tiveram na pesquisa | 83 |
| QUADRO 2: Apresentação dos indicadores e suas fontes de informação..... | 86 |
| QUADRO 3: Classificação dos principais aspectos levantados sobre a organização, vista em seu conjunto (macrocosmo), no que concerne à facilitação ou restrição ao comportamento criativo | 120 |
| QUADRO 4: Classificação dos principais aspectos levantados sobre o ambiente físico do departamento selecionado como foco do estudo, no que concerne à facilitação ou restrição ao comportamento criativo | 169 |
| QUADRO 5: Classificação dos principais aspectos levantados sobre o ambiente psicossocial do departamento selecionado como foco do estudo, no que concerne a facilitação ou restrição ao comportamento criativo | 169 |
| Figura 1: Mapa representativo do departamento de criação da Agência X | 122 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 A CRIATIVIDADE COMO MEIO DE SUPERAÇÃO DOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA | 7 |
| 2 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE CRIATIVIDADE..... | 15 |
| 3 AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DO FENÔMENO CRIATIVO | 22 |
| 4 O AMBIENTE CRIATIVO | 36 |
| 4.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS RELACIONADOS AO COMPORTAMENTO CRIATIVO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 37 |
| 4.2 ASPECTOS DO AMBIENTE FÍSICO | 45 |
| 4.3 ASPECTOS DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL | 54 |
| 4.3.1 Características dos contextos sociais que facilitam a criatividade..... | 57 |
| 4.3.2 As barreiras à criatividade | 60 |
| 4.3.3 O papel das lideranças no gerenciamento criativo | 63 |
| 5 A CRIATIVIDADE NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL | 68 |
| 6 A CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DA PROPAGANDA..... | 72 |
| 7 MÉTODO | 82 |
| 7.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO | 82 |
| 7.2 SUJEITOS..... | 82 |
| 7.3 INDICADORES INVESTIGADOS..... | 85 |
| 7.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO..... | 87 |
| 7.4.1 Pesquisa documental | 87 |
| 7.4.2 Observação direta | 88 |
| 7.4.3 Entrevistas | 88 |
| 7.5 SITUAÇÃO E O AMBIENTE..... | 89 |
| 7.6 EQUIPAMENTO E MATERIAL..... | 89 |
| 7.7. PROCEDIMENTOS..... | 90 |
| 7.7.1 Seleção do ambiente organizacional para o desenvolvimento do estudo | 90 |
| 7.7.2 Contato com a organização..... | 91 |
| 7.7.3 Seleção dos sujeitos..... | 92 |
| 7.7.4 Elaboração do guia de observação e do roteiro de entrevistas | 92 |
| 7.7.5 Realização da coleta de informações | 92 |
| 7.7.6 Registro e organização dos dados..... | 93 |
| 7.7.7 Análise e interpretação dos dados | 93 |
| 8 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO..... | 95 |
| 8.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL SELECIONADO PARA ESTUDO: DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA | 98 |
| 9 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES | 101 |
| 9.1. INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO..... | 101 |
| 9.1.1 Contexto histórico da organização | 101 |
| 9.1.2 Contexto em que a organização está inserida | 106 |
| 9.1.3 Aspectos gerais do ambiente físico da organização..... | 115 |
| 9.1.4 Classificação dos aspectos da organização vista em seu conjunto, como predominantemente facilitadores ou restritivos á criatividade..... | 117 |
| 9.2 INFORMAÇÕES SOBRE O DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 120 |
| 9.2.1 Aspectos do ambiente físico do departamento de criação | 121 |

| | |
|---|------------|
| 9.2.2 Aspectos do ambiente psicossocial do departamento de criação | 133 |
| 9.2.3 Classificação dos aspectos do ambiente físico e psicossocial do departamento de criação, como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade..... | 162 |
| 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 171 |
| 10.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 175 |
| 10.2 RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E FUTURSOS ESTUDOS | 176 |
| REFERÊNCIAS | 178 |
| ANEXOS..... | 183 |
| ANEXO 1 – CARTA DE APRESWENTAÇÃO DO PESQUISADOR PARA A ORGANIZAÇÃO | 184 |
| ANEXO 2 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO..... | 185 |
| ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 186 |

1 A CRIATIVIDADE COMO MEIO DE SUPERAÇÃO DOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

O mundo passa por velozes transformações. A descoberta de novas tecnologias e as mudanças no cenário sócio-econômico e no comportamento humano fornecem novos modelos, novas soluções, instrumentos de transformação da realidade, mas podem também servir à destruição ou promover formas inéditas de manter as coisas como estão. A genialidade humana, tanto pode servir para a construção de uma sociedade mais humanitária e mais justa, quanto para sua destruição ou manutenção do *status quo*, de acordo com as intenções e a forma como é direcionada a energia criativa. Albert Einstein, até onde se sabe, não tinha a intenção de que suas descobertas servissem como base para a criação de armas de destruição em massa como a bomba atômica. A partir de Einstein, enquanto algumas pesquisas se voltaram para a produção de energia atômica, outras aproveitaram esse conhecimento para atender à demanda bélica. No contexto organizacional, a habilidade gerencial de um executivo, por exemplo, pode tanto estar voltada para a motivação dos funcionários no que concerne ao desenvolvimento de suas habilidades criativas e autonomia, quanto para o exercício do poder e da manipulação, sufocando essas habilidades. Outro exemplo sobre o papel da criatividade na manutenção do poder refere-se, por exemplo, ao processo de inovação constante na propaganda política, para garantir uma reeleição, ou no marketing de uma determinada marca. Porém, o que interessa nesse estudo está relacionado ao conhecimento das características ambientais que favorecem à criatividade que poderá ser direcionada na construção de um mundo melhor.

A chave para a solução de diversos aspectos da problemática que enfrenta o mundo globalizado, denominado por De Masi (2000) *sociedade pós-indústria*¹ pode estar no desenvolvimento da criatividade, do contexto educacional ao organizacional. No entanto, para que a potencialidade criativa do ser humano possa ser aproveitada, é preciso compreender que contexto promove o seu desenvolvimento. Constitui-se como desafio, pois, superar as barreiras inerentes aos processos de mudança, para que seja possível intervir e disseminar a cultura da criatividade, especialmente no âmbito das organizações.

As transformações promovidas pelo homem ao longo da história sobre seu meio, do ambiente físico às relações humanas, têm proporcionado diferentes conseqüências sobre a sociedade. Dentre as positivas estão o aumento do conforto, da facilidade de comunicação, da longevidade, do entretenimento e, para alguns, do tempo livre. Dentre as negativas, estão as que se referem à disparidade com que as pessoas de diferentes níveis sócio-econômicos e localidades distintas no globo podem usufruir dos produtos desenvolvidos pela genialidade humana, fenômeno este traduzido também como *desigualdade social*, que ainda aflige parcela significativa da população do planeta. Encontra-se nesse contexto, por exemplo, o desemprego, o aumento da violência urbana e a fome. Quando há trabalho, no caso de suas exigências extrapolarem os limites do profissional, podem ocorrer problemas como a fadiga e o estresse. Esses sintomas estão relacionados à intensidade das tarefas, ao risco do desemprego e à necessidade constante de aperfeiçoamento técnico, ou atualização para acompanhar as mudanças nas organizações e nas relações de trabalho, inclusive as promovidas pelos avanços tecnológicos. Além do descrito, o planeta está sob constante ameaça de problemas relacionados à

¹ Domenico De Masi (2000) considera que na sociedade pós-industrial a produtividade tende a ser considerada, cada vez mais, em termos de idéias produzidas, e não mais a partir de um número exaustivo de horas dedicadas ao trabalho. Para tanto, é

ecologia, reflexo da problemática relação entre o ser humano e a natureza, que vem sendo alterada por este desde a aurora do homem na Terra. Se já não faltam problemas na atualidade para a humanidade solucionar, o que será então do futuro?

De acordo com a problemática apresentada, o ser humano, maior agente transformador da natureza, é afetado do plano cognitivo ao emocional, do nível intrapsíquico ao social, da escola ao ambiente de trabalho. Para superar esses efeitos são necessárias transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser embasadas diretamente na experiência anterior. São comportamentos criativos, que demandam implementação, inovação. Por isso não basta que idéias sejam criadas, mas que possam ser colocadas em prática. Sendo assim, a criatividade empregada nessa direção poderá ser aplicada como instrumento de superação dos próprios limites do homem, de confrontação com seus temores e pesares, de eliminação do “lixo”² e abertura de novos horizontes. Sendo assim, o desenvolvimento do comportamento criativo é uma necessidade em todas as relações do indivíduo com seu meio e consigo mesmo.

A escola pode ser considerada como a matriz do desenvolvimento criativo, mas no contexto do trabalho é urgente a implementação de estratégias que proporcionem ambientes organizacionais facilitadores em relação ao comportamento criativo, para que idéias possam ser implementadas de modo a acompanharem os processos de mudança que assolam o mundo. Para tanto, é necessário compreender que aspectos facilitam e restringem o comportamento criativo no ambiente de trabalho, de modo a orientar estratégias de transformação desses ambientes nesse intento.

necessário aprender a gerenciar o tempo livre de modo a aproveitá-lo de forma criativa.

² Postman & Weingartner (1974) referem-se ao lixo enquanto aspectos que ferem os princípios fundamentais de uma sociedade democrática, como crenças errôneas e superstições, muitas das quais são propagadas através dos veículos de comunicação em massa.

Os conceitos de criatividade e inovação estão intrinsecamente interligados, mas conforme a literatura revisada diferenciam-se. Segundo Stoner & Freeman (1999), enquanto criatividade implica na geração de uma nova idéia, a inovação se refere à aplicação de idéias.

No contexto organizacional, a inovação, de acordo com Ferraz (2002), evidencia-se na pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, na gestão e nos processos de fabricação de produtos e aplicação/implementação de novas técnicas. Pereira Filho (1996) conceitua criatividade como um processo onde novas idéias são criadas por indivíduos ou grupos, a partir de habilidades específicas num determinado ambiente relacional, enquanto que inovação considera como um conceito construído a partir do conceito de criatividade e a define como um processo de geração de mudanças e de introdução de novidades em contextos sociais. Lemos & Mazzilli (2000) concordam que inovação decorre da criatividade, além de associarem o termo inovação a uma concepção utilitária. Bruno-Faria & Alencar (1996; 1998) adotam a perspectiva de que criatividade é condição para que a inovação ocorra. No que diz respeito ao emprego comum do termo, Alencar (1995b), considera que o termo inovação é mais utilizado no contexto das organizações, enquanto que criatividade é mais usado para fazer referência a indivíduos e grupos. Todas as proposições quanto à diferenciação entre criatividade e inovação podem ser consideradas válidas para orientar a percepção do pesquisador no estudo dos fenômenos criatividade e inovação.

Evidencia-se, contudo, que a relevância da criatividade, para o mundo contemporâneo, não está limitada ao contexto das descobertas científicas ou da produção cultural – o que caracteriza a noção de senso comum. Dentre os vários campos de atividade onde a criatividade, enquanto comportamento que pode ser

aprendido, ou facilitado, é requisitada, interessa citar o campo da aprendizagem, em geral, e a gestão de talentos no trabalho, como no desenvolvimento das habilidades de liderança e persuasão, na capacidade de trabalhar em equipe e enfrentar dificuldades.

Na atualidade, a criatividade se evidencia principalmente na criação de novos produtos e serviços, atendendo às necessidades consumistas e emocionais da sociedade e na solução de problemas de toda espécie. Por sua vez, o consumismo é um exemplo de comportamento deflagrador de uma ampla gama de problemas sociais e ambientais, afetando as relações humanas, podendo chegar a gerar psicopatologias, a exemplo das compulsões, além de contribuir para o esgotamento de recursos naturais e para o acúmulo de lixo no meio ambiente. Por outro lado, sem o consumismo, talvez o capitalismo não existisse. A criatividade em propaganda é um exemplo de trabalho criativo que favorece o consumismo, “seduzindo” o consumidor para a compra dos produtos ou serviços anunciados. No entanto, os esforços criativos no contexto da propaganda poderiam ser canalizados para a disseminação de cultura e consciência crítica.

Parte-se do pressuposto de que as habilidades criativas podem ser desenvolvidas por meio de exercícios, em determinados contextos facilitadores. Gimenez (1993) está entre os autores defensores de que a criatividade pode ser ensinada e desenvolvida, além de observar que ela pode assumir diferentes conotações, para o educador, o psicólogo ou o administrador, por exemplo. Por sua vez, as práticas de desenvolvimento criativo, que proliferam no âmbito organizacional, educacional e inclusive na área da saúde (a exemplo da arte-terapia), a partir dessa concepção, são aplicadas muitas vezes em contextos

interdisciplinares. Resta saber se essas práticas, ou estratégias, realmente “ensinam” a criatividade e como.

No entanto, ainda há muito a ser transformado no cenário de estímulo à criatividade. Compreendendo-se os mecanismos por meio dos quais as habilidades criativas ganham expressão e relevância, talvez possam ser mapeados os “caminhos” possíveis para a produção, no caso das organizações, de ambientes facilitadores e sensíveis às potencialidades criativas de seus profissionais. É necessário combater a intransigência, o autoritarismo, a ausência de espírito de equipe e de apoio à inventividade humana, para que novas idéias possam ser geradas e postas em prática no processo de inovação.

O comportamento criativo pode ser observado em qualquer atividade profissional, assim como em qualquer situação em que idéias são geradas, por indivíduos ou grupos, despropositadamente, ou com a intenção, de gerar mudanças, resolver problemas ou simplesmente atendendo a necessidades expressivas ou inventivas do ser humano. Porém, há atividades, como as artes, a propaganda e o marketing, em que o fenômeno criativo se evidencia com maior clareza. Por meio da identificação e caracterização dos aspectos envolvidos no desenvolvimento da criatividade em grupos de trabalho orientados para criar, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo?

Um ambiente organizacional orientado ao comportamento criativo, caracteriza-se como um ambiente no qual a criatividade dos profissionais é exigida em praticamente todas as suas atribuições e etapas do trabalho desenvolvido (ou função exercida), além de ser exigido que ao produto final possa ser atribuída

qualidade criativa e que este atenda aos objetivos da organização. Supõe-se que os integrantes de grupos de trabalho orientados para desenvolver atividades/projetos criativos tenham algum conhecimento/concepções sobre criatividade e tenham, em algum grau, consciência sobre o processo que desenvolvem (seja este individual, ou em equipe) e, desta forma, possam verbalizar sobre como interagem num ambiente de trabalho orientado no sentido explicitado e sobre os fatores que estão presentes nesse contexto.

O conceito de criatividade é controverso. Pode ser entendido como um tema, um processo, ou um comportamento. Optou-se por estudar a criatividade, no intuito de responder a pergunta de pesquisa, enquanto comportamento, que pode ser revelado a partir da observação das etapas do processo criativo ou de depoimentos sobre elas no contexto da criação num determinado ambiente de trabalho. Na concepção de processo criativo, considera-se que esse se divide em fases ou estágios dinâmicos e interdependentes, conforme discutido por autores como Alencar (1996) e Barreto (1982, 1997). No entanto, a revisão de literatura apresentada contempla o fenômeno da criatividade em suas várias perspectivas, para se ter uma visão de conjunto do estado da arte no assunto.

A literatura mostra, por sua vez, que o conhecimento a respeito dos fatores cognitivos e afetivos que afetam a criatividade, tais como características comportamentais e habilidades cognitivas, é superior ao conhecimento disponível referente a seus aspectos ambientais, que afetam ou influenciam o desempenho criativo. Shalley (1991) refere-se aos estudos sobre criatividade, na atualidade, como desatentos em relação à forma como o ambiente afeta sua manifestação, especialmente nas organizações. Tal problemática reflete a preocupação científica que norteia a busca de conhecimentos delineada no processo de responder à

pergunta de pesquisa apresentada. Dessa forma, a busca de informações sobre aspectos ambientais relacionados à criatividade constitui-se como relevância científica desse trabalho, especialmente ao considerar aspectos do ambiente físico e psicossocial conjuntamente, na construção desse saber.

O saber construído a partir dessa pesquisa, por sua vez, poderá servir de base para programas que objetivem mudanças em nível de ambiente organizacional, por meio da promoção da criatividade, da inovação e da solução de problemas, referenciando pesquisas na área da psicologia organizacional e do trabalho, que envolvam o assunto, fornecendo assim, subsídios para orientar processos de mudança organizacionais, favorecendo a construção de condições favoráveis ao desenvolvimento da capacidade criativa entre indivíduos e grupos orientados para criar. Identificar as características facilitadoras e restritivas ao comportamento criativo no ambiente organizacional permite que possam ser promovidas mudanças inovadoras nesse tipo de ambiente, facilitando a expressão da criatividade, assim como sua adequação às necessidades sociais de transformação, em busca de solução para os inúmeros problemas que necessitam ser enfrentados na atualidade. São exemplos de atividades onde a criatividade é requisitada e que contribuem para a solução desses problemas e para a construção de um mundo melhor: a pesquisa científica na área da saúde para o encontro da cura para diversas doenças e a pesquisa científica voltada para o melhoramento de condições climáticas e ambientais do planeta.

2 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE CRIATIVIDADE

A criatividade, seja ela entendida como comportamento ou fenômeno complexo, se desenvolve em determinados contextos facilitadores e se evidencia por meio de ações individuais e coletivas, que visam à inovação, à mudança ou à solução de problemas. Atualmente, o estudo do tema vem sendo aprofundado por pesquisadores e profissionais que lidam com o assunto, no contexto da aprendizagem, na produção do conhecimento, no desenvolvimento de talentos e nas organizações. Contudo, o conceito de criatividade é controverso, diferindo conforme a orientação teórica, sem falar das diferentes conotações atribuídas a ele ao longo da história.

Desde a pré-história, a humanidade oferece testemunhos de sua vocação criativa, por meio do desenvolvimento da arte, da linguagem, da religião e da tecnologia, que nasceram da necessidade de superar obstáculos a sua existência e foram aprimorados com o uso. A satisfação das necessidades e o encontro de soluções para as dificuldades, por meio da observação e da experimentação, constituem-se como aspectos importantes do processo criativo. De fato, ao longo dos séculos a inspiração criativa tem sido alvo da curiosidade humana, mas talvez nunca tenha despertado tanto o interesse da sociedade quanto atualmente, devido, provavelmente, aos problemas e aos processos de mudança que enfrenta.

Fazendo um breve histórico sobre o conceito de criatividade, Alencar (1986) demonstra que o conceito evolui na história de uma perspectiva espiritualista (a criatividade como dom, reservada a poucos privilegiados, “escolhidos”), para uma visão cada vez mais racional e científica. Sintetizando as revisões históricas de

Alencar (1986) e Wechsler (1998), na Grécia antiga o conceito de criatividade está relacionado, confundindo-se até, com a noção de divindade e “iluminação espiritual”. Na Europa medieval, o termo confunde-se com a loucura, o paganismo e a rebeldia. A partir do *Iluminismo*, o conceito vai ganhando uma conotação científica, acompanhando a evolução das ciências. Na passagem do século XIX para o XX, a criatividade está relacionada ao conceito de inteligência. Na atualidade, o fenômeno é considerado em sua multifatorialidade e multidimensionalidade, podendo ser relacionado ao conceito de inteligências múltiplas, de Gardner (1995), explicitado no próximo capítulo.

Quando se analisa um tema amplo como o da criatividade, é necessário mostrar como na história o mito do “ser criativo” é transformado e reeditado, de acordo com o contexto histórico no qual o fenômeno é expresso. Segundo Alencar (1986), os gregos entendiam a criatividade como um estado místico, de receptividade a algum tipo de mensagem proveniente de entidades divinas e invocavam suas musas em busca da inspiração. A criatividade nessa época é considerada uma qualidade atribuída aos deuses e aos heróis. A noção de dom está atrelada a intervenção dos deuses sobre o mundo dos mortais (os seres humanos). No mundo das artes e na poesia, por exemplo, a atribuição de dom divino aos artistas/poetas, vai sendo substituída no século XX por noções como a de dom, como predisposição genética. Considerando o campo das ciências, a noção de dom como predisposição genética também está presente, porém vinculada do conceito de inteligência.

Wechsler (1998) comenta que no século XVI a criatividade era considerada uma forma de loucura, mas que, com o advento do “espírito científico”, especialmente a partir do século XIX, até meados do século XX, as atenções da

ciência se voltam para o conceito de inteligência, identificável e mensurável, contemplando não apenas as dimensões do comportamento humano, mas também de toda a sua inventividade. Somente na segunda metade do século XX, a criatividade volta a ser estudada, em bases científicas, dentro de várias disciplinas, como a psicologia, em direção a uma perspectiva interdisciplinar dinâmica e multifatorial, que não leva apenas em consideração os aspectos individuais, cognitivos, mas também os psicossociais, compreendendo as influências ambientais sobre o conjunto de relações implicadas no processo de criar.

Na década de 50 do século XX, Guilford inicia um processo de mobilização da comunidade científica para a necessidade de ser estudado o fenômeno da criatividade, que antes desse autor costuma estar associado de forma restrita ao conceito de inteligência, passando a ser considerado como um fenômeno associado que potencializa a inteligência. Partindo de uma perspectiva cognitivista, indica que a criatividade está relacionada a uma forma de pensamento dito divergente, podendo ser estimada pela capacidade de inventar novas respostas. Esse autor apresenta duas hipóteses básicas a considerar no processo de investigação do fenômeno criativo. A primeira faz referência à diferenciação entre criatividade e inteligência, mostrando que os testes de QI, como exemplo, não servem para prever sobre a capacidade de desenvolver respostas inovadoras por parte dos sujeitos avaliados. A segunda hipótese propõe que a criatividade é um fenômeno multidimensional constituído de aspectos como: sensibilidade para problemas, flexibilidade e fluência de pensamento, e originalidade.

Dentre os autores que começam, na década de 70, a dar importância para os fatores sociais envolvidos na promoção de um ambiente criativo, destaca-se Stein (1974). Ele enfatiza que a sociedade favorece à criatividade quando dá chance ao

indivíduo de ter experiências em inúmeras áreas, encoraja a abertura ao que é inovador, valoriza a mudança e a originalidade e quando reconhece socialmente e encoraja as pessoas em suas pesquisas e indagações. Alencar (1996) está entre os autores que levam em consideração tal perspectiva.

Dentro da proposta humanista, entretanto, observa-se que autores como Rogers (1959) e Maslow (1954) consideram a criatividade como um processo de busca de auto-realização, apontando, já na década de 50, para a importância do meio ambiente sobre o desenvolvimento da criatividade. Mas conforme a revisão de literatura, é a partir da década de 70 que um número significativo de estudos é desenvolvido, baseados em concepções de criatividade mais sistêmicas, associando fatores cognitivos, afetivos e sociais.

Wechsler (1998), ampliando essa visão multidimensional do fenômeno criativo, apresenta abordagem que considera a criatividade como produto da combinação dos seguintes elementos: habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais. Segundo a autora, a combinação harmônica destas variáveis permite o alcance da auto-realização, considerando não só os aspectos pessoais, mas também os profissionais no desenvolvimento humano. Considerada dessa forma, a criatividade constitui-se como fenômeno complexo e está presente tanto no processo de realização pessoal, quanto profissional.

Philipinni (2000), que desenvolve atividade de formação de arte-terapeutas no Brasil, considera a criatividade como um meio de autoconhecimento e de cura para diversas psicopatologias. Mas também destaca a importância da criatividade no dia-a-dia, como meio para que os indivíduos alcancem suas metas e realizem-se pessoal e profissionalmente.

A história das tentativas de estudar a criatividade também acompanha a história da investigação sobre a inteligência humana, a exemplo de Guilford, que na metade do século XX desenvolvia estudos sobre as relações entre esses dois fenômenos. Assim como a inteligência, o conceito de criatividade é utilizado ao longo da história como um rótulo para uma ampla variedade de atribuições individuais, situações e processos. As teorias sobre a genialidade humana, de modo geral, a associam à criatividade e(ou) à inteligência. Na atualidade, entretanto, tais fenômenos, apesar de serem definidos de forma distinta, são considerados interatuantes.

Gardner (1995), por sua vez, define inteligência como uma capacidade de resolver problemas ou criar produtos considerados importantes num determinado ambiente cultural ou comunidade. Tal definição assemelha-se às definições contemporâneas de criatividade e traz implícita a idéia de que para que uma determinada pessoa possa ser considerada inteligente, deverá ser, para tanto, criativa.

Em seus estudos, o autor introduz o conceito de inteligências múltiplas para explicar as múltiplas formas de “talentos”, em que busca superar a noção comum de inteligência como uma capacidade geral ou potencial que cada ser humano possui em maior ou menor grau, que privilegia o que denomina de inteligências *lógico-matemática* e *verbal*. O autor questiona a utilização de instrumentos verbais padronizados tais como respostas-curtas e testes com lápis e papel para mensuração da inteligência, introduzindo instrumentos de observação que avaliam outras habilidades, como as habilidades físicas e artísticas. Em seu ponto de vista considera que a cognição humana para ser estudada na totalidade precisa contemplar competências que normalmente são desconsideradas e que os

instrumentos para medição dessas competências não podem ser reduzidos a métodos verbais, baseados somente em habilidades lingüísticas e lógico-matemáticas. Nessa perspectiva, o talento se faz presente quando uma determinada inteligência é desenvolvida de forma criativa.

Apesar de tantos avanços na compreensão do fenômeno/comportamento criativo, segundo Alencar (1986), na tradição do pensamento ocidental ainda predomina a concepção do indivíduo criativo como um veículo por meio do qual as idéias divinas se exprimem. A autora afirma ainda que quando a criatividade é associada à loucura, costuma-se buscar nos distúrbios mentais a explicação para a natureza irracional e involuntária dos processos criativos, considerados, nesse caso, como uma tentativa de compensar desajustamentos ou como uma entre outras formas de exprimir conflitos inconscientes. Segundo a autora, também é difundida a concepção na qual a criatividade é uma expressão imanente em tudo o que existe no universo – um princípio natural, ligado ao surgimento e ao desenvolvimento da própria vida.

Enfim, talvez a única verdade sobre a criatividade seja a de que ela não será jamais resultado de receitas prontas e acabadas. Bettencourt (1997, p. 3), explicita esta suposição da seguinte forma:

A criatividade é e será sempre uma exceção. (...) Todo mundo sabe que Orson Welles não seguiu receita alguma para dirigir Cidadão Kane. O mesmo se pode dizer da Microsoft, da Sony, da fórmula da Coca-Cola, das peças e poemas de Shakespeare. A criatividade é sempre única.

Com o desenvolvimento tecnológico, especialmente no que concerne à comunicação, à globalização e às mudanças de valores presentes na atualidade, cientistas, empresários, colaboradores, educadores, artistas, formadores de opinião e até mesmo parte do público que considera a si mesmo excluído de todo esse processo, estão percebendo (ou se não estão, deverão perceber no futuro) que o

potencial criativo está presente em cada indivíduo, e se manifesta desde que seja provido um ambiente favorável, ou seja, condições físicas e psicológicas propícias. As condições físicas se referem principalmente à organização do espaço e aos aspectos tecnológicos implicados no processo criativo. As condições psicossociais se referem à cultura, à organização social e do trabalho, às políticas vigentes, às regras, enfim, a todas as relações sociais, da aprendizagem, às relações de poder e às oportunidades para se expor e implementar novas idéias, em qualquer atividade.

3 AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DO FENÔMENO CRIATIVO

Considerando a criatividade como um tema amplo e controverso, é necessário apresentar diferentes perspectivas de diferentes autores, não com o objetivo de contrapô-las, mas sim de mostrar que há pontos em comum entre elas, para que o foco de estudo – as características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo – possa ser contextualizado e levada em consideração a multidimensionalidade do fenômeno.

Há um certo consenso na comunidade científica, defendido por autores como Gimenez (1993) e Alencar (1996), de que a criatividade pode ser treinada ou recuperada por meio de técnicas e exercícios criados para esse fim. Como exemplo, podem ser mencionados, técnicas de relaxamento e meditação, exercícios corporais, dinâmicas de grupo, resolução criativa de problemas, criação literária ou poética, atividades artísticas, ou o que puder ser inventado. No entanto, para que a criatividade seja desenvolvida, é necessário que sejam promovidas modificações nos ambientes onde o comportamento criativo é requisitado, de modo a constituir um contexto facilitador. Para isso é preciso conhecer o que na literatura é apontado como características facilitadoras e restritivas à criatividade, para que seja possível identificar essas características, para que se possa planejar alguma estratégia de intervenção compatível com as necessidades desse tipo de ambiente, assim como de cada realidade, especificamente.

Analisando-se a literatura disponibilizada, autores como Ostrower (1996) e Philipini (2000) dão destaque às propriedades terapêuticas da criatividade. Outros, como Alencar (1996) e Wechsler (1998), enfatizam os processos psicossociais e

organizacionais envolvidos. Observa-se que as pesquisas, na atualidade, convergem para a compreensão da criatividade como fenômeno complexo, entendido em sua multifatorialidade e multidimensionalidade, dando-se atenção à influência ambiental. O pesquisador interessado no fenômeno, especialmente nas organizações, poderá interagir com o objeto de investigação, para que sua própria criatividade possa ser explorada e inscrita no processo de análise do fenômeno que possibilita a inovação.

Alencar (1986, 1995a, 1995b, 1996, 1998) pode ser considerada, atualmente, como um dos mais respeitados nomes no estudo da criatividade, no Brasil, tanto no contexto educacional quanto no das organizações. Alencar, em livro que trata do assunto focado no contexto das organizações, apresenta uma definição bastante sintética de criatividade, tal como segue:

Criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias. (ALENCAR, 1996, p. 3)

A autora afirma ainda que as idéias criativas nem sempre ocorrem quando são desejadas, podendo emergir inesperadamente, em momentos em que se está, muitas vezes, distante do problema. Barreto (1982) se refere a esses momentos, no contexto da propaganda, como os correspondentes à fase de *iluminação*³, do processo criativo.

Segundo Motta (1999), todas as pessoas podem ser criativas, considerando a criatividade como um recurso de todas as pessoas. O ato criador se expressa de diversas formas e em diversos momentos, e vai desde as pequenas originalidades, presentes no cotidiano de cada um, até às criações mais sofisticadas, nas artes e

³ A discussão sobre as fases do processo criativo é introduzida na página 29, ampliada na página 76.

ciências. Desta forma, a todo instante se produzem novidades não necessariamente registradas (patenteadas, por exemplo) e de grande impacto social ou científico.

O autor considera que a criatividade é fruto do ambiente no qual o indivíduo está inserido. Considera que a criatividade se origina da socialização, ao contrário de visões em que ela é considerada atributo de fatores intrínsecos do inconsciente, como em Philippini (2000), ou de fatores cognitivos do pensamento divergente, como em Guilford (1950).

Alencar (1998) discorre sobre fatores relacionados ao desenvolvimento da capacidade criativa, sob o prisma de três eixos centrais: o primeiro faz referência a *características pessoais*, favoráveis ou desfavoráveis à expressão criativa. O segundo, diz respeito a fatores do *contexto social* que afetam tanto a produtividade criativa quanto a própria consciência dos indivíduos a respeito de suas potencialidades criadoras. A autora cita, entre os fatores do segundo eixo: valores, tradições, sistemas de incentivo e punições. Já o terceiro eixo se reporta à influência das *características do ambiente de trabalho*, mostrando como o contexto no qual o indivíduo desenvolve atividade profissional se apresenta como estímulo ou bloqueio à criatividade. Este eixo compreende o campo do desenvolvimento da criatividade nas organizações, como resultado de mudanças no ambiente organizacional que venham a facilitar a expressão da criatividade. Por razões didáticas, as características que compreendem cada um dos eixos são descritas separadamente, mas a autora considera que todos os fatores são interdependentes, não podendo, desta forma, serem discutidos isoladamente.

Na apresentação do primeiro eixo, Alencar (1998) discorre sobre um “elenco” de traços de personalidade que influencia positivamente a criatividade, como iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência,

autoconfiança, disposição para aprender com os próprios erros e para correr riscos. Esse último, constitui o atributo da coragem, considerado por Frost (*in* Alencar, 1998) como fundamental para o desenvolvimento da criatividade, pois o criador deverá enfrentar, no processo de criar, em primeiro lugar o desconhecido, em segundo, a hostilidade e a resistência a novas idéias, em terceiro, o desprendimento de muita energia para ter suas idéias aceitas pela sociedade, e em quarto, a possibilidade de falhas que podem ameaçar inclusive a carreira daqueles que tentam promover a inovação. Já o conceito de *automotivação*, também indicado como fator positivo nesse contexto, mostra que a criatividade costuma florescer com maior intensidade quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação ou dever (Alencar, 1998). As *habilidades cognitivas especiais*, como a fluência, flexibilidade e originalidade das idéias, características do pensamento divergente, além de raciocínio crítico e analítico, são também destacadas como fatores positivos. O conceito de *expertise na área* indica que quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência numa determinada atividade, maiores as chances de que idéias inovadoras e de valor sejam produzidas (Alencar, 1998). As denominadas *habilidades grupais* também são consideradas essenciais, porém, como apontam Montuori & Purser (*in* Alencar, 1998), indivíduos criativos parecem alternar períodos de isolamento, com períodos de discussão e contatos sociais.

Os fatores de ordem sócio-cultural representam o segundo eixo de fatores que afetam a capacidade criativa. Alencar (1998) mostra que os processos de pensamento que geram criatividade têm raízes profundas na cultura e é na relação do indivíduo, em contato com seu meio sócio-cultural, que se estabelecerão padrões de comportamento que serão facilitadores, ou não, de respostas criativas ao

ambiente. Stein (1974) afirma que a criatividade é desenvolvida por meio de estimulação e a partir de mudanças no ambiente, principalmente no sentido de promover acolhimento a idéias originais. Discute-se ainda, nesse eixo, que para algo ser considerado criativo vai depender do momento sócio-cultural, pois as idéias e ações consideradas criativas numa época poderão não ser em outra, a exemplo de descobertas científicas e inovação nas artes, que levaram décadas para serem reconhecidas, como a música de Bach e a arte de Van Gogh, que só ganharam notoriedade muito tempo após a morte desses gênios. O mesmo pode ser dito sobre as descobertas científicas, algumas das quais não levaram apenas décadas para serem aceitas, mas séculos.

O terceiro eixo compreende a relação entre o ambiente de trabalho e a criatividade. Alencar (1998) afirma que devido à globalização e à competição acirrada que caracteriza o mundo das organizações na atualidade, essas vêm sofrendo uma enorme pressão para se manterem em um processo de inovação permanente. Nesse contexto, a criatividade tem um papel decisivo, o de instrumentalizar as organizações para enfrentarem instabilidade, incertezas e a competição no mundo globalizado. Para tal, é necessário desfazer barreiras e maximizar as oportunidades para a expressão do pensamento criativo. No entanto, Alencar (1998, p. 23) alerta que

(...) o que tem sido observado, em muitas organizações, é a tendência de ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade.

Alencar & Martinez (1998), mostram que, apesar da maior parte das pesquisas científicas realizadas na área na primeira metade do século XX darem mais ênfase a dimensão cognitiva relacionada a características do indivíduo, estilos de pensamento, abordagens para resolução de problemas, traços de personalidades

e motivação, Vygotski constituiu-se como uma exceção a essa regra, pois, já na década de 30 do século XX, contribuía na construção do saber sobre o assunto, com sua perspectiva social da criatividade. De acordo com as autoras, as teorizações de Vygotski tiveram interessantes desdobramentos, influenciando diversos autores, destacando-se, entre os soviéticos Pushkin e Ponomariov, e mais recentemente, entre os ocidentais, Amabile & Csikszentmihalyi. O último autor mencionado, Csikszentmihalyi (*in* ALENCAR & MARTINEZ, 1998, p. 24), contribuiu de forma decisiva para a mudança de enfoque na concepção da criatividade e na ampliação dos fatores considerados relevantes para sua compreensão, ao afirmar que

estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida.

Csikszentmihalyi (*in* ALENCAR & MARTINEZ, 1998, p. 24), propõe uma teoria sistêmica sobre a criatividade, que inclui forças sociais, culturais e da pessoa para explicar o fenômeno criativo. Sugere uma mudança de foco no estudo sobre a criatividade, por meio da seguinte afirmação:

Nós necessitamos abandonar a visão ptolomeica da criatividade, na qual a pessoa é o centro de tudo, para um modelo mais coperniano, no qual a pessoa é parte de um sistema de influências e informações mútuas.

Nakamura & Csikszentmihalyi propõem um modelo de evolução cultural para explicar como a criatividade é desenvolvida. Nesse sistema, os indivíduos constituem-se como geradores de mudanças, num determinado campo onde um mecanismo seletivo determina o que se mantém preservado, o que será excluído e o que será transmitido às próximas gerações:

(...) não entendemos a criatividade como uma qualidade ou produto relacionado exclusivamente a processos intrapsíquicos. Ao invés disso, nós a vemos como resultado de uma transformação de um sistema cultural (...) – a incorporação do novo na cultura. Consideramos que uma contribuição criativa é constituída pela interação de três componentes de um sistema: (a) a pessoa inovadora; (b) o domínio simbólico onde o indivíduo aprende, trabalha e contribui; e (c) o campo social no qual as contribuições são

solicitadas, encorajadas, julgadas e premiadas. (NAKAMURA & CSIKSZENTMIHALYI, 2001, p. 338).

Segundo Alencar & Martinez (1998), outros autores que salientaram a dimensão ambiental da criatividade foram Arieti e Schwartz, que destacam que a criatividade não ocorre ao acaso, sendo influenciada por fatores ambientais. Dessa forma, os momentos de criação podem ser considerados como resultantes de complexas circunstâncias sociais. Arieti (*in* Alencar & Martinez, 1998) aborda o conceito de *sociedade criativogênica*, caracterizada por propiciar a inovação, apresentando alguns fatores que facilitam esse processo, como: disponibilidade de meios culturais; abertura a estímulos ambientais; livre acesso aos meios culturais por todos os cidadãos, sem discriminação; exposição a estímulos culturais diferentes e mesmo antagônicos e a presença de incentivos e prêmios. Alencar & Martinez (1998) discutem que Bethovem, por exemplo, não poderia ter surgido como fenômeno da música na Inglaterra de seu tempo, por lá serem escassos, nessa época, recursos apropriados e tradição para o desenvolvimento de sua música, em comparação à Alemanha, onde o músico desenvolveu seu trabalho.

Por sua vez, a literatura mostra que o conhecimento a respeito dos fatores cognitivos e afetivos que afetam a criatividade ainda é bastante superior ao conhecimento disponível referente a seus aspectos ambientais, na sua amplitude. Shalley (1991) refere-se aos estudos sobre criatividade, na atualidade, como desatentos em relação à forma como o ambiente afeta sua manifestação, especialmente nas organizações, através da seguinte afirmação:

(...) Sabe-se ainda muito pouco à respeito dos determinantes ambientais do comportamento criativo nas organizações. A maior parte dos trabalhos, até o momento, sobre criatividade, têm se concentrado em duas principais áreas: pesquisas que focalizam as características individuais, em busca da 'personalidade criativa', e trabalhos focados em formas de ampliar e desenvolver a capacidade criativa. Pouca atenção tem sido dada à maneira através da qual o ambiente pode afetar a criatividade. (SHALLEY, 1991, p. 179)

Essa tendência foi também observada por Fonseca & Bastos (2002) ao afirmarem que mesmo nas últimas décadas as pesquisas sobre criatividade têm privilegiado aspectos individuais, sendo o ambiente social deixado em segundo plano. Apesar disso, é evidente a presença de estudos que oferecem perspectivas que contemplam tanto aspectos individuais quanto ambientais na compreensão da criatividade e suas múltiplas dimensões e determinantes, como em Amabile (1983, 1996) e Alencar (1989, 1995a, 1995b, 1996, 1998), entre outros.

Observa-se que, na última década, o foco das pesquisas sobre aspectos sociais e ambientais relacionados à criatividade tem sido ampliado. No caso das organizações, há necessidade de promover estudos ainda mais aprofundados sobre o tema, de modo que possam subsidiar a preparação do ambiente organizacional para o contexto da mudança e da criatividade como requisito para o sucesso. Tal quadro remete à projeção que De Masi faz do futuro do trabalho, no qual as atividades que demandam criatividade são mais valorizadas que as atividades mecânicas e burocráticas.

A criatividade também vem sendo considerada em termos de *processo criativo*. Nessa perspectiva, autores como Alencar & Fleith (2003) e Barreto (1982) utilizam a classificação desse processo em fases, ou estágios. Mas, enquanto no primeiro caso, refere-se ao contexto da criatividade de modo geral, no segundo, à criatividade aplicada na propaganda. Composto uma síntese descritiva, as fases são: preparação, incubação, iluminação e comunicação/verificação, sendo que decorrem nessa seqüência, podendo ser observadas, com maior ou menor nitidez, em diferentes contextos.

Na primeira fase, informações sobre o problema que deve ser solucionado são coletadas. Na segunda, o problema é esquecido para que a intuição possa agir

na solução dos problemas. Na iluminação ocorre a solução do problema ou surgimento da idéia. E na comunicação/verificação, as idéias criadas são submetidas à crítica e análise de sua adequação ao contexto que envolve e a sua eficiência na solução do problema ou para atingir os objetivos traçados. As fases descritas ocorrem seqüencialmente, mas de forma multidimensional, pois enquanto uma idéia está sendo incubada, outra pode estar sendo discutida, verificada.

No que diz respeito à relação da criatividade com a aprendizagem, compreendendo a aprendizagem nas organizações, Alencar (1996) afirma que com o desenvolvimento científico e tecnológico, em seu sentido amplo (macrocosmo), o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, o que exige uma aprendizagem contínua e permanente. Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade. De acordo com Alencar:

É em razão desse contexto que a criatividade tem sido apontada como a habilidade de sobrevivência para o próximo milênio, como o recurso mais valioso de que dispomos para lidar com os problemas que afetam as nossas atividades diárias, no plano pessoal e profissional. (ALENCAR, 1996, p. 6).

O conceito de organizações que aprendem (SENGE, 1990), por exemplo, constitui-se como um modelo de desenvolvimento da aprendizagem no contexto organizacional de grande aceitação na atualidade, onde, por sua vez, os processos criativos e de inovação são favorecidos. Esse fato pode ser revelado na própria definição proposta pelo autor, de organizações que aprendem, como organizações nas quais os indivíduos podem aprimorar continuamente suas capacidades, para criar um futuro promissor.

Cabral (2001) faz referência às organizações que aprendem, como organizações nas quais as pessoas são estimuladas continuamente a expandir sua capacidade criativa e a obter resultados satisfatórios em suas atividades. Nesses ambientes, conforme o autor, é promovido o pensamento sistêmico e são estabelecidas relações comunitárias entre os indivíduos e com a organização, de modo que cada novo conhecimento possa ser compartilhado com o grupo, promovendo uma aprendizagem coletiva.

Tratar do assunto em termos de aprendizagem implica também em verificar sua relação com a inteligência. Guilford (1950) é precursor no estudo da relação entre inteligência e criatividade, mas Gardner (1995), a partir de sua concepção de inteligências múltiplas, fornece um amplo espectro de informações que contribui para a compreensão da criatividade em sua perspectiva múltipla e multidimensional.

Afastando-se de noções unitárias de inteligência, Gardner (1995) defende que a inteligência humana é constituída de várias inteligências relativamente autônomas, mas que se fazem presentes nas diversas atividades humanas, nas relações sociais e no próprio processo de autoconhecimento. Segundo o autor, são oito os principais tipos de inteligência. Na apresentação original da teoria, ele havia destacado sete tipos de inteligência básicos, mas observou que pode haver um número maior ou menor, e, em textos recentes, faz referência a uma oitava inteligência, chamada “inteligência naturalista”. Ressalta ainda que, apesar de identificar isoladamente cada inteligência, dificilmente elas operam de forma separada. Ao invés disso, várias inteligências, funcionando em conjunto, são necessárias para explicar como os seres humanos assumem papéis diversos e transformam a realidade. Além disso, assim como existem diferentes tipos de talentos, pelos quais diferentes tipos de inteligência são responsáveis, existem diferentes tipos de talento criativo, observados em

diferentes contextos. Dessa forma, a teoria das inteligências múltiplas, proposta por Gardner, pode fornecer “pistas” sobre como organizar um determinado ambiente de trabalho para que favoreça cada tipo de talento criativo, solicitado em diferentes situações.

Segundo Gardner (1995), as inteligências múltiplas podem ser descritas da seguinte forma: a) *Linguística/Verbal*: relacionada à linguagem - escrita e fala - é responsável pela produção de todas as complexas possibilidades de comunicação verbal, raciocínio abstrato, do pensamento simbólico e conceitual à leitura e escrita; b) *Lógico-Matemática*: comumente associada com o que é chamado de raciocínio científico ou indutivo, envolve a capacidade de reconhecer padrões, de trabalhar com números e formas geométricas, discernir relacionamentos e/ou ver conexões entre peças separadas ou distintas; c) *Visual/Espacial*: apóia-se no senso de visão e na capacidade de visualização espacial de um objeto, inclui a habilidade de criar imagens mentais. Lida com atividades como as artes visuais, navegação, criação de mapas e arquitetura, e jogos como xadrez; d) *Musical/Rítmica*: baseia-se no reconhecimento de padrões tonais e na sensibilidade para ritmos e batidas; e) *Corporal*: relaciona-se com o movimento físico e com o controle do corpo. É a habilidade de usar o corpo para expressar uma emoção (dança e linguagem corporal), jogar um jogo (esporte) e criar um novo produto (invenções); f) *Inteligência Pessoal/Interpessoal*: baseada no relacionamento interpessoal e na comunicação, envolve a habilidade de trabalhar cooperativamente com outros num grupo e a habilidade de comunicação verbal e não-verbal; g) *Intrapessoal*: relacionada aos estados interiores do ser, à auto-reflexão, à metacognição (reflexão sobre o sentir) e à sensibilidade frente às realidades espirituais. Envolve o conhecimento dos aspectos internos do ser, como o conhecimento dos sentimentos, a intensidade das

respostas emocionais, auto-reflexão e intuição; h) *Inteligência naturalista*: recentemente identificada pelo autor como a habilidade para reconhecer a flora e a fauna, fazendo distinções e desenvolvendo interesse pelo mundo natural, tendo sensibilidade em relação ao mesmo.

A partir desse enfoque, um publicitário, por exemplo, que exerce função de diretor de arte⁴, utiliza predominantemente habilidades que dependem da *inteligência visual ou espacial*. Um redator utiliza predominantemente a *inteligência linguística/verbal*, pois sua atividade exige um bom domínio da capacidade linguística/ persuasiva. O domínio da persuasão, nesse contexto, exige conhecimento a respeito das relações humanas, sobre valores e necessidades sociais.

Gardner (1996) define um indivíduo criativo como uma pessoa que regularmente soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões num determinado domínio. Explica que essas ações são consideradas inicialmente inovadoras, mas que acabam sendo aceitas no ambiente cultural. Um publicitário criativo seria aquele que reúne essas características dentro de um domínio, característico de um ambiente cultural denominado mercado, que tem um objetivo claro de vender ou promover de forma efetiva um determinado produto, serviço ou idéia.

Dessa forma a criatividade é vista de maneira complexa, multifacetada, especializada em certas atividades, conforme a inclinação individual. Gardner (1996) considera que, no processo criativo, as pessoas tendem a serem mais criativas num domínio do que em outros e que os indivíduos manifestam regularmente sua criatividade, ou seja, descarta-se a idéia de que existe apenas uma única explosão

⁴ Na atualidade, acompanhando a evolução tecnológica, um diretor de arte comumente é um *designer gráfico*, especialista na utilização de softwares de desenho e manipulação de imagens pelo computador.

de criatividade na vida. Além disso, afirma que a criatividade envolve, além da criação de produtos, a elaboração de novas perguntas. Considera também que as atividades criativas somente são reconhecidas como tal quando aceitas numa determinada cultura. Portanto, a criatividade pode ser desenvolvida de forma especializada, é um fenômeno que se manifesta com regularidade por meio do comportamento criativo de indivíduos empenhados em processos de mudança e de produtividade, mas só será considerada como tal quando atender às necessidades sociais.

A criatividade também pode ser considerada em sua perspectiva política. Samy (1999), em publicação que trata da criatividade exercida em equipe, afirma que o comportamento criativo perturba, desorganiza, reorganiza, colide com núcleos de poder. Dessa forma, a criatividade, principalmente aquela exercida em equipe, põe em risco as relações de poder estabelecidas. Alencar & Virgolim (1994, p. 78), tratando desse assunto, alertam que

(...) o indivíduo criativo (...) é visto também como alguém ameaçador por trazer no bojo de suas idéias originais e, muitas vezes, revolucionárias, o questionamento das formas de ser e pensar de um grupo social, fato este que poderia gerar momentos de desestabilização social e, provavelmente, mudanças na conformação deste grupo.

Na direção dos argumentos antecedentes, Alencar (1986) adverte que apesar da criatividade ser algo valorizado pela sociedade, o indivíduo criativo, em muitos contextos, não é bem aceito e tão pouco é estimulado em seu meio. Isso porque apresenta comportamentos que revelam características que são incompatíveis com aquelas mais enfatizadas pelos agentes socializadores, pais e professores. Por isso, é necessário implementar mudanças em setores da sociedade capazes de possibilitar a disseminação da cultura da criatividade, desde o contexto educacional ao contexto das organizações de trabalho.

O que é comum às perspectivas apresentadas se refere à multidimensionalidade da criatividade, à importância do ambiente em seu desenvolvimento e à indissociabilidade entre aspectos cognitivos e psicossociais, tanto no seu desenvolvimento, quanto no entendimento do processo que o propicia. A caracterização de um determinado ambiente organizacional orientado ao comportamento criativo contempla, por sua vez, as várias dimensões implicadas em sua expressão e desenvolvimento.

4 O AMBIENTE CRIATIVO

Conhecer as condições facilitadoras e restritivas À criatividade em ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo, implica em estabelecer uma noção clara e multidimensional de ambiente. De acordo com Alencar (1996), tanto as características do ambiente físico quanto do ambiente psicológico exercem influência sobre o comportamento humano em termos de satisfação pessoal e na promoção de condições que permitem ao indivíduo desenvolver sua capacidade criativa. Amabile (1996) apresenta em seus escritos um ponto de vista semelhante. Tanto o ambiente físico, quanto o psicológico (denominado psicossocial), estão relacionados a aspectos históricos e sócio-econômico-culturais da organização que se pretende estudar.

Mas o que é um ambiente criativo? Considera-se que um ambiente, para ser considerado como criativo, deve atender a dois requisitos básicos, ou a pelo menos um deles: Ser orientado para o comportamento criativo e apresentar características que facilitem o desenvolvimento de idéias e a inovação (implementação de idéias). Nem todo ambiente orientado para o comportamento criativo, dentro de uma análise minuciosa, poderá ser considerado como criativo, pois pode apresentar, predominantemente, características restritivas. Por sua vez, se predominam características facilitadoras, o ambiente pode ser considerado como criativo, mesmo que não seja necessariamente orientado para esse fim.

Partindo-se da proposição de Alencar (1996), de que tanto as características do ambiente físico quanto do ambiente psicológico exercem influência sobre o desenvolvimento da criatividade, entende-se que para obter conhecimento sobre o

ambiente criativo, é necessário investigar o fenômeno a partir de dois eixos principais: Ambiente físico e ambiente psicossocial. Os eixos, por sua vez, podem ser analisados dentro de duas perspectivas, de micro e macrocosmo. Os aspectos característicos de cada um desses eixos são considerados, por sua vez, como interatuantes. Quando tais aspectos se referem a um ambiente específico (físico e psicossocial), encontram-se dentro de uma perspectiva de microcosmo. Aspectos relacionados ao ambiente externo da organização, o contexto sócio-econômico, assim como aspectos do contexto histórico, constituem o macrocosmo. Aspectos do ambiente físico, quando analisados na perspectiva de macrocosmo, referem-se a características gerais da estrutura física da organização, assim como a geografia de onde está localizada, em relação a características climáticas, ou geológicas, por exemplo. Aspectos do ambiente psicossocial, na perspectiva de macrocosmo, referem-se ao ambiente externo da organização e ao seu contexto histórico. Em conjunto, aspectos contextuais e aspectos do ambiente físico e psicossocial, fornecem informações que possibilitam que o fenômeno estudado possa ser observado e analisado multidimensionalmente. A interação entre esses dois universos de análise (micro e macrocosmo), porém constitui-se como uma tarefa árdua, pois exige que uma quantidade expressiva de dados seja levantada na obtenção de respostas.

4.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS RELACIONADOS AO COMPORTAMENTO CRIATIVO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Compreender como o contexto sócio-econômico-cultural interfere e interferiu historicamente sobre a dinâmica confluência de aspectos relacionados ao comportamento criativo num determinado ambiente de trabalho facilita a

compreensão do fenômeno estudado. Esse entendimento compreende também as relações de poder estabelecidas, especialmente entre as nações, que determinam a quantidade e a forma como recursos tecnológicos e financeiros são destinados aos países e aos diversos setores de cada sociedade, em áreas de pesquisa e desenvolvimento, do contexto cultural ao tecnológico, e como os estímulos destinados a essas áreas refletem no desempenho criativo dos profissionais.

O contexto sócio-cultural e econômico no qual uma determinada organização está inserida, pode ser também traduzido como ambiente externo. De acordo com Fonseca & Bastos (2002), em relação ao contexto organizacional, esse ambiente pode ser entendido como condição ou situação fora da organização (mercado, condições financeiras mundiais, tipo de governo, sistemas políticos, sociais e tecnológicos e desenvolvimento científico). Tal contexto exerce influência sobre o desempenho criativo, assim como sobre o processo de inovação.

De Masi (2000), discutindo sobre as relações de poder que controlam a distribuição dos meios de desenvolvimento e geração de idéias no que denomina *sociedade pós-industrial*, compreende essa sociedade sob dois prismas interdependentes. Sob um desses prismas, está a sociedade criativa, que seria a formada por organizações que projetam e desenvolvem tecnologia, estética, métodos de desenvolvimento humano (educação) e de gerenciamento, assim como laboratórios científicos e artísticos, equipes televisivas e cinematográficas, agências de marketing e publicidade, setores de desenvolvimento de novos produtos e escolas de talento. A outra seria a sociedade que programa, que planeja e organiza o futuro. Essa sociedade seria formada por organizações e lideranças, como os conselhos administrativos de empresas e organizações governamentais, estrategistas, economistas e governantes. Nos países desenvolvidos, essa

sociedade criativa, conseqüentemente é mais avançada, sendo que o inverso costuma ser observado em países em desenvolvimento como o Brasil. No entanto, sabe-se que países como o Brasil são mais avançados, nesse aspecto, em relação a outras nações em desenvolvimento.

De acordo com De Masi (2000), na sociedade pós-industrial, as organizações estão sempre direta ou indiretamente orientadas para o mercado, e estas duas “sociedades”, numa relação dinâmica distribuem papéis dentro de três fases dos processos produtivos, de pesquisa aplicada, de pesquisa e desenvolvimento, e de produção. Esta distribuição de poderes é em parte planejada e acordada entre as partes, mas também está sujeita às “marés” da economia. Entretanto, conforme conclui De Masi (2000, p. 129), esta relação pode ser ampliada para as nações, fazendo a seguinte observação:

(...) existem hoje países que produzem sobretudo idéias, fazem pesquisa e conseqüentemente decidem. Outros que produzem bens materiais, outros que só consomem, dando em troca matéria-prima ou mão-de-obra, ou oferecendo subordinação política.

O Brasil é um país que também faz pesquisa e produz muitas idéias, mas ainda constitui-se predominantemente como um reprodutor e consumidor da tecnologia e da cultura desenvolvida no chamado “primeiro mundo”. Porém, o processo de democratização da comunicação e da tecnologia permite que um número cada vez maior de organizações e profissionais especializados (alguns mais generalistas, alguns de perfil criativo, outros mais técnicos) tenha acesso ao que há de ponta no mercado em termos de meios e recursos para que talentos individuais e coletivos possam ser postos em prática, em processos de inovação e de mudança. Sem fronteiras, a disseminação das novas tecnologias, nas várias partes do globo, possibilita a países emergentes, como o Brasil, o estabelecimento de mudanças

significativas nesse quadro. De fato, De Masi (2000) aponta o Brasil como um grande celeiro de desenvolvimento no futuro breve.

Ao diferenciar a sociedade industrial da pós-industrial, o autor reporta-se à primeira no passado, atribuindo-lhe um caráter ultrapassado, e se refere, à segunda, como sociedade contemporânea. Ainda, para o autor, na sociedade industrial o poder dependia da produção, mas na sociedade pós-industrial, a qual se refere no presente, o poder depende dos meios de ideação e informação, por meio dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e dos meios de comunicação em massa, respectivamente. Tal afirmação é confirmada no trecho que segue:

A América é potente não porque possui a Ford ou a Microsoft, mas porque possui universidades, laboratórios de pesquisa, o cinema e a CNN. A Microsoft é muito mais importante pela sua pesquisa do que pela sua produção. (DE MAIS, 2000, p. 129)

O Brasil ainda carece desses meios de desenvolvimento e comunicação expostos por De Masi (2000), porém, sua justificativa, acredita-se que seja mais política do que econômica. Isto é, o Brasil possui condições econômicas para se tornar uma grande potência em termos de inovação, além de seu povo ser tipicamente considerado um povo criativo, porém, é necessário que seus dirigentes posicionem o país nessa direção, o que ainda não ocorre de forma significativa.

Bettencourt (1997) afirma que as empresas brasileiras vêm experimentando, desde a abertura comercial a partir do final da década de 80, um verdadeiro "boom" de qualidade. Segundo o autor, o Brasil é, atualmente, o país que apresenta a sexta maior taxa de crescimento de empresas certificadas com a ISO 9000 em todo o mundo, sendo líder na América Latina, com 1.894 certificações. Além disso, o Brasil está atualmente entre as maiores potências econômicas do mundo. No entanto, estes dados escondem uma outra realidade, o fato de a maior parte da tecnologia e da cultura consumida no Brasil serem ainda criadas no exterior. Isso se refere à

forma como a criatividade é desenvolvida e implementada por meio da inovação, nesse País. Esse fato tem como principais determinantes o mercado e os acordos políticos entre as nações, sobre os quais os cidadãos exercem influência restrita, exceto por meio das pesquisas de mercado.

Benjamim (1996) apresenta um exemplo de descaso em relação à valorização da produção criativa no Brasil ao discutir a lei de patentes aprovada em 29 de fevereiro de 1991, pela administração pública do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso. Segundo o autor, essa lei permite, por exemplo, que produtos químicos encontrados na natureza, em território nacional, possam ser patenteados por pesquisadores de outros países, na indústria farmacêutica. Além disso, a lei não descomplica o processo de patenteamento, que, no Brasil, ainda é muito complicado e burocrático, as informações não são muito acessíveis e, além disso, não há uma cultura que estimule e valorize o patenteamento de idéias e invenções, no Brasil. Tanto isso é verdade, que o assunto é pouco ou nem é discutido nas escolas, o que vale também para as universidades, em diferentes proporções, principalmente quando consideradas distintas áreas de conhecimento, como a tecnológica e as ciências humanas. Portanto, muitas idéias criativas deixam de ser patenteadas por falta de informação ou recurso, por parte dos inventores, nesse processo. Mas deixam de ser “patenteadas”, nesse caso, registradas, principalmente as idéias criativas, que podem emergir de qualquer área de conhecimento, como das ciências humanas.

De acordo com Ferraz (2002), o indicador mais utilizado para avaliar o grau de inovação tecnológica de uma nação é o número de patentes concedidas a suas empresas pelo Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos. Nesse cenário, o status do Brasil é decepcionante. Embora o número de patentes concedidas ao

Brasil entre 1990 e 2001 tenha aumentado de 45 para 125, no mesmo período Cingapura teve seu número de patentes ampliado de 16 para 304, na Coreia do Sul de 290 para 3763 e em Taiwan de 861 para 6545. De acordo com este índice, o Brasil cai nesse período da 28^a para a 29^a posição, entre os países do mundo, em número de patentes.

No entanto, é importante lembrar que quantidade não significa qualidade, que o número de patentes concedidas a um país não reflete necessariamente a capacidade criativa de sua população. De fato, o que está em questão é o aproveitamento do potencial criativo de um povo na cadeia produtiva. Talvez, se no Brasil mais pessoas retirassem das gavetas suas idéias, se o processo de patenteamento e registro de idéias fosse facilitado e tornado acessível a um número maior de pessoas, provavelmente seria estabelecido um aproveitamento comercial mais significativo do potencial inovador do brasileiro. É necessário criar no Brasil uma cultura de patenteamento e de registro de idéias criativas. O brasileiro precisa se acostumar a adquirir direitos autorais de suas idéias, mas para isso ele precisa saber, como e onde fazer isso, e também que tal serviço seja economicamente acessível. Talvez dessa forma o quadro exposto possa ser revertido.

Conforme expõe De Masi (2000), o Brasil detém características que fazem de seu povo, criativo. Tais características o autor traduz como: a alegria, a receptividade, a “oralidade”, a sensualidade e a capacidade de conviver com as adversidades. Além disso, o autor se reporta ao Brasil como cenário de grandes inovações, como o plano piloto de Brasília, no urbanismo, e como berço de personalidades inovadoras, como Oscar Niemayer, na arquitetura, e Jorge Amado, na literatura. Considera o Brasil, conhecido internacionalmente como a “terra do carnaval”, do futebol “arte”, da MPB, do misticismo e da convivência harmônica entre

várias etnias, como um dos maiores “celeiros” de criatividade no mundo. O Brasil é também apontado como um dos maiores centros de publicidade do mundo, fato confirmado pela sua crescente participação e premiações em eventos como o Festival de Cannes⁵, que ocorre anualmente na França.

Entretanto, para que a potencialidade criativa do povo brasileiro possa ser aproveitada de forma eficiente e orientada à inovação, não apenas no setor de propaganda, é necessário promover mudanças de postura políticas contra as relações de subordinação entre os países detentores dos meios de ideação e inovação tecnológica e cultural e seus consumidores e reprodutores em diferentes graus, passivos. É necessário direcionar recursos financeiros e tecnológicos a projetos inovadores, em todos os setores potencialmente produtivos. Dessa forma, o país poderá dar o tão esperado “salto” de qualidade e competitividade no contexto da globalização.

No Brasil, apesar do interesse que os dirigentes das organizações têm demonstrado sobre a importância da inovação, tal como observa Alencar (1996), há ainda muito a ser feito. A atenção de lideranças e pesquisadores interessados no assunto deve focalizar as deficiências das organizações dentro do país, nos processos de geração, captação e implementação de idéias na cadeia produtiva, de modo a estimular a prática da inovação, não apenas em aspectos gerenciais ou de competitividade local, mas na capacidade de se desenvolver novos produtos, com o mesmo nível tecnológico/operacional das marcas dominantes, para daí sim se ter condições de estabelecer uma relação de competitividade frente as grandes potências, no contexto como o da ALCA⁶, por exemplo. É preciso investir em pesquisa, nas universidades, nas escolas e nos ambientes de trabalho, para que

⁵ FONTE: Meio & mensagem: www.sindprodf.com.br/indice_news.asp

⁶ “Área Livre de Comércio entre as Américas”

transformações possam ser implantadas e disseminadas por meio do processo de difusão de informação e de cultura. A própria publicidade poderia ser utilizada pelo poder público para disseminar idéias que conduzam a sociedade a esse propósito. Para que tal mudança possa ser implementada, é necessário que aspectos burocráticos que engendram, tanto as organizações governamentais, quanto as privadas, sejam substituídos por práticas que facilitem o desenvolvimento de inovações e a comunicação de informações que permitem que isso aconteça.

A burocracia, por sua vez, é um processo que costuma se apresentar como restritivo à criatividade, e é comumente relacionada à manutenção do *status quo* e do poder. De Masi (2000) afirma que as tecnologias de que dispõe a sociedade substituem gradativamente o trabalho de força física pelo trabalho intelectual. No entanto, dentro do contexto de trabalho intelectual, a tendência está no trabalho criativo se sobrepôr ao trabalho burocrático, que apesar de estar, segundo o autor, em processo de extinção, ainda atua contra o espírito criador e transformador do ser humano. No trecho que segue o autor diferencia, em termos gerais, os indivíduos criativos dos burocráticos, mostrando que são os criativos que terão seu lugar garantido no futuro.

(...) Os burocratas têm medo da inovação, os criativos têm medo do imobilismo. As duas posições serão cada vez mais inconciliáveis. Mas vencerão os criativos, porque a sociedade pós-industrial se alimenta de invenções, não tem outra saída, premia a iniciativa e joga para fora do mercado o imobilismo. (DE MAIS, 2000, p. 280)

Desta forma pode-se concluir que uma das formas de facilitar o comportamento criativo está na redução dos aspectos burocráticos que controlam o setor produtivo e as tomadas de decisão, da política à economia, da educação à produção científica e cultural. Os executivos, dentro do cenário apresentado por De Masi (2000), que sobreviverão à substituição em massa de suas atribuições por

sistemas informatizados e operacionais, cada vez mais autônomos e independentes da participação direta humana, serão os capazes de fazer, justamente aquilo que as máquinas nunca poderão fazer (mesmo numa perspectiva futura de desenvolvimento da *inteligência artificial*): criar!

(...) Estamos num mundo em que se reduz progressivamente a tarefa executiva, que é delegada às máquinas, e diminui-se o espaço dos burocratas. (...) O burocrata vê os limites, ao passo que o criativo vê as oportunidades e transforma até vínculos em oportunidades. Enquanto o burocrata tem razão nove vezes em dez, o criativo erra nove vezes, mas, quando acerta uma vez, está abrindo novos caminhos para a humanidade. Na sociedade pós-industrial haverá cada vez menos lugar para os burocratas. (DE MAISI, 2000, p. 281).

As economias em desenvolvimento, portanto, têm como desafio, além de elevar seus patamares econômicos e otimizar seu conceito no âmbito social (IDH⁷), romper as amarras que atrasam o desenvolvimento tecnológico e cultural. Isto é, o Brasil precisa se impor no cenário internacional como um país inovador para que possa atingir o nível de desenvolvimento almejado pelo seu povo e por seus dirigentes, condizente com seu potencial criativo e recursos materiais de que dispõe

4.2 ASPECTOS DO AMBIENTE FÍSICO

Pode-se entender o ambiente físico como um conjunto de aspectos que inclui:

a) Localização geográfica, b) Organização do espaço, (arquitetura e *layout*), c) Tecnologia disponível, d) Clima físico interno (temperatura, ventilação, etc), e) Iluminação e ruídos, f) Materiais de comunicação visual/ impressa. Esse conjunto de aspectos interfere de forma dinâmica sobre o processo criativo, mas não pode ser analisado isoladamente, pois estão relacionados aos aspectos comportamentais envolvidos no processo de criar. Assim como as características do ambiente físico

⁷ "Índice de desenvolvimento humano"

influenciam na produtividade no trabalho, de modo geral, devem influenciar, proporcionalmente, na produtividade em termos criativos.

O *aspecto geográfico*, ou local onde o indivíduo, o grupo de pessoas ou a organização, orientados ao processo criativo, estão situados, refere-se ao país, estado e município onde está localizada a organização; à proximidade com relação às áreas urbanas (compreendendo a estrutura, a densidade demográfica e a condição social dessas áreas urbanas) e estruturas de acesso. É importante incluir, que o lugar no qual está situada uma determinada organização, sofre determinadas condições climáticas (como temperatura e precipitação), e que tais condições podem ter influenciado na formação da cultura, assim como diferentes estações promovem distintas tendências de comportamentos. O aspecto geográfico, nessa pesquisa, por sua vez, implica na análise do contexto no qual a organização está inserida.

A *organização do espaço* faz referência à forma como o lugar onde se desenvolve o processo criativo está organizado, estando esse espaço ambientado ao ar livre ou entre quatro paredes; sendo o espaço amplo ou apertado, existindo ou não divisórias (se estas divisórias são organizadas por função ou conforme a hierarquia); a forma como o local permite a circulação, a entrada e a saída de pessoas e como esses acessos facilitam o desempenho das atribuições de cada um; existindo ou não espaços específicos para criar, espaços para socialização e(ou) para relaxamento. A organização do espaço físico, para fins desse estudo, compreende os aspectos da *arquitetura* e do *lay out* do ambiente de trabalho. Considerando-se tais aspectos como um conjunto integrado, promovem um entendimento predominantemente funcional a respeito do ambiente de trabalho.

De acordo com Francis & White (1974), a arquitetura de um determinado ambiente interno de trabalho, seja de uma fábrica ou de um escritório com várias

repartições ou departamentos influencia significativamente na produtividade e deve ser planejado de modo a promover o fluxo harmônico de pessoas, dentro desse ambiente e para fora dele, e promover espaços adequados para a alocação de equipamentos e materiais utilitários de trabalho. Além disso, tal ambiente deve possuir uma estrutura flexível, de modo que possam ser implementadas mudanças no ambiente físico, atendendo a necessidades de mudança organizacional. Esse entendimento, relativo à organização do espaço, privilegia a percepção de variáveis de ordem funcional.

Fischer (*in* ALMEIDA, 1995), no que concerne à relação entre o ser humano e o espaço arquitetural, em sua proposta de utilização da abordagem psicossocial para o estudo do ambiente de trabalho, propõe uma releitura das interações entre comportamento humano e organizações. O autor demonstra que como a estrutura de trabalho se reflete no arranjo do espaço físico, o uso desse espaço não se dá apenas em função dos comportamentos e dos sistemas de valores que identificam o ambiente enquanto espaço social. Dessa forma, considera que o ambiente exerce papel importante enquanto fator que pode facilitar ou impedir determinada atividade ou comportamento, inclusive o comportamento criativo. Tal perspectiva é traduzida como abordagem do espaço como recurso para se atingir determinados fins. Porém o autor não analisa de que forma as diferentes configurações do espaço influenciam na criatividade.

Muther (1978) considera o *layout* como um elemento presente no planejamento de arranjo do espaço físico, tanto em termos funcionais, quanto estéticos. Para ele o planejamento de arranjo do espaço físico deve levar em consideração dois elementos básicos: a) o produto, material ou serviço desenvolvido no ambiente de trabalho e b) a quantidade ou volume do que é feito. O autor

considera que esses dois fatores são direta ou indiretamente responsáveis por todas as características, fatores e condições de tal planejamento, e para que esse procedimento possa ser realizado com sucesso, informações devem ser coletadas sobre a relação dos indivíduos com as atividades desenvolvidas de modo a estabelecer estimativas sobre como as pessoas irão se comportar dentro de cada planejamento. No caso do ambiente de trabalho ser orientado ao comportamento criativo, deve ser estruturado de modo a facilitar esse tipo de atividade, que, conforme Alencar (1996), deve proporcionar um certo grau de autonomia e liberdade aos profissionais.

Kao (1997) contribui para a compreensão da influência do ambiente físico sobre a criatividade, no caso das organizações, mostrando algumas alternativas utilizadas por empresários no sentido de promover uma atmosfera favorável à imaginação e ao que ele denomina pensamento inovador, por meio da organização do espaço. Uma delas seria a medida de retirar divisórias, criando ambientes amplos, onde quase todos os funcionários podem se ver e se comunicar com muita facilidade. Ungermann, (*in* KAO, 1997), afirma que a atmosfera aberta num determinado ambiente de trabalho permite a improvisação e faz com que as pessoas desenvolvam habilidades que levam a uma melhor comunicação, características necessárias ao comportamento criativo.

Segundo Kao (1997), há ressalvas com relação a essa perspectiva, mostrando que há limitações à idéia de “escritório aberto”, referentes à falta de privacidade que esses tipos de locais podem provocar, pois quem busca inspiração pode às vezes querer ficar a sós, sem perigo de cair no ridículo por expressar uma nova idéia. A solução proposta pelo autor ao problema está na implantação de dois tipos de ambiente organizacional, que deverão coexistir de forma funcional: um

aberto e um fechado, ou “locais onde as pessoas possam se esconder, abrigos acolhedores onde possam se refugiar e fazer papel de bobas com segurança” (KAO, 1997, p. 68). Ambientes isolados podem ser apropriados também para técnicas como o *brainstorming*. A chave está, nessa perspectiva, na estruturação de ambientes que propiciem facilidade de comunicação e liberdade de expressão, mas ao mesmo tempo com privacidade e o devido isolamento, quando necessário.

O mesmo autor também faz referência a condições do espaço, como luminosidade, decoração e *lay out*, dizendo que “o projeto espacial pode realmente criar ambientes físicos tangíveis propícios ao trabalho criativo, espaços cujas paredes estabelecem sutilmente uma liberdade psíquica ainda mais importante.” (KAO, 1997, p. 70) Ele considera que quando esses componentes, em conjunto, propiciam um ambiente agradável e inspirador, o potencial criativo das pessoas pode ser liberado com mais facilidade.

Conforme discute Almeida (1995), os aspectos *organização do espaço* e *organização do tempo* estão intrinsecamente interligados, pois a organização temporal não só afeta como controla a espacialização. Conforme a autora, a espacialização refere-se à utilização do espaço físico, que depende de tempo para que aconteça. De acordo com Kao (1997), num gerenciamento de criatividade, pode-se organizar o tempo e o espaço no sentido de propiciar espaço para cada diferente etapa do processo criativo, tais como as descritas por Barreto (1982, 1997).

A *tecnologia disponível* se refere aos conhecimentos e procedimentos de que determinado indivíduo, grupo ou organização dispõe para atingir seus objetivos. Segundo Sabato (*in* RODRIGUES, 1984), o termo tecnologia se refere a um conjunto ordenado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e serviços, integrado não só por conhecimentos científicos, provenientes de

ciências como as naturais, sociais e humanas, mas também por conhecimentos empíricos, que resultam de observações, experiências e atitudes específicas, além de serem influenciados pela tradição ou valores sociais.

Sáenz & Capote (2002) consideram que o termo tecnologia pode ser entendido de dois distintos pontos de vista: como conjunto de conhecimentos e como atividade. No primeiro caso, a tecnologia é constituída de um conjunto de conhecimentos científicos e empíricos, de habilidades, experiências e organização requeridos para produzir, comercializar e utilizar bens e serviços. Inclui tanto conhecimentos teóricos quanto práticos, meios físicos, *know how*, métodos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais, entre outros. No segundo caso, tecnologia se refere à busca de aplicações para conhecimentos já existentes.

De acordo com Davis & Newstrom (1992), a tecnologia oferece recursos com os quais os profissionais desenvolvem suas atividades, mas que também afetam essas tarefas, tanto de maneira positiva, quanto negativa, pois da mesma forma como a tecnologia, enquanto ferramenta de trabalho, possibilita sua otimização, apresenta um alto custo de implantação e manutenção, além de, de certa forma, criar um processo de dependência do profissional em relação ao equipamento.

Numa agência de publicidade, a tecnologia se refere basicamente às práticas específicas de criação em propaganda e à utilização do equipamento de informática. O termo informática é comumente atribuído às atividades que envolvem processamento de informações e comunicação integrada, através de equipamentos eletrônicos. De acordo com Franco (2003), a informática está dentro da categoria *tecnologia de informação*. As tecnologias de informação exercem papel crucial no mundo contemporâneo, especialmente no campo da microeletrônica e das telecomunicações, exercendo forte impacto sobre o fluxo e o tratamento de

informações, mas também influenciando o comportamento humano. No caso da propaganda, além da informática permitir que sejam desenvolvidos produtos criativos de alta qualidade técnica e estética, como os anúncios e *out doors*, possibilita o acesso a produtos criativos de toda parte do mundo, principalmente através da Internet (rede mundial de computadores).

Amabile (1996) considera que o acesso a recursos, em termos de equipamento e informação, são essenciais para que resultados criativos possam ser observados num determinado ambiente de trabalho. O equipamento de informática, considerando não apenas como tecnologia que possibilita que certos resultados sejam atingidos mas também como tecnologia de informação, facilita o acesso, especialmente pela Internet, à produção publicitária de todo o globo.

Bruno-Faria & Alencar (1996) referem-se à condição do ambiente físico ser percebida pelas pessoas que trabalham num determinado local como agradável, em termos de *temperatura e ventilação*, dentre outros fatores, como um estímulo favorável à criatividade. Conforme essa perspectiva, ambientes abafados, extremamente quentes ou frios, podem ser considerados restritivos, não apenas em relação à criatividade, mas também sobre a produtividade geral.

O aspecto *iluminação* refere-se à claridade, tipo de iluminação utilizada, presença ou não de poluição visual. Kremer (2002) postula que a luz natural pode proporcionar ao ambiente de trabalho um certo dinamismo que considera vantajoso em relação à iluminação artificial, porque nos ambientes predominantemente iluminados de modo artificial, o nível de luminosidade se mantém estático durante a maior parte do tempo, causando, segundo o autor, monotonia. Por essa razão, considera que os ambientes naturalmente iluminados são preferidos, em relação aos iluminados artificialmente, pelas pessoas que transitam nesses ambientes. No caso

da criatividade, que exige que o ambiente seja agradável e inspirador, há também preferência pela iluminação natural, sendo que tal perspectiva é compartilhada por Kao (1997).

O aspecto *ruídos* refere-se à presença ou não de poluição sonora no ambiente de trabalho. O ruído, considerado como um aspecto que pode afetar em algum grau a capacidade de concentração e a produtividade, precisa ser analisado de acordo com sua origem, isto é, se provem do ambiente interno ou externo. O ruído proveniente do interior do ambiente de trabalho pode ser causado pelos equipamentos ou pelas próprias pessoas. O ruído proveniente do exterior, mais comum, e que é considerado nessa pesquisa, é o ruído urbano.

De acordo com Alves Filho (2002), o ruído está entre um dos importantes fatores causadores de estresse no ambiente de trabalho, especialmente quando esse ruído causa alguma seqüela de ordem fisiológica sobre o trabalhador. Esse tipo de problema é mais comum a ambientes como os de fábrica. Em ambientes de escritório, por sua vez, o ruído proveniente dos computadores não costuma ser considerado como um fator restritivo, mas as conversas e discussões entre profissionais podem perturbar a concentração e a produtividade de modo geral. Tal problema, por sua vez, pode ser resolvido através de medidas arquiteturas e de arranjo do espaço físico, de modo a garantir a privacidade e propiciar espaços específicos para conversas e discussões. Essa mesma solução é proposta por Kao (1997). Percebe-se, dessa forma, que o aspecto *ruídos* está interligado à *organização do espaço* e à *arquitetura* do ambiente de trabalho.

Segundo Rodrigues (1995), o efeito do ruído sobre o indivíduo não depende apenas de suas características físicas, como amplitude, frequência e duração, mas também da atitude do indivíduo frente ao estímulo sonoro. Isto é, o mesmo ruído

pode ser considerado prejudicial para alguns, e não para outros. Há também referências a distintas percepções sobre o ruído, conforme o nível intelectual. Conforme estudo desenvolvido por Moreira e Bryan (*in* RODRIGUES, 1995), indivíduos com formação superior são mais afetados pelo ruído do que aqueles de baixa escolaridade.

Alguns desses aspectos, como a organização do espaço, iluminação e ruídos, são estudados pela ergonomia que, segundo Wisner (1994), é o conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto e eficácia. Leplat (1992) afirma que a ergonomia é uma tecnologia e não uma ciência, cujo objeto é a organização dos sistemas homem-máquina. Tanto o conceito de conforto quanto o de eficácia estão relacionados a aspectos do ambiente físico que podem facilitar ou restringir o comportamento criativo no ambiente de trabalho.

A ergonomia é uma ciência interdisciplinar e compreende a fisiologia e a psicologia do trabalho. O objetivo prático da ergonomia é a adaptação do posto de trabalho, dos instrumentos, das máquinas, dos horários, do meio ambiente às exigências do homem. Dentro dessas exigências, a necessidade de facilitar a criatividade pode também ser atendida pela ergonomia, por meio de transformações no ambiente de trabalho, voltadas a esse fim, além dos para os quais a ergonomia comumente é atribuída – a saúde do trabalhador.

Porém, conforme a literatura revisada, são escassos os estudos que relacionam diretamente as condições do ambiente físico de trabalho com o desempenho criativo, mas pode-se considerar que as condições que garantem conforto, produtividade e saúde ao trabalhador, sejam também facilitadoras ao

comportamento criativo. Dessa forma, estudos ergonômicos, em associação com a psicologia da criatividade, podem promover soluções efetivas no processo de facilitação do comportamento criativo.

4.3 ASPECTOS DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL

Tanto as ciências quanto as artes refletem as características pessoais de cada um, assim como as influências familiar, escolar, do ambiente de trabalho e estéticas vem a contribuir na formação da identidade do indivíduo, de grupos e das organizações. O processo de desenvolvimento de talentos criativos se constrói na interação dinâmica entre fatores ambientais, ora favoráveis, ora desfavoráveis à expressão de novas idéias e a experimentação criativa. Para que condições favoráveis possam ser implementadas, e condições desfavoráveis eliminadas, ou mesmo amenizadas, é essencial identificá-las.

A necessidade de criação é, segundo Ostrower (1996), inerente ao ser humano, possuindo, mais especificamente no caso das artes, propriedades terapêuticas. Mas o homem também cria por necessidade de resolver problemas e transpor obstáculos, como no caso da competição entre os trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho, por exemplo.

No contexto organizacional, a cultura serve de referência para o comportamento dos indivíduos, de modo que a criatividade também é influenciada, sendo estimulada ou restringida. Segundo Alencar (1995a), a criatividade necessita de um contexto social propício, isto é, no qual idéias geradas são aceitas e valorizadas. Sobre a importância do reconhecimento social, Stein (1974) comenta que estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que

circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.

Segundo Hayes (1981), as forças sociais já operam desde o início da vida do indivíduo, ampliando ou limitando as possibilidades de crescimento e expressão, modelando os interesses de cada um, desde os primeiros anos, determinando o grau de confiança que desenvolve em si próprio para operar em áreas diversas. Entretanto, o autor observa que muitas vezes as exigências impostas pela sociedade tornam as circunstâncias praticamente impossíveis para uma produção criativa de alto nível.

Quando o potencial criador encontra barreiras para se expressar, segundo Ostrower (1996), a inibição desse potencial resulta em experiências dissociativas da identidade do indivíduo e da restrição de sua capacidade interativa com o meio. Quando o indivíduo sofre restrição de sua capacidade criativa, suas ações tendem a se tornar uma mera reprodução de um repertório cristalizado e uma reação condicionada às solicitações do mundo. Este indivíduo termina por tornar-se reativo⁸; um ser com dificuldades de interagir de modo mais fluente com os outros e com a vida, mecanizando seu cotidiano, seu trabalho e suas relações.

No contexto atual, onde os problemas que afetam a sociedade contemporânea exigem mudanças, soluções criativas e inovações que supram as mais diversas necessidades, a “tolerância” ao comportamento criativo parece aumentar. O processo de adaptação às mudanças depende e exige criatividade diante da rapidez tecnológica e de fatores ambientais em constante transformação.

Fonseca & Bastos (2002), no que concerne à criatividade nas organizações, consideram a influência do ambiente “intra e extra-organizacional”, essencial para a compreensão do fenômeno criativo e sua repercussão sobre o desempenho profissional e o comprometimento organizacional. Os autores consideram que o fato de as organizações não existirem apenas por si, mas estarem sempre inseridas em algum contexto, faz com que sejam afetadas pelo ambiente externo e, ao mesmo tempo, exerçam influência sobre ele, por meio de seus produtos e desempenhos organizacionais. Isaksen *et al* (in FONSECA & BASTOS, 2002), complementam que o ambiente externo⁹, o desempenho e as atividades organizacionais causam impacto sobre o clima organizacional¹⁰.

Alencar (1996) apresenta um modelo simples para análise de clima organizacional favorável ou desfavorável à criatividade, que compreende o entendimento sobre práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de condições que estimulem cada um a dar o melhor de si no contexto do trabalho. A autora considera que num ambiente organizacional criativo predominam sentimentos de segurança e liberdade para explorar novas idéias e para correr o risco de enfrentar desafios, dos quais muitos podem resultar inclusive em fracasso. O clima organizacional, conforme sua configuração se demonstrará facilitador ou restritivo ao comportamento criativo. O conjunto de perspectivas abordadas, mostra como é amplo o universo de análise no processo de caracterização de um determinado ambiente, para identificar seus aspectos facilitadores ou restritivos a criatividade.

⁸ O conceito de reatividade, que se opõe ao conceito de proatividade, é discutido por Silva (2001). O autor leva em consideração em seu estudo que as atividades de natureza eminentemente reativas, são aquelas que envolvem a resolução sistemática de problemas do cotidiano; enquanto as atividades de natureza proativa, são aquelas ligadas à experimentação e às possibilidades de se expandir horizontes.

⁹ *Ambiente externo*, no contexto organizacional, é entendido por Fonseca & Bastos (2002), como: Condição ou situação fora da organização (mercado, condições financeiras mundiais, tipo de governo, sistemas políticos, sociais e tecnológicos e desenvolvimento científico) que exerce influência sobre o seu desempenho.

4.3.1 Características dos contextos sociais que facilitam a criatividade

Alencar (*in* ALENCAR & VIRGOLIM, 1994) discute três grupos de fatores na análise das condições facilitadoras da criatividade. O primeiro, se refere a características pessoais, o segundo, às características da sociedade, incluindo o clima sócio-cultural, os valores e as condições de trabalho. O terceiro conjunto de fatores, também relevante, compreende a história de vida, influência familiar e da escola, em seus aspectos emocionais e cognitivos. Como este tópico se refere às características facilitadoras da criatividade ao nível de ambiente social, que compreendem o ambiente organizacional, o foco de atenção incide sobre o segundo grupo de fatores apresentado.

Conforme expõe Alencar (1995a), o desenvolvimento e a expressão da criatividade dependem do contexto social no qual o indivíduo está inserido, o grupo ou a organização. O comportamento criativo necessita ser encorajado, estimulado, facilitado por meio de recursos (instrumentais, materiais ou financeiros). Precisa também ser aceito e reconhecido socialmente, não apenas o comportamento, mas o seu produto. Isto é, uma obra de arte, por exemplo, só será reconhecida como tal se o público e a classe artística a reconhecerem, ou a considerarem dessa forma. Uma invenção científica, da mesma forma, só será reconhecida, se tiver alguma relevância para a sociedade, ou em certos casos, apenas se tiver aplicabilidade comercial.

No entanto, como explicitado por Alencar (1995a), para que a criatividade ocorra, são necessárias certas condições facilitadoras. Stein (1974), enfatiza que uma sociedade favorece a criatividade quando: a) dá chances ao indivíduo de ter experiências em inúmeras áreas, isto é, de trabalhar, estudar e interagir socialmente

¹⁰ *Clima organizacional*, segundo Fonseca & Bastos (2002), caracteriza-se como: *Padrão de comportamentos recorrentes, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida em um determinado contexto.*

com liberdade e autonomia; b) encoraja a abertura, tanto a experiências internas, quanto externas, sem restringir a liberdade de questionar e de autonomia, elementos necessários à criatividade; c) valoriza a mudança e a originalidade; d) aos indivíduos criativos é atribuído status e reconhecimento social, onde suas pesquisas e indagações são encorajadas, tornando-se estes indivíduos modelos para as gerações seguintes; e) as interações sociais, as oportunidades e os privilégios não são determinados por fatores como o status social, pertencimento a determinada família, raça, credo ou partido político, mas sim pelas qualificações e talentos de cada um; f) todos os cidadãos têm liberdade e a oportunidade de estudar e obter formação profissional, explorar e questionar a realidade, expressar-se livremente e ser originais.

Taylor & Getzels (*in* ALENCAR, 1986), acrescentam as seguintes condições de um ambiente social facilitador em relação ao comportamento criativo: a) redução de fatores que produzem frustração; b) redução de experiências e situações de competitividade que implicam em ganhos e perdas; c) encorajamento do pensamento denominado divergente; d) eliminação de ameaças ambientais; e) aceitação da imaginação e da fantasia; f) minimização das coerções; g) auxílio às pessoas no processo de auto-conhecimento e de aceitação de sua divergência em relação às normas. Ou seja, são condições que possibilitam criar um ambiente de trabalho que estará facilitando o aparecimento de comportamentos criativos.

A escola também desempenha um papel importante no desenvolvimento do comportamento criativo, que pode ser positivo ou negativo, facilitador ou restritivo. No que diz respeito ao desenvolvimento da criatividade no contexto escolar, Novaes (1980) menciona as seguintes condições facilitadoras: a) criar no indivíduo necessidade de atividade e atitude criadora através da mobilização de fontes

geradoras de idéias e da crítica construtiva; b) aquisição de conhecimento em vários campos, sensibilizando o indivíduo aos estímulos ambientais e encorajando-o à manipulação de objetos e idéias; c) propiciar o controle das situações. Tão importante quanto estimular a criatividade no contexto educacional, é favorecer o desenvolvimento emocional do estudante para que se torne capaz de tolerar com segurança e coragem as tensões e complexidades geradas pelos problemas e desafios, que enfrentará na vida adulta e especialmente no mundo do trabalho.

No que se refere à criatividade nas organizações, o autor menciona as seguintes características facilitadoras: a) autonomia ao funcionário e liberdade para inovar; b) sistemas de reconhecimento de desempenho e valorização de novas idéias; c) promoção de envolvimento pessoal, possibilitando a manifestação da motivação intrínseca do funcionário; d) apoio dos escalões superiores; e) promoção de respeito a dignidade do trabalhador; f) promoção de clima de liberdade no local de trabalho; g) estrutura organizacional flexível, que delega responsabilidades e minimiza as relações de autoridade. Além desses fatores podem ser acrescentados: motivação à produção de idéias, tolerância ao fracasso, encorajamento à experimentação e ao correr riscos, criação de espaços para que os subordinados expressem suas opiniões, estabelecimento de um clima de confiança entre os indivíduos.

Motta (1999) relaciona criatividade ao contexto social dentro dos seguintes parâmetros: a) na transação entre indivíduo e ambiente: interação entre fatores internos e externos ao indivíduo, resultando a criatividade de um processo de questionamento e adaptação ao ambiente, dependendo tanto do papel desempenhado quanto das intenções da pessoa em relação à vida. A criatividade trata-se aqui de uma competência social; b) na aceitação do novo pela comunidade:

a criatividade como uma avaliação subjetiva da novidade e completada pelo julgamento de terceiros sobre sua originalidade e valor. Trata-se de uma avaliação que compreende as dimensões psicológica, social, econômica e histórica, dando à criatividade uma conotação situacional, dependente da aceitação do contexto social sobre o valor da novidade; c) na visão ou aprendizado criativo sobre a realidade: A criatividade surge do envolvimento do indivíduo com um determinado tema, para através dele descobrir formas de se relacionar e entender a vida, sendo a criatividade, nesse sentido, resultado da interação social e do desenvolvimento de novas percepções, interpretações e significados sobre relações e objetos.

Portanto a criatividade, segundo Motta (1999), será facilitada toda vez que forem estabelecidas relações sociais em que seja reduzida a busca da conformidade e os preconceitos entre as pessoas e seja incentivado o escape da rotina e a experimentação de novas maneiras de agir, para renovar o entusiasmo, o prazer pela vida e por novos desafios.

Enfim, os contextos sociais favoráveis à criatividade são aqueles que motivam e encorajam o indivíduo a apresentar sugestões novas, a expressar suas opiniões e desenvolver seu potencial criador. É provável que em ambientes propositadamente orientados para o comportamento criativo detenha tais características. Mas que características são essas? O estudo objetiva responder justamente a essa pergunta, contemplando também os aspectos do ambiente físico.

4.3.2 As barreiras à criatividade

Em relação às barreiras à criatividade, constata-se que condições e valores diversos interferem no desempenho do talento criativo e no estímulo à inovação. Segundo Alencar (1986), os níveis de aceitação e valorização da criatividade, bem como a existência de condições que estimulam a inovação, a exploração de idéias e

a solução de problemas, têm variado em diferentes sociedades. Os fatores de rejeição à expressão de novas idéias traduzem-se normalmente como descaso, excesso de críticas não construtivas, desconfiança em relação ao novo e, mesmo, a ironia. Tais fatores, em conjunto, afetam emocionalmente o indivíduo criativo, o que compromete a produtividade em atividades onde a criatividade é necessária, pois constroem e desmotivam o indivíduo no processo de criar. Dessa forma, os indivíduos pessoalmente inclinados para comportar-se de forma criativa acabam não encontrando espaço para exprimir suas idéias, acomodando-se e abandonando seus impulsos criadores, mantendo-se, dessa forma, a inércia do sistema.

Hicks (1991) classifica as barreiras à criatividade no ambiente organizacional em: *barreiras de percepção*; *barreiras emocionais*; *barreiras culturais*; *barreiras ambientais* e *barreiras intelectuais*. As barreiras de percepção resultam no modo como a mente gerencia os dados recebidos, ou seja, a forma como os acontecimentos são percebidos. Nesta classificação, encontram-se: estereotipagem; dificuldade de isolar problemas; visão restrita (visão tipo túnel); incapacidade de perceber os acontecimentos de seus vários pontos de vista; falha na utilização eficiente de todos os nossos sentidos.

As barreiras emocionais estão presentes quando as emoções e sentimentos afetam nossa capacidade de pensar, deixando o indivíduo sem entusiasmo no trabalho. São elas: desejo exagerado por segurança e ordem; medo de cometer erros; despreparo para assumir riscos; falta de motivação; dificuldade de reflexão; desejo de resolver os problemas com muita pressa; falta de imaginação.

Ainda na perspectiva de Hicks (1991), as barreiras culturais se expressam por meio de influências da cultura, das organizações e da sociedade sobre o modo de pensar e agir. De fato muito do que é tido como condenável pela maioria é baseado

em falsas premissas. As crianças são altamente criativas, porém a cultura da sociedade vai "podando" esta habilidade com o tempo, por meio de aspectos como: crença de que a busca da melhoria é difícil; considerar a reflexão como perda de tempo; delegar o modo descompromissado de pensar apenas às crianças; supremacia da lógica sobre a intuição; supremacia da tradição sobre a mudança; tabus organizacionais; estilos de gerência e de liderança restritivos; falta de suporte ao trabalho em grupo; relutância da organização em implementar as idéias geradas.

Já as barreiras ambientais, nesse ponto de vista, referem-se a tudo aquilo no ambiente de trabalho que afeta o "pensar criativo". Estão incluídos nesse processo, de acordo com Hicks (1991), os seguintes aspectos: distrações do ambiente (ruídos, chamadas telefônicas constantes, etc.); monotonia; desconforto físico e mental; falta de comunicação na organização. Tais aspectos dizem respeito, mais especificamente, ao ambiente físico.

Dentre as barreiras intelectuais, estão: escolha incorreta da linguagem na solução de problemas; uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos; falta de informações corretas; problemas na comunicação entre pessoas. As barreiras intelectuais podem ser traduzidas como barreiras cognitivas.

No que concerne às barreiras à criatividade nas organizações, Van Gundy (*in* ALENCAR, 1995a) identifica: barreiras estruturais, barreiras sociais e políticas, barreiras processuais, barreiras de recursos e barreiras individuais/atitudinais. As barreiras estruturais referem-se à formalização, isto é, ao grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel de seus membros. Outra barreira estrutural típica é a centralização, ou concentração de poder e autoridade. Deste modo, quanto maior a concentração de poder, menor é a participação de seus funcionários nos processos decisórios. Já as

barreiras sociais e políticas, dizem respeito às normas e às influências de poder dentro das organizações – normas que costumam reforçar o conformismo, a relutância em se comunicar novas idéias e o cultivo do medo da crítica. As barreiras processuais, por sua vez, relacionam-se a procedimentos, regulamentos e processos burocráticos que freqüentemente inibem a inovação. As barreiras de recursos, por último, referem-se à carência de profissionais especializados, tempo disponível, recursos financeiros e informações. Há também as barreiras individuais, atitudinais, relativas ao clima que vivenciam os membros da organização, onde podem estar presente aspectos como: medo de correr riscos, intolerância à ambigüidade, dogmatismo e inflexibilidade.

Dualibi & Simonsen (1989) acrescentam os seguintes aspectos inibidores da criatividade nas organizações: atitudes excessivamente autoritárias; baixa receptividade a novas idéias; centralização do poder; busca excessiva pela certeza; rigidez da organização; hostilidade para com a pessoa divergente; falta de apoio e de cooperação com relação aos empreendimentos criativos.

Constata-se, pois, que as barreiras à criatividade estão intrinsecamente relacionadas aos papéis exercidos pelos líderes ou pessoas que exercem poder em algum nível. Portanto, cabe às lideranças, nos diversos contextos sociais, valorizar a expressão criativa, e participar da construção de ambientes favoráveis a esse comportamento, para que o conjunto de barreiras apresentado possa ser eliminado ou ter sua expressão amenizada.

4.3.3 O papel das lideranças no gerenciamento criativo

A liderança constitui-se como um fenômeno essencial para a disseminação da cultura da criatividade no contexto organizacional. Segundo Navega (2000), que relaciona o conceito de liderança com a abordagem do que ele denomina arquitetura

social, a confirmação da liderança não se dá apenas pelo carisma, pela popularidade, ou pela empatia que provoca; a liderança se consolida pela capacidade de influenciar as pessoas e levá-las a atingir resultados criativos, originais, socialmente relevantes e cobiçados pela sociedade.

Evans & Russell (1997) caracterizam o administrador criativo como alguém que: a) aprende a pensar de forma nova; b) percebe oportunidades de aprendizagem; c) questiona, ao invés de culpabilizar o outro; d) possui estabilidade interior; e) domina a arte da flexibilidade; f) tem disposição para conviver com a incerteza. Dessa forma, cabe ao administrador criativo constituir-se como catalizador e gerenciador das transformações no ambiente organizacional, necessárias à disseminação da cultura da criatividade.

Nas organizações, os gerentes devem avaliar a influência das barreiras à criatividade individual e nos grupos de trabalho, estabelecendo medidas para contorná-las. A habilidade gerencial em obter resultados positivos sobre as mudanças é, cada vez mais, um fator crítico e precisa ser desenvolvida por toda e qualquer organização que pretenda sobreviver no cenário da globalização. Hoje, com a revolução tecnológica, os sistemas de informação e comunicação gerenciais tornaram-se uma preciosa ferramenta, quando bem utilizada. Por isso, os gerentes devem estar atentos para acompanhar esta corrida tecnológica.

Teixeira (2002) aborda o conceito de líder situacional, como exemplo de gerenciamento facilitador da criatividade no ambiente psicossocial. O autor considera que para um líder ser considerado criativo precisa adotar um estilo de gestão voltado para o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades do pensamento criativo dos seus recursos humanos. Assim, compreende-se que o grau de comprometimento das pessoas numa determinada

organização, dentro de um estilo de gestão baseado na sinergia, estimulado e nutrido, por meio de líderes/gerentes facilitadores da aprendizagem, passa a estar em total sintonia com as necessidades ligadas aos processos criativos. Tal fato se deve a esse modo de gerenciamento ser desenvolvido em cooperação com a motivação do profissional, considerado a mola propulsora da criatividade, em oposição a práticas autoritárias e coercivas, como já visto, extremamente restritivas.

Na apresentação da “Teoria de Liderança Situacional”, Blanchard *et al* (1995), enfatizam que um gerente, para se tornar um líder situacional deve desenvolver as seguintes habilidades: a) flexibilidade: usando uma grande variedade de estilos de liderança; b) diagnóstico: capacidade de diagnosticar as necessidades das pessoas a quem supervisiona; c) acerto/acordo: capacidade de realizar em conjunto com o subordinado acordos com relação ao estilo de liderança que irá receber. De acordo com os autores, para que um gerente, nesses moldes, tenha um desempenho eficaz em suas atribuições gerenciais, precisa aprender a gerenciar a si mesmo e às pessoas com quem trabalha de forma criativa, de modo que tanto as pessoas quanto a organização possam sair ganhando. É vital que esse gerente deixe sempre bem claro para seus subordinados quais são suas responsabilidades e como serão avaliados em seus desempenhos.

A atividade gerencial é realizada eficazmente pelo líder situacional, sempre que for capaz de diagnosticar o nível de desenvolvimento de sua equipe de trabalho, utilizando-se de fatores como a competência e o comprometimento. Mas para isso, o líder/gerente situacional deve, segundo Teixeira (2002), apresentar os seguintes comportamentos: a) adquirir comportamento questionador e reflexivo; b) ser independente (autoconfiança, ousadia, iniciativa e espírito empreendedor); c) adaptar-se a novas situações; d) estar disposto aos riscos; e) recordar, reter e

relembrar experiências; f) discernir e observar; g) ser proativo; h) ser comunicativo. Ou seja, o gerente situacional precisa ser ele próprio criativo.

Teixeira (2002) afirma que a liderança situacional propicia à organização condições de facilitar o comportamento criativo, devido ao fato de poder tornar possível o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades dos seres humanos enquanto construtos da atividade empresarial. No processo de aprendizado organizacional criativo, a liderança situacional atua como catalizadora, por meio de dois fatores básicos: a) estrutura facilitadora/educadora: busca trabalhar o gerenciamento do crescimento do ser humano no trabalho, através do acompanhamento da maturidade psicológica e de desempenho de tarefas; b) desenvolvimento de equipes energizadas: são equipes que trabalham motivadas e em clima de cooperação.

É importante ressaltar que, para que um gerente seja um líder situacional, é necessário que este busque manter-se em constante sintonia com o mundo que o cerca, de modo que possa perceber as mudanças inesperadas nos rumos da economia e no comportamento humano. Para tanto, de acordo com Alencar (1996), é necessário prestar atenção aos seguintes aspectos: a) o pensamento criativo, deve buscar manter o modelo mental do líder/gerente em constante processo de transformação; b) deve-se buscar um contínuo desenvolvimento dos atributos e características da personalidade que propiciam a expressão do ato criativo; c) é necessário eliminar as variáveis existentes no meio ambiente que atuam como barreiras e bloqueios de natureza psicológica e perceptual à atividade criativa.

O sistema de gestão de uma organização, seja de seus recursos humanos, materiais, financeiros, ou tecnológicos, nada mais é do que o espelho de seus modelos mentais. Para que uma organização permaneça em constante

desenvolvimento organizacional, é necessário ter uma visão sistêmica como resposta às constantes mudanças no meio ambiente. Para tanto, é fundamental um contínuo aprendizado organizacional, como o que ocorre no contexto das “organizações que aprendem” (SENGE, 1990).

Assim, compreende-se que a criatividade é um comportamento que pode ser desenvolvido e quanto mais o ser humano libera o seu potencial criativo, mais possibilita o desenvolvimento da sua maturidade psicológica e maturidade no desempenho de tarefas. No contexto do trabalho, quanto mais responsabilidade e autonomia o indivíduo conquista, maiores responsabilidades são atribuídas a ele, e quanto mais desenvolve as novas atribuições, mais desenvolve sua criatividade podendo até catalisar o processo coletivo de desenvolvimento das competências criativas.

5 A CRIATIVIDADE NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

As constantes mudanças tecnológicas e econômico-sociais que ocorrem no mundo atingem de forma direta as organizações. Por essa razão, elas são obrigadas a adaptar-se e flexibilizar-se frente às mudanças, buscando soluções para permanecerem presentes no contexto da sociedade pós-industrial, tal como é retratada por De Masi (2000). Conseqüentemente, a criatividade torna-se um elemento crítico para a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional. Essas mudanças demandam inovações por parte das organizações, dos processos de produção aos de gerenciamento. Pode-se concluir que as inovações gerenciais são como pré-requisito para que as inovações de produtos e serviços ocorram. Inovação depende de criatividade, do comportamento criativo das pessoas que trabalham nas organizações. O conceito de organização que está sendo considerado no entendimento sobre o comportamento criativo nas organizações é o que a considera como uma

(...) coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo em comum, explícito, por meio da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. (SHEIN, 1982, p. 12).

No atual contexto, de transformações e forte competição empresarial, de novidades no mercado e de avanços tecnológicos, as organizações assumem, sem sombra de dúvida, uma participação efetiva, tanto nas mudanças tecnológicas e econômico-sociais, como no comportamento dos indivíduos, onde a criatividade aparece como peça de destaque fundamental. Acredita-se que organizações que invistam em criatividade diferenciem-se das demais, mantendo-se mais competitivas.

Entretanto, é bom lembrar que a criatividade nas organizações quase sempre é confundida ou usada como sinônimo de inovação. Como já mencionado por Ferraz (2002), a inovação é um produto da criatividade, ela se resume a colocar em prática as novas idéias, geradas pelo processo criativo. Na grande maioria das vezes, a inovação requer a colaboração de muitas pessoas para finalmente poder colocar em prática e executar a idéia criativa. A criatividade e a inovação caminham juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como por exemplo, um ambiente organizacional fornecedor de estímulos, que motive os indivíduos a buscar novas idéias; enfim uma organização capaz de facilitar e dar suporte ao desenvolvimento da criatividade do âmbito ideacional ao produtivo.

De acordo com Alencar (1996), o interesse pela criatividade no contexto das organizações se deve especialmente à necessidade de sobrevivência e expansão, de modo que as organizações possam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus bens e serviços. Por este fato, a criatividade tende a ser vista como algo indispensável, junto com a concretização das idéias criativas por meio da inovação.

Contudo, muitas organizações ainda não facilitam esse processo, e outras pensam fazê-lo, mas demonstram, na prática, dificuldade de se libertarem das regras e normas que estão presentes no cotidiano de suas estruturas organizacionais. Segundo De Masi (2000), a estrutura rígida e burocrática das organizações impede que novas idéias possam aparecer facilmente. Se a geração de idéias é dificultada, o que dizer da inovação?

Uma organização criativa é aquela que proporciona um ambiente que facilita a obtenção de resultados inovadores, oferecendo meios para que seus funcionários sintam-se chamados a participar desse processo. Conforme Alencar (1996), para

que a criatividade seja facilitada, a estrutura administrativa deve ser flexível e possuir poucos níveis hierárquicos, deve ser aberta à comunicação e a expressão de idéias, além de promover um clima favorável ao reconhecimento das qualidades de cada profissional. Segundo a autora, a criatividade no ambiente organizacional é facilitada quando: o local de trabalho é agradável, onde as pessoas se sentem bem e confiantes, oferece uma estrutura organizacional flexível, aberta às mudanças e adaptações, gera um clima de confiança e cooperação entre as pessoas e onde as atitudes inovadoras são respeitadas e valorizadas.

De acordo com Wechsler (1993), uma organização, para que seja criativa, depende de quatro elementos de sua estrutura que são primordiais ao processo de inovação: a) a estrutura - ou seja, a forma como a organização é constituída. Seu tamanho, sua especialização e sua forma de administrar; b) a pessoa - elemento humano da organização, participando com seus valores, seus objetivos e motivações, atuando em papéis diversos, exercendo liderança ou não sobre outros indivíduos da mesma organização; c) a informação - elemento altamente importante em qualquer mudança que se queira realizar dentro de uma organização. Para isto, os meios de comunicação devem estar sempre abertos ao diálogo para que se possa discutir a respeito de novas idéias, novas opiniões; 4) o ambiente - pode também ser chamado de clima organizacional e engloba a postura da empresa em relação à criatividade, os relacionamentos, as responsabilidades, as recompensas, as diferenças, a estabilidade do emprego, etc. No que se refere às pessoas, há exercícios destinados a romper barreiras cognitivas e perceptivas, e que estimulam a criatividade, que podem ser praticados para ampliar o potencial criador do ser humano. No que se refere ao ambiente físico e psicossocial, que engloba os aspectos apresentados pelo autor, mudanças organizacionais precisam ser

implementadas. Portanto, a facilitação do comportamento criativo depende de exercícios ou práticas que estimulam esse comportamento e de adaptações no ambiente favoráveis.

Vale lembrar que tanto os projetos organizacionais como o desejo individual para estimular e desenvolver a criatividade pode contar com inúmeros exercícios preparados para quebrar os bloqueios adquiridos pela pessoa durante sua formação. Tais exercícios fortalecem as atitudes e habilidades específicas de cada um, levando-se em conta o conceito de inteligências múltiplas (GARDNER, 1996), que permite a compreensão das diferenças individuais na aquisição de talentos criativos em diferentes atividades e contextos. De qualquer forma, a organização só valoriza e dá espaço para criatividade, a partir do momento em que ela sente a necessidade e a importância de modificar-se e/ou adaptar-se às novas demandas da sociedade. Como as mudanças no mundo apontam para uma era de desafios incalculáveis, é possível que a cultura da criatividade seja disseminada, em poucos anos, na maior parte das organizações que pretendam sobreviver a esse cenário (exceto pelas que vivem justamente da tradição ou do imobilismo social).

6 A CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DA PROPAGANDA

Os dicionários de Língua Portuguesa apresentam pequenas diferenças entre propaganda e publicidade, termos utilizados, muitas vezes, como sinônimos. Tais diferenças são explicitadas em dicionários voltados para a área de publicidade, comunicação e jornalismo. De acordo com Erbolato (1985), enquanto que em *propaganda* se enfatiza a ação de propagar, vinculando o substantivo ao verbo, *publicidade* está mais próxima do nome e da qualidade. “Publicidade: 1. Arte de despertar no público o desejo de compra, levando-o à ação. 2. Conjunto de técnicas de ação coletiva, utilizadas no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial, conquistando, aumentando ou mantendo clientes.” (ERBOLATO, 1986). Pinho (1990) segue a mesma orientação e relaciona propaganda à divulgação de idéias, classificando-a como o conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão destinadas a influenciar, num determinado sentido, as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público receptor.

O termo propaganda é usado habitualmente com vários sentidos, desde o pejorativo ao de propagação da fé, até o sentido político, como no contexto das eleições. E há também o de propaganda comercial, termo no inglês conhecido como *advertising*. Com este mesmo sentido mais específico diz-se também da publicidade. Publicidade, de modo geral, é utilizado num sentido mais abrangente - mais próximo de divulgação e comunicação - e menos preciso que propaganda, onde a noção do propósito persuasivo é imanente ao conceito técnico do termo.

Em síntese, propaganda é somente uma das formas de se fazer e receber publicidade. De qualquer forma, ambos os termos são empregados, e na maioria das

vezes, com o mesmo sentido. Como o foco do estudo não implica em diferenciar publicidade de propaganda e somando ao fato de muitos autores e depoentes que participaram da pesquisa, usarem os termos como sinônimos, tais serão considerados no estudo, para fim de análise e interpretação dos conteúdos, dessa forma.

As origens da publicidade comercial ou propaganda são tão remotas quanto as do processo de transferir bens entre os homens, através da troca. Porém, a propaganda, tal como a entendemos hoje, de acordo com Barreto (1982), teve origem na Revolução Industrial, graças ao desenvolvimento tecnológico(ex: tipografia, imprensa). Pode-se dizer que a publicidade/propaganda, aliada ao marketing, surgiu para resolver problemas da Revolução Industrial, assim como atender a necessidade de promoção e divulgação dos bens produzidos e dos novos serviços criados, além de corresponder, por outro lado, aos novos mitos de coletividade agrupados nessa fase histórica. Isto é, a propaganda vem a atender tanto às necessidades de venda, por parte dos empresários, quanto às necessidades de informação sobre os novos produtos e serviços criados, para os consumidores.

O comportamento de consumo, conforme aponta Barreto (1982), decorre do aumento populacional e da concentração urbana nas cidades e das mudanças de valores e de comportamento que ocorreram com a Revolução Industrial. Essas mudanças comportamentais são atribuídas à própria migração do campo para as cidades (o êxodo rural), que implica em alterações nos métodos tradicionais de produção, como o abandono do cultivo e do artesanato, que dão lugar à produção e ao consumo em massa, a mudanças nas relações sociais, nos projetos de vida e nas relações de trabalho. E dessa forma, conforme Barreto (1982, p, 106) conclui:

“(...) populações inteiras abandonaram, também toda uma superestrutura de conceitos culturais e espirituais”.

Nesse momento histórico, aumenta também a complexidade sócio-cultural, acarretando maior necessidade de informação. Esse processo é acompanhado também, segundo Barreto (1982), por um vazio existencial que necessita ser preenchido e acaba sendo ocupado pelas invenções. Invenção implica em novas tecnologias e novas técnicas são criadas para reunir as massas em torno do consumo e utilização dos produtos criados. É justamente a propaganda a responsável pelo desenvolvimento dessas técnicas, que têm como característica básica a persuasão. Para persuadir é necessário criatividade.

Barreto (1982) considera que a propaganda tem dois objetivos básicos: Um deles é o de comunicar uma mensagem, isto é, fazer com que o público para o qual a informação é direcionada entenda a mensagem. O outro consiste em persuadir o público alvo para que ele atenda ao apelo que a mensagem faz. Com o desenvolvimento, ainda no século IX, da imprensa e da gravura impressa, além do telégrafo, o telefone, o rádio e depois com as grandes invenções do século XX, como o cinema, a televisão e agora as mídias eletrônicas, a propaganda vai se desenvolvendo cada vez mais, ao se apropriar das tecnologias que permitem a massificação das informações, além de desenvolver suas técnicas de persuasão. Sendo assim, a propaganda aprimora a qualidade e o alcance da informação perante seu público alvo, ao mesmo tempo em que aprimora suas técnicas de persuasão, algumas auxiliadas, inclusive, pelo próprio desenvolvimento na área de psicologia. De fato, o desenvolvimento das ciências sociais, psicológicas e econômicas é responsável pelo aumento das bases objetivas da publicidade, tornando-a racional e técnica.

De acordo com Martins (1997), a linguagem do anúncio em propaganda se baseia fundamentalmente no binômio “informação-consumo”, que se manifesta de forma dinâmica, onde o consumo depende da qualidade da informação sobre o produto e da forma como essa informação chega até seu público alvo. Sendo assim, de acordo com o autor, o objetivo da publicidade está em mudar o comportamento de consumo, criando um clima favorável à venda e à preferência por determinado produto, ou serviço. Através de meios de comunicação, direcionados a indivíduos, grupos e massas, esses dois elementos interagem, de modo a atrair o interesse pela informação e tal interação depende de criatividade para que os objetivos publicitários sejam atingidos. As opções que o público alvo revela frente ao universo de mensagens publicitárias que, de certa forma, até poluem, predominantemente a atmosfera urbana, obriga os publicitários a superarem continuamente a qualidade criativa de seus produtos.

Porém as estratégias publicitárias não atuam isoladamente sobre a promoção de bens de consumo, pois se associam às estratégias de marketing. De fato, o marketing e a publicidade são aliados no mundo dos negócios, pois “um complementa o outro”, mas apesar disso é importante diferenciá-los, visto que os termos são comumente confundidos. Conforme expõe Barreto (1982), a criatividade em marketing antecede a criatividade em propaganda, que segundo ele, é “(...) tão só segmento do marketing, como um todo” (BARRETO, 1982, p. 113). Pode-se afirmar que a propaganda vem a atender às necessidades de marketing, mas o que irá resolver, ou como serão resolvidos os problemas da propaganda? Esses problemas são solucionados através da criatividade. Problemas como, como vender o mesmo produto que um concorrente vende, de mesma qualidade, talvez inferior, pelo mesmo preço? Uma solução de marketing, por exemplo, poderia ser promover

sorteios para atrair os consumidores. Uma solução criativa, de propaganda, seria convencer o cliente de que, por exemplo, um determinado produto deveria ser consumido porque foi produzido na terra onde o consumidor vive, pelo seu povo e por empresas que pagam os seus impostos. “Koerich, gente nossa”, é um exemplo desse tipo de apelo publicitário. Trata-se de um *slogan* de uma empresa catarinense, direcionado a uma clientela catarinense.

Tanto em propaganda, quanto em marketing, a criatividade é solicitada e, conforme exposto por autores como Alencar (1995a, 1996), a criatividade está presente de fato em qualquer situação da vida. No entanto, no caso da publicidade, a criatividade é a “alma” do negócio, é sua ferramenta básica. Os computadores, e por alguns ainda a “velha” folha de papel, são os instrumentos, por meio dos quais a criatividade do publicitário é utilizada na elaboração de mensagens e imagens persuasivas. Conforme Barreto (1982), a idéia criativa é a que persuade seu público alvo. Se a idéia já existe, é apresentada de alguma outra forma. É preciso que o público certo seja atingido pela mensagem, isto é, encontrado pelo anunciante, e preferencialmente, na hora certa. Pois quem gostaria de assistir um comercial de sabonetes enquanto almoça num restaurante? O atendimento do público ao apelo que a idéia faz, isto é, consumir, caracteriza a eficiência da propaganda. Trata-se de um problema para ser resolvido pela ciência da publicidade, que associada ao marketing, permite que as ações do anunciante subam na bolsa de valores.

Conforme discute Barreto (1982), fazer propaganda, apesar de ser uma tarefa considerada complexa, e comumente bem remunerada, é muito menos científica do que parece. O autor considera que as preocupações teóricas são de modo geral inúteis e correspondem ainda a um risco para o “homem de criação”¹¹:

¹¹ Barreto (1982) se refere ao “homem de criação” àquele que trabalha no ambiente de criação publicitária ou departamento de criação de uma agência de publicidade.

Para o homem criativo prático, tais formulações são geralmente esterilizantes, quando não mistificadoras. Realmente não conheço outra matéria em que doutrinas e hipóteses sirvam tão pouco à prática, quanto no campo da criatividade. (BARRETO, 1982, p. 83).

Barreto (1982) se refere a pouca preocupação teórica, por parte dos publicitários (pelo menos os brasileiros), no seu dia-a-dia de criação. O autor afirma que em criação publicitária não existem receitas prontas e que a melhor forma de aprender a fazer propaganda é fazendo propaganda. Os livros teóricos, que de certa forma subsidiam as práticas e procedimentos criativos que são desenvolvidos num ambiente de criação publicitária, servem como referencial sobre como as potencialidades criativas de cada um deve ser aplicada em atividades relativamente organizadas, que visam desenvolver conceitos, textos e *layout*.

Segundo Duailibi & Simonsen Jr. (2000), o processo criativo, identificado como estágios para a solução de problemas, focando seu estudo no marketing, decorre em uma seqüência de etapas dividida da seguinte forma: *identificação, preparação, incubação, aquecimento, iluminação, elaboração e verificação*. Barreto (1982), apresenta um modelo semelhante, porém mais simplificado, apresentando as seguintes fases do processo criativo, em criação publicitária. São elas: *preparação, incubação, iluminação e verificação*.

Em publicação mais recente, Barreto (1997) amplia essa divisão, considerando que o que antecede a fase de *incubação*, são etapas denominadas *motivação e aquecimento*. *Proteção, avaliação, realização e recompensa* são as etapas do processo criativo em propaganda que seguem as fases de *incubação e iluminação*. Porém, de modo a facilitar a análise das informações, o presente estudo utiliza a primeira descrição apresentada por Barreto (1982), considerando que essa versão antiga compreende a atual. Isto é, *motivação e aquecimento* correspondem à fase de *preparação*, enquanto que *proteção, avaliação, realização e recompensa*

correspondem à fase de *verificação*, exceto pelo que Barreto denomina *recompensa*, que é culminante no processo de verificar, mas o transcende.

A fase de *preparação* corresponde ao envolvimento com o problema, com a idéia, ou com o produto que precisa ser anunciado, por exemplo. É a fase de coleta de informações. É uma fase essencial, pois, conforme Barreto (1982), sua ausência limita o conhecimento do produto, o que restringe a quantidade ou a qualidade de recursos mentais para a geração de idéias. Duailibi & Simonsen Jr. (2000) consideram importante buscar informações sobre o processo criativo, que isto facilita a expressão da criatividade. Essa idéia não corresponde à concepção de Barreto (1982), na qual o que importa para o “homem de criação” é a coleta de informações sobre o produto, mas não sobre o processo criativo (considerando essa prática restritiva à criatividade).

A segunda fase é a de *incubação*, de afastamento, de desligamento do problema. Conforme Barreto (1982), essa fase se inicia no limiar da exaustão proveniente da primeira fase. Isto é, após um período de saturação causada pelo envolvimento com o problema, o “homem de criação” desliga-se do problema e vai tratar de outros assuntos, ou descansar. Esse descanso, de acordo com o autor, não implica em abandonar o problema, significa, pois, manter consciência de que o problema ainda não foi resolvido, sem se envolver nesse período com ele. Nesse momento o problema passa para o inconsciente, que “(...) desimpedido pelo intelecto, começa a elaborar as inesperadas conexões que constituem a essência da criação.” (BARRETO, 1982, p. 152) Essa fase exige também que se faça “bom uso” do tempo livre apontado por De Masi (2000) como o “ócio criativo”, que se refere ao aproveitamento criativo do tempo livre. Nesse aspecto, também não há receitas prontas, e cada um deve encontrar a forma de aproveitamento desse tempo que se

enquadra melhor as suas características pessoais, necessidades e as possibilidades que o ambiente promove nesse intento.

A fase de *iluminação* é a fase que não deve ser esperada, isto é, o publicitário não deve intencionalmente iniciar essa fase. Ela ocorre comumente, em momentos e locais não programados. A idéia pode ocorrer ao acordar, no chuveiro, no trânsito, ou no momento em que o problema é conscientemente retomado. Essa idéia é compartilhada por Barreto (1982) e Duailibi & Simonsen Jr. (2000). Por essa razão, a atividade publicitária, como em outras atividades caracteristicamente orientadas à criatividade, é uma atividade em que não há como não se levar trabalho para casa. A iluminação pode ocorrer de forma abrupta, repentina, às vezes em momentos inapropriados. É recomendável, portanto, que o publicitário tenha sempre a seu alcance recursos para registrar ou até desenvolver idéias, mesmo que esteja fora do expediente de trabalho.

A fase de *verificação* corresponde ao retorno do domínio consciente sobre o processo criativo. O intelecto deve então terminar a obra que a imaginação iniciou, num sentido de racionalidade e adequação da idéia gerada para com a realidade ou problema apresentado. (Barreto, 1982). Nessa fase o produto, o resultado, ou a solução do problema, são apresentados e submetidos à crítica, para que possam ser analisados, verificados, e se necessário, todo o processo deve ser reiniciado, até que a solução almejada seja encontrada.

Martins (1997) considera que a criatividade do publicitário se manifesta com mais evidência nos anúncios, em sua estrutura semântica e em sua estrutura formal. No que concerne à estrutura semântica, estratégias criativas são aplicadas: a) na abordagem do assunto ou tema, por ângulos novos e diferenciados; b) no aperfeiçoamento da originalidade na expressão do sentido; c) no uso de significados

denotativos e conotativos; e d) na variação da estrutura significativa mensagem. Em relação à estrutura formal dos anúncios, as estratégias criativas são aplicadas: a) na ilustração e nos elementos visuais; b) no texto, nos títulos e nos *slogans*; c) no aspecto gráfico-visual (massas, cores e diagramação); d) nos apelos referenciais e emotivos; e) na escolha do diferencial ou atributo que leve o consumidor a optar pelo produto anunciado; f) na ênfase dada aos atributos intrínsecos e extrínsecos do produto; g) na escolha da “promessa”, síntese daquilo que o anúncio oferece ao consumidor; h) no *approach* ou tratamento aplicado à imagem. Além do citado, a criatividade publicitária, de acordo o autor, manifesta-se acentuadamente nos *jingles*, *spots*, *storyboards*, roteiros e *displays*, produtos criativos corriqueiros no contexto da propaganda.

Conforme argumenta Barreto (1982), o que orienta o processo criativo do profissional de criação em propaganda não são as recomendações de que tratam publicações com receitas e abordagens de criatividade, ou guias de orientação à atividade publicitária, mas sim a experiência prática ao próprio comportamento criativo. Sendo o comportamento criativo inato, ou sendo ele influenciado, estimulado ou não pela cultura, ele precisa ser estimulado, facilitado ou aprendido e para tal, a prática (do comportamento criativo) é o meio apontado como o mais adequado para esse intento.

Teóricos da criatividade, como Duailibi & Simonsen Jr. (2000) recomendam que o que se aprende sobre criatividade deve ser esquecido no momento de criação. Esse processo de esquecimento corresponde também à fase de *incubação* de que trata Barreto (1982, 1997). Trata-se da fase do processo criativo que segue à de envolvimento com o problema e antecede a fase de *iluminação*. Conforme afirma

Barreto (1982) é justamente na fase de incubação que o problema é resolvido, num processo que tem lugar no inconsciente do indivíduo, na ótica da psicanálise.

Muitos publicitários têm vocações artísticas, geralmente no caso dos diretores de arte, e vocações literárias, no caso de redatores, que se não gostam tanto de escrever, apreciam uma “boa” leitura, ou são ávidos por informação. Conforme expõe Barreto (1982), o tipo de criatividade exigido para fazer propaganda se diferencia do que se exige no campo das artes e da literatura, onde a subjetividade e a inspiração são elementos essenciais. No caso da criação em propaganda, a criatividade exigida é muito mais objetiva, restrita e, de certa forma, como a representa Barreto (1982), banal:

(...) a propaganda exige uma inteligência inferior, ou melhor, a parte inferior, ‘animal’, das potencialidades criativas de um publicitário. Isso justifica (...) que a criação em propaganda é um ato simples, banal, intelectualmente primário.

No ambiente de criação publicitária, o regime de prazos e a especificidade técnica do produto a ser desenvolvido, um anúncio, por exemplo, não há tempo para inspiração. Sendo assim, conforme Barreto (1982) o modelo de inspiração não é compatível com o modelo de criação publicitária. Porém, como em qualquer atividade criativa, a inspiração é necessária. Como então é possível ser criativo num ambiente de criação em propaganda?

Barreto (1982) considera que para atingir esse objetivo, dois passos devem ser seguidos: o primeiro é identificar o problema, isto é, qual é o problema. O segundo é direcionar a criatividade para a solução do problema, ou desafio, que, no caso da publicidade, é persuadir. A criatividade, nesse contexto, é direcionada para persuadir o público alvo a atender ao apelo de uma determinada mensagem. Porém, para que tal meta seja atendida, associa-se, ao comportamento criativo, conhecimento e utilização de tecnologia apropriada.

7 MÉTODO

7.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo caracteriza-se como descritivo, do tipo estudo de caso, tendo como objetivo principal identificar e estudar as características facilitadoras e restritivas à criatividade, em um determinado ambiente organizacional, caracteristicamente orientado para o comportamento criativo.

7.2 SUJEITOS

Os sujeitos escolhidos para participarem da pesquisa foram os que faziam parte do quadro de profissionais do departamento de criação da agência no período em que o estudo foi realizado, além do presidente da agência, a diretora de atendimento e o fundador da organização. Os membros do departamento tiveram suas atividades observadas, enquanto os outros sujeitos foram apenas entrevistados. O número de sujeitos, portanto, totalizou 16, dentre esses, 13 pertencendo ao departamento onde o estudo foi focado.

No Quadro 1 (pg. 83) são apresentados os sujeitos em relação à atividade que exerciam na agência e ao tipo de participação que tiveram na pesquisa. A participação como entrevistado foi considerada voluntária, por isso, conforme disponibilidade, nem todos os membros do departamento foram entrevistados, mas suas atividades foram observadas, bem como sua interação com os demais.

Trabalhavam no departamento de criação, no período em que a coleta de informações teve início 12 pessoas, 2 mulheres e 10 homens, dentre esses, 4 com função de redator e 8 com função de diretor de arte, divididos em 5 equipes, dentre elas 3 duplas e 2 trios. Conforme foi constatado, todas as equipes são compostas pelo menos por um diretor de arte e um redator. Os diretores de arte são do sexo masculino, sendo que as únicas duas representantes do sexo feminino exerciam a função de redadoras. Uma das duplas é composta pelo diretor de criação, que no caso exerce função na dupla de redator. Houve uma troca de pessoal no decorrer do período em que foi realizado o estudo, onde uma das redadoras entrevistada RD1, deu lugar a outro redator RD2, que é apontado do quadro de participantes da pesquisa como o 13º elemento.

| SUJEITOS | VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO | FUNÇÃO | PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA |
|----------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| F1 | Fundador da organização | Não trabalha mais na organização | Entrevista |
| P1 | Sócio majoritário | Presidente da organização | Entrevista |
| A1 | Funcionária | Diretora de atendimento | Entrevista |
| DC1 | Funcionário | Diretor de criação Redator | Observação Entrevista |
| DA1 | Funcionário | Diretor de arte | Observação Entrevista |
| DA2 | Funcionário | Diretor de arte, Diretor de varejo | Observação Entrevista |
| DA3 | Funcionário | Diretor de arte | Observação Entrevista |
| DA4 | Estagiário | Diretor de arte | Observação Entrevista |
| DA5 | Estagiário | Diretor de arte | Observação Entrevista |
| DA6 | Funcionário | Diretor de arte | Observação |
| DA7 | Funcionário | Diretor de arte | Observação |
| DA8 | Funcionário | Diretor de arte | Observação Entrevista |
| RD1 | Funcionário | Redatora | Observação Entrevista |
| RD2 | Funcionário | Redator | Observação Entrevista |
| RD3 | Estagiária | Redatora | Observação Entrevista |
| RD4 | Funcionário | Redator | Observação |

QUADRO 1: Relação dos sujeitos mostrando, vínculo com a organização, função que desempenham e tipo de participação que tiveram na pesquisa.

No que se refere à faixa etária, 5 dos integrantes estão na faixa etária entre 18 e 25, 3 entre 26 e 30, 3 entre 31 e 40, 1 entre 40 e 60 e 1 acima de 60.

Quanto à naturalidade, apenas 3 são naturais de Florianópolis, o restante origina-se de outros estados da federação, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Um dos integrantes é natural da Espanha, onde também iniciou a atividade profissional. No restante, 4 iniciaram a atividade profissional em Florianópolis e os demais iniciaram a atividade profissional fora do estado.

Com relação à formação, 10 têm curso superior e apenas 3 estão cursando o 3º grau. Quanto à experiência profissional acumulada, 8 indivíduos trabalham no ramo de publicidade e propaganda, de 1 a 10 anos, 4 indivíduos exercem a profissão de 11 a 30 anos, e um dos integrantes está no ramo a mais de 30 anos, 36 só na Agência X. No restante, 4 estão na agência a menos de 1 ano, 8 estão entre 1 e 10 anos, nenhum entre 11 e 30 anos.

No que se refere à dedicação à atividade publicitária na agência, todos cumprem jornada de trabalho em período integral, 3 fazem curso de graduação, dentre esses 2 estudam publicidade e 1 administração. Quatro indivíduos, estes diretores de arte, exercem sua atividade também como *free lancer*.

Comparando o pessoal da criação, considerando a relação faixa etária – experiência, os mais experientes são predominantemente mais velhos. No entanto, não é possível fazer nenhuma comparação entre eles no que se refere a sua capacidade criativa, pois nenhum instrumento de mensuração dessa natureza foi utilizado.

7.3 INDICADORES INVESTIGADOS

A determinação dos indicadores selecionados para orientarem a pesquisa, baseou-se na noção multidimensional de ambiente proposta no capítulo “Ambiente criativo” (pg. 22), que contempla dois universos de análise, nas perspectivas de micro e macrocosmo, onde interagem aspectos contextuais, aspectos do ambiente físico e aspectos do ambiente psicossocial.

Na perspectiva de *macrocosmo*, estão os aspectos do contexto histórico e do contexto (atual) sócio-econômico e cultural no qual a organização está inserida. O conhecimento sobre os aspectos históricos permite compreender como a criatividade foi estimulada ao longo do tempo e como foram construídos os valores gerenciais e culturais da organização. O conhecimento sobre os aspectos do contexto sócio-econômico e cultural, referente à cidade, ao estado e ao país onde o ambiente está localizado, possibilita o levantamento de informações sobre o desenvolvimento do setor de atividade estudado e sobre como as iniciativas inovadoras são valorizadas socialmente e em que proporção, produzem riquezas. Essas informações fornecem subsídios para entender também, de que forma recursos financeiros e tecnológicos são destinados aos setores de pesquisa, desenvolvimento e implementação de criatividade, e como isso reflete no setor de atividade selecionado para o estudo.

Na perspectiva de *microcosmo*, está o ambiente específico selecionado para análise. Os aspectos do ambiente físico nessa perspectiva se referem basicamente à organização do espaço físico, à arquitetura e *layout*, à tecnologia e equipamentos disponíveis, à iluminação e aos ruídos, ao tipo de vestuário, aos documentos e materiais de orientação.

O ambiente psicossocial, na perspectiva de microcosmo, faz referência a todo um conjunto de relações estabelecidas de forma sistêmica, campo sobre o qual as

ações humanas se revelam, desde as influências sócio-culturais, às experiências de aprendizagem, a exemplo do histórico de exposição a críticas e recompensas. Alencar (1996) propõe um modelo de análise de aspectos psicossociais para avaliar se um determinado ambiente de trabalho apresenta características que podem ser consideradas como estimuladoras, ou facilitadoras em relação à criatividade. Denomina esse modelo de *componentes do clima psicológico*, que inclui aspectos referentes à autonomia do pessoal no ambiente de trabalho, sistemas de premiação dependente do desempenho, apoio à criatividade, aceitação das diferenças entre os membros, envolvimento pessoal, e apoio da direção (em relação à expressão da criatividade ou na oportunização para que tal comportamento seja desenvolvido). A esses aspectos, no intento de ampliar esse universo, podem ser incluídos aspectos relacionados à organização das atividades e do tempo, aos binômios cooperação/competitividade e individualismo/integração. Tais aspectos, caracteristicamente interatuantes, podem ser analisados separadamente, mas discutidos em conjunto, sendo que aspectos de diferentes dimensões, ou eixos, são relacionados uns com os outros.

| EIXO | INDICADORES | FONTES DE INFORMAÇÃO |
|------|---|--|
| A | Contexto em que se insere a organização: O contexto da propaganda no país, no estado e na cidade, posicionamento no mercado, crises e desafios. | <i>Documentos</i> <i>Observação</i> <i>Entrevistas</i> |
| | Contexto histórico da organização: História da organização. | <i>Documentos</i> <i>Entrevistas</i> |
| | Aspectos gerais do ambiente físico da organização: Arquitetura externa, equipamentos e tecnologia disponível. | <i>Documentos</i> <i>Observação</i> <i>Entrevistas</i> |
| B | Aspectos do ambiente físico: Organização do espaço (arquitetura e lay out); equipamentos e tecnologia disponível; iluminação e ruídos; temperatura/ clima interno. | <i>Documentos</i> <i>Observação</i> <i>Entrevistas</i> |
| | Aspectos do ambiente psicossocial: Organização das atividades e do tempo, concepção/ entendimento gerencial sobre criatividade, processo criativo, interação entre os profissionais, relações hierárquicas, individualismo/ competitividade X cooperação/ integração, apoio da gerência (em vários níveis). | <i>Observação</i> <i>Entrevistas</i> |

QUADRO 2: Apresentação dos indicadores e suas fontes de informação.

Os indicadores investigados no presente estudo, para fins didáticos, foram divididos em dois eixos, conforme mostra o quadro 2, que relaciona também o tipo de informação com suas fontes. O eixo A, refere-se a aspectos que envolvem a organização como um todo (macrocosmo), enquanto que o eixo B, refere-se de forma mais específica a aspectos do ambiente de trabalho selecionado para o estudo, o departamento de criação da agência (microcosmo). Os aspectos, interatuantes foram analisados separadamente, mas discutidos em conjunto.

7.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Os instrumentos de investigação escolhidos para coleta de informação compreenderam: *pesquisa documental*, *observação direta* e *entrevistas*. A opção pela utilização simultânea e combinada das três técnicas de coleta de informações, corresponde ao procedimento denominado triangulação “intramétodo” que, segundo Shinyashiki (*in* Silva, 2001), fundamenta-se no pressuposto de que a fragilidade apresentada por uma técnica poderá ser compensada pela força de outra.

7.4.1 Pesquisa documental

Refere-se às fontes de dados documentais, tais como organogramas, memorandos e outros documentos que caracterizam o funcionamento e a estrutura da organização. No estudo foi analisado um livro publicado pela própria agência, que retrata aspectos da história da organização, das filosofias de gerenciamento e da cultura organizacional. O material foi emprestado ao pesquisador, por um dos

participantes da pesquisa, para que fosse lido e analisado. O *portfolio*¹² da agência foi observado no site da empresa na Internet e em revistas e informativos sobre a empresa, disponibilizados por sujeitos colaboradores.

7.4.2 Observação direta

No que diz respeito aos *aspectos do ambiente físico*, foi utilizado um roteiro de observação semi-estruturado (anexo 2), com a possibilidade de anotação de qualquer informação cuja identificação não fora prevista. Com relação aos *aspectos do ambiente psicossocial* observados, as anotações foram livres.

O ambiente de trabalho foi observado em diferentes momentos, de modo a proporcionar uma visão de conjunto e obter informações sobre diferentes etapas de trabalho e sobre as fases do processo criativo.

7.4.3 Entrevistas

Por meio de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas (vide anexo 3), buscou-se depoimentos a respeito da presença ou não de uma série de variáveis do ambiente organizacional, tais como explicitadas nos indicadores selecionados para o estudo (pg.61). As entrevistas foram realizadas em ambiente reservado, de modo a garantir privacidade e evitar interferências diretas. Algumas entrevistas ocorreram fora da organização, na praça em frente à agência. Foram feitas também indagações sobre como os sujeitos percebem essas características do ambiente físico e como elas interferem em seu dia-a-dia.

¹² 1. Conjunto de marcas, produtos e serviços de uma empresa. 2. Conjunto das contas de uma agência, produtora, fornecedor ou profissional. 3. Conjunto dos títulos de uma editora e de programas de uma emissora de rádio e TV. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario. (O termo também é utilizado em relação ao material desenvolvido pelos publicitários).

Devido a dificuldades na disponibilidade de alguns participantes para a realização de entrevistas, estas foram substituídas por questionários com perguntas abertas, enviados pela Internet.

7.5 SITUAÇÃO E O AMBIENTE

O ambiente de trabalho foi observado em diferentes momentos, de modo a proporcionar uma visão de conjunto e obter informações sobre diferentes etapas de trabalho e sobre as fases do processo criativo. As entrevistas, foram realizadas em ambiente reservado, de modo a garantir privacidade e evitar interferências diretas. Algumas entrevistas ocorreram fora da organização, na praça em frente à agência.

7.6 EQUIPAMENTO E MATERIAL

Para a realização das observações foi utilizado um diário de campo, orientado por um roteiro de observação contendo os principais indicadores a serem observados (vide anexos), para que na análise de conteúdo possam ser relacionados os aspectos apontados na literatura com os aspectos observados. A organização não abre espaço para o registro de imagens, conforme havia sido proposto no projeto de pesquisa.

O roteiro de entrevistas, previamente construído (anexo 3), é orientado com base nos indicadores traçados para o desenvolvimento da pesquisa. No entanto para cada entrevistado foram selecionadas diferentes perguntas dentro do roteiro, de acordo com a aparente disposição dos entrevistados para responder a determinadas perguntas, e com as necessidades de informação em cada momento (isto é, algumas informações que se tornaram óbvias através de observação não

precisaram ser indagadas repetidamente nas entrevistas). Em alguns casos, porém, a respeito de certos aspectos já observados diretamente, foram feitas perguntas procurando saber sobre a influência desses aspectos sobre os indivíduos, sobre a dinâmica de trabalho, e o próprio desempenho criativo. Para o registro das entrevistas utilizou-se um gravador de bolso, para proporcionar maior fidedignidade às informações fornecidas pelos participantes. A análise documental necessitou apenas de reprodução xerográfica e scanner.

7.7. PROCEDIMENTOS

Para responder à pergunta de pesquisa foi necessário, em primeiro lugar, buscar referências na literatura que subsidiassem o estudo, de modo a permitir o estabelecimento de relações entre o que a literatura aponta como características facilitadoras e restritivas a criatividade no ambiente organizacional, com o observado no ambiente selecionado. A partir da primeira revisão de literatura foi possível extrair indicadores que serviram de base para a construção de roteiros de observação, de entrevista, orientando também a procura por fontes de informação documentais.

7.7.1 Seleção do ambiente organizacional para o desenvolvimento do estudo

O critério de seleção do ambiente organizacional se baseou, na especificidade da atividade desenvolvida nesse ambiente, essencialmente orientada para o comportamento criativo; na facilidade de deslocamento para o local (mesma cidade em que reside o pesquisador); no acesso oferecido pela organização para a realização do estudo; e na disponibilidade de recursos para a pesquisa. Baseando-se nesse critério, o ambiente organizacional selecionado para o estudo foi o departamento de criação de uma agência de publicidade catarinense, de grande

porte, localizada no centro de Florianópolis. Tal organização foi selecionada, também, por seu destaque no cenário da publicidade, por sua tradição e história; pela estrutura organizacional que apresenta, no caso, departamentalizada, permitindo a focalização do estudo num ambiente de trabalho específico (departamento de criação).

A área de publicidade & propaganda foi escolhida para a realização da pesquisa porque a atividade se enquadra ao perfil de trabalho orientado para o comportamento criativo. O ambiente selecionado caracteriza-se como um ambiente de trabalho orientado essencialmente para o comportamento criativo, porque as atividades têm como objetivo final, a apresentação de resultados satisfatórios em termos de criatividade.

7.7.2 Contato com a organização

O contato inicial com a organização foi feito via *e-mail*, no qual uma carta de apresentação da proposta de pesquisa foi encaminhada para o setor de atendimento da agência. Em seguida, foi feito contato telefônico e agendado um encontro com a pessoa responsável pelo setor. Nessa reunião ficou definido que o estudo poderia ser feito no departamento de criação da agência. Foi, então, agendada uma reunião com o diretor de criação da agência, onde foi estabelecido um contrato verbal sobre como o estudo poderia ser desenvolvido. Nessa reunião, foi apresentada uma carta de apresentação (anexo 1), assinada pelo orientador da pesquisa. Em seguida se iniciaram as visitas ao setor para observação, entrevistas e coleta de outras informações. Ficou combinado que após o término do estudo, em data não estabelecida, o seu resultado deveria ser apresentado na organização, em termos de *feedback* e sugestões.

7.7.3 Seleção dos sujeitos

A escolha dos sujeitos foi definida baseando-se no local onde estes trabalham (no caso o departamento de criação), importância e posicionamento na agência. No caso da seleção do fundador da organização, a escolha objetivou a obtenção de dados históricos sobre a organização e só ocorreu de fato devido à facilidade de comunicação com este. Não houve qualquer objeção explícita por parte dos membros da “criação” em serem observados, mas houve objeção no que concerne a filmagens e fotografias. O contato com os sujeitos se deu de forma direta, no caso dos que trabalham na “criação”, e via contato prévio por telefone ou *e-mail*, no caso dos outros entrevistados.

7.7.4 Elaboração do guia de observação e do roteiro de entrevistas

Os roteiros de observação e entrevistas foram construídos a partir do quadro de indicadores estabelecidos para a investigação (pg. 61). No desenrolar das entrevistas, algumas alterações foram feitas no roteiro, de modo a adequar as perguntas ao contexto encontrado. Alguns dos aspectos não haviam sido previstos, enquanto que alguns dos aspectos previstos não foram observados. A flexibilidade nos modelos de investigação facilitou o registro de informações. Os roteiros apresentados (anexos 2 e 3), correspondem à última atualização de cada um deles.

7.7.5 Realização da coleta de informações

As observações ocorreram no período entre junho e setembro de 2003, no departamento de criação da agência. Visitas a outros departamentos na organização ocorreram, mas em caráter informal. As entrevistas com o pessoal da “criação” ocorreram nesse mesmo período, de junho a setembro, e as demais entrevistas

entre novembro e dezembro do mesmo ano. A pesquisa documental, por sua vez, estendeu-se até o primeiro semestre de 2004.

7.7.6 Registro e organização dos dados

As informações de observação foram registradas em um diário de campo para serem organizadas e analisadas dentro de categorias orientadas pelos indicadores propostos. As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados. Duas das entrevistas foram realizadas através da Internet, por *e-mail*, devido a não disponibilidade para a realização de encontro pessoal. Após o registro das informações, estas foram organizadas em categorias de análise baseadas nos indicadores propostos para o estudo.

7.7.7 Análise e interpretação dos dados

A análise de conteúdo foi escolhida como técnica para análise e interpretação das informações, por meio da qual estas foram descritas e classificadas em categorias, conforme sua natureza e função dentro da pesquisa.

As categorias analíticas, sobre as quais foram fixadas as informações, seguiram um modelo misto, conforme proposto por Laville & Dionne (1999), no qual categorias são inicialmente selecionadas e modificadas em função das informações coletadas. No caso desse estudo, os conteúdos foram pré-organizados de acordo com os indicadores estabelecidos a priori (pg. 61).

Na caracterização desse ambiente, buscou-se identificar, dentre as características levantadas, aquelas que à luz da literatura pudessem ser consideradas como predominantemente facilitadoras ou restritivas à criatividade. Essa caracterização é sintetizada nos quadros 3 e 4 (pgs, 88 e 126). As informações foram interpretadas, por sua vez, a partir do quadro teórico de referência utilizado no

estudo. Tal quadro abrange trabalhos de diversos autores, de diferentes perspectivas teóricas e áreas de conhecimento. Autores como Alencar (1986, 1995a, 1995b, 1996, 1998), De Masi (2000), Gardner (1995, 1997), Barreto (1982, 1997), Amabile (1983, 1996), Duailibi & Simonsen (1990), Kao (1997), Stoner & Freeman (1999), representam, dentre outros, o quadro teórico consultado.

As estratégias de investigação estabelecidas contemplaram um universo amplo de informações analisado do ponto de vista de dois eixos: No primeiro (macrocosmo) foram investigados: *contexto histórico da organização, contexto no qual está inserida a organização e aspectos gerais do ambiente físico da organização*. No segundo eixo (microcosmo) foram estudados: *aspectos do ambiente físico, e aspectos do ambiente psicossocial*, do ambiente organizacional, dentro da organização, selecionado para a realização do estudo. Os conjuntos de aspectos foram observados na dinâmica das atividades desenvolvidas, no processo criativo e na interação social. Além das observações, foram realizadas entrevistas abertas com roteiro semi-estruturado. Foi também analisado um documento histórico sobre a organização, editado pela própria agência.

Interessou reconhecer também a origem do processo de facilitação desse ambiente à criatividade, por meio de levantamento de informações históricas, de modo a identificar soluções e caminhos encontrados pelos seus dirigentes e colaboradores no sentido de transpor obstáculos e estabelecer um clima favorável para o melhor aproveitamento do potencial criativo do pessoal envolvido diretamente com o processo de criar, no caso o pessoal de “criação”.

8 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A organização selecionada para o estudo, uma agência de publicidade renomada, tem sua sede localizada no centro de Florianópolis e fez seu 40º aniversário em 2003. A agência é destaque no Estado de Santa Catarina, desde sua fundação em 1963 por um empresário radialista, na época muito popular, em conjunto com seu companheiro de locução em rádio. Ambos trabalhavam na Rádio Diário da Manhã de Florianópolis e conforme conta a história¹³ sentiram a necessidade de fazer um trabalho de propaganda mais profissional no mercado, criando a Agência X¹⁴. Primeiramente, ela era especializada em rádio e, posteriormente, passou a atuar em outras áreas, caracterizando-se por apresentar uma postura técnica e profissional, revelando-se uma empresa preocupada com a qualidade do produto criativo, a agilidade e o compromisso com seus clientes, diferenciando-se no mercado. Segundo o atual presidente da organização, essa herança é carregada até os dias atuais.

No ano 2000, a agência obteve a maior premiação de uma agência catarinense, na história, por uma campanha para um de seus principais clientes: uma medalha no Festival de Nova York, considerado um dos mais importantes do mundo. Segundo a mesma fonte¹⁵, além do prêmio, que contribuiu para o reconhecimento da qualidade criativa do trabalho desenvolvido na Agência X, o impacto que a marca obteve junto a seu público-alvo foi da mesma importância.

Além de ser uma das agências mais antigas de Santa Catarina é também uma das que se mantém há mais tempo entre as agências que lideram esse cenário

¹³ FONTE: livro: (...) 25 anos de história da propaganda de Santa Catarina, editado pela própria agência.

¹⁴ O nome é fictício, de modo a manter a identificação da organização em sigilo.

da propaganda. Conforme dados fornecidos pelo Portal Brasileiro de Propaganda¹⁶, a Agência X ocupava, em 2001, o 40º lugar no *ranking* das maiores agências do Brasil, com receita estimada em R\$ 5.058.839,00. Outros *rankings*, mais atualizados, foram encontrados, mas não incluíam essa empresa, no entanto, esses *rankings* dependem da divulgação de dados pelas próprias agências.

A estrutura operacional da Agência X é composta basicamente por 53 funcionários distribuídos em 6 departamentos, a saber: Departamentos de Mídia, Atendimento, Planejamento, Criação, Produção e Administração/coordenação, além da sua unidade de Promoção. Além disso, a área de atuação da agência é complementada por parceiros nas áreas de *web design*, *no-media* e planejamento de marketing para Internet, oferecendo assim, um leque amplo de recursos a seus clientes.

Os principais prêmios que a agência conquistou nos últimos anos foram: finalista no Prêmio Abril; finalista no Prêmio Folha/Revista da Criação; finalista no Prêmio Profissionais do Ano Rede Globo; Galo de Prata no Festival de Gramado; Medalha de Bronze e Medalha de Prata no Fiptur; Medalha de Bronze e Medalha de Prata no Festival de Nova York.

Conforme a fonte histórica consultada e alguns depoimentos, o pioneirismo, o posicionamento e a consolidação da agência no mercado, refletem o “espírito criativo” de seus idealizadores, gestores e colaboradores, tanto que a criatividade, enquanto perfil profissional, é apresentada pelos seus dirigentes como uma marca registrada da empresa. “Paixão pelas grandes idéias” é o *slogan* da agência, e conforme explica seu presidente, as boas idéias permitem que o produto ou serviço

15 FONTE: livro: (...) 25 anos de história da propaganda de Santa Catarina, editado pela própria agência.

16 FONTE: <http://www.mmonline.com.br/mmonline/jsp/Navega.jsp?pldConteudo=26206> (website que disponibiliza o dado).

se diferenciem no mercado de comunicação de massa, considerado por ele uma grande “guerra”:

(...) em primeiro lugar a gente tem que fazer tudo com paixão, porque só se faz direito quando se faz com paixão, com energia, com entusiasmo. E na agência esse nosso slogan retrata a importância que damos para a idéia, para a boa idéia, para a idéia diferenciada. Então a agência vive em busca constante pela idéia memorável, uma idéia inovadora. É a perseguição à idéia que faz a diferença na televisão, na revista, no material gráfico, no outdoor ou no rádio. Porque você precisa ter uma boa idéia para que o seu produto ou o seu serviço seja diferenciado nessa grande "guerra" que é a comunicação de massa.(P1, presidente).

Além da menção à competitividade no mercado da comunicação de massa, o presidente da agência enfatiza, nesse trecho, a importância da paixão no trabalho, que se refere ao envolvimento pessoal com a atividade desenvolvida; a importância dada pela agência as idéias “boas”, originais e inovadoras, que permitem o destaque de seus produtos e serviços no mercado, “fazendo a diferença”. O envolvimento pessoal com a atividade, aliado à criatividade, fazem a diferença no mercado da publicidade.

Outra informação importante que deve ser ressaltada, é que como a Agência X está a 40 anos no mercado, serviu ao longo de sua história como escola e local de trocas de experiências entre muitos publicitários, que por lá iniciaram, consolidaram sua carreira, ou por lá permaneceram até os dias atuais. DA1, um dos colaboradores mais antigos da agência, atuando como diretor de arte, num de seus depoimentos, confirma essa afirmação:

Muitos publicitários, profissionais e estudantes passaram por aqui e deixaram sua marca. Alguns aqui fizeram escola, outros fizeram história .(DA1, diretor de arte).

Como qualquer grande empreendimento, a comunicação de massa exige que a empresa esteja sempre atenta às mudanças no mercado, aos avanços tecnológicos, às necessidades dos clientes e da sociedade. Tal exigência constitui-se como desafio no momento, para que a organização estudada, assim como outras

de seu porte, possam acompanhar as frenéticas mudanças que assolam o mercado, inclusive o publicitário, já acostumado a esse ritmo.

8.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL SELECIONADO PARA ESTUDO: DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA

Pode-se afirmar que o departamento de criação de uma agência de propaganda é o coração dessa organização, pois é justamente o produto criativo concebido nesse ambiente, que movimenta uma organização dessa natureza. Esse ambiente, como sua própria designação indica, tem como característica básica a orientação das atividades ao comportamento criativo, e sendo assim, a criatividade, exercida por seu recurso humano, é o principal elemento de trabalho, aliado ao aparato técnico e instrumental e o acesso à informação de que a organização dispõe.

De acordo com Barreto (1982, 1997), em propaganda o comportamento criativo tem uma série de peculiaridades que o diferencia do observado em outras áreas, como na ciência e nas artes. A criatividade em propaganda tem como características principais a objetividade, o foco na persuasão do público alvo para atender ao apelo das mensagens publicitárias, o limite de tempo para execução das tarefas (prazo) e um permanente estado de pressão gerado pelos prazos, especialmente os do tipo “pra ontem”. O departamento de criação é o ambiente onde ocorrem as atividades de criação e onde é travada a batalha contínua do “espírito criativo” que, de acordo com De Masi (2000), necessita de espaço e tempo livre, contra a restrição de tempo para a execução das atividades.

Um departamento de criação em propaganda organiza-se da seguinte forma: sua figura chave é o *diretor de criação*, que deve possuir amplo conhecimento sobre

a “arte” de fazer propaganda e ter domínio sobre os dois tipos de função desempenhadas nesse ambiente, a *direção de arte* e a *redação*. O diretor de criação gerencia o departamento, organizando suas atividades e avaliando a qualidade técnica e criativa do produto desenvolvido. Além disso, o diretor de criação é quem faz a ponte direta entre o departamento de criação com os outros departamentos de uma agência, e obviamente deve estar afinado com os valores e a missão da organização.

Os indivíduos são divididos em equipes, compostas por pelo menos um diretor de arte e um redator. Normalmente estas equipes constituem-se como duplas. Barreto (1982) é um defensor desse modelo de composição de equipes de criação publicitária, pois considera que o excesso de pessoas na equipe atrapalha a criatividade e de acordo com o contexto, até a impossibilita. No caso da Agência X, na época em que foram realizadas as observações e as entrevistas, duas das equipes eram formadas por trios. Uma delas, a equipe de estagiários, e a outra, uma das equipes do núcleo principal de criação do departamento.

Cada equipe é especializada em determinados tipos de trabalho, conforme as aptidões e conhecimento técnico de seus membros. As tarefas são distribuídas de acordo com a especialidade da equipe e a importância do trabalho que deverá ser desenvolvido para a organização. Um mesmo pedido não é distribuído para mais de uma equipe, pois conforme o diretor de criação da Agência X, isso pode gerar competição e conseqüentemente atritos no ambiente.

Os pedidos de clientes chegam ao departamento de criação em forma de *briefing*¹⁷. Via de regra o *briefing* chega primeiro no diretor de criação do

¹⁷ Resumo, em inglês. Documento contendo a descrição da situação da marca ou empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-los. Base do processo de planejamento. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

departamento que o distribui conforme as especialidades das equipes e a importância para a organização, do cliente e do tipo de produto solicitado.

O equipamento básico de um departamento de criação é o computador e seus acessórios, que devem ser atualizados tecnologicamente, além do próprio domínio da tecnologia em *hardware* e *softwares*, necessário para que seja garantido ao produto criativo final, qualidade técnica e criativa. Além da tecnologia disponível, a qualidade técnica e criativa do produto desenvolvido no departamento de criação de uma agência publicitária depende também do acesso a informação de que a organização dispõe, no sentido de proporcionar na fase de *preparação* (Barreto, 1982) fontes de consulta abundantes e enriquecedoras.

Portanto, o departamento de criação de uma agência de propaganda é um ambiente organizacional orientado para o comportamento criativo, dentro do contexto da propaganda. Tal contexto, apesar de ser orientado para a criação, apresenta algumas características que podem, ora estimular a criatividade, ora restringi-la, como o fator tempo, cuja escassez, pode constituir-se como desafio para alguns publicitários, enquanto que para outros, como aspecto desmotivador.

9 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

9.1. INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A descrição e a interpretação de informações sobre a organização como um todo objetiva obtenção de um panorama geral, compreendendo uma visão de macrocosmo. Os aspectos descritos e interpretados neste tópico são apresentados na seqüência: a) contexto histórico da organização, b) contexto no qual a organização está inserida e c) aspectos gerais do ambiente físico da organização.

No “contexto histórico da organização”, destaca-se o pioneirismo e o empreendedorismo revelados pelos participantes do processo de consolidação histórica da organização no mercado publicitário catarinense. O “contexto no qual a organização está inserida”, se refere ao contexto da propaganda na atualidade, em Florianópolis, no estado e no Brasil, e localiza a organização estudada nesse meio. O sub-tópico, “aspectos gerais do ambiente físico da organização”, constitui-se como introdução para a caracterização do ambiente físico do departamento selecionado dentro da organização como foco de investigação, de modo a situar a organização como um todo, principalmente no que concerne a sua arquitetura externa, aos equipamentos e à tecnologia disponível.

9.1.1 Contexto histórico¹⁸ da organização

Pode-se fazer um paralelo da história da Agência X com a história da propaganda em Santa Catarina. A Agência X é referenciada como a ponte (pelo

¹⁸ FONTE: livro: (...) – 25 anos de história da propaganda de Santa Catarina.

menos a principal) entre a Florianópolis provinciana e o progresso, na arte de anunciar. “Com ela (a Agência X), começa a aparecer a diferença entre o reclame, que o cliente tirava a lápis em papel de banha, e o anúncio planejado por uma agência.(...)” Segundo a fonte consultada, a Agência X promoveu a vinda da televisão, o turismo, o carnaval, realizou palestras, congressos e feiras, até se consolidar como um “selo de garantia” para a promoção de iniciativas importantes para o desenvolvimento da cidade de Florianópolis. Nenhuma agência anterior a ela provocou tanto impacto, o que explica porque a Agência X ficou com os méritos do pioneirismo, reconhecido, inclusive, por publicitários ligados a outras empresas. Sua história leva também a marca do desbravamento.

Nos primeiros anos da propaganda no estado, havia dificuldade em se convencer os empresários a investir em publicidade, muitas empresas estavam acostumadas a produzirem seus próprios anúncios, a elas próprias fazerem sua publicidade. Um dos maiores entraves foi erradicar a imagem dos corretores. Para o cliente, em geral, a agência era um mero intermediário entre ele e o veículo (na época, início da década de 60, o principal era o rádio). Porém, cobrava pela criação do anúncio, enquanto que o rádio e o jornal cobravam somente o espaço¹⁹. A Agência X teve então que convencer o anunciante em não interferir na criação. E, aos poucos, o grupo foi se impondo pela criatividade e seriedade de seu trabalho. A prática corriqueira de fazer anúncios avulsos começou a ser substituída pelo conceito de campanha. Unificou-se a temática das peças para rádio, jornal, cinema, panfleto. Aos textos de oferta insípidos, até então veiculados, a Agência X incluiu o elemento que faltava: “o sabor da idéia”. Nesse sentido a empresa inovou.

¹⁹ Refere-se a todo e qualquer espaço (na mídia impressa) onde um determinado anúncio é veiculado. No rádio, TV e cinema, o espaço recebe o nome de tempo publicitário. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

No início, os próprios veículos²⁰ atrasaram o desenvolvimento da publicidade catarinense, encarando as empresas de publicidade como concorrentes. A maioria dos veículos, contudo, e o rádio em especial, procuravam o anunciante diretamente, oferecendo-lhe desconto de 20%, referente à taxa da agência. Foi tarefa árdua convencer o empresário catarinense daquilo que já não era novidade, na época, nos grandes centros: de que toda empresa deve dispor de uma verba publicitária e entregá-la a uma agência que saiba como melhor aplicá-la (promover seus produtos/serviços). A Agência X partiu praticamente da estaca zero. Ela colocou na cabeça do empresário catarinense que ele não deve ser um mero vendedor e sim um executivo de vendas.

O próprio fundador da empresa foi chamado de o pai da propaganda catarinense. Segundo um dos primeiros “homens de criação” da Agência X, ela foi a primeira agência estruturada empresarialmente, com departamentos e profissionais específicos nas diferentes áreas. Ela conseguiu elevar o conceito da publicidade e transformar o que era tachado de “coisa de camelô” em uma profissão invejada. A empresa foi fundada em 1963, quando praticamente só trabalhava com anúncios para rádio. Logo a Agência X começou a produzir *slides* também para cinema. O jornal, a princípio, não era muito requisitado para anúncios, pois não tinha tecnologia para receber ilustrações. No rádio houve a evolução dos *spots*²¹ para os *jingles*²². A Agência X também teve sua importância no desenvolvimento do turismo no estado.

Nos primeiros anos da propaganda em Santa Catarina, havia dificuldade na área gráfica. Usava-se ainda o sistema antigo de tipografia, muito limitado. Como

²⁰ 1. Nome genérico de qualquer empresa de comunicação, como editoras, emissoras, exibidoras de outdoor, etc. 2. Empresa individual de cada meio de comunicação, como o canal ou a rede de TV ou rádio, a editora de jornais e revistas, etc. 3. Título de jornal ou revista, emissora de rádio ou TV e qualquer outro instrumento de comunicação física, que leva as mensagens dos anunciantes aos consumidores. 4. Área da propaganda que agrupa os veículos de comunicação. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

²¹ Mensagem publicitária de rádio, feita por uma locução simples ou mista (duas ou mais vozes), com ou sem efeitos sonoros e uma música de fundo. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

alternativa, o pessoal da Agência X começou a utilizar recortes das letras de revista para compor anúncios mais sofisticados, ou então, desenhavam-se as letras a mão. Nesse aspecto, a agência também inovou. Conforme relata o diretor de arte mais antigo da empresa, ainda presente:

Era preciso, muitas vezes, levar trabalho para casa. Hoje já é tudo mais fácil, mas por outro lado perdeu a magia (DA1).

A Agência X foi também pioneira em colocar anunciantes catarinenses na TV gaúcha. Seu fundador viajava a Porto Alegre aos sábados onde apresentava um programa jornalístico, com comentários e notícias de Santa Catarina, patrocinado por clientes da região. “Era o único momento em que o florianopolitano se identificava com a programação da emissora”.

Com a chegada da TV a Santa Catarina, a Agência X começou a ter reconhecimento nacional. O lema em uma de suas fases mais gloriosas era: “aqui se trabalha, mas também se diverte”. A agência era conhecida como laboriosa e festiva. “Natal, aniversários, Páscoa, São João, tudo era motivo para reunir os funcionários para comemorar. Os aniversários da agência nunca passavam sem memoráveis e bem regados jantares, em que oradores saudosistas se referiam ao passado quase em lágrimas”. Na época, a propaganda empolgava jovens publicitários. Todos trabalhavam com afinco, mas num clima de descontração. “A Agência X era na verdade uma família”. A Agência X começou a pagar tão bem que chegou até a inflacionar o mercado. Depois apareceram concorrentes, a agência perdeu alguns ilustres como DA1, que, no entanto, logo retornou.

F1, presidente e fundador, investia na capacitação de pessoal, incentivava a participação de seus funcionários em seminários, cursos e encontros publicitários e promovia intercâmbio com renomadas agências do país. Nos anos 70, a Agência X

²² Mensagem publicitária para rádio na forma de música em que se canta os benefícios da marca. FONTE: Dicionário

conquistou suas primeiras contas de veiculação nacional. Em 1972, com a segunda turma de contatos, chegou P1, o atual presidente da organização.

Outra característica da Agência X refere-se a sua relação sempre próxima à comunidade. Um dos traços mais fortes do perfil da Agência X, desde sua fundação, foi sua vocação para a participação comunitária. No setor de cultura, uma de suas primeiras iniciativas foi a criação do troféu “Cidadã Samba”. Promoveu também o LIC Gay, a edição de produções artísticas, musicais e literárias regionais. A primeira apresentação ao vivo do Rei Roberto Carlos em Santa Catarina, em 1968, partiu também de iniciativa da agência. Outra iniciativa foi a produção de gravação, em 1968, da música “Rancho de Amor à Ilha”, do poeta Zininho.

Quando o atual presidente da empresa entrou para a Agência X, teve dificuldades para criar e logo foi demitido. Um tempo depois foi readmitido para trabalhar no setor de atendimento da agência, onde começou sua carreira como publicitário. A Agência X estava em franca expansão, abrindo filiais em outras cidades, numa das quais onde P1 teve uma de suas primeiras experiências como diretor de atendimento. Em 1975, assumiu a direção de atendimento em Florianópolis, já como um contato experiente. O trabalho dele em uma das filias da agência, em Blumenau, havia lhe rendido 10% da sociedade em Florianópolis. Nessa época, a Agência X passa por uma crise com a perda da conta do sistema financeiro estadual, que representava em torno de 65% do faturamento da agência. Houve cortes de gastos, redução de pessoal e promoções internas para suprir possíveis deficiências de profissional. Mas logo a agência retoma o crescimento, sob a liderança de F1 (fundador) e P1 (atual presidente).

Quando o presidente e fundador da empresa, em 1978, retorna de um curso de especialização em Nova York, conforme conta a história, um tanto

desambientado e cansado da propaganda, encontra a agência em franca expansão. Foi então que resolve vender sua parte do negócio para os três sócios que tocaram a agência nos tempos difíceis, um deles o atual presidente.

Em 1981, a Agência X recupera sua posição no mercado e se estabiliza com atuação ainda restrita a Florianópolis. P1 levava muita fé na marca da agência, entendeu que era o momento de apostar no crescimento da empresa e comprou as ações dos outros sócios tornando-se o único proprietário da agência. Nesse mesmo ano a Agência X volta a ter sede própria, adquirindo uma residência no centro de Florianópolis, onde se situa até os dias de hoje.

A ascensão da agência nessa época foi acompanhada por uma explosão da publicidade em Santa Catarina. Novas agências surgiram em todo o Estado. A Agência X capitalizou-se e criou escritórios no interior, investiu em contas privadas e em pessoal.

Os tempos mudaram, mas conforme seus dirigentes, a marca dos fundadores da Agência X persiste: o compromisso com a ousadia e a criatividade. Poucas agências no Brasil tem 40 anos. Seus dirigentes se orgulham do seu passado e do pioneirismo de seus fundadores.

9.1.2 Contexto em que a organização está inserida

O contexto em que está inserida a organização, considerado no estudo, refere-se a aspectos demográficos e sócio-econômicos da organização e a sua localização geográfica. Refere-se também ao contexto da propaganda²³ no Brasil, no Estado e na capital e ao posicionamento da empresa nesse cenário. A análise

²³ Apesar de publicidade e propaganda não serem propriamente sinônimos, os termos são usados nas linhas em que as informações são descritas como sinônimos, pois são usadas da mesma maneira nos depoimentos.

desses aspectos, por sua vez, não objetiva aprofundamento, promovendo apenas uma caracterização geral desse contexto.

Apesar de Florianópolis não ser um grande centro industrial, destaca-se como centro regional, na prestação de serviços e no comércio. Atua como centro político-administrativo, na qualidade de capital. Dentre os negócios movimentados na cidade, destacam-se os serviços de informática e comunicação, onde se enquadra a propaganda. O desenvolvimento desses setores decorre da concentração na capital de recursos provenientes de órgãos governamentais, e devido também a seu potencial comercial e turístico.

O aglomerado urbano de Florianópolis, que inclui as cidades de Biguaçu, Palhoça e São José, totaliza uma população estimada, em 2002, de 702.988 habitantes, segundo o IBGE²⁴. Florianópolis, cidade pólo do aglomerado urbano tem uma população estimada em 360.601 habitantes em 2002 (IBGE. Em janeiro de 1998, a Lei Complementar nº 162 instituiu a Região Metropolitana de Florianópolis, a primeira a ser criada no Estado, com objetivo principal de dinamizar as soluções dos problemas urbanos comuns.

O produto interno bruto da capital²⁵ foi estimado em 2000 em R\$ 4,201 milhões e o Pib per Capita em R\$ 12.292, portanto Florianópolis participa com 0,42% na produção total do Estado. O fato é que o crescimento da capital catarinense está se revelando como irreversível. Conseqüentemente, o setor de publicidade e propaganda deve crescer para atender o aumento da demanda de comunicação de massa.

Em conformidade com os depoimentos, Florianópolis é considerado o maior centro de propaganda de Santa Catarina e a Agência X sempre esteve entre as

²⁴ FONTE: Prefeitura Municipal de Florianópolis: www.pmf.sc.gov.br.

²⁵ FONTE: Prefeitura Municipal de Florianópolis: www.pmf.sc.gov.br.

maiores agências do estado, desde seus primeiros anos. Segundo o presidente da organização, o desenvolvimento do setor na capital se deve a recursos provenientes do poder público; à tradição e à cultura da publicidade em Florianópolis, cuja história tem início na década de sessenta, tendo a Agência X sido, conforme fonte histórica, a principal precursora nesse processo. Tal desenvolvimento provém proporcionalmente da presença de emissoras de TV importantes, como a RBS, e da concentração de instituições de nível superior e da própria Universidade Federal, na cidade. O intercâmbio profissional com outros estados e entre profissionais de diferentes estados também contribuiu nesse processo. Muitos publicitários optam por trabalhar em Florianópolis por sua beleza natural e por seus indicadores de qualidade de vida, o que permite a entrada no mercado publicitário local de profissionais capacitados, com experiência em agências de grande porte, especialmente as do eixo Rio - São Paulo. O processo de globalização, com seu concomitante desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, pode ser considerado um fator desse desenvolvimento, da mesma forma. No que diz respeito ao processo histórico do desenvolvimento do setor de propaganda no estado, DA1 confirma a hegemonia de Florianópolis no setor:

Havia uma época que em Santa Catarina havia três grandes centros de propaganda: Florianópolis, Blumenau e Joinville. Mas hoje, apesar de Blumenau e Joinville serem centros, em termos industriais, maiores que Florianópolis e terem também uma produção publicitária considerável, a diferença hoje entre Florianópolis e esses outros centros ficou maior, houve grande avanço aqui! **E ao que isso se deve?... (...)** tem haver com o desenvolvimento da cidade, por ter aqui muita gente de fora. As próprias agências, como a nossa, costumam contratar gente de fora (Rio, São Paulo, etc), as universidades que estão instaladas na região metropolitana... A presença da RBS aqui, o amadurecimento de modo geral dos meios de comunicação, a própria globalização, enfim... são diversos fatores que ajudaram Florianópolis a ser o que é em termos de publicidade em Santa Catarina...(DA1, diretor de arte).

De acordo com depoimentos, seguindo o exemplo de Florianópolis, o setor de propaganda no estado vive momento de expansão. Segundo DA1, o estado está

hoje entre os grandes centros de publicidade no Brasil, “competindo mano a mano” com o Paraná e o Rio Grande do Sul. Porém, como no depoimento que segue, o potencial criativo das agências de Santa Catarina poderia ser mais bem explorado pelas empresas de grande porte locais que, em parcela considerável, ainda mantêm vínculo com agências do eixo Rio – São Paulo. Isso também se deve ao fato de no eixo Rio – São Paulo estar sediada a “grande mídia”, o que facilita o acesso dessas agências aos veículos de comunicação de massa em rede nacional.

(...) porque as grandes contas que têm aqui em Santa Catarina, da iniciativa privada, ainda estão na mão de agências de outros estados, principalmente de São Paulo, infelizmente. E daí para as agências daqui as fatias são sempre menores. Boa parte dos profissionais de publicidade daqui também são de fora, então acho que falta profissionalismo, empreendedorismo na área! (DA3, diretor de arte).

Nesse trecho está implícito que há uma certa dependência das agências no estado em relação ao poder público (prefeituras, secretarias municipais e estaduais). Apesar dessa problemática apresentada, de acordo com o presidente da empresa, esse quadro está mudando e o setor de propaganda em Santa Catarina vive, na verdade, um “bom momento”:

Eu acho que nós estamos evoluindo bastante. Havia no passado grandes contas que estavam sob o domínio de São Paulo. Hoje, algumas dessas contas estão em Santa Catarina. Empresas que vem de fora e se instalam em Santa Catarina, já se utilizam dos serviços de nossas agências. (...) Temos também outras agências gerenciando contas nacionais e enfim, vivemos um bom momento e muito disso se deve à qualidade dos profissionais que temos aqui. Em Florianópolis, temos ainda outra vantagem pois parece que a cidade atrai muitos criativos. Na Agência X por exemplo, temos uma "fauna" de cariocas, paulistas e paranaenses. Isso faz com que tenhamos um bom produto. Nesse ano, apesar de muita gente achar que estamos em crise, temos a expectativa de crescer 25% e ao que tudo indica, vamos conseguir. (P1, presidente)²⁶

Há, porém, divergências de opinião sobre a real situação do mercado publicitário, especialmente no que concerne ao contexto nacional. De um lado, temos o presidente da Agência X que considera que esse mercado está em franca

²⁶ FONTE: Entrevista cedida a REDETV SUL no programa “Ta na mídia”, 17/08/2002.

expansão. De outro, temos Washington Olivetto, considerado um dos mais importantes publicitários do país, que considera que o mercado publicitário, não só no Brasil, mas em todo o mundo, vive na verdade um momento de crise. Olivetto (2003) considera que a crise que assola atualmente o setor não se refere apenas ao número de agências de publicidade, que tem aumentado consideravelmente, afetando o nível de competitividade entre as empresas desse setor, especialmente a partir da década de noventa, quando ocorre um grande desenvolvimento no setor de informática e telecomunicações em nível global. Segundo esse publicitário, a crise se deve na verdade à própria natureza da mensagem publicitária, considerada por ele, na atualidade, como vulgarizada e descartável, perdendo cada vez mais sua eficiência. Ele considera que o mercado está ávido por mensagens não-descartáveis e não-vulgarizadas, que há necessidade de mudança de postura por parte dos publicitários e revisão de preceitos éticos, inclusive, vinculados ao poder que a publicidade pode exercer sobre a população. Muitas fórmulas publicitárias de sucesso estão se tornando ineficazes e a publicidade já não convence mais como antigamente. Olivetto (2003) atribui isso, principalmente, às fórmulas utilizadas na comunicação globalizada, que considera que investe excessivamente na mensagem impessoal e que se distancia progressivamente do consumidor local. Ele sugere que o publicitário e o executivo, de modo geral, experimentem pegar o ônibus popular, algumas vezes, de modo que possam entrar em contato mais direto com a realidade que vivencia a população – os próprios consumidores.

Por outro lado, devido ao “espírito criativo” dos publicitários brasileiros e ao acesso desses profissionais ao que há de ponta, em termos de tecnologia de informação, a publicidade no Brasil está entre as mais desenvolvidas e premiadas do mundo e, nos últimos anos, só tem crescido nesse cenário. Informações divulgadas

pelo jornal O Estado de São Paulo²⁷ mostram que o Brasil sobe no *ranking* de inscrições para o Festival Internacional de Publicidade, Cannes Lions 2004. O país subiu do quarto lugar, ocupado em 2003, para a segunda posição no *ranking* mundial, com 1.978 peças inscritas, superado apenas pelos EUA (2.660 peças). Na categoria Press & Poster, o Brasil ficou na liderança, com 1.472 inscrições. Em 2003, o país estava em 4º lugar.

De acordo com a mesma fonte, o Festival Internacional de Publicidade Cannes Lions, que ocorre anualmente na Fraca, reúne profissionais do marketing e da publicidade na premiação de maior prestígio do mercado publicitário. O evento está em 2004 em sua 52ª edição. Todo ano, cerca de 8 mil delegados da indústria da propaganda e áreas afins comparecem ao evento para reconhecer o melhor da criatividade nos maiores meios de comunicação, discutir assuntos da indústria e promover intercâmbio. Mais de 17 mil peças publicitárias do mundo todo são exibidas no Festival, o qual conta com uma programação especial de seminários organizada por alguns dos maiores nomes da indústria de publicidade.

Sobre a qualidade e a repercussão da propaganda brasileira em nível internacional, DA1 faz o seguinte comentário:

Acho que sim (que a publicidade brasileira atinge nível criativo compatível com o do primeiro mundo), só o problema é que nós não temos as grandes verbas que eles tem (no primeiro mundo), e o mesmo poderia ser dito sobre o cinema, a música e as artes. (DA1, diretor de arte)

Nesse trecho, DA1 faz referência também à qualidade criativa do Brasil na produção artística, cinematográfica e musical, podendo-se acrescentar a produção televisiva. A comunicação de massa, onde atua a publicidade, tem como um dos canais mais expressivos a televisão, através de comerciais e das inserções publicitárias dentro da programação. É possível supor que um aumento de

²⁷ FONTE: Meio & mensagem: www.sindprodf.com.br/indice_news.asp

investimentos nas áreas em que a criatividade é mais solicitada e força motriz, da criação artística a criação científica, a qualidade dos produtos criativos resultantes desses processos deve automaticamente aumentar.

No trecho seguinte, DA1 atribui o sucesso do Brasil no meio da propaganda internacional às características criativas intrínsecas ao brasileiro, referenciando essas características enquanto habilidades para lidar com problemas e adversidades, considerando-as como de origem genética (promovida pela miscigenação racial) e étnica (relacionada à interação entre várias culturas, historicamente):

Então, é o que eu te digo. As pessoas que nascem em nosso país têm a vicissitude de serem pessoas potencialmente criativas. E eu acho que é por causa dessa miscigenação toda, não sei, eu acho que a criatividade é uma coisa intrínseca ao nosso povo! (...) pela diversidade e também pelas adversidades que sofremos, acabamos nos tornando pessoas mais criativas, mas é claro que tem que trabalhar, tem que suar a camisa e direcionar a criatividade pra alguma coisa que preste! Também porque a criatividade é assim: quando a gente precisa dela, quando a gente tem que usar a cabeça, pra enfrentar alguma coisa, a criatividade aparece. (...) quando as coisas são muito fáceis, acho que a criatividade se perde! (...) então essas dificuldades que sofre o Brasil, que nós sofremos, acabam se tornando numa coisa positiva! Mas voltando então à questão da propaganda ... é que essa busca pelo diferenciado e pela forma criativa que devemos adotar para solucionar problemas, somadas à nossa carga genética talvez, faz com que possamos produzir comerciais, com poucos recursos, mas atingindo uma altíssima qualidade. É o caso da propaganda brasileira! (DA1, diretor de arte).

No entanto, não basta ser criativo para vencer no mercado publicitário. Mesmo as agências de maior porte e tradição, como é o caso da organização estudada, precisam estar constantemente revendo suas políticas empresariais, investindo em equipamentos, tecnologia, informação e em pessoal. O estudo revelou que a Agência X criou vínculo com vários dos governos que estiveram à frente de Santa Catarina e da Capital, ao longo de sua trajetória, tendo criado um certo grau de dependência com este tipo de organização, vindo a sofrer periódicas crises que acompanharam processos de perdas de conta de governo, que foram contornadas,

conforme depoimentos de DA1 e fonte histórica²⁸, graças ao espírito empreendedor e criativo de seus dirigentes e colaboradores. Atualmente, a empresa encontra-se numa crise semelhante, associada a dificuldades relacionadas ao próprio nível de competitividade no setor, na atualidade. Porém, a discussão referente à organização como um todo, não será aprofundada, visto que o foco do estudo incide sobre um de seus departamentos.

A revelação que o estudo faz sobre o vínculo da Agência X com governos, conforme depoimentos, é uma característica comum às agências de grande porte do estado catarinense, especialmente da capital. Apesar da Agência X ter se posicionado historicamente a frente nesse processo, outras agências em Florianópolis estiveram nessa disputa.

Olha, esse negócio de governo é um problema mais florianopolitano do que qualquer outra coisa, (...) e tem sempre umas agências disputando essas contas de governo, e é um negócio complicado, porque depende de fatores políticos e econômicos determinantes em cada fase... Nós (da Agência X) estamos nessa luta desde o início. (DA1)

Na transição para o atual governo do Estado de Santa Catarina, que ocorreu em 2003, a Agência X perdeu uma de suas maiores contas²⁹ – a história se repete novamente. Conforme conta DA1, esse processo é difícil, mas pode ser contornado com empreendedorismo, criatividade e planejamento, buscando um equilíbrio, de modo a não depender demasiadamente do poder público como sustentação financeira:

Sempre é um processo... difícil, porque por mais que tu queiras, as agências de Florianópolis estão sempre querendo abiscoitar alguma coisa dos governos, naturalmente. Porque sempre é uma verba muito boa, é uma verba grande. E você também pode de alguma forma mostrar um trabalho legal, um trabalho bonito, com qualidade, com essa verba do governo. Embora politicamente seja um pouco difícil mostrar um trabalho muito criativo, depende muito dos caras que estão no governo... enfim, a gente tem que se adequar! Há sempre uma certa dificuldade em estarem aceitando uma propaganda mais criativa, a coisa é sempre mais política, entende? Mas realmente, a verba, a parte financeira ajuda muito. (...) Então

²⁸ FONTE: livro: (...) – 25 anos de história da propaganda de Santa Catarina, editado pela Agência X.

²⁹ Não foi questionado que proporção essa conta ocupava na receita da empresa.

as agências de Florianópolis, normalmente, estão trabalhando com esse tipo de coisa... É prefeitura, ou é o governo, ou algum órgão do governo federal e é essa coisa toda. Porque sempre é uma forma de entrar um bom dinheiro, porque Florianópolis não é uma cidade que tenha grandes indústrias! (...) Então é assim: agência que tem conta de governo, não pode deixar cair a peteca do outro lado, pois se deixou cair a agência perde o equilíbrio. Quanto menos depender da área do governo melhor, mas tem o outro lado que as fatias de governo acabam sempre sendo grandes, e muitas agências se beneficiaram disso em sua história. E isso não só em Santa Catarina, mas em todo o Brasil, eu acho... (DA1).

Nesse trecho DA1 revela que o processo de conquista e perda de contas de governo se repete por toda a história da Agência X, mas que tem sido controlado mantendo contas com empresas particulares de peso, “não deixando a peteca cair” (DA1). Considera vantajoso adquirir conta de governo, porque a verba que esse tipo de vínculo pode fornecer é considerável e possibilita que um trabalho de qualidade possa ser implementado/desenvolvido. A forma como essa crise afetou o ambiente de trabalho é discutida na seção em que é analisado o departamento de criação da Agência X. De acordo com o fundador da empresa, seu maior desafio, na atual conjuntura consiste em:

(...) ampliar o seu domínio sobre a dinâmica das tecnologias investindo principalmente nos novos talentos que estão emergindo de dentro e de fora das universidades. (F1, fundador)

Portanto, a agência estudada tem como desafio ampliar seu relacionamento com a iniciativa privada, de modo a suprir o déficit causado pela perda do governo estadual, continuar investindo em profissionais que vêm de outras localidades, incrementando o intercâmbio criativo entre seus profissionais, mas sem perder de vista que muitos dos novos talentos podem estar bem próximos, emergindo das universidades locais. Além disso, os dirigentes da organização devem estar atentos às novas tendências em marketing e publicidade de que trata Olivetto (2003), que visam estabelecer uma comunicação global, mas voltada para as necessidades e

para a realidade do consumidor local, para que as mensagens possam atingir com mais eficiência esse público.

9.1.3 Aspectos gerais do ambiente físico da organização

A localização da agência, no centro de Florianópolis, junto a uma de suas praças, caracteriza-se como uma área bastante arborizada, cercada por edificações, com várias vias de acesso. A sede está fixada num casarão antigo, com três pavimentos, contando o sub-solo (onde se localiza o departamento escolhido para o estudo, “a criação”).

A arquitetura externa pode ser classificada como de estilo tradicional. Três dos entrevistados manifestaram ser esta a classificação mais apropriada para o estilo da casa, dentro das 3 opções oferecidas no momento da entrevista para que eles próprios opinassem: *tradicional*, *convencional*, *inovador*. O restante não manifestou opinião a respeito ou a pergunta não foi realizada. Com relação à arquitetura, tanto interna quanto externa do prédio, um dos diretores de arte, estagiário, da “criação”, num tom de admiração, faz o seguinte comentário:

É uma arquitetura antiga, por fora, dentro já não parece tanto que a casa é antiga, pois foi toda adaptada... E eu acho legal essa mistura do antigo com o novo que tem aqui, acho legal... E tem também toda a história da casa.. Tanto é que é uma casa que é até tombada (como patrimônio histórico)... Ta super bem conservada e é uma casa que chama atenção, a cor é forte...! (DA4, diretor de arte estagiário).

Quanto à arquitetura interna, o tradicional se mistura com o inovador, pois foram feitas adaptações na arquitetura interna e externa da antiga casa, para o melhor aproveitamento do espaço, com características mais modernas. Na parte externa, porém, prevalece a aparência original da casa.

No que se refere à decoração do ambiente interno da agência, há também uma fusão de estilos. Alguns ambientes são decorados com quadros de estilo

inovador e outros com quadros de estilo convencional. Quanto aos móveis, predomina o conceito de utilitarismo, dentro de uma transição de estilos: do convencional ao inovador. Uniformes são utilizados apenas pelo pessoal de limpeza e da cozinha.

No que se refere aos equipamentos, a Agência X está bem equipada. Os computadores estão presentes em todos os departamentos. Os diferentes tipos de computadores são distribuídos nos departamentos conforme as funções que estes deverão desempenhar. Por isso, no departamento de criação, todos os computadores são do tipo Mac³⁰, da marca Apple, enquanto que nos outros setores predominam os PCs³¹. De modo geral, os computadores Mac são mais velozes, mais estáveis e detém maior capacidade de processamento que os PCs. Por isso são preferidos pelos designers e diretores de arte. No entanto, como os sistemas operacionais utilizados pelos Macs e PCs são diferentes, no departamento de criação, optou-se por utilizar apenas computadores Mac (MacIntosh para os diretores de arte e I Mac para os redatores). O depoimento que segue é de um redator da “criação”, satisfeito com os computadores que o departamento tem a sua disposição.

(...) O equipamento está bom, estou satisfeito. Eu prefiro mesmo quando é Mac, pois é um sistema mais estável. Acho legal quando os redatores usam Mac também... Pois muitas agências que decidem pela tecnologia Mac, que é a melhor ferramenta para direção de arte, os redatores acabam tendo que usar PCs, enquanto os diretores de arte usa Mac, até por uma questão econômica (um Mac custa muito mais caro que um PC), mas daí você tem que converter depois o texto para puxar para o Mac e isso complica, toma tempo... Acho que a arquitetura Mac é assim... bem dinâmica e a que casa melhor com o estilo de trabalho de criação publicitária, tanto pra texto como pra imagem).(RD2, redator).

³⁰ Os computadores Mac (MacIntosh, I Mac) são computadores de maior valor no mercado e considerados de maior qualidade, tanto em termos de velocidade, capacidade, quanto de estabilidade no funcionamento. Por esta razão, são considerados mais apropriados para o trabalho de criação publicitária, especialmente para a *direção de arte*, que exige que se manipule imagens de elevada definição, que exigem complicadas operações de processamento digital.

³¹ Os PCs são os *personal computers*, popularizados no mundo por influência da Microsoft, mais comuns no mercado e mais acessíveis. Sua manutenção é também menos especializada e por isso também mais barata.

De acordo com Franco (2003), a informática está dentro da categoria *tecnologia de informação*, que inclui também a telefonia. No que se refere à tecnologia de comunicação, todos os funcionários tem acesso ao telefone e por meio de ramais podem se comunicar com qualquer departamento. Quem de fora deseje se comunicar com o pessoal da agência, passa antes por telefonista que passa as ligações. Todos os computadores da agência têm acesso à Internet, com conexão de banda larga. Os computadores de cada departamento estão conectados em rede e entre os departamentos utiliza-se o *e-mail* para comunicação, mas, conforme relataram alguns dos entrevistados, nos assuntos mais urgentes a melhor forma de comunicação é o “velho” telefone. Amabile (1996) considera que o acesso a recursos, em termos de equipamento e informação, é essencial para que resultados criativos possam ser observados num determinado ambiente de trabalho.

A disponibilidade de equipamentos adequados para o desempenho das tarefas e a percepção sobre o ambiente físico, ser considerada como agradável, estão entre os fatores apontados por Alencar (1996) e outros autores, como estimuladores da criatividade. Por tanto, nessa perspectiva, considerando os aspectos relacionados em seu conjunto, a estrutura física da Agência X pode ser considerada, de modo geral, como facilitadora em relação ao comportamento criativo.

9.1.4 Classificação dos aspectos da organização vista em seu conjunto, como predominantemente facilitadores ou restritivos á criatividade

No que concerne à organização vista em seu conjunto, dentro do contexto no qual está inserida, os aspectos relacionados constituem-se predominantemente como facilitadores em relação à criatividade. Apesar da crise no mercado publicitário discutida por Olivetto (2003), a propaganda no Brasil está em franco

desenvolvimento, sendo o País considerado atualmente como um dos grandes pólos de criação publicitária no mundo. No caso do estado de Santa Catarina, de acordo com o presidente da Agência X, este tem obtido cada vez mais espaço no mercado publicitário nacional. Apesar da capital catarinense não ser a maior cidade do estado, é considerada seu maior pólo de propaganda, segundo o presidente da organização, devido à concentração, na região, de universidades, à presença e à representatividade de veículos de informação importantes, como a RBS, o crescimento de setores, como o de turismo, e a própria beleza da cidade, que somada aos seus indicadores de qualidade de vida, atrai profissionais da publicidade de várias partes do Brasil e do mundo para Florianópolis.

O intercâmbio de experiências entre profissionais de localidades distintas, que trabalham na agência, favorece ao desenvolvimento de produtos de qualidade criativa e técnica. O fato desses profissionais “de fora”, predominantemente originarem-se de centros onde a propaganda é muito desenvolvida, como Rio e São Paulo, contribui na qualidade técnica e criativa do departamento de criação em seu conjunto, onde as experiências dos grandes centros são trocadas com as experiências e fórmulas de sucesso locais. As premiações que a agência recebeu nos últimos anos dão a ela status, atraindo investimentos e também profissionais qualificados. A troca de experiências entre esses profissionais, conforme o entendimento de Evans & Russell (1997) sobre o potencial desse tipo de intercâmbio em termos de enriquecimento do ambiente de trabalho, especialmente no desenvolvimento criativo, pode ser também considerada como uma característica facilitadora.

De Masi (2000) apresenta uma visão otimista a respeito da potencialidade criativa do Brasil no contexto da globalização, considerando que o desenvolvimento

que desdenha o Brasil nesse processo facilita a disseminação de uma cultura criativa, na qual é valorizada a inovação e a solução criativa de problemas. Nessa perspectiva, o cenário publicitário no qual o Brasil se encontra em posição favorável constitui-se como aspecto que promove o desenvolvimento de atividades criativas, do macro ao microcosmo.

A recente perda da conta do governo do estado produziu crise financeira na organização, gerando clima de insegurança. Tal aspecto pode ser considerado como restritivo. Porém, a organização demonstra que tem capacidade administrativa para superar a crise, redirecionando seus esforços em direção à conquista de contas do setor privado.

No que concerne ao contexto histórico, o pioneirismo e o histórico de avanços e processos de inovação da agência no estado gerou um *status* que perdura até os dias atuais e compõe a gama de valores estruturais que sustentam o pensamento gerencial, também atraindo investimentos e profissionais qualificados, constituindo-se como aspecto facilitador.

No Quadro 3, os aspectos considerados mais relevantes para o estudo, e sobre os quais foi possível se obter informações mais conclusivas, são sintetizados, sendo relacionados como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade dentro de um *continuum* que deve ser relativizado e analisado criticamente.

No quadro apresentado, apenas um aspecto, dentro da categoria contexto atual (contexto no qual a organização está inserida), destaca-se como restritivo à criatividade. Tal perspectiva, correspondente ao macrocosmo, constitui-se como um referencial positivo para os membros da organização, podendo servir de parâmetro e

inspiração para mudanças que objetivem um maior aproveitamento do potencial criativo.

| Contexto | Categoria | Aspecto | Facilitador | Restritivo |
|--------------------|---|--|-------------|------------|
| Contexto atual | Propaganda no Brasil | Brasil como um dos grandes pólos de criação publicitária no mundo | X | |
| | Propaganda em Santa Catarina | Santa Catarina ganha espaço no mercado de propaganda nacional | X | |
| | Propaganda em Florianópolis | Desenvolvimento do setor em Florianópolis | X | |
| | Perda de conta pública | A perda da conta do governo do estado. | | X |
| | Recuperação através de direcionamento de esforços em direção ao setor privado | A organização demonstra que tem capacidade administrativa para superar a crise. | X | |
| | Estrutura física, equipamentos e tecnologia disponível. | Estrutura física, equipamentos e tecnologia de ponta, garantindo a qualidade do produto criativo. | X | |
| | Prêmios de publicidade | As premiações dão a agência status, atraindo investimentos e profissionais qualificados. | X | |
| Contexto histórico | Pioneirismo | Pioneirismo na geração de status e composição de valores que sustentam o pensamento gerencial, atraindo investimentos e profissionais. | X | |
| | Histórico de avanços e inovações | Histórico de avanços e de inovação contribuiu para a formação de status, composição de valores que sustentam o pensamento gerencial, atraindo investimentos e profissionais. | X | |

QUADRO 3: Classificação dos principais aspectos levantados sobre a organização, vista em seu conjunto (macrocosmo), no que concerne à facilitação ou restrição ao comportamento criativo.

9.2 INFORMAÇÕES SOBRE O DEPARTAMENTO DE CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O departamento de criação da Agência X assemelha-se ao que a literatura apresenta como características básicas de um ambiente dessa natureza, descritas com clareza no trabalho de Barreto (1982, 1997). Por sua vez, nesse trabalho, suas peculiaridades são apresentadas, focalizando-se o comportamento e o processo criativo e as características que esse ambiente apresenta na facilitação ou na restrição desse processo. Dessa forma, é possível mostrar que algumas

características são mais favoráveis ou desfavoráveis ao comportamento criativo, considerada esta variação em um *continuum*, que pode ser interpretado conforme distintos focos de análise e o contexto sócio-histórico.

Favorecendo a didática na apresentação das informações coletadas, os aspectos selecionados para análise estão divididos em: aspectos do ambiente físico e aspectos do ambiente psicossocial. No entanto, ao tratar desses distintos aspectos de forma separada, são discutidas as relações dos aspectos, uns com os outros, pois são aspectos interatuantes.

9.2.1 Aspectos do ambiente físico do departamento de criação

O departamento de criação da Agência X tem aproximadamente 80 m², o espaço é amplo e não houve nenhuma queixa sobre falta de espaço. No entanto, não existe um local onde um visitante possa se sentar, como um sofá, por exemplo. Durante as observações foi necessário que o pesquisador se sentasse em cadeiras que não estivessem sendo utilizadas momentaneamente. Quando indagada a razão de tal característica, a justificativa foi baseada na funcionalidade e na falta de espaço.

O departamento de criação tem divisórias e é dividido basicamente em 5 partes, conforme mostra o mapa representativo (figura 1, pg 122). No entanto, essas divisórias são abertas, isto é, não há portas entre elas. São três salas de criação; uma sala de finalização; um setor intermediário, entre as salas de criação e o setor de finalização, onde está disposto um gavetário grande (com duas mesas de vidro para corte de papel). O setor de finalização, apesar de ser anexo, é considerado um departamento à parte, e não foi incluído no processo de análise das informações. Há também uma biblioteca e um banheiro. Na sala da biblioteca há também uma impressora/copiadora e é também utilizada como sala de jogos, pois tem um jogo de

dardos. Conforme Kao (1997), ambientes estruturados de modo a propiciarem facilidade de comunicação e liberdade de expressão, garantindo ao mesmo tempo privacidade e o devido isolamento, quando necessário, são ambientes que facilitam ao desenvolvimento da criatividade.

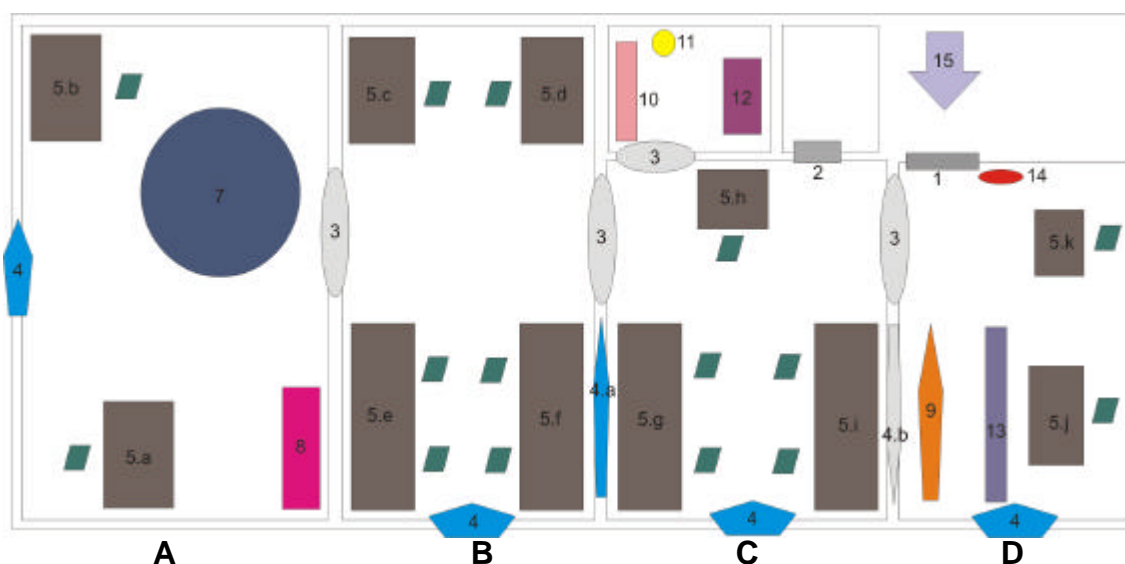


Figura 1: Mapa representativo do departamento de criação da Agência X, que é anexo ao departamento de finalização (setor D).

LEGENDA:

A. Sala do diretor de criação e de sua dupla.

B. Sala do núcleo principal de criação do departamento.

C. Sala dos estagiários e do varejo.

D. Departamento de finalização, com área de utilização comum aos depts. De criação e finalização.

1. Porta de acesso principal
2. Porta de acesso ao banheiro
3. Acesso livre (s/ portas)
4. Janelas p/ o ambiente externo.
- 4.a. Janela interna, c/ proteção acústica.
- 4.b. Janela interna aberta
- 5.a. Mesa: Diretor de criação
- 5.b. Mesa: X
- 5.c. Mesa: DA7
- 5.d. Mesa: RD4
- 5.e. Mesa: RD1, RD2
- 5.f. Mesa: DA1, DA8
- 5.g. Mesa: RD3, DA4
- 5.h. Mesa: DA5
- 5.i. Mesa: DA2, DA3

- 5.j. Mesa: Finalizador
- 5.k. Mesa Auxiliar
6. Cadeiras
7. Mesa de reunião
8. Armário
9. Gavetário
10. Biblioteca
11. Jogo de dardos
12. Impressora/ copiadora
13. Balcão de divisória entre área do dep. de finalização e área comum aos dois departamentos.
14. Mesa do cafezinho/ lanches.
15. Escadaria de acesso aos departamentos de finalização e criação..

No departamento de criação da Agência X as equipes de criação estão distribuídas em setores, conforme suas funções e a importância do tipo de trabalho que desenvolvem. No setor A, num dos lados da sala está disposta a mesa do

diretor de criação com seu MacIntosh e, no outro lado, o diretor de arte com quem compõe dupla; no meio da sala há uma mesa para reuniões, onde o diretor de criação se reúne com sua equipe e com membros de outras equipes. Estas reuniões podem ser criativas, para discussão de problemas ou para qualquer outra finalidade. Aparentemente, as campanhas mais importantes são de responsabilidade dessa primeira dupla de criação, composta pelo diretor de criação com um diretor de arte. Esta responsabilidade é compartilhada com as equipes do setor B. Juntos, os setores A e B, compõem o núcleo de criação principal da agência.

No setor C, uma das equipes era responsável pelo setor de varejo, liderada por DA2, diretor de varejo³². A atividade de varejo se diferencia da atividade de criação publicitária convencional, por ser de natureza mais “mecânica”, de criação de *layout*, enquanto a atividade de criação é mais ideacional, de construção de conceitos.

A outra equipe do setor C era composta por estagiários, dois redatores e uma redatora, supervisionados de perto pelo diretor de criação, que recebiam tarefas como analisar trabalhos desenvolvidos por outras equipes e em algumas oportunidades foi possível observá-los ocupando-se de campanhas de menor importância para a agência ou participando de etapas na construção de campanhas de responsabilidade de outras equipes. No setor D localiza-se o departamento de finalização e uma área comum de acesso e utilização pelos dois departamentos (criação e finalização).

Conforme pode ser observado, os acessos entre os diferentes setores são livres, isto é, sem portas, inclusive para a biblioteca/sala de jogos. Entre o setor B e C há uma janela de vidro grande, permitindo a visualização de um lado para outro,

porém, com isolamento acústico, garantindo privacidade às equipes do setor B. As janelas não permitem observação direta do ambiente externo, pois algumas são altas, com basculante e outras utilizam vidro translúcido, que não permitem a passagem da luz com nitidez. De acordo com depoimento do diretor de criação, tal medida objetiva garantir as equipes mais privacidade e um certo isolamento.

Conforme observação direta realizada no local, o departamento de criação da Agência X possui 11 Computadores da marca Apple, dentre eles, 6 MacIntosh e 5 IMac, todos ligados em rede; 1 impressora/copiadora digital, que serve a todos os computadores do departamento, conectada a um processador Fiery x 12; 1 scanner para cromo, modelo UMAX – Power Lock II. O tipo de conexão à Internet que os computadores possuem é do tipo ADSL, que é considerada uma conexão de alta velocidade. Há 9 ramais de telefone, dez mesas, praticamente uma por computador, exceto uma que é conjugada na qual cabem 2 computadores; há ainda uma mesa para reuniões, na sala onde fica o diretor de criação. Onde fica a finalização, há um gavetário grande (com duas mesas de vidro para corte de papel). Num dos cantos, próximo à porta principal de acesso ao departamento, há uma bobina de água mineral e mesa com cafezinho.

Os computadores de modelo Mac³³, conforme já mencionado, estão entre os melhores do mercado. Sua tecnologia é de ponta e são em média quatro vezes mais caros que os PCs, além de serem considerados mais potentes e estáveis. Portanto, o departamento de criação da Agência X está equipado com o que há de melhor no mercado em termos de informática para a finalidade de criação publicitária. Há,

³² O varejo, conforme seu diretor, caracteriza-se basicamente pela montagem de anúncios em que são colocados os preços dos produtos, como catálogos e *displays*. São desenvolvidos pelo varejo, também, materiais de sinalização para lojas e *banners*.

³³ Os computadores Mac (MacIntosh, IMac) são computadores de maior valor no mercado e considerados de maior qualidade, tanto em termos de velocidade, capacidade de armazenamento, quanto de estabilidade no funcionamento. Por esta razão, são considerados mais apropriados para o trabalho de criação publicitária, especialmente para a *direção de arte*, que exige que se manipulem imagens de elevada definição, que exigem complicadas operações de processamento digital.

porém uma diferenciação: Os de modelo MacIntosh são bem mais potentes que os de modelo Imac. Os últimos se assemelham mais aos PCs, mas ganham em estabilidade. O design dos computadores da Apple é arrojado e difere do design mais comum aos PCs, no tamanho dos gabinetes e nas cores (alguns são transparentes). Os modelos Imacs diferem muito mais dos PCs do que os de modelo MacIntosh. Os Imacs não têm gabinete e seu processador encontra-se acoplado ao monitor. Os de modelo MacIntosh assemelham-se aos PCs por possuírem gabinetes, porém, bem mais robustos que os comuns aos PCs.

De acordo com Franco (2003), a informática, considerada pelo autor como *tecnologia de informação*, exerce um importante papel no mundo contemporâneo, permitindo, no caso da propaganda, que sejam desenvolvidos produtos criativos de alta qualidade técnica e estética, como os anúncios e *outdoors*. Quanto mais sofisticado o equipamento de informática, maior a possibilidade do produto final possuir qualidade técnica e estética significativa. Como o equipamento de que a agência dispõe é considerado de ponta, tal aspecto reflete positivamente na qualidade desse produto, não só tecnicamente ou esteticamente, mas também em termos criativos. A estabilidade do equipamento evita que o tempo produtivo seja perdido e tal aspecto pode também ser considerado como facilitador da criatividade.

Dentre os fatores ambientais que Amabile (1996) considera como estímulos à criatividade, destaca-se que o acesso a recursos, em termos de equipamento e informação, são essenciais para que resultados criativos possam ser observados num determinado ambiente de trabalho. O equipamento de informática deve ser considerado não apenas como tecnologia que possibilita que certos resultados sejam atingidos, mas também como tecnologia de informação, que facilita o acesso, especialmente pela Internet, à produção publicitária de todo o planeta. Como tais

recursos, em termos de equipamento e em termos de informação, estão presentes no ambiente estudado, tais aspectos podem ser considerados facilitadores do processo criativo.

Por sua vez, há diferenças na disponibilidade desses computadores, entre os diferentes profissionais, conforme sua atividade. Os computadores MacIntosh são destinados aos diretores de arte e os Imacs são destinados aos redatores. Mas tal diferenciação se deve a aspectos funcionais e econômicos, pois o trabalho de direção de arte necessita de um equipamento muito mais sofisticado do que o trabalho de redação. Portanto, tal aspecto não pode ser analisado em termos de restrição ou facilitação à criatividade. O diretor de criação, por sua vez, que exerce função de redator na equipe de criação de que faz parte, utiliza também um MacIntosh, provavelmente por uma questão hierárquica.

Além do MacIntosh, o diretor de arte utiliza: lápis, papel (material de desenho, para esboços), impressora, que é também uma copiadora e é coletiva, pois todos os computadores do setor estão ligados a ela. Sobre a impressora, DA4 faz a seguinte declaração: “Aquela impressora é uma maravilha, é um sonho aquela impressora...!” De fato, o tipo de equipamento disponível no departamento, não é o tipo de equipamento que o pessoal tem disponível em casa, normalmente PC.

No que se refere aos softwares utilizados pelo diretor de arte, usa-se basicamente o *Freehand* (software específico para desenho e manipulação de imagens, semelhante ao *Corel Draw*, só que mais compatível com o sistema operacional Mac). Há quem tenha preferência pelo programa *Corel Draw*:

Aqui a gente trabalha só com o Freehand.

Porque não usam o Corel?

Porque é pesado e não compatibiliza muito com a tecnologia Mac. Mas o Corel é melhor. Em casa não tenho Mac, tenho PC, e só uso Corel. É um

pouco melhor, tem mais recursos... mas acho que aqui fica mais fácil usar o Freehand. Uma vez tentei usar o Corel aqui e travou. (DA5, diretor de arte estagiário)

Já o redator, não necessita utilizar softwares de edição de imagens. Utiliza softwares de edição de texto, como o próprio Word. No entanto, alguns redatores relataram trabalhar em conjunto com o diretor de arte na hora de *leiautar*³⁴ um cartaz, por exemplo.

Gosto sempre de chegar junto na hora que meu texto é leiautado, pois preciso ver se minha mensagem está em equilíbrio com a imagem de fundo, e se a imagem é compatível com o conceito que está por traz do texto. (RD1, redatora)

O departamento de criação da Agência X possui uma biblioteca, fixada na mesma sala onde está a impressora/copiadora. A biblioteca contém 450 exemplares, distribuídos em 4 categorias: Banco de imagens, anuários de publicidade, livros internacionais e uma coleção da Revista Graphis. A biblioteca também comporta um arquivo de *jobs*³⁵ e portfólios da agência. A disponibilidade de recursos informativos presentes nessa biblioteca está dentro do que Amabile (1996) considera como um fator estimulador da criatividade.

No que se refere à decoração do ambiente de criação, as paredes são pintadas de branco, não há quadros nas paredes do departamento, o que se constitui como uma curiosidade, pois contrasta com o restante da agência, pois todos os ambientes recebem algum tipo de decoração com quadros (gravura ou pintura), em estilo ora na transição entre o tradicional e o convencional, ora mais inovador. Sobre isso, conforme enquete realizada nas entrevistas levantando esse fato, há opiniões diferenciadas:

³⁴ O termo não foi encontrado no dicionário, mas é utilizado na linguagem de "criação", e se refere a criar o *layout* de um anúncio, por exemplo. Porém o termo foi reconhecido pelo Word na construção desse texto, o que mostra que o conceito já está disseminado na linguagem de informática.

³⁵ 1. Nome de todos os trabalhos específicos feitos para um cliente que é atendido de forma permanente. 2. Trabalho feito para um anunciante do qual a agência não tem a conta. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

Acho que ela (a decoração) não é inovadora, mas também não é convencional, acho que é um meio termo... (...) acho que podia ser mais caprichada (a decoração). (...) sei lá, o cara entra na agência, a maior obra de arte, pós-moderna na recepção, e aí, ao descer para a criação, não tem um quadro na parede. Então as pessoas esperam que seja um ambiente meio louco... mas daí não é nada disso. (DA4, diretor de arte estagiário).

Neste trecho DA4, diretor de arte estagiário, chama atenção para o contraste que há entre a decoração da recepção da agência para a do departamento de criação. A questão que ele levanta é sobre a visão que, no senso comum, se tem de um departamento de criação, como sendo um ambiente “louco”, de decoração extravagante. Considera que esta visão, quando se chega ao departamento de criação da Agência X, é frustrada, pois o ambiente é reduzido ao máximo em estímulos visuais.

A visão sobre o que é esperado de um departamento de criação publicitária, em termos de *layout*, refere-se à presença de cores fortes nas paredes, decoradas com pinturas extravagantes, muitas vezes abstratas, características presentes em muitas agências. Conforme Kao (1997), a presença de estímulos visuais fortes e cores expressivas na decoração de um determinado ambiente de trabalho, associadas a uma iluminação clara, caracteriza-se como um fator que estimula a criatividade. Tal requisito é atendido apenas em parte no departamento de criação, pois a iluminação, apesar de ser predominantemente artificial, é clara, mas não há pinturas, nem cores fortes na decoração. Tal aspecto poderia ser considerado restritivo, se predominassem queixas a esse respeito, mas não é o que ocorre.

Alguns profissionais, como RD2, redator, apreciam essa neutralidade e minimização de estímulos visuais que ocorre na “criação” e a ausência de estímulos visuais artísticos muito expressivos, como pinturas pós-modernas e abstratas. Conforme depoimentos, os diretores de arte, que trabalham basicamente com a manipulação de imagens, manifestaram sentir alguma falta de decoração de

estímulos visuais mais expressivos, enquanto que a maior parte dos redatores entrevistados manifestaram não se importarem com tal característica. Talvez o fato esteja relacionado com a natureza da atividade que cada um exerce, associada ao conceito de inteligências múltiplas de Gardner (1995). Nessa perspectiva, como os diretores de arte usam mais a inteligência espacial/visual, sentem mais necessidade de estímulos visuais criativos do que os redatores, que usam mais a inteligência verbal, necessitando dessa forma mais de estímulos verbais e linguísticos. O trecho que segue revela a preferência pela neutralidade visual na decoração, manifestada por um redator:

Eu gosto desse tipo de ambiente mais minimalista, sem excesso de estímulos visuais não naturais... Eu gosto do estímulo visual da janela, por exemplo (a paisagem). Você olhar pela janela e ver o verde, o mar ou a cidade... Não curto muito quando enchem de quadros pós-modernos ... Eu acho que isso acaba atrapalhando de alguma forma. Eu gosto da decoração como está, sem ser aquela coisa muito caretona, muito pesada, mas também sem excesso de pós-modernismo. (RD2, redator).

No entanto, esse trecho nos remete a outra questão também levantada durante as entrevistas, sobre o problema da iluminação, que no caso da “criação” da Agência X é primordialmente artificial, já que o departamento situa-se no porão da casa. No que se refere à luminosidade e a decoração no ambiente de trabalho, Kao (1997: 70) faz a seguinte afirmação:

(...) o projeto espacial pode realmente criar ambientes físicos tangíveis propícios ao trabalho criativo, espaços cujas paredes estabelecem sutilmente uma liberdade psíquica ainda mais importante.

Alguns dos entrevistados manifestaram que sentem falta de luz natural, como revela RD3, redatora, estagiária: “Às vezes sinto que falta um pouco de luz natural, acho que o problema seria resolvido com mais janelas.” Opinião semelhante é compartilhada por DA4:

A iluminação...? (...) na verdade falta luz natural e eu sinto um pouco falta de olhar pela janela... Mas eu acho que por a gente trabalhar com computador, acaba não sentindo tanto a falta dessa luz, talvez se eu

trabalhasse com uma prancheta eu iria sentir que aquele é um ambiente escuro... Seria bom uma janela maior, com vista pra fora, pra dar uma arejada de vez em quando... (DA4, diretor de arte, estagiário).

Kremer (2002) considera a iluminação natural mais vantajosa em termos de dinamismo e produtividade no ambiente de trabalho, se comparada à iluminação artificial, sendo que tal aspecto reflete também sobre o comportamento criativo da mesma forma que reflete sobre a produtividade. Tal perspectiva é também compartilhada por Kao (1997), que considera a iluminação natural inspiradora, tornando o ambiente iluminado naturalmente mais agradável do que um ambiente artificialmente iluminado. Esse autor considera que ambientes agradáveis e inspiradores são mais propícios ao desenvolvimento criativo, portanto, tal aspecto pode ser considerado, nessa perspectiva, restritivo.

De qualquer forma, a predominância da luz artificial sobre a natural, nesse ambiente, não é completa, portanto, esse aspecto, considerado restritivo, não é crítico. Além disso, essa característica acaba reduzindo conseqüentemente a quantidade de ruído externo que entra no departamento. De modo geral, o ruído é percebido mas não atrapalha. Com relação ao ruído externo, DA4 faz o seguinte comentário:

Não, não incomoda não (o ruído externo), até porque na criação, como é bem fechadinho, não vem muito barulho pra dentro ... Só quando tem greve da Casan, daí complica. Ou quanto tem algum evento na praça ... Mas acho que não atrapalha não. A mim não atrapalha, mas não sei te dizer do resto do pessoal. (DA4, diretor de arte, estagiário).

Outros já se incomodam mais com o ruído externo, tipicamente urbano, como é o caso de DA5. A praça, localizada na frente da agência, é cenário de alguns eventos cívicos, como a Festa do Divino. Nesse caso o ruído externo é inevitável.

Às vezes atrapalha um pouco ... Mas nem tanto os carros, pois como é uma coisa quase constante, a gente acaba se acostumando. Mas agora tem outros tipos de barulho que incomodam mais: teve uma vez que eu estava fazendo uma alteração importante, e aí passou aqui na frente aquela bandinha militar, sabe? Acho que era pra inauguração da Festa do Divino

(ocorre anualmente na Praça em que está situada a agência). Aquela batida me irritou e aí precisei interromper o trabalho (DA5, diretor de arte, estagiário).

De acordo com Alves Filho (2002), o ruído está entre os fatores causadores de estresse no ambiente de trabalho. Pode-se considerar que ambientes geradores de estresse causados por barulho podem inibir o comportamento criativo, mas no caso analisado, tal restrição é limitada, pois se restringe a momentos específicos, em sua maior manifestação, e tal manifestação é percebida de distintas formas por cada indivíduo, sendo que, enquanto para alguns o ruído atrapalha, para outros não.

Com relação ao ruído interno, a divisão do departamento em partes possibilita que as interferências sonoras entre as equipes sejam minimizadas, o que corrobora com a solução proposta por Kao (1997) para tal tipo de interferência. O autor propõe que o espaço físico seja dividido em partes, de modo que, dentre elas, algumas permitam a comunicação aberta, enquanto que em outras seja garantido certo grau de privacidade. No caso estudado, constatou-se que maior privacidade é garantida às equipes que desempenham funções mais valorizadas pela organização, as do núcleo principal de criação do departamento, localizadas nos setores A e B (ver figura 1, pg. 122). O depoimento que segue expressa a satisfação de um profissional sobre a organização do espaço. Essa declaração reflete a opinião da maioria dos entrevistados a respeito desse aspecto.

Acho que a organização do espaço como está, está boa, não tem muita interferência sonora de uma equipe para outra, e os diferentes setores dentro do departamento tem mais privacidade para discutir seus problemas específicos (RD1, redatora).

De acordo com Francis & White (1974), a arquitetura de um determinado ambiente interno de trabalho influencia significativamente na produtividade e deve ser planejado de modo a promover o fluxo harmônico de pessoas, dentro desse ambiente e para fora dele, e promover espaços adequados para a alocação de

equipamentos e materiais utilitários de trabalho. Tal aspecto pode ser considerado facilitador, pois o fluxo harmônico de pessoas dentro de um determinado ambiente organizacional reflete na facilidade de comunicação entre as pessoas, característica considerada por Kao (1997) como propícia para o desenvolvimento de atividades criativas.

No que se refere ao material de comunicação visual/impresso, o *briefing* é o principal material que chega no departamento. No *briefing* são detalhadas informações sobre o que o cliente deseja. No que se refere a normas e regulamentos, nenhum material impresso foi apresentado e alega-se que estas informações são todas transmitidas verbalmente. Tal característica reflete na liberdade e na autonomia proporcionada aos profissionais, considerada por Alencar (1996) como facilitadora de comportamentos criativos.

No que se refere à temperatura ou clima físico no departamento de criação, a temperatura é considerada agradável. O ambiente dispõe de ar condicionado, mas fica desligado no inverno. Mesmo o departamento estando no porão da casa, não houve qualquer reclamação sobre o ambiente ser abafado, quente, frio, ou úmido. Bruno-Faria & Alencar (*in* Alencar, 1996) referem-se à condição do ambiente físico ser percebida pelas pessoas que trabalham num determinado local como agradável, em termos de temperatura, ventilação e adequação de mobiliário às atividades, como um estímulo favorável à criatividade, dentre outros fatores. O ambiente de criação da Agência X, de acordo com os depoimentos e observação direta, se enquadra nesse requisito.

De modo geral, conforme análise realizada, predominam aspectos facilitadores sobre os restritivos no que concerne ao ambiente físico do departamento de criação. Portanto, considerado em seu conjunto, o ambiente

selecionado para a realização do estudo, em termos físicos, predominantemente facilita o comportamento criativo. Considera-se, porém, que o percebido por alguns indivíduos como aspectos facilitadores em relação à criatividade, pode não ser para outros, o que depende, da mesma forma, de cada momento, em cada contexto. Portanto, tal consideração é relativizada, mas não invalida o instrumento de pesquisa, pois permite que sejam estabelecidos parâmetros de referência para analisar o “clima” organizacional, favorável, ou desfavorável aos processos de criação.

9.2.2 Aspectos do ambiente psicossocial do departamento de criação

O departamento de criação da Agência X, conforme observação, é um ambiente de trabalho descontraído, onde prevalece o bom humor e a cordialidade. De modo geral, a interação entre seus membros é amistosa, e não foram observados sinais visíveis de atritos ou rivalidades entre os profissionais. Essas características são comuns aos ambientes de criação publicitária, além de serem necessárias para que o processo criativo se desenvolva naturalmente, em concordância com a descrição que Barreto (1997) faz sobre um ambiente de criação publicitário produtivo.

De acordo com Barreto (1982, 1997), o processo criativo em propaganda não segue modelos, e nem os deve seguir, por considerar que estes restringem a criatividade. Ao invés de buscar sustentação em manuais de orientação e receitas para se criar em propaganda, é focado o problema, que no caso se refere a persuadir um determinado público alvo no consumo de um determinado produto, serviço, ou na adoção de uma determinada idéia (política, ideológica, ou de qualquer natureza). Foi constatado que no ambiente selecionado para o estudo predomina uma visão de processo criativo compatível com essa perspectiva. Conforme

depoimento, a preocupação sobre teorias relacionadas ao processo criativo é substituída pela prática e exercício criativo exigido no desempenho das atribuições.

Na época em que eu fazia a faculdade eu tinha essa coisa de querer buscar, de querer entender como funciona o processo criativo, de descobrir técnicas de criatividade e quando você tá começando ainda tem um pouco de angústia, se vai conseguir ou não, porque na propaganda tem a questão do prazo... e então naturalmente, conforme você vai fazendo o seu trabalho, a cada leão que mata você vai ficando mais confiante e aí você pára de se preocupar com o que vai seguir, que orientação deve levar em consideração, que técnica você vai usar... você passa a se preocupar apenas em criar (RD2, redator).

No contato inicial com o diretor de criação, discutindo o processo de como seria a interação do pesquisador com os sujeitos, ele advertiu que o pesquisador teria dificuldades em observar o processo criativo claramente e abertamente, considerando esse processo como particular e que normalmente aconteceria de forma reservada. Dentre as principais etapas do processo criativo em propaganda, tal como descritas por Barreto (1982), as fases de *incubação* e *iluminação* não puderem ser observadas diretamente. Portanto, nesse sentido, houve uma certa dificuldade na observação do processo criativo na totalidade, mas outras etapas, como a de *preparação* e *verificação*, puderam ser observadas com mais clareza.

As atividades no ambiente de criação, conforme foi constatado, estão vinculadas ao processo criativo, pois todo o pessoal está envolvido na execução de tarefas que deverão ter como resultado uma produção criativa. Há diferenças, porém, na forma como o processo de criação em propaganda se desenvolve, de acordo com a natureza das atividades que executa cada profissional com sua função.

A fase de *preparação* (Barreto, 1982), em publicação mais recente é redenominada e subdividida em *motivação* e *aquecimento* (Barreto, 1997), e tem a pesquisa, ou busca de informações relacionadas ao produto que será anunciado, como característica principal. No entanto, o tipo de pesquisa realizado depende da

função que cada profissional exerce. A direção de arte constitui-se como uma atividade em que predominam pesquisas de ordem estética e de concepção de imagem. A partir do modelo proposto por Gardner (1995), no que se refere às inteligências múltiplas, pode-se afirmar que predomina nessa atividade a *inteligência espacial/visual*. Na atividade de redação, a pesquisa é de ordem predominantemente conceitual e exige que o profissional busque por informações, em fontes diversas, como jornais, revistas, Internet e na própria televisão, que o estimulem na construção de mensagens persuasivas. Predomina nessa atividade o que Gardner (1995) denomina de *inteligência verbal*.

No entanto, como esses profissionais precisam trabalhar em equipe, pelo menos nas etapas organizativas e de finalização do trabalho, precisam compreender a atividade do colega. O conceito de inteligências múltiplas, em Gardner (1995), implica na multiplicidade e interação de todas as inteligências, que se expressam na ação, distribuídas conforme a atividade que o indivíduo desenvolve. No entanto, as pessoas consideradas socialmente como talentosas, comumente desenvolvem algumas dessas suas inteligências, e não apenas uma ou duas, mas conjuntos delas, mas de uma maneira excepcional. Sempre há, porém, uma inteligência que é mais desenvolvida que as demais, e constitui-se como aquela que caracteriza o tipo de talento que o indivíduo apresenta. Essa capacidade de desenvolver algumas inteligências de modo excepcional é característica das pessoas consideradas como criativas. Por isso, um bom redator é aquele que, além de dominar com perfeição as atribuições de seu domínio funcional, que entenda também de *layout*³⁶, para, por exemplo, conceber um texto que se enquadre nas possibilidades do quadro em que uma determinada imagem é inserida. O inverso pode ser aplicado ao diretor de arte

³⁶ No contexto de criação em publicidade, o termo é utilizado como sinônimo de diagramação. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

que, se for capaz de conceber uma imagem pensando no espaço que o texto deverá ocupar, terá maior probabilidade de êxito. A inteligência denominada por Gardner (1995) *inteligência interpessoal* deve estar presente na interação entre redator e diretor de arte. Essa inteligência é necessária para que as tarefas que cada um desenvolve possam ser agrupadas na construção de um produto final integrado, que tem um objetivo único: persuadir um determinado público a atender ao apelo que a peça publicitária representa. Conforme analisado, no ambiente estudado, tais relações entre diferentes tipos de inteligência que precisam ser empregadas de forma sincronizada e harmônica, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, detêm tal característica, constituindo-se, pois, como um aspecto facilitador da criatividade em propaganda.

Na observação direta foi constatado que a organização das atividades no departamento de criação da agência selecionada para a realização do estudo, tem início com a chegada do *briefing* na mesa de uma determinada equipe de criação, no caso da Agência X, dupla ou trio. Tal fato é confirmado em depoimentos. O *briefing* é desenvolvido a partir de um pedido feito pelo cliente no departamento de atendimento da agência, onde esse pedido é detalhado e especificado. De acordo com o cliente e com os recursos de que este dispõe, é definido, ou parcialmente definido no *briefing*, que tipo de trabalho poderá ser desenvolvido. O pedido passa então pela área de tráfego que o encaminha ao diretor de criação ou diretamente a uma das equipes. O diretor de criação repassa esse pedido para o pessoal de criação designado por este, para iniciar o processo de leitura desse *briefing*, de modo a se inteirar do assunto e definir que tipo de trabalho será realizado. Essa etapa, que não termina com a leitura desse material impresso, corresponde ao início da primeira fase do processo criativo em propaganda, a fase de *preparação* (Barreto,

1982). Se o *briefing* não está suficientemente claro, é feito contato com o pessoal do atendimento responsável pelo pedido e, em alguns casos, diretamente com o cliente. O diretor de criação é sempre co-responsável nesse processo e pode ser consultado, se necessário.

Após se inteirar com o *briefing*, cada equipe inicia um processo de discussão sobre a natureza do produto, mas também sobre os objetivos, o público e a forma como o cliente busca atingir seu público alvo. Essa discussão pode ser iniciada com a presença do diretor de criação. Em outros casos a equipe, ou um de seus membros, se reúne com o diretor de criação a título de consulta ou discussão de problemas relativos à execução do *job*³⁷. Nessa reunião são distribuídas as tarefas, que iniciam com a pesquisa, ainda dentro da *preparação* (Barreto, 1982).

Em alguns casos, o *briefing* chega ao departamento com informações específicas sobre como o cliente deseja que, no exemplo de um anúncio, este apareça, restringindo a liberdade criativa da equipe. Em outros casos, o *briefing* não revela uma idéia tão clara do que o cliente quer, o que possibilita à equipe exercer maior liberdade de criação.

Conforme depoimentos, quanto mais o cliente especifica o resultado que ele procura obter do *job* desenvolvido na “criação”, mais a criatividade é restringida. Por outro lado, maior liberdade de criação é percebida como um elemento facilitador ao comportamento criativo.

(...) Detesto quando chegam aqueles briefings prontos, onde só o que se tem a fazer é copiar o texto que o cliente redigiu e leiautar. Gosto de briefings mais vagos, onde podemos dar asas à imaginação. Percebo isso também como um sinal de confiança, do cliente sobre nosso trabalho, além de ser um desafio. (RD1, redatora).

³⁷ 1. Nome de todos os trabalhos específicos feitos para um cliente que é atendido de forma permanente. 2. Trabalho feito para um anunciante do qual a agência não tem a conta. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

Outro aspecto facilitador da criatividade, no caso em seu aspecto motivacional, revelado nesse trecho, se refere à percepção de confiança depositada no pessoal da “criação”, no desenvolvimento do trabalho. A confiança permite ao profissional desenvolver seu trabalho com maior autonomia. Essa relação de confiança se estabelece principalmente quando o cliente é antigo e já conhece o trabalho da equipe. Nesses casos, o pedido costuma ser encaminhado diretamente para a dupla que realizou trabalho para esse cliente anteriormente. A questão do desafio também é mencionada, no caso como fator facilitador.

Depositar confiança também significa dar autonomia. Se o cliente dá autonomia e a gerência, em igual proporção, o que foi constatado que ocorre de fato no ambiente estudado, depara-se com um aspecto facilitador. Conforme Alencar (1996), a natureza desafiadora de uma determinada tarefa, a confiança depositada no trabalho dos profissionais e a autonomia proporcionada a eles para criar, constitui-se como elemento essencial para que comportamento criativo seja facilitado. Amabile (1996) também considera a autonomia e característica desafiadora de uma determinada tarefa como estímulos importantes à criatividade no contexto organizacional.

Conforme a natureza da função que cada profissional desempenha, difere o tipo de informação que se deve buscar na fase de *preparação*. O diretor de arte precisa buscar informação, predominantemente em termos de estímulos visuais, relacionada com o problema criativo que precisa resolver. Alguns preferem recorrer à imaginação de forma introspectiva, enquanto outros buscam referências em outros anúncios, de outros produtos, ou semelhantes. A informação visual, de fato, está em toda parte, as imagens publicitárias fazem parte do cotidiano das pessoas, chegando a gerar poluição visual, principalmente nas grandes cidades.

Para o redator, importa mais a informação verbal. Mas informação verbal não se restringe a textos. Deve-se buscar informação a partir da “fala do povo”, a opinião pública. Pesquisas de mercado exercem papel importante nesse processo de conhecer os valores e necessidades do público alvo, além de ter acesso a suas opiniões sobre os produtos que provaram, testaram, ou usaram. Também vale para o diretor de arte o que vale para o redator na busca por fontes de informação, idéias, para subsidiarem o processo de criar. Relatos de diretores de arte e redatores do departamento de criação da Agência X revelam que é preciso estar atento a todo tipo de informação, do âmbito visual ao sonoro, que é preciso conhecer vários tipos de produtos, que é preciso provar, vestir ou usar o produto que será anunciado.

É preciso se envolver com o produto para se poder criar!! Tem que vestir o produto, usá-lo, prová-lo... se não, não faz sentido. (RD3, redatora estagiária).

Essa idéia é confirmada por Barreto (1982), que a apresenta em forma de recomendação para publicitários, correspondendo ainda à primeira fase do processo criativo em propaganda, a *preparação*. Num filme intitulado em português, “Do que as mulheres gostam”, com Mel Gibson, tal processo é representado de forma caricata e hilária, mas confirmando sua importância.

Esse processo de contato com a realidade, com o produto ou até com o próprio público alvo, é uma recomendação também proposta por Olivetto (2003). Ele recomenda que os publicitários e executivos peguem o ônibus popular para que ouçam, vejam, enfim, entrem em contato mais direto com os consumidores que se pretende atingir. Essa medida visa encontrar a linguagem mais adequada e mais próxima da realidade desse público, de modo que esse possa se identificar melhor com a mensagem, o que, conseqüentemente, deverá repercutir positivamente no consumo do produto anunciado.

Conforme depoimento do diretor de criação, os diretores de arte precisam acompanhar as inovações no mundo em termos de diagramação e criação visual (segundo depoimentos, a melhor fonte é a própria Internet), aprendendo a dominar e a criar em cima dos equipamentos de informática e softwares sofisticados, de modo a garantir qualidade ao seu produto criativo. Os redatores precisam estar sintonizados com a fala, com os valores e necessidades do público alvo que pretendem atingir. Para isso, os mais introvertidos vão buscar inspiração na literatura, em revistas e exemplares de outros anúncios. Os mais extrovertidos podem encontrar conteúdo na interação com as pessoas, de preferência com diferentes pessoas.

Um tipo de material que se observou que é freqüentemente consultado pelo pessoal da criação da Agência X são os anuais internacionais de publicidade, que apresentam soluções visuais e conceituais para anunciar os mais diversos produtos e propagar idéias em diferentes partes do mundo. Dessa forma se tem contato também com o que é considerado de maior valor técnico, estético e criativo, em termos de criação publicitária. Esse acesso a publicações que reúnem imagens de criações publicitárias de todo mundo é conseqüência do processo de democratização da informação, que acaba nivelando as diferenças de qualidade na produção estética e criativa entre os diferentes países. A questão da qualidade técnica depende do acesso a equipamentos de ponta, mas também das habilidades do publicitário. Conforme o estudo indica, a Agência X está bem equipada nesse sentido. O depoimento que segue se refere à importância da pesquisa na atividade de redação:

(...) eu leio jornal, vários tipos de revistas... porque na publicidade não pode ter preconceito contra nenhum tipo de revista, porque a gente fala com o público de massa! Então desde revista de fofoca, até revistas mais científicas: Da revista Teen até a Isto É, a Superinteressante, etc... Mesmo que tu não goste da revista tem que ler, porque é fonte de informação.

Porque a gente tem que saber o que passa na cabeça do povo, porque a gente trabalha muito com o público de massa, tem que saber de tudo! (RD3, redatora estagiária).

No que concerne à organização do tempo, o departamento de criação da Agência X funciona num sistema tradicional, de 8 horas diárias de jornada de trabalho. Porém não há um controle rígido de entradas e saídas, havendo possibilidade de negociação quanto a saídas para a resolução de problemas pessoais e outras atividades, como o estudo. O que é exigido de fato, é que cada um termine seu trabalho no prazo, mesmo que tenha que levar trabalho para casa, o que de fato foi constatado que acontece. Os dois depoimentos que seguem ilustram com clareza essa constatação.

Trabalho das 9 da manhã às 7 da noite, com duas horas de intervalo para o almoço. Mas o controle de horários aqui na Agência X é bem flexível, se chegar depois do horário posso compensar ficando até um pouco mais tarde. Às vezes tenho que sair mais cedo pra ir pra faculdade e não tem problema. O importante mesmo e o que é cobrado é que se termine o job no prazo. (RD3, redatora estagiária).

(...) tem um horário pra chegar, até as 9:30... Se tem um trabalho importante para fazer, aí tem que chegar antes... Às vezes tem trabalho pra entregar ainda de manhã, ou até as 9 e meia... É bem livre! É bem flexível, dependendo do que você tem que fazer. Às vezes tem que ficar até mais tarde. (...) Mas geralmente saímos pra almoçar, ao meio dia, e voltamos às 2 da tarde. Se precisar chegar depois das duas não tem problema desde que depois a gente dê conta do trabalho. Se não der conta aqui, tem que levar pra casa. (DA5, diretor de arte estagiário).

Conforme Amabile (1996), a restrição de tempo pode se caracterizar como um fator restritivo à criatividade, mas no contexto da propaganda não é possível fugir ao problema da pressão para concluir as tarefas no prazo, sendo que, nesse caso, a falta de tempo pode ser encarada como um desafio, especialmente para aqueles profissionais que foram estimulados a encarar o problema dessa forma. Sendo assim, a falta de tempo, no contexto da propaganda, tanto pode ser considerada como fator restritivo, como facilitador, se encarado o problema enquanto natureza

desafiadora da tarefa, dependendo da percepção de cada pessoa.. Tal perspectiva é discutida e compartilhada por Barreto (1982).

O grande dilema do homem de criação é que, como tal, necessita de inspiração para criar, mas no caso da propaganda, o fator tempo restringe esse processo. Em alguns casos, conforme depoimentos, por falta de tempo para desenvolver idéias originais, muitos publicitários copiam idéias, textos e imagens de outros anúncios para concluírem seus trabalhos.

Como não temos tempo pra esperar pela inspiração, acabamos copiando alguma coisa, às vezes apenas uma idéia, mas sempre vai haver alguém que poderá reconhecer a mensagem, o que denigre o nosso trabalho.” (RD1, redatora).

No entanto, o diretor de criação, conforme observação e depoimentos, está atento para esse fato. Além disso, possui um conhecimento abrangente sobre a produção publicitária, de modo que identifica com facilidade trabalhos com pouca originalidade.

Apesar de haver possibilidade de se levar trabalho para casa, isso não é estimulado explicitamente. A orientação consiste em promover um aproveitamento satisfatório do tempo em que os profissionais permanecem na agência. Porém, conforme argumenta Barreto (1982), a “eureka”, que corresponde à fase de *iluminação* do processo criativo, tende a ocorrer em momentos e lugares inesperados, às vezes em casa, em situação de descanso ou lazer. Portanto, o processo de levar trabalho para casa, em criação publicitária, é algo inevitável, mas espontâneo, independente de normas ou modelos a seguir. No caso do ambiente estudado, esse fenômeno ocorre de fato. Conforme depoimento que segue, a solução para algum problema em criação, fora do expediente, pode ser compensada em termos de diminuição compensatória de carga horária:

Procuro não levar trabalho para casa, mas se pinta inspiração, o que ocorre muito em final de semana, não dá pra esperar até segunda feira, daí eu

paro pra anotar. (...) Se estou num bar, uso até o guardanapo pra escrever se precisar. Se estiver em casa, vou direto pro computador. Se o resultado for bom, ganho até um desconto no meu horário. (RD1, redatora).

Uma outra característica observada no ambiente de criação da Agência X, comum a outras agências de publicidade, no que concerne à organização das atividades, refere-se à forma policrônica com que os profissionais trabalham. A policronia se refere ao cumprimento de mais de uma tarefa simultaneamente, ao contrario da monocronia, na qual se procura desenvolver uma atividade de cada vez, ou só iniciar a atividade seguinte após o término da anterior. Alguns depoimentos confirmam o dado de que prevalece a prática da policronia no ambiente selecionado para o estudo.

Normalmente faço um pouquinho de cada coisa, até pra não cansar, porque às vezes enjoa ficar em cima da mesma coisa o tempo todo. E até é bom porque às vezes quando você volta praquilo que estava fazendo, você pode ter uma nova idéia, uma nova percepção... (DA4, diretor de arte, estagiário)

Por exemplo, se eu tenho que fazer 5 jobs na semana, eu prefiro deixar os 5 mais ou menos prontos para depois só ir acertando cada um. Se for para fazer um de cada vez às vezes nem dá tempo, e as idéias podem ir surgindo para cada um deles de uma maneira bastante espontânea. Até porque a idéia pinta quando você nem está pensando nela... Entende, de repente você tá pensando sobre um trabalho e já vem a idéia para um outro. Acho até assim que você enquanto pesquisador está querendo sistematizar como funciona o processo criativo, para você é interessante isso, mas para quem cria, sistematizar engessa... Então eu tento não colocar muita regra e ir trabalhando... Tento também não ficar muito preocupado com o prazo, que agente sabe que existe prazo e agente tem que cumprir, mas, mesmo que o prazo estoure, pelo menos você já fez uma boa parte do trabalho e dá para justificar, dá para entrar em contato com o cliente... isso é de praxe. (RD2, redator).

Esses depoimentos sobre a policronia revelam que essa prática está ligada ao processo de incubação, pois enquanto uma idéia, sobre uma determinada campanha, por exemplo, está sendo incubada, o profissional pode se dedicar a outra pesquisa, ou pode se concentrar na finalização de um texto, ou de um *layout*. Portanto, pode ser confirmada a idéia de que as fases do processo criativo em criação publicitária ocorrem de forma multidimensional, especialmente porque o

peçoal de criação atem-se a diferentes problemas simultaneamente, estando cada um em diferentes fases. A prática da policronia, portanto, tal como foi observada no ambiente estudado, pode ser considerada como um fator que facilita ao comportamento criativo.

Durante as observações, evidenciou-se a permanência do peçoal da “criação” em frente ao computador na maior parte do tempo. No entanto, foi constatado que durante parte significativa desse tempo, alguns profissionais utilizam o computador com objetivos alheios aos típicos de sua função específica, jogando vídeo games e outros jogos eletrônicos. Outros navegam na Internet, com o objetivo de encontrar idéias para compor um anúncio, ou na leitura de *e-mail* peçoal. De qualquer modo, como a Internet pode ser considerada uma fonte inesgotável de estímulos, é difícil determinar se sua utilização será produtiva, ou não. Conversas informais, também foram observadas. No entanto, não há um controle rígido sobre o ritmo de trabalho. Os momentos ociosos são tolerados e até considerados parte do processo de criação. Nesse tempo aparentemente ocioso, ocorre o processo de incubação, ao qual Barreto (1982, 1997) se refere.

As equipes assumem diferentes ritmos de atividade, de modo que, enquanto numa dupla discutem o tipo de impacto que desejam causar no público, em outra, cada um realiza silenciosamente seu papel, e numa terceira equipe, no caso um trio, falam sobre futebol, por exemplo. Portanto, trata-se de um ambiente que não impõe controle rígido sobre o comportamento, o que está de acordo com as afirmativas que fazem referência a esse aspecto, de que ambientes onde as pessoas podem se expressar livremente e gerenciarem seu próprio ritmo de trabalho, favorecem à criatividade, como em Alencar (1995a).

O pessoal da “criação” dispõe de autonomia para organizar suas atividades conforme seu ritmo e necessidades pessoais, em concordância com acordos estabelecidos na equipe e com o diretor de criação, desde que atentos ao prazo. A percepção de liberdade para organizar o tempo, conforme Amabile (1996), está entre os fatores que facilitam à criatividade no ambiente organizacional. Não foram evidenciados problemas relacionados à forma como cada um ocupa seu tempo e, conforme relatos, o que importa é o cumprimento do trabalho solicitado no tempo previsto.

Em relação à observação das fases do processo criativo, no contexto analisado não foram observados momentos que pudessem ser classificados especificamente como correspondentes à fase de *iluminação*, descrita por Barreto (1982, 1997). Conforme esse autor demonstra, as fases do processo criativo em propaganda podem ocorrer em diferentes ritmos, sendo que podem ser tão rápidas e até simultâneas às mudanças de fase, que podem ser imperceptíveis. Por outro lado, a própria natureza pessoal e subjetiva desses momentos de “eureka” dificultam a percepção do fenômeno.

Por sua vez, foram observadas várias situações em que idéias eram discutidas e submetidas a críticas, o que corresponde ao que Barreto (1982) denomina de *verificação*. Numa determinada situação, RD3 apresentava suas idéias para o diretor de criação, que fazia uma série de observações a respeito do tipo de linguagem que esta redatora estaria utilizando, que não era adequada ao tipo do público que se pretendia atingir. Conforme depoimentos, DC1, o diretor de criação mostra-se extremamente exigente, tanto em relação à qualidade técnica e adequação dos trabalhos, quanto à qualidade criativa, à originalidade das peças desenvolvidas no setor. O relato que segue mostra que o diretor de criação detém

um conhecimento amplo a respeito do que é produzido no ramo de criação publicitária e que não há espaço para idéias já desenvolvidas em outras campanhas.

DC1 (diretor de criação) gosta de coisas muito criativas, de sacadas que ninguém ainda teve... tanto é que às vezes a gente faz alguma coisa e ele diz, 'nossa, eu já vi isso em algum lugar, em algum anuário..', e então já viu, a gente não pode usar, tem que voltar, sentar no computador e criar outra coisa. Uma vez inclusive eu desenvolvi uma idéia que ficou chocante, aí ele pegou (o diretor de criação) e começou a me aplaudir e disse: ' pois é, essa idéia já foi até premiada em Cannes, você chegou na mesma idéia, só que outra pessoa já teve, sorry!' E realmente a idéia já tinha sido usada para o Gol (veículo) e era uma coisa que não tinha nada haver com a campanha que eu tava desenvolvendo. (RD3, redatora estagiária).

De qualquer forma esse nível de exigência, percebido principalmente pelos estagiários, é considerado por eles como um desafio e oportunidade de aprendizagem. Barreto (1997) considera que a natureza desafiadora da atividade e o nível de exigência depositado sobre o trabalho a ser desenvolvido se constituem como fatores de inspiração e como algo que "obriga" o indivíduo a criar. Amabile (1996) também compartilha dessa perspectiva. Barreto (1997) defende ainda que o líder exerce um papel importante nesse processo, estabelecendo com o aprendiz uma relação de confiança sobre sua competência, em momentos pressionando-o e em outros o protegendo. Conforme depoimentos e observação, o tipo de relação estabelecida entre o diretor de criação do departamento, e especialmente os aprendizes (estagiários), é dessa natureza. Esse trecho também faz menção ao processo de pesquisa relacionado à fase de *preparação*.

(...) não aprendi ainda a agradar ele (ao diretor de criação), mas sei que ele não gosta de jargão, de coisas que outros já fizeram, por isso tento me manter atualizada, devorar os anuários de publicidade, procurar estar por dentro de tudo, porque é o único jeito de fazer um trabalho publicitário de qualidade e agradar diretores de criação como DC1, que eu acho que estão aí para isso mesmo! (...) Às vezes acho que ele me pressiona demais, ele espreme meu cérebro ao máximo até eu atingir o nível que ele exige. Mas daí quando eu atinjo esse objetivo é muito bom, me sinto aliviada e ele me recompensa, me parabenizando. (RD3, redatora estagiária).

Já para os mais experientes, o nível de interferência do diretor de criação sobre o trabalho desses profissionais diminui, ou como no caso de DA1,

praticamente inexistente. O depoimento que segue faz referência também à natureza prática e por vezes intuitiva da atividade e à quase ausência de modelos que seguem os publicitários no processo criativo.

(...) para mim a coisa é muito tranqüila, até por toda a experiência que tenho, pois enfim, já estou a muito tempo nessa história de publicidade. Eu vejo que cada um trabalha de um jeito, cada um tem um tipo de fórmula na cabeça pra trabalhar e isso deve ser respeitado. (...) Eu sei o que é bom ou ruim, dentro da minha percepção, e não tem ninguém aqui que vem me dizer se está certo ou errado. Isso é sempre discutido, até porque, em propaganda, não existe certo ou errado... a coisa também é meio intuitiva. (...) não há um modelo ou formato que agente deva seguir para agradar ao diretor de criação, ou até mesmo ao público. Cada um tem que seguir seus instintos, e eu tenho liberdade para isso. (...) e como dizem os diretores de arte: 'Na página que tu estas, tu tens que ser o dono.' Então eu já to acostumado a ver esse tipo de coisa, se vai dar certo, se não vai dar certo e é tudo muito natural! (DA1, diretor de arte).

De fato, o grau de exigência pela qualidade criativa e técnica dos trabalhos cobrado pelo diretor de criação é considerado pela maior parte dos entrevistados como alta. Mas isso se refere predominantemente aos que se sentem subordinados de alguma forma ao diretor de criação. Além de DA1 (diretor de arte, o mais antigo a trabalhar no departamento atualmente), DA2 (diretor de varejo) não compartilha desse sentimento. Pelo contrário, encaram o diretor de criação como um colega de trabalho e se comunicam com ele numa relação de igualdade, no entanto mantêm-se o respeito à figura do diretor do departamento, enquanto liderança pessoal e hierarquicamente definida no nível organizacional. No caso dos profissionais de maior experiência e que detém maior autonomia em suas atividades no departamento, estes também são atingidos pela pressão, que no caso se refere à presidência, à exercida pelo cliente e na própria auto-exigência, baseada em referencial pessoal de qualidade.

Conforme Barreto, (1997) a natureza desafiadora da atividade publicitária por si mesma, considerando-se esse desafio enquanto nível de exigência (tanto por parte dos dirigentes quanto dos clientes) e limites de prazo, constituem-se em

conjunto como elementos estimuladores, que “obrigam” o indivíduo a criar. O autor considera que a percepção da restrição de tempo, como desafio e até como fator de inspiração, pode constituir-se como estímulo à criatividade no ambiente de criação publicitária. O autor aborda também os conceitos de crise e humor, que, quando combinados, constituem-se como elementos facilitadores da criatividade. Amabile (1996) considera o desafio como um sentido originário da natureza intrigante do próprio problema ou de sua importância para a organização, enquanto que conceitua pressão como um sentido de urgência gerado internamente pela competição ou por um desejo geral de realizar algo importante. Dessa forma, os aspectos desafio e pressão, observados no ambiente estudado, podem ser considerados facilitadores em relação ao comportamento criativo.

Barreto (1997) defende também que para criar é necessário ter “tesão” pela atividade. Argumenta que há duas razões primordiais que fazem o indivíduo criar: a conveniência e o prazer. Goleman, Kaufman & Ray (1999) afirmam que a criatividade nasce da afinidade por alguma atividade. Tal afinidade pode ser traduzida como paixão. Segundo os autores, desse “amor” ao que faz, o indivíduo desenvolve a persistência. Aqueles que zelam apaixonadamente pelo que fazem, não desistem com facilidade. Quando a frustração surge, eles a enfrentam. Se os outros não aceitam suas inovações, vão em frente do mesmo jeito. O presidente da organização, no depoimento que segue, referente ao slogan da agência, “Paixão pelas grandes idéias”, evidencia essa perspectiva:

(...) em primeiro lugar a gente tem que fazer tudo com paixão, porque só se faz direito quando se faz com paixão, com energia, com entusiasmo. E na agência esse nosso slogan retrata a importância que damos para a idéia, para a boa idéia, para a idéia diferenciada. (P1, presidente).

Conforme depoimentos, a maior parte dos entrevistados demonstrou gostar da atividade que desenvolve no departamento de criação. De acordo com Barreto

(1997), assim como em Goleman, Kaufman & Ray (1999), pode-se considerar que esse aspecto facilita o comportamento criativo nesse ambiente.

Uma característica considerada comum aos redatores e diretores de arte, refere-se a vocações artísticas. No caso estudado, três dos entrevistados mencionaram ter vocações dessa natureza, que foram frustradas pela falta de oportunidades que no Brasil se oferece para exercer atividades culturais profissionalmente. Dentre esses, dois diretores de arte e um redator. Os diretores de arte mencionaram possuir vocação em artes plásticas, enquanto que o redator revelou que gosta de escrever (literatura).

O depoimento que segue reflete esse dilema, enfrentado por muitos publicitários:

(...) infelizmente, em países como o Brasil, não dá pra viver de cultura. Você pode ser o maior artista e mesmo assim correr o risco de morrer de fome, aí então tem que procurar outra atividade. Se encontrar alguma coisa onde se possa expressar o seu talento, melhor. Por isso alguns publicitários, que tem vocações artísticas, conseguem realizar, parcialmente, suas fantasias criativas. (DA1, diretor de arte).

Alguns depoimentos corroboram com essa perspectiva. O depoimento que segue revela que o desejo de escrever literatura é compensado no processo criativo em propaganda através da atividade de redação.

(...) gosto muito do que faço, sim, é o que eu me vejo fazendo, é o que eu sei fazer bem, com alguma facilidade, então é uma coisa que realiza algumas ambições intelectuais que tenho. É comércio mas não deixa de ter arte, não deixa de ter um pouco de literatura no que eu faço. Então acho assim, que a publicidade supre uma certa frustração literária que tenho.

Você tem essa identificação com a literatura... Você escreve então?

É eu tenho um lance de escrever sim. Nunca tive assim a idéia de escrever um livro, mas quem sabe um dia até eu escreva. Se eu tiver uma idéia boa eu escrevo, se não eu não escrevo. Não é que eu seja um publicitário por que não consegui ou tive coragem de ser um escritor, e isso acontece com alguns redatores... Eu acho mesmo bacana ser publicitário por ter a oportunidade de mexer com a linguagem. Eu sinto que posso me realizar profissionalmente assim. (RD2, redator).

O sentido de realização pessoal através da atividade de criação publicitária é também um aspecto facilitador à criatividade nesse ambiente. Esse sentimento corresponde ao conceito de auto-realização abordado por Maslow (1954). Porém, conforme expõe Barreto (1982), o tipo de criatividade exigida para fazer propaganda se diferencia da que se exige no campo das artes e da literatura, onde a subjetividade e a inspiração são elementos essenciais. No caso da criação em propaganda, a criatividade exigida é muito mais objetiva, restrita e, de certa forma, como considera o autor, banal. Para que o talento criativo possa ser direcionado para a atividade publicitária, é necessário aprender a ser criativo, sem necessariamente ser artista, visto que a criação em propaganda exige grande objetividade e aplicabilidade comercial. Mas o talento criativo, seja ele aplicável ou não no contexto explicitado, pode ser ensinado, aprendido, de que forma?

Autores como Predebon (1997), Mirshawka & Mirshawka Jr. (1993), Fernandes (1998) e Gimenez (1993), defendem que a criatividade pode ser ensinada/desenvolvida, a partir de treinamento. Outros, como Barreto (1982, 1997) e Martins (1997), defendem que a criatividade não pode ser ensinada dentro de um contexto formal (por meio de um curso, por exemplo), que ela na verdade precisa ser estimulada, dentro de um ambiente que seja propício ao seu desenvolvimento. Um exemplo de estímulo para esse autor é o desafio, ou a natureza desafiadora da tarefa. Nessa perspectiva, a criatividade precisa ser oportunizada para que o próprio indivíduo a descubra dentro de um processo atividade/designação em que a criatividade seja exigida, através do próprio processo criativo, normalmente para a resolução de problemas. É o descobrir fazendo, posição que justifica, em parte, a posição defendida pelo diretor de criação, que considera a criatividade como algo que não pode ser ensinado. Essa liderança considera que práticas de treinamento

criativo, pelo menos no contexto da criação publicitária, são desnecessárias. Considera que as habilidades nas quais a criatividade se evidencia são desenvolvidas na própria rotina de criação. Conforme o depoimento do diretor de criação, o que pode ser desenvolvido se refere às habilidades que permitem que a criatividade seja expressa.

(...) não existe um curso de aprimoramento que torne um profissional mais criativo do que ele já é. A criatividade, a meu ver, é natural. O que pode ser feito é lapidar este talento para que ele funcione melhor, com mais produtividade. Mas não existe curso mais eficiente do que o ritmo de trabalho, que exige isso todos os dias. (...) acho difícil desenvolver a criatividade. (...) na prática, eu vejo que o talento de cada um tem um tamanho único. Ninguém ensina o Romário a driblar um adversário. O que dá pra ensinar o Romário é como bater na bola com mais eficiência. Mas o drible, a criatividade, ou ele tem ou ele não tem. (DC1, diretor de criação).

A concepção de criatividade dessa liderança importante na organização, sobretudo no próprio departamento de criação, é inclusive inatista, ao considerá-la natural, e estática, ao considerar que o talento de cada um tem um tamanho único. Se esse aspecto é facilitador ou restritivo à criatividade nesse ambiente, depende da influência que o conhecimento sobre processos criativos e teorias sobre o talento humano exerce sobre o desempenho criativo, além de que o que é considerado restritivo para alguns, pode não ser para outros. Considera-se, de qualquer forma, que restritivo não significa impeditivo.

Fernandes (1998) dá destaque à noção de que é preciso aprender descobrindo, perder o medo de errar, estabelecer relações de confiança mútua e vivenciar a independência (autonomia) para que a criatividade seja facilitada. Conforme observação direta, relações de confiança mútua, autonomia e a aprendizagem no processo de descoberta no próprio trabalho são características que estão presentes no ambiente estudado, apresentando-se, portanto como facilitadoras ao comportamento criativo. A noção apresentada pelo diretor de criação da agência, de que a criatividade, em si, não pode ser desenvolvida, não o

caracteriza necessariamente como um diretor restritivo em relação ao desenvolvimento criativo do pessoal, pois em outros aspectos, como na autonomia dada ao pessoal para criar, o comportamento desse diretor caracteriza-se como facilitador. Porém, esse tipo de perspectiva impede, ou justifica, o não incremento no setor de estratégias que visem estimular diretamente a criatividade dos profissionais, seja através de treinamento em criatividade, ou outras atividades.

No que concerne ao relacionamento entre os membros do departamento de criação, há uma série de aspectos a serem discutidos. Não há unanimidade sobre que tipo de clima prevalece no setor, mas essas distintas percepções se referem a diferentes perspectivas sobre o que está sendo analisado.

Sobre a qualidade das relações entre as pessoas dentro da agência como um todo, começando pela criação, DA1 apresenta um depoimento esclarecedor, abrangendo uma gama ampla de aspectos. Esse discurso revela que prevalece um clima amistoso entre todos os funcionários da agência, de modo geral, mas que a interação entre pessoas do mesmo departamento é maior do que entre pessoas de departamentos diferentes. O *briefing* é apontado como uma fonte de atritos entre o pessoal do atendimento e da criação, mas no final, comenta, que prevalece sempre o bom humor.

Fazendo uma avaliação geral, o pessoal aqui se dá bem... digamos que as relações são amistosas. Já houve um tempo em que foi melhor, que o pessoal era muito integrado, festeiro, festava junto... já houve choques também, mas nada muito sérios... (...) Já entre os setores, a interação sempre é menor, a não ser que você tenha um amigo (em outro departamento). Existem problemas, existem. Por exemplo: Se vier parar na sua mesa um *briefing* mal elaborado, faltando muitos dados, a gente tem que reclamar... Mas também nós recebemos reclamação, pois nem sempre o trabalho final sai exatamente como o cliente quer, principalmente quando nem mesmo ele (o cliente) sabe o que quer... Mas é o jeito, tem que negociar! Discussões de vez em quando tem! E já vi discussões que eram o caos! Mas prevalece no final sempre o bom humor! (DA1, diretor de arte).

Esse depoimento faz referência também a um passado no qual o nível de integração e inclusive de afetividade no ambiente de criação era mais intenso, ou

evidente. A fonte histórica consultada também faz menção à Agência X como um ambiente integrativo e festivo.

Integração tem mais entre quem já é amigo. (...) não, não é promovido nada nesse sentido (atividades que promovam a integração). Já quando trabalhei antes aqui, em 94 e 95, existia um grêmio, onde era descontada uma pequena parte do salário, e a agência também entrava com um dinheiro, e daí a cada 3 semanas, mais ou menos, tinha um churrasquinho... Era legal! Daí quando voltei, 6 anos depois, tudo isso tinha sumido! Não sei porque! Inclusive era uma coisa que unia muito as pessoas, mesmo as de diferentes departamentos, e agora por isso esta todo mundo muito distante! Cada um no seu departamento... Lembro que naquela época a rotina de trabalho era praticamente a mesma, mas a gente tinha muito mais comunicação com as pessoas, através dessas confraternizações, a gente fazia mais amizade e era um clima bem melhor de trabalhar! (DA3, diretor de arte).

Conforme depoimento, essa posição de não promover atividades de integração é defendida pelo diretor de criação da agência, que as considera como “esforços inúteis”. Ele considera que os atritos do dia-a-dia e as distintas necessidades profissionais impossibilitam o estabelecimento desse tipo de integração.

Esforços inúteis (promoção de atividades de integração). Foram como tentar reunir torcedores do Brasil e da Argentina para tomar um chope num bar. Os atritos do dia-a-dia superam qualquer camaradagem, pois as necessidades profissionais são, em muitas vezes, opostas. (DC1, diretor de criação).

Por mais que as diferenças pessoais sejam evidentes, isto não significa que não seja possível promover um nível de integração maior entre essas pessoas. A questão da competitividade e do individualismo no meio publicitário se evidencia e é própria da cultura da atividade de criação em propaganda. Entretanto, o diretor de criação está defendendo uma cultura que não corresponde à cultura organizacional da Agência X evidenciada em seus primeiros anos. A integração e a festividade eram uma característica marcante do ambiente organizacional da Agência X, especialmente em seu departamento de criação, gerando um clima de integração que provavelmente contribuiu significativamente para a qualidade do produto criativo desenvolvido nesse ambiente. Atividades de integração são boas oportunidades

para otimizar o nível de comunicação interpessoal, característica apontada por Alencar (1996) como fator de estímulo à criatividade. Portanto, a ausência dessas atividades pode ser considerada como uma característica restritiva.

A situação atual remete a uma mudança de cultura na organização, na qual a preocupação gerencial com o aspecto relacional foi minimizada, focalizado-se no desempenho técnico e formal da profissão. Conforme relatos, o contexto atual está gerando, em certo grau, um clima de insatisfação em relação à preocupação com as necessidades relacionais e emocionais do ser humano, o que pode fragilizar a coesão do grande grupo de criação, que deve, conforme depõe o próprio diretor de criação, jogar no mesmo time. Como podem profissionais, que são orientados pela competitividade e pelo individualismo, típicos da profissão, jogar no mesmo time de pessoas a quem não tiveram a oportunidade de conhecer e se relacionar em nível pessoal? Certamente há divergências sobre esse aspecto e precisariam ser mais bem investigadas.

A ausência, portanto, de apoio da gerência em relação à promoção de festividades entre membros do departamento de criação e entre os funcionários da empresa de modo geral, é considerada uma característica restritiva à criatividade, especialmente porque deixa de oportunizar trocas entre os indivíduos, que num contexto informal (festivo) poderiam ser potencializadas. Se numa determinada ocasião esse tipo de experiência teve resultados negativos, não há indicativo de que não possam ser feitas novas tentativas. De acordo com Evans & Russell (1997), valorizar as diferenças é uma atitude essencial para o gerenciamento de sucesso. DA1 encara essas diferenças com naturalidade e considera que elas enriquecem o ambiente organizacional:

(...) aqui eu já vi de tudo, por aqui já passou todo o tipo de doido... têm uns até que são sangue bom, outros que já são mais fechados, rabugentos... um gosta de andar de cabelo vermelho, outro tá com dor de dente, o outro

acha que o telefone dele não tá funcionando direito, a outra tá com problema no computador, e por aí vai... Mas tudo isso é natural e só enriquece o nosso ambiente de trabalho. (DA1, diretor de arte).

De modo geral os entrevistados consideram que o departamento de criação é um bom ambiente de trabalho, sobre qual os sucessos das campanhas refletem positivamente, possibilitando que as desavenças sejam superadas. Mesmo assim, conforme observação direta, pode-se afirmar que nesse ambiente predomina o individualismo sobre a cooperação, mas a integração sobre a competitividade. De acordo com os depoimentos, a forte tendência ao individualismo, característica do mercado publicitário, não se caracteriza como fator direto de atritos, pois pela forma como as atividades estão organizadas a competitividade entre as equipes é minimizada, e a competitividade individual não se apresenta de forma evidente. De acordo com o diretor de criação, a competitividade que poderia existir entre os membros do departamento é transferida para o mercado, isto é, ao considerar os profissionais da “criação” como “jogadores do mesmo time”, pois procura fazer com que o pessoal se sinta dessa forma, cria a idéia de se estar competindo pela agência, contra outras agências, pelo mercado. O trecho que segue diverge do que foi observado em relação à predominância do individualismo sobre a cooperação, mas é compatível com a observação de que prevalece a integração sobre a competitividade.

Acho que existe mais cooperação do que individualismo (no departamento de criação), e mais integração do que competitividade. A gente procura transferir esta competitividade para o mercado. Procuramos ser competitivos em relação aos concorrentes da Agência X. Os colegas da equipe são jogadores do mesmo time.” (DC1, diretor de criação).

Alguns profissionais do departamento manifestam que se sentem integrantes desse time, porém, a maior parte dos entrevistados considera que predomina o

individualismo, principalmente no que refere à composição do *portfolio*³⁸ pessoal, que se constitui, no caso da propaganda, como currículo, sendo a partir dele que o mercado de publicidade reconhece o profissional. Dessa forma, a competitividade que ocorre, de fato, não se dá diretamente entre o pessoal da “criação”, mas entre cada publicitário, individualmente, com o restante dos publicitários que competem no mercado por melhores posições, melhores salários, nas melhores agências. Como não existe no departamento de criação da Agência X, no momento em que este foi estudado, nenhum tipo de premiação interna, o incentivo percebido pelos profissionais no ambiente de trabalho se limita ao “tapinha nas costas” do diretor de criação e dos colegas. Portanto, a luta por espaço no mercado publicitário constitui-se como principal fator motivador e fonte de incentivos no processo de fazer propaganda.

Os prêmios de publicidade, por sua vez, constituem-se como grande fonte de competitividade, mas entre os publicitários de modo geral. Naturalmente, o publicitário que desenvolve as campanhas de sucesso tem seu nome inscrito sobre elas e este reconhecimento enriquece o *portfolio* desse profissional, o que se constitui como aspecto motivador para o indivíduo criar.

A busca por reconhecimento profissional através de premiação é uma marca de individualismo. De acordo com alguns depoimentos, nesse aspecto prevalece o individualismo e a competitividade. Mas até onde as observações permitiram constatar, essa competitividade não é manifesta.

“O grande problema é que muitos estão fazendo propaganda pra ganhar premio.... Acho que isso é um vício de todos os publicitários hoje em dia. E é uma coisa que está se generalizando muito no meio. (...) nesse sentido o pessoal na criação é mais individualista. (...) o pessoal se dá bem, mas cada um faz o seu trabalho. É claro que quando a gente precisa, os mais

³⁸ Em português (pouco utilizado), significa porta-fólio. 1. Conjunto de marcas, produtos e serviços de uma empresa. 2. Conjunto das contas de uma agência, produtora, fornecedor ou profissional. 3. Conjunto dos títulos de uma editora e de programas de uma emissora de rádio e TV. O *portfolio* pessoal se refere à produção de cada um. FONTE: Dicionário publicitário online: www.geocities.yahoo.com.br/dicpublicitario.

experientes sempre dão uma força, e o pessoal de modo geral até troca umas idéias, mas ninguém mexe no bolo de ninguém. (...) ninguém pede muito a opinião para os outros... (RD3, redatora, estagiária).

Outro aspecto, evidenciado através das observações e confirmado em depoimentos, refere-se à integração entre as duplas ser inferior à existente dentro das equipes. As “panelinhas” se concentram nas duplas, entre indivíduos de afinidade pessoal que extrapola o ambiente de trabalho e entre profissionais que detém posição privilegiada no departamento. Aparentemente os profissionais do núcleo principal de criação, localizados nos setores A e B (ver figura 1, pg 122), apresentam maior afinidade entre si do que em relação ao pessoal dos setores C e D. O grupo de estagiários, naturalmente compõem uma dessas “panelinhas”.

(...) O que eu percebo é que dentro das duplas o pessoal interage mais e que entre as duplas interage menos. Tem panelinha de dupla e panelinha de lado. (RD1, redatora)

A interação maior, obviamente é entre os membros de cada dupla, já entre as duplas é mais difícil, a não ser que seja muito necessário. E tem também algumas duplas em que o pessoal interage muito, como é o meu caso, e outras que a interação é bem menor. (RD3, redatora, estagiária).

Conforme observação, o diretor de criação caracteriza-se como um bom mediador entre esses distintos grupos de interesse e afinidade, pois foi observado que interage com facilidade com todos os grupos, o que na verdade constitui-se como uma qualidade essencial para um líder nesse tipo de ambiente. Constatou-se também que há um esforço, por parte desse líder, em minimizar a percepção da relação hierárquica, que de fato há, entre ele e o restante do pessoal da criação. O nível de exigência não se caracteriza como relação de dominação, mas como relação de aprendizagem.

A percepção hierárquica, por sua vez, evidencia-se com maior intensidade em relação ao presidente da organização, mencionado por alguns como o “*big boss*”. Há também uma percepção, generalizada, não presente entre os veteranos, de

distanciamento da figura do presidente em relação ao pessoal da criação. Esse distanciamento é revelado no discurso de DA1, que apesar de não vivenciar esse problema dessa forma, percebe que tal sentimento é compartilhado por boa parte do pessoal:

Olha, as pessoas acham difícil (a relação com o presidente), mas pra mim não tem problema, é tranquilo... Ele entrou depois de mim aqui, pô...! Fomos sócios juntos por um tempo... então eu tenho uma certa facilidade. Se eu precisar falar com ele eu vou lá e falo! É claro pergunto a sua secretaria se ele tá ocupado... Peço, licença, trato com respeito, porque chefe é chefe... mas é tranquilo. Mas agora tem gente que se sente intimidada com ele. (...) Sei lá, mas acho que um agradecimento tem que ter! O bater nas costas tem que ter! Nada como chegar um boss na frente de todo mundo e dizer: 'Pô, gostei daquele teu trabalho, achei o máximo, a agência ficou numa boa, sabe...?' Falta isso! Então às vezes ele diz só pra um, pega lá o DC1 (diretor de criação), e diz pra ele dizer pro pessoal que o trabalho ficou legal... Ele tinha que fazer disso uma coisa boa pra todo mundo... Tem que bater nas costas sim, desde o pequeno, que tá começando, até o diretor. Tem que investir no lado emocional do sujeito... As pessoas gostam disso (elogio) às vezes até muito mais que o dinheiro... Mas isso (do chefe não elogiar) não falta só lá (na criação), falta na empresa inteira. Pode até arranjar desculpa, como: 'Não tenho tempo...' Mas pô, tem que arranjar, é importante! (DA1, diretor de arte).

Essa percepção de falta de reconhecimento, por parte do presidente com relação ao trabalho desenvolvido no departamento de criação, coração da agência, pode ser considerada uma característica restritiva à criatividade, pois, de acordo com Kuczarski (1998), a instauração de uma cultura inovadora no contexto organizacional depende da adoção de atitudes, por parte dos dirigentes, baseadas em quatro princípios básicos: acreditar firmemente nas equipes e nos gerentes designados para desenvolver novos produtos; reconhecer, respeitar e recompensar pelo desempenho criativo; ser otimista, construtivo e participante e jamais cortar recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento. Conforme depoimentos, há uma certa deficiência quanto à expressão de reconhecimento, por parte do presidente da agência, em relação ao desempenho criativo do pessoal da "criação". A falta de envolvimento do presidente da empresa com o pessoal da "criação" é uma característica da atual cultura instaurada na organização, que está, conforme relatos,

gerando um clima de insatisfação em relação à manifestação de reconhecimento da gerência em relação ao desempenho criativo dos profissionais, constituindo-se, pois, como fator restritivo à criatividade. Conforme relato de DA1, “falta aquele tapinha nas costas” e, sendo assim, tal característica pode ser considerada restritiva à criatividade.

Esse aspecto pode ser classificado tanto dentro da categoria de análise, *apoio da gerência*, elencada nas pesquisas de Alencar (1996), quanto na categoria *reconhecimento*, apresentada na obra de Amabile (1996). Ambos autores consideram essas atitudes por parte da gerência quanto ao desempenho criativo de seus subordinados como um aspecto essencial para que a criatividade possa ser estimulada. Mas no caso da primeira autora, o suporte ou apoio da gerência, considerado nesse estudo como uma categoria de análise essencial no processo de caracterizar um ambiente organizacional orientado ao comportamento criativo, refere-se mais a uma postura de receptividade, aceitação e estímulo a novas idéias, do que propriamente ao reconhecimento. No caso da segunda, o apoio da gerência é traduzido em termos de reconhecimento quanto ao trabalho criativo, no caso evidenciado como deficiente, por parte da presidência da organização em relações ao pessoal da criação. Conforme Amabile (1996), o reconhecimento deve vir do *feedback* e da recompensa, que devem ser apropriados ao desempenho e ao contexto organizacional.

O corte de investimento em desenvolvimento de pessoal no departamento de criação da agência constitui-se também como aspecto restritivo, no caso, justificado pela idéia de que esse investimento seria desnecessário. Tal justificativa é apresentada no trecho que segue:

(...) acho difícil desenvolver a criatividade. (...) na prática, eu vejo que o talento de cada um tem um tamanho único. Ninguém ensina o Romário a driblar um adversário. O que dá pra ensinar ao Romário é como bater na

bola com mais eficiência. Mas o drible, a criatividade, ou ele tem ou ele não tem.(DC1, diretor de criação).

Barreto (1982), considerando que a criatividade não pode ser aprendida propriamente, mostra que ela pode na verdade ser estimulada, de modo a: a) proporcionar autoconfiança nas habilidades criativas, b) motivar a utilização de potencialidades pessoais na geração de novidades, c) estimular a participatividade no processo de dar crédito às idéias de outrem, d) valorizar o trabalho e o esforço contínuo, e) promover sensibilização quanto aos problemas de modo a motivar a busca pela solução, e f) aumentar as habilidades criativas pela produção continuada de idéias “boas” e originais. Tal perspectiva corrobora com a visão apresentada pelo diretor de criação. Porém, o mesmo autor considera que cursos ou oficinas podem ser desenvolvidos com o objetivo de estimular potencialidades criativas, além de fornecer aos profissionais participantes de tais investimentos contato com distintas técnicas capazes de otimizar o emprego da criatividade na criação de anúncios originais e eficientes quanto aos objetivos a que se destinam.

Durante o período em que foram realizadas as entrevistas, no departamento de criação ocorreram algumas mudanças de pessoal, caracterizando um grau de rotatividade significativo, envolvendo 20% do quadro de pessoal. A hipótese levantada sobre tal fato foi de que teria como causa a crise financeira da agência e o clima de insatisfação no trabalho, porém, conforme depoimento do diretor de criação, essa rotatividade não afeta os “cabeças” do departamento e se refere à instabilidade do mercado publicitário.

A rotatividade não é tão alta assim. Você teve a sorte (ou o azar) de observar um período específico em que alguns profissionais saíram da agência, devido ao momento instável do mercado publicitário de forma geral. Ainda assim, os profissionais que saíram se enquadravam em um nível no qual a excelência de suas qualificações não era preponderante. Pessoal de estúdio não é de criação. Não são pessoas cujo talento é fundamental para o sucesso da agência. Logo, se eles recebem uma proposta um pouco melhor de outra empresa, a Agência X não se empenha

em mantê-los no cargo, pois existe uma oferta de mão-de-obra no mercado que permite a substituição pelo mesmo salário. Quase a mesma coisa acontece com redatores e diretores de arte da categoria "júnior". Eles realizam quase que um trabalho "braçal". No caso destes, quando outra agência oferece emprego, geralmente a proposta inclui melhor salário e melhores oportunidades de se desenvolver trabalhos criativos. Como nós somos obrigados, por uma questão de orçamento, a manter sempre uma dupla na categoria "júnior", aceitamos o afastamento e buscamos um substituto. Porém, as principais cabeças da criação são valiosas para a agência e, portanto, existe um esforço em mantê-las na casa. Estas não se enquadram na análise de alta rotatividade. Pode parecer injusto, mas é a lógica dos negócios. (DC1, diretor de criação).

Quando DC1 se refere a pessoal de estúdio, está falando de designers gráficos, que não seriam considerados na prática diretores de arte, no entanto, o cargo que ocupavam recebia a designação de diretor de arte. Conforme esse depoimento, a oferta de mão de obra no ramo da publicidade é farta e, por isso, é fácil promover a substituição de funcionários que eventualmente tenha recebido uma melhor proposta de trabalho em outra agência. De qualquer forma, fica a suspeita de que a questão da rotatividade tenha alguma relação, em algum nível, com um clima de insatisfação no ambiente de trabalho, podendo, nesse caso, ser considerado como um fator restritivo à criatividade. Considerando que alguns funcionários estão migrando para agências que oferecem melhor remuneração ou condições de trabalho, tal fato reflete provavelmente a crise econômica que vivencia a organização.

Aparentemente a organização procura esconder, afastar suspeitas sobre sua atual crise, o que é muito natural. Mas ela existe, em que dimensão? A quem ela verdadeiramente afeta? Tais indagações podem ser empregadas em um novo processo de pesquisa, pois extrapola os objetivos desse estudo.

9.2.3 Classificação dos aspectos do ambiente físico e psicossocial do departamento de criação, como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade

No que concerne ao estudo do ambiente selecionado, o departamento de criação, o processo de classificar aspectos como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade é mais complicado se comparado ao estudo de tais características relacionadas à organização vista em seu conjunto. Isso se deve ao direcionamento de foco do estudo sobre o departamento de criação, contribuindo para um levantamento de um número mais significativo de informações. A mesma razão pode ser aplicada se comparado o estudo dos aspectos do ambiente físico e do ambiente psicossocial. O número de informações levantadas a respeito do ambiente físico é inferior, assim como a literatura disponível sobre tais aspectos.

No que concerne ao ambiente físico, quanto à estrutura física, equipamentos e tecnologia disponível, a Agência X dispõe de uma estrutura física adequada, isto é, equipamentos e tecnologia de ponta e acesso à informação. Tais aspectos possibilitam que seja garantida a qualidade do produto criativo.

Quanto ao conjunto de aspectos levantados sobre o departamento de criação, podem ser considerados como predominantemente facilitadores em relação ao comportamento criativo, conforme a síntese de argumentos que segue.

A organização do espaço, como está configurada, está de acordo com as recomendações de Kao (1997) em termos de organização espacial, no processo de facilitação da criatividade no ambiente de trabalho. Tal organização garante, de um lado, a facilidade de comunicação e, de outro, a privacidade, quando necessária, constituindo-se, a partir desse ponto de vista, como uma característica que facilita o comportamento criativo. Por outro lado, as divisórias, que garantem privacidade a

algumas pessoas, segregam hierarquicamente o ambiente, constituindo-se, nesse aspecto específico, como um fator restritivo.

O livre fluxo de pessoas, entre os setores, está de acordo com o entendimento de Francis & White (1974) sobre como deve ser configurado um ambiente de trabalho em termos de organização espacial para garantir a funcionalidade do ambiente e a produtividade dos profissionais, dentro do qual exercem suas atividades. Fazendo uma analogia entre o conceito de produtividade e a criatividade, tal característica, nessa perspectiva, pode ser considerada como facilitadora.

No entanto, no que concerne à decoração, há, de um lado, relatos que reclamam por uma estética mais expressiva e extravagante, que poderia ser expressa em termos de pinturas e de quadros artísticos, e de outro, relatos que consideram satisfatória a decoração tal como se apresenta. Kao (1997) defende que ambientes expressivamente decorados podem contribuir para o estímulo da criatividade, mas tal perspectiva não pode ser aplicada àqueles indivíduos que não percebem esta necessidade em relação ao ambiente. Conforme Bruno-Faria & Alencar (1995), a percepção das pessoas sobre as condições do ambiente influenciam no caráter facilitador ou restritivo à criatividade. Portanto, perceber um determinado ambiente como agradável, constitui-se, em si, como um aspecto facilitador. Dessa forma, o ambiente é facilitador aos que se sentem bem no ambiente onde estão, seja em relação à decoração ou a qualquer outro fator; do contrário, tal ambiente pode ser considerado como restritivo.

Em relação à iluminação, conforme observação direta, pode ser considerada adequada para o desempenho das tarefas realizadas nesse ambiente, porém alguns dos entrevistados manifestaram sentirem falta de iluminação natural e vista para o

exterior (paisagem). Conforme os estudos de Kremer (2002) e Kao (1997), tal característica pode ser considerada como restritiva. Por sua vez, as perspectivas desses dois autores diferem em relação à forma como a iluminação influi sobre o comportamento, pois enquanto para o primeiro a influência da iluminação reflete no comportamento humano em termos de dinamismo, no caso do segundo reflete em relação à forma como ambientes mais iluminados podem promover a inspiração.

Foi revelado que o ruído, para alguns dos entrevistados, em determinados contextos, atrapalha no processo de criação. Nesses casos específicos, conforme o posicionamento de Alves Filho (2002) a respeito do caráter prejudicial do ruído sobre o desempenho profissional, tal aspecto pode ser considerado como fator restritivo. Alencar (1996) também menciona a presença de ruídos como aspecto restritivo à criatividade. No entanto, não há reclamações quanto a problemas relacionados ao ruído interno, pois a arquitetura promove o isolamento sonoro e certa privacidade para determinadas equipes, de modo que a ausência de problemas relacionados ao ruído interno possa a ser uma característica, se não exatamente facilitadora, não restritiva ao comportamento criativo.

No que refere à sensação térmica/climática no ambiente interno de criação, esse aspecto climático é considerado satisfatório. Bruno-Faria & Alencar (1995) referem-se à condição do ambiente físico ser percebida pelas pessoas que trabalham num determinado local como agradável, em termos de temperatura e ventilação, dentre outros fatores, como um estímulo favorável à criatividade.

No que concerne ao material de orientação e comunicação, o único material que se faz presente é o *briefing*, que orienta as equipes no processo criativo. Não foram verificados materiais impressos relativos a normas e regulamentos, que segundo relatos são expressas verbalmente, sendo que tal característica contribui

para a promoção de liberdade e autonomia, entendidas por Alencar (1996) e Amabile (1996) como características que estimulam a criatividade.

Tratando, por sua vez, dos aspectos do ambiente psicossocial do departamento de criação, são considerados para a síntese apenas os aspectos mais relevantes. Dessa forma, pretende-se facilitar a compreensão sobre o estudo.

As atividades são organizadas de acordo com os pedidos que chegam às equipes através dos *briefings*. *Briefings* muito detalhados e fechados restringem a criatividade porque inibem a liberdade e a autonomia, consideradas por Alencar (1996) e Amabile (1996) como essenciais para que a criatividade possa ser estimulada. Nessa perspectiva, *briefings* menos detalhados e mais abertos, que proporcionam mais liberdade e autonomia para o pessoal de criação, facilitam a criatividade. De modo geral, aos profissionais da “criação” são proporcionadas liberdade e autonomia para organizar o tempo da forma que melhor se adapte às necessidades de cada um, facilitando também dessa forma ao comportamento criativo.

No estudo dos aspectos que facilitam e restringem o comportamento criativo no ambiente psicossocial do departamento de criação publicitária da agência, foram consideradas as fases do processo criativo, conforme descritas por Barreto (1982), relacionando-se essas fases com a organização das atividades e outros aspectos considerados relevantes. No que concerne à fase de preparação, a pesquisa é estimulada através do fornecimento pela agência de fontes de consulta, como jornais, revistas e anuários de publicidade. A agência também dispõe de acesso à informação a respeito do mercado publicitário e da mídia. As pesquisas individuais são estimuladas pelo diretor de criação. Tal aspecto pode ser considerado como facilitador. Em relação à fase de incubação, esse processo é facilitado permitindo

que o pessoal organize seu tempo livremente, de modo que momentos de ócio sejam respeitados. O tempo ocioso, dentro do processo criativo, é considerado como o ócio criativo sobre o qual De Masi (2000) faz referência. É durante o ócio que as idéias são incubadas. A fase dos lampejos criativos, correspondente à fase de iluminação, não pode ser diretamente observada, mas a possibilidade de se levar o trabalho criativo para qualquer lugar facilita tal processo. Na fase de verificação, destaca-se a exigência exercida sobre a qualidade do produto criativo, que pode ser considerada como desafiadora, oportunizando a aprendizagem e o rompimento dos limites individuais quanto ao desempenho criativo.

O clima de interação entre os profissionais é, aparentemente, amistoso e não foram observados sinais evidentes de atritos ou competição. Tal aspecto pode ser considerado como facilitador. Porém há necessidade manifestada de que atividades de integração sejam promovidas.

Davis & Newstrom (1992) conceituam liderança como o processo de encorajar os profissionais a trabalharem entusiasmadamente em direção aos objetivos traçados. Teixeira (2002), que aborda o conceito de líder situacional como exemplo de gerenciamento facilitador da criatividade no ambiente psicossocial, considera que para um líder ser considerado criativo precisa adotar um estilo de gestão voltado para o desenvolvimento das habilidades, potencialidades e capacidades do pensamento criativo dos seus recursos humanos. No caso da publicidade, o líder exerce papel de facilitador e mediador das relações de trabalho que permitem o desenvolvimento pleno da criatividade.

No que concerne às relações hierárquicas, no ambiente estudado, a questão hierárquica é bem definida, principalmente no que se refere à presidência, o que pode ser caracterizado como fator restritivo. Porém, não há muitos níveis

hierárquicos, o que contribui para a amenização dessa restritividade, mesmo porque é o diretor de criação que exerce influência e poder, de forma direta, no departamento de criação. A força hierárquica exercida por essa figura é amena, pois procura, na cordialidade e no envolvimento com as atividades desenvolvidas, interagir com os profissionais harmoniosamente, reduzindo a percepção hierárquica, porém mantendo a exigência sobre a qualidade criativa. A questão hierárquica também se evidencia quanto ao pessoal considerado “cabeça” dentro do departamento de criação, mas essa relação se limita ao respeito e à cordialidade.

Há divergências sobre a predominância da competitividade em relação à cooperação e do individualismo sobre a integração, mas conforme observação direta, as trocas que ocorrem entre as equipes são de ordem funcional e não caracterizam verdadeira integração/cooperação. Predomina, portanto, observando o ambiente de criação como um conjunto, o individualismo como indicativo de fator restritivo, porém, nesse caso, pouco determinante sobre o desempenho criativo, pois a interação entre os membros das equipes parece ser integrada e cooperativa.

A gerência, por sua vez, não propicia atualmente atividades de integração, o que poderia contribuir para melhorar o nível de integração do pessoal da criação. A gerência também não tem promovido cursos de aperfeiçoamento ou atividades de treinamento que visem especificamente ao estímulo da capacidade criativa. Tais aspectos, conforme autores como Predebon (1997), Mirshawka & Mirshawka Jr. (1993) e Fernandes (1998), podem ser considerados como restritivos. Porém, o ambiente de trabalho é considerado espaço de aprendizagem, de modo que essa deficiência é relativamente compensada. Tal empreendimento é liderado pelo diretor de criação, que detém a concepção de que a criatividade deve ser estimulada através do cotidiano de criação publicitária, e não através de cursos de

aperfeiçoamento. Essa perspectiva é compatível com a visão de Barreto (1982, 1997). No entanto, a perspectiva de que a criatividade, em si, não pode ser aprimorada, mas sim as habilidades técnicas para que essa criatividade possa ser aplicada no contexto da propaganda, é contrária à de Predebon (1997), Mirshawka & Mirshawka Jr. (1993) e Fernandes (1998), que consideram que a criatividade pode de fato ser desenvolvida através de exercícios, em contextos facilitadores.

Martins (1997) alerta a que muitos dos profissionais que ensinam e treinam criatividade, por meio de cursos e oficinas, assim como consultores de inventividade, não percebem que o “poder de criação” e o “espírito inventivo” não podem ser ensinados diretamente. O autor defende que a verdadeira escola para o inventor está no acúmulo de experiências, de conhecimento e na vontade, não só de criar, mas também de aprender. Na sua opinião, o ensino é útil para indicar e aperfeiçoar instrumentos e métodos que orientem a vontade criadora, que deverá se desenvolver gradualmente e de acordo com as experiências, estimulando efetivamente a inventividade e a originalidade. Tal perspectiva corrobora com a visão gerencial revelada de que cursos e oficinas de aprimoramento criativo não são tão essenciais, porém, não nega a relevância de tais estratégias e da possibilidade destas contribuírem se no processo de superação de limites na criação publicitária.

Nos Quadros 4 e 5, o conjunto de aspectos discutidos são sintetizados, sendo classificados como predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade dentro de um *continuum* que deve ser relativizado e analisado criticamente. Vale lembrar que o que pode ser considerado facilitador para alguns indivíduos, pode não ser para outros. Do mesmo modo, o que pode ser restritivo para alguns, para outros pode ser considerado como um desafio a ser enfrentado, que impele o indivíduo a criar.

| Ambiente | Categoria | Aspecto | Facilitador | Restritivo |
|------------------------|---------------------------|--|-------------|------------|
| Ambiente físico | Equipamentos e tecnologia | Equipamento e tecnologia disponível. | X | |
| | Iluminação e ruídos | Iluminação interna | X | |
| | | Falta de iluminação natural e vista para o exterior. | | X |
| | | Ruído externo. | | X |
| | Temperatura/clima interno | Temperatura do ambiente físico | X | |
| | Organização do espaço | Funcionalidade do ambiente. | X | |
| Divisórias no ambiente | | | X | |

QUADRO 4: Classificação dos principais aspectos levantados sobre o ambiente físico do departamento selecionado como foco do estudo, no que concerne à facilitação ou restrição ao comportamento criativo.

| Ambiente | Categoria | Aspecto | Facilitador | Restritivo |
|---|--|---|-------------|------------|
| Ambiente psicossocial | Organização das atividades e do tempo | <i>Briefings</i> muito detalhados e fechados. | | X |
| | | <i>Briefings</i> menos detalhados e mais abertos. | X | |
| | | Liberdade e autonomia para organizar o tempo. | X | |
| | Processo criativo | Preparação: Pesquisa, fontes de consulta e informações disponíveis. | X | |
| | | Incubação: Organização livre do tempo. | X | |
| | | Iluminação: O trabalho pode ser levado para qualquer lugar. | X | |
| | | Verificação: Exigência criativa como desafio. | X | |
| | Interação entre os profissionais | Interação social no ambiente de trabalho. | X | |
| | | Atividades de integração. | | X |
| | Relações hierárquicas | Interação do presidente com o pessoal do departamento de criação. | | X |
| | | Interação do diretor de criação com o pessoal de seu departamento. | X | |
| | | Valorização dos profissionais sênior | X | |
| | Competitividade/individualismo X cooperação/integração | Predomínio do individualismo. | | X |
| | | Predomínio dentro das equipes de integração e cooperação. | X | |
| | Apoio da gerência | Mediação e apoio do diretor de criação as idéias originais. | X | |
| | | Ausência de cursos de aperfeiçoamento técnico ou de treinamento criativo. | | X |
| Ambiente de trabalho como espaço de aprendizagem | | X | | |
| A gerência não propicia atividades de integração. | | | X | |

QUADRO 5: Classificação dos principais aspectos levantados sobre o ambiente psicossocial do departamento selecionado como foco do estudo, no que concerne a facilitação ou restrição ao comportamento criativo.

Em relação ao Quadro 3 (pg. 120), referente a aspectos da organização vista em seu conjunto, tanto o Quadro 4, quanto o Quadro 5 mostram-se mais restritivos à criatividade. No entanto, ainda predominam os aspectos positivos, de modo que, numa avaliação geral, o ambiente estudado pode ser considerado como predominantemente facilitador em relação à criatividade.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como todo fenômeno complexo e plurideterminado, a criatividade está presente em toda e qualquer atividade humana, mas como já discutido, atualmente, tem sido dada grande importância ao seu desenvolvimento no contexto das organizações. Em certos ramos de atividade, por sua vez, o comportamento criativo constitui-se como elemento essencial para que determinados objetivos traçados sejam atingidos, ou problemas possam ser solucionados. No contexto de criação em publicidade e propaganda, a criatividade exerce tal importância, mas o estudo do comportamento criativo nesse tipo de ambiente organizacional se diferencia do estudo desse fenômeno onde ela não se constitui como elemento principal. Quando a criatividade é a ferramenta básica de trabalho, o nível de consciência sobre sua importância é elevado e os esforços se concentram em sua direção, porém, como em qualquer ambiente de trabalho estão presentes entraves e barreiras ao seu desenvolvimento, sobre os quais nem sempre se tem consciência. A própria identidade criativa do trabalho pode ofuscar essa percepção, pois acreditar ser criativo ou estar desempenhando atividades dessa natureza não garante que a criatividade esteja ocorrendo de fato e que os objetivos traçados nesse sentido sejam atingidos.

De acordo com Kuczmariski (1998), muitas organizações adotam o discurso da criatividade e da inovação, elegendo a criatividade como símbolo da empresa, o que nem sempre condiz com a realidade, pois as tarefas que demandam criatividade podem não estar sendo desenvolvidas dentro de um contexto facilitador, ou talvez não estejam sendo exercidas propriamente de forma criativa. O autor considera que

o essencial é a adoção de uma mentalidade de inovação para que o crescimento seja atingido. No caso do ramo da publicidade, a criatividade constitui-se como elemento essencial, porém, para que uma agência possa utilizar a criatividade como marca da empresa, é preciso que esse atributo esteja presente também em processos de inovação organizacional/gerencial. Isto é, a própria estrutura organizacional precisa ser pensada de forma inovadora.

A agência estudada é um exemplo de empresa que utiliza a criatividade de seus membros como marca registrada. Não há necessidade de julgar se a agência detém, de fato, essas qualidades, pois obviamente, não deve haver organização que possa ser caracterizada como criativa absolutamente, nem foi utilizado qualquer instrumento que avaliasse o grau de criatividade de seus membros. No entanto, a criatividade eleita como marca registrada de uma determinada organização pode estar mascarando uma posição conservadora e temerária aos processos de mudança constantes que exigem que os dirigentes revisem seus valores, posturas e políticas empresariais.

O estudo, por sua vez, não objetivou avaliar o potencial criativo da organização, mas sim identificar no ambiente investigado aspectos predominantemente facilitadores ou restritivos à criatividade. No estudo dessas características, foi necessário estabelecer uma diferenciação entre os aspectos relacionados ao desempenho criativo, comumente observados nas organizações de trabalho de modo geral e os encontrados no contexto analisado. A criatividade, mesmo sendo parte essencial do processo por meio do qual os objetivos organizacionais, em setores como o da propaganda, são atingidos, nem sempre é facilitada plenamente.

Constatou-se também, que as teorias sobre criatividade pouco exercem influência sobre as atividades e sobre o próprio desempenho criativo no contexto investigado. Acredita-se que essa influência reduzida das teorias sobre criatividade e o processo criativo em si, reflete uma falta de interesse desses profissionais sobre o assunto, mas está em concordância com o pensamento defendido por Barreto (1982, 1997), de que no processo de criação, especialmente em criação publicitária, as teorias mais atrapalham do que facilitam o comportamento criativo, e com a perspectiva de Fernandes (1998), na qual a criatividade deve ser aprendida na prática, isto é, criando. Por sua vez, esse comportamento avesso à preocupação teórica no que tange à adoção de modelos de criatividade no processo de criar, não se caracteriza como influência direta desses autores (Barreto, 1982, 1997) e (Fernandes, 1998), pois a maior parte dos entrevistados não revelou ter conhecimento dessa literatura.

Tanto nos estudos de Alencar (1996), quanto nos de Amabile (1996) é demonstrado que tanto as características do ambiente físico quanto as do ambiente psicológico, considerados como inter-atuantes, exercem influência sobre o comportamento humano em termos de satisfação pessoal e na promoção de condições que facilitam ao indivíduo desenvolver sua capacidade criativa. Na busca de informações que indicassem os fatores facilitadores e restritivos à criatividade, constatou-se que as informações a respeito do ambiente físico são limitadas em comparação com as provenientes do ambiente psicossocial, que são evidentemente mais complexas e numerosas. É escassa a produção científica sobre a influência específica do ambiente físico sobre a criatividade, com exceção de Kao (1997). Ainda sobre o ambiente físico, a partir dos estudos de pesquisadores como Alencar (1996), Francis (1974), Kremer (2002), Alves Filho (2002) e Franco (2003), puderam

ser estabelecidas relações comparativas entre fatores que facilitam a produtividade no ambiente de trabalho com o desempenho criativo. Comparativamente, é extensa a literatura que trata da relação entre características comportamentais, as relações sociais e a criatividade, como pode ser revelado nos estudos de autores como Alencar (1989, 1995, 1996, 1998), Motta (1989, 1999), Weschesler (1993, 1998) e Amabile (1983). Mesmo assim, estudos sobre as características do ambiente psicossocial que influenciam no desenvolvimento da criatividade ainda precisam ser mais aprofundados. Principalmente na relação com os ambientes físico e psicossocial.

As características observadas, analisadas e classificadas, como predominantemente facilitadoras ou restritivas ao comportamento criativo, no ambiente investigado, podem ser projetadas no processo de compreensão do processo de criar no ambiente organizacional, de modo geral. Porém, cada tipo de organização e ambiente possui suas peculiaridades, de forma que não podem ser estabelecidos parâmetros generalizadores em termos absolutos, mas apenas comparativos.

Entretanto, considera-se que o estudo realizado responde à pergunta de pesquisa, pois levanta um número significativo de informações que permitem o estabelecimento de parâmetros gerais para a caracterização de outros ambientes dessa natureza. Estudos onde sejam estabelecidas relações comparativas entre diferentes tipos de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo podem fornecer subsídios ainda mais conclusivos, inclusive para a construção de instrumentos para avaliar se um determinado ambiente é facilitador ou restritivo à criatividade. Mas para tanto, há necessidade de encontrar na literatura mais referências que relacionem diretamente características do ambiente organizacional

com o desempenho criativo, especialmente no que refere a aspectos do ambiente físico.

10.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme a revisão de literatura realizada, a maior parte das publicações que trata da criatividade no contexto das organizações refere-se às organizações de modo geral, fornecendo exemplos de peculiaridades do processo criativo em contextos diversos. São, portanto, escassas as publicações que tratam diretamente do assunto em ambientes orientados especificamente para o comportamento criativo e as que estabelecem essas mesmas relações no contexto de criação publicitária. Barreto (1982, 1997) constitui-se como uma exceção, pois direciona sua produção para o estudo da criatividade em propaganda, ressaltando as peculiaridades do processo criativo nesse contexto. Por esse razão, a discussão dos aspectos analisados nesse estudo implicou no estabelecimento de relações comparativas e de adequação, do que a literatura identifica como características facilitadoras e restritivas ao comportamento criativo no ambiente organizacional e nos ambientes sociais de modo geral, às informações coletadas no ambiente selecionado.

A principal limitação que esse estudo revela, por sua vez, refere-se à escassa literatura encontrada, tratando especificamente da influência de aspectos do ambiente físico, sobre o comportamento no contexto organizacional em sua expressão criativa. O estudo carece, conseqüentemente, de relações aprofundadas entre aspectos do ambiente físico com o ambiente psicossocial. Tais relações, por sua vez, merecem a dedicação de novos estudos que tenham esse universo de informações como foco, inclusive aqueles que procurem estudar diferentes ambientes, para o estabelecimento de relações comparativas.

A pergunta de pesquisa foi respondida dentro de seus limites possíveis, mas o estudo de diferentes ambientes criativamente orientados, com o estabelecimento de comparações entre distintos contextos, poderá fornecer respostas mais conclusivas. Se há distintas percepções sobre o que é facilitador ou o que é restritivo à criatividade num determinado ambiente organizacional, o que dirá entre diferentes ambientes? Constitui-se, pois, como desafio para o pesquisador interessado nesse problema, estender a investigação para outros ambientes, na busca de informações relevantes e que permitam o estabelecimento de generalizações sobre o processo de facilitação do comportamento criativo no ambiente organizacional.

10.2 RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E FUTUROS ESTUDOS

Na percepção de conjunto, a organização, devido a sua estrutura física, aos equipamentos e à tecnologia de que dispõe, ao seu contexto, a sua história, a sua cultura organizacional e ao clima no ambiente de trabalho, pode ser considerada como uma organização criativa, que possibilita a produção de um ambiente extremamente desafiador e estimulador das capacidades criativas de seus profissionais.

Quando se observa o microcosmo do ambiente de criação, uma série de aspectos pode ser considerada restritiva. Mas tal quadro pode se inverter por meio de mudanças de atitude por parte da gerência, especialmente em favor da promoção de integração dos profissionais, mas também em relação à promoção de cursos de aperfeiçoamento técnico e criativo, como apoio ao trabalho de aprendizagem já desenvolvido nesse ambiente, que é conduzido pelo diretor de criação.

Também é necessário maior interação do presidente da organização com o pessoal da “criação”, especialmente no processo de reconhecimento do

desempenho criativo revelado pelos profissionais da propaganda que trabalham nessa agência. Desse modo, sentindo-se valorizados, poderão exercer suas atividades com maior satisfação e realização pessoal, o que, segundo Alencar (1996) e outros autores, constitui-se como um fator de estímulo primordial para o desenvolvimento do comportamento criativo.

A realização de atividades de confraternização, não apenas direcionadas para o pessoal da “criação”, mas entre todos os funcionários da agência, como churrascos, ou *happy hours*, cuja participação seja espontânea, pode ser uma forma efetiva de promover integração. Mesmo que haja diferenças culturais, elas apenas contribuem para a troca de informações que ampliam as possibilidades criativas. A integração, por sua vez, facilita a comunicação, do mesmo modo que propicia um clima organizacional mais propício para a expressão e o intercâmbio de idéias.

Aos futuros estudos que tenham como propósito contemplar a investigação do fenômeno na amplitude a que essa pesquisa se propôs, sugere-se que aprofundem o conhecimento sobre a relação de aspectos do ambiente físico com o ambiente psicossocial, de modo a proporcionar uma visão de conjunto e integrada, capaz de indicar caminhos para a produção de ambientes organizacionais que facilitem efetivamente o comportamento criativo.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. & MARTINEZ, A. M. (1998) Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses. **Psicologia Escolar e Educacional**, 2, 1, 23-32.
- ALENCAR, E. M. L. S. & VIRGOLIN, A. M. R. (1998) Criatividade e Ensino. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 38, 2, 18-25.
- ALENCAR, E. M. L. S. & VIRGOLIN, A. M. R. (1994) **Criatividade**: Expressão e desenvolvimento, Petrópolis: Vozes.
- ALENCAR, E. M. L. S. & FLEITH, D. S. (2003) **Criatividade**: Múltiplas perspectivas. Brasília: Universidade de Brasília.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1986) Criatividade e ensino. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 6, 1, 17 a 25.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1995a) **Criatividade**, Brasília: Editora UnB.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1995b) Desenvolvendo a Criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, 6, 6-11.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1996) **A Gerência da Criatividade**, São Paulo: Makron Books do Brasil.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1998) Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 38, 2, 8-25.
- ALMEIDA, M. M. de (1995) **Análise das interações entre homem e ambiente: estudo de caso de uma agência bancária**. UFSC - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Mestrado.
- ALVEZ FILHO, J. M. (2002) **O ruído no ambiente de trabalho: sua influência nos aspectos biopsicossociais do trabalhador**. Tese de doutorado, Engenharia de Produção, UFSC.
- AMABILE, T.M. (1983) **The social psychology of creativity**. New York: Springer.
- AMABILE, T.M. (1996) Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**. 21, 1-13.
- BARRETO, R. M. (1982) **Criatividade em Propaganda**. São Paulo: Summus.
- BARRETO, R. M. (1997) **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus.
- BENJAMIN, C. (1996) Lei de Patentes: Está entregue. **Revista Atenção**, 2, 4.

BETTENCOURT, G. (1997) Criatividade nas empresas. **Gazeta Mercantil**, segunda-feira, 3 de novembro, a-3.

BITTENCOURT, D. F. de (1997) **O Papel da Criatividade na Organização do Séc. XXI**, Dissertação de Mestrado, PPGEF.

BLANCHARD, K. *et alli* (1995) **Gerente minuto organiza equipes de alto desempenho**, Rio de Janeiro: Record.

BRUNO-FARIA, M. F. & ALENCAR, E. M. L. S. (1996) Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**; 31, 2, 50-61.

BRUNO-FARIA, M. F. & ALENCAR, E. M. L. S. (1998) Indicadores de clima para a criatividade: Um instrumento de medida de percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**; 33, 4, 86-91.

CABRAL, C. O. (2001) **Organizações que aprendem**. Disponível em: <http://www.ghiarh.com.br>

DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. (1992) **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira.

DE MASI, Domenico (2000) **O Ócio Criativo** – entrevista a Maria Serena Palieri, Rio de Janeiro: Sextante.

DUALIBI, R. & SIMONSEN, J. H. (1990) **Criatividade & marketing**, São Paulo: McGrawHill.

ERBOLATO, M. L. (1985) **Dicionário de Propaganda e Jornalismo**. Campinas: Papyrus.

EVANS, R. & RUSSEL, P. (1997) **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix.

FERNANDES, M. C. (1998) **Criatividade**: Um guia prático – preparando-se para as profissões do futuro. São Paulo: Futura.

FERRAZ, E. (2002) O Motor da Inovação. **Revista Exame**, 36, 20, outubro.

FONSECA, C. A. M. & BASTOS, A. V. B. da (2002) Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho, **Anais da ANPAD**.

FRANCIS, R. L. & WHITE, J. A. (1974) **Facility layout and location: an analytical approach**. New Jersey: Prentice Hall.

FRANCO, J. R. P. (2003) **Influência das tecnologias de informação nos aspectos estruturais, processuais e comportamentais em instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. UFSC – Programa de Pós-graduação em administração – Área de concentração: Políticas e gestão institucional.

GARDNER, H. (1995) **Inteligências múltiplas: A teoria na prática**, Porto Alegre: Artes Médicas.

GARDNER, H. (1996) **Mentes que criam**, Porto Alegre: Artes Médicas.

GIMENEZ, F. (1993). Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**; 28, 2, 72-82.

GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P.; RAY, M. L. (1999) **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix

GUILFORD, J.P. (1950) Creativity. **American Psychologist**, 4, 444-454.

HAYES, J.R. (1981). **The complete problem solver**. Philadelphia: The Franklin Institute Press.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1986) **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional**, São Paulo: EPU.

HICKS, Michael J. (1991) **Problem Solving in Business and Management**, London: Chapman & Hall.

KAO, John. (1997) **Jamming: A arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.

KREMER, A. (2002) **A influência de elementos de obstrução solar no nível e na distribuição interna de iluminação natural: estudo de caso em protótipo escolar de Florianópolis**. UFSC – Programa de Pós-graduação em Engenharia – Área: Construção civil – Linha: Conforto ambiental.

KUCZMARSKI, T. D. (1998) Por uma consciência inovadora. **HSM Management**, 6, janeiro-fevereiro.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. (1999) **A Construção do Saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**, Porto Alegre: Artmed.

LEMOS, L. A. P. & MAZZILLI, C. (2002). Uma análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso. **ENANPAD-Florianópolis**, setembro.

LEPLAT, J. (1992) **L' analyse du travail en psychologie ergonomique**. Octares, Toulouse.

MARTINS, J. S. (1997) **Redação Publicitária: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas S.A.

MASLOW, A. (1954). **Motivation and personality**, New York: Harper.

MASON, J. G. (1968) **O Dirigente criativo: criatividade aplicada à direção de empresas**, São Paulo: Ibrasa.

MOTTA, P. R. (1989) Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? **Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública**, 44, 1- 46, junho.

MOTTA, P. R. (1999) **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar, Ed. Qualitymark.

MUTHER, R. (1978) **Planejamento do lay out**: sistema SLP. São Paulo: Edgard Blucher.

NAKAMURA, J. & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2001) Catalytic Creativity, The Case of Linus Pauling, **American Psychologist**, 56, 4, 337-341.

NAVEGA, Sergio (2000) **De Onde Vem a Criatividade?** Seminários Digitais Inteliwise, (Disponível em: <http://www.inteliwise.com/seminars/criativ.htm>).

NOVAES, M. H. (1980) **Psicologia da criatividade**. Petrópolis: Vozes.

OLIVETTO, W. (2003) **Criatividade nasce na vida real**. HSM Management, 41 novembro-dezembro.

OSTROWER, F. (1996) **Criatividade e processos de criação**, Petrópolis: Vozes.

PEREIRA FILHO, J. L. (1996) **Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais**. Dissertação de mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

PHILIPPINI, A. (2000) **Cartografias da Coragem**: Rotas em Arte Terapia. Rio de Janeiro: Pomar.

PINHO, M. O. de M. (1997) **Dicionário de termos de negócios**, português-inglês: english-portuguese. São Paulo: Atlas.

POSTMAN, N. & WEINGARTNER, C. (1974) **Contestação**: Nova fórmula de ensino, Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

PREDEBON, J. (1997) **Criatividade**: Abrindo o lado inovador da mente, São Paulo: Atlas.

RODRIGUES, M. C. N. (1995) Expostos ao Barulho. **Proteção**, outubro, 50-57.

RODRIGUES, S. B. (1984) A informática na organização e no trabalho. **RAE**, São Paulo; 28, 3, 43-50.

ROGERS, C. R. (1959) **Towards a theory of creativity**, New York: Harper and Row.

SÁENZ, T. W. & CAPOTE, E. G. (2002) **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI/ IEL/ SENAI/ ABIPTI.

SAMY, P. G. H. (1999) Criatividade em Equipe, **Suma Econômica**, São Paulo: Tama Ltda.

SCHEIN, E. (1982) **Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro: Prentice Hall.

SENGE, Peter (1990) **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**, São Paulo: Best Seller.

SHALLEY, C. E. (1991) Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity, **Journal of Applied Psychology**, 76, 2, 179-185.

SILVA, Narbal (2001) **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**, Tese de Doutorado, PPGEP-UFSC.

STEIN, M. I. (1974) **Stimulating creativity: group procedures**. New York: Academic Press, 2.

STONER, J. & FREEMAN, R. E. (1999) **Administração**, Rio de Janeiro: L.T.C.

TEIXEIRA, R. C. F. (2002) **A relação causal entre a liderança situacional e o processo criativo**. (Disponível em: <http://www.cce.ufsc.br/~criativ/artigos.htm>)

THOMPSON, J.D. (1976) Racionalidade nas empresas. In: **Dinâmica organizacional**. São Paulo: Mc Graw-Hill.

WECHSLER, S. M. (1993) **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Ed.Psy.

WECHSLER, S. M. (1998) Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. **Psicologia Escolar e Educacional**, 2, 2, 89-99.

WISNER, A. (1994) **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**, São Paulo: Fundacentro.

ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESWENTAÇÃO DO PESQUISADOR PARA A ORGANIZAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
Linha de pesquisa: Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem.

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a)

O estudante de mestrado em Psicologia LUCIANO COLOSSI da Universidade Federal de Santa Catarina, está realizando a pesquisa de campo intitulada "CARACTERÍSTICAS DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS ORIENTADOS AO COMPORTAMENTO CRIATIVO", tendo escolhido a sua organização para o estudo, baseado no perfil de trabalho desenvolvido nesse ambiente.

O objetivo desta pesquisa é coletar dados em organizações orientadas ao comportamento criativo, de modo a caracterizar ambientes de trabalho onde processos criativos são desenvolvidos. Essa caracterização contemplará aspectos do ambiente físico (como organização do espaço, iluminação, ruídos e tecnologia disponível) e do ambiente psicossocial (como as atividades desenvolvidas e a interação entre os funcionários).

Os aspectos levantados serão relacionados de modo a demonstrar que características, das que foram identificadas no ambiente de trabalho estudado, podem ser facilitadoras ou restritivas ao comportamento criativo, à luz do conhecimento disponível na literatura, no que se refere ao tema.

Para a realização da pesquisa estamos pedindo a sua cooperação através da permissão para entrevistar pessoas de sua organização, para as quais garantimos anonimato em possíveis publicações de relatórios e artigos resultantes da presente pesquisa, além da observação de todos os preceitos éticos que norteiam um trabalho dessa natureza.

Estando de acordo, solicitamos a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

.....
Prof. Dr. Narbal Silva
Orientador

.....
Luciano Colossi
Pesquisador

ANEXO 2 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

A) ASPECTOS DO AMBIENTE FÍSICO:

| LOCAL ONDE A ORGANIZAÇÃO SE SITUA | |
|---|--|
| ESPAÇO FÍSICO | Tamanho |
| | Organização |
| | Funcionalidade |
| | Aspectos estéticos |
| TEMPERATURA/CLIMA (Interno/ físico) | |
| EQUIPAMENTOS | Tipos |
| | Qualidade |
| | Funcionalidade |
| | Para quem está disponível / em que contextos |
| TECNOLOGIA UTILIZADA | Tecnologia De Comunicação |
| | Tecnologia De Produção |
| MATERIAL DE ORIENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO VISUAL/IMPRESSA | |
| ILUMINAÇÃO | Internos |
| | Externos |
| RUÍDOS | Internos |
| | Externos |

B) ASPECTOS DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL:

| | |
|--|--|
| ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | Organização das atividades |
| | Funções |
| | Distribuição de tarefas |
| | Processo criativo |
| | Autonomia |
| ORGANIZAÇÃO DO TEMPO | Atividades |
| | Tempo livre |
| APOIO DA GERÊNCIA | Incentivo a novas idéias |
| | Espaço para expressão de novas idéias |
| | Recepção e avaliação de novas idéias |
| | Atividades que promove |
| | Tolerância ao fracasso, encorajamento a experimentação e a correr riscos |
| RELAÇÕES | Impedimento ou facilitação a realização de outras atividades profissionais |
| | Pessoais |
| | Profissionais |
| | Hierárquicas |
| | Competitividade/ individualismo |
| ENVOLVIMENTO PESSOAL COM A ATIVIDADE | Cooperatividade/ integração |
| | SISTEMAS DE PREMIAÇÃO E INCENTIVO |
| COMPORTAMENTO FRENTE ÀS MUDANÇAS | |
| REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO PROCESSO CRIATIVO | Referentes a produção de imagens |
| | Referentes a produção de idéias |

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

| | |
|--------------------|-------------------------|
| DATA: _____ | FITA (s) # _____ |
|--------------------|-------------------------|

A) ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**Dados pessoais:**

NOME: _____ IDADE: _____

Natural _____ de _____

ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDADE/ FORMAÇÃO PROFISSIONAL: _____

Dados profissionais:

Como você entrou p/ esse ramo?

Que experiência você tem/ acumulou nesse ramo?

Setor/ departamento: Qual o nome do cargo que você exerce no seu setor?

Que atividades você desenvolve?

Como você descreveria a atividade que desenvolve/ como é a atividade que você desenvolve?:

A quanto tempo você trabalha na Agência X?

Sempre no mesmo departamento e cargo?

Quantas horas você trabalha por dia/ como é distribuído seu tempo de serviço?

B) ASPECTOS DO AMBIENTE FÍSICO

O que você teria para dizer a respeito do seu ambiente de trabalho em termos de espaço físico (como você o percebe), seu tamanho, organização, distribuição e funcionalidade?

Como você percebe o clima (temperatura, umidade, etc) no ambiente de trabalho? E sobre a decoração, algum comentário a seu respeito?

Você considera que essas características que você descreveu a respeito do ambiente de trabalho exercem alguma influência sobre o desempenho criativo?

Quais são os equipamentos que você utiliza?

Algum comentário a respeito dos equipamentos que vc utiliza?

Há algum equipamento que vc gostaria de usar mas não está disponível ou vc não tem acesso?

Tecnologia de comunicação...

Materiais de orientação/ organização/ instruções...

Distribuição do tempo: Policronia ou monocronia? Rigidez ou flexibilidade?

B) ASPECTOS DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL

Como vc percebe a receptividade a novas idéias (gerência, colegas de setor, colegas de outros setores, entre a dupla)?

Como as idéias são incentivadas/ premiadas?

Como as idéias são aproveitadas, são de fato aproveitadas?.. Existem casos de apropriação indevida de idéias?

Você considera que na Agência X há transformação de obstáculos/ problemas em desafios e oportunidades de desenvolvimento/ aprimoramento?

Como vc descreveria o processo criativo que vc desenvolve em seu trabalho?

Como vc se relaciona com sua dupla no processo criativo?

Como são avaliadas/ julgadas novas idéias? Quais são os critérios de avaliação e aproveitamento de novas idéias, são claros, conhecidos por todos e considerados satisfatórios? Quem tem o poder de “julgar” o que será aproveitado?

Como vc percebe o clima/ relacionamento entre seus colegas de setor, entre as duplas, entre os colegas de seu setor e de outros setores, a relação entre os setores (simetria X assimetria, cooperatividade X individualismo/ competitividade).

Qual o nível de integração nestas relações (focar sobre o setor)? A integração é incentivada? Como? Porquê (se não é)?

Como vc considera que as relações pessoais/ profissionais/ hierárquicas influem sobre o desempenho criativo?

Como é promovido o tempo livre ?

A direção permite/ incentiva a participação em outras atividades? Cursos de aprimoramento/ desenvolvimento criativo? Outras atividades profissionais?

Como vc percebe o comportamento frente as mudanças?

Existe um espaço para sugestões e opiniões? Canais internos de comunicação?

Qual seu nível/ grau de identificação/ envolvimento pessoal no trabalho/ atividade?

Referências estéticas/ modelos que segue ou que orientam no processo criativo que desenvolve (idéias, imagens):

Qual a relação da organização com a concorrência?

Que obstáculos (físicos e psicológicos) vc identifica nessa agência, que de alguma forma inibem (ou podem inibir) o processo criativo?