

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Gustavo Cramer

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO  
DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Porto Alegre  
2018

Gustavo Cramer

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO  
DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

Gustavo Cramer

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO  
DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:  
Aprovado em ..... de ..... de .....  
BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello - UFRGS

---

Prof. - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer meus pais Luis Arthur Cramer e Elzvir de Camargo Ferraz, que me deram todo o apoio necessário, me educaram e me ensinaram os princípios de vida que para mim valeram mais do que tudo.

Agradeço também a minha companheira de vida Cristina Klein, que me apoiou durante os últimos seis anos, ajudou na constante revisão do presente estudo, além de ter toda a paciência do mundo nesse período final do curso.

Agradeço a Professora Cláudia Simone Antonello por todo apoio e orientação prestados, pela paciência que teve comigo e por ser uma pessoa super presente e disponível desde o início.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os amigos e pessoas que de alguma forma me incentivaram e me nortearam, às vezes indiretamente e fizeram que eu chegasse até aqui. Agradeço aos entrevistados que por motivos de sigilo não serão identificados.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender como o ambiente organizacional interfere na qualidade do trabalho e no desempenho do designer gráfico que trabalha em agências de publicidade. Existem fatores que podem facilitar ou dificultar o processo criativo desses profissionais. Para o exame, foram adotadas três macrocategorias, previamente definidas, considerando os objetivos do estudo. São elas: as atividades desenvolvidas pelo designer gráfico nas agências pesquisadas; o ambiente organizacional a partir da ótica dos pesquisados; e as ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo de criação do designer gráfico. Para desenvolver este estudo qualitativo, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista baseada em roteiro semiestruturado, elaborado a partir dos objetivos específicos e do referencial teórico. Participaram do estudo oito profissionais que trabalham em agências de publicidade como designers gráficos. Realizada a análise das entrevistas, foi constatado que tanto o ambiente físico, quanto o relacionamento com os colegas de trabalho e chefia influenciam a qualidade e o desempenho do designer, pois são fatores que inibem ou influenciam a criatividade desses profissionais. Destacou-se em segundo plano o sentimento de falta de autonomia na decisão das peças e campanhas. Ainda, com essas constatações, foram desenvolvidas sugestões de ações que oportunizem o processo de criação do designer gráfico.

Palavras-chave: designer gráfico, agência de publicidade, ambiente organizacional, criatividade, desempenho.

## ABSTRACT

The purpose of following paper is to understand how the organizational environment interferes in the quality and in the performance of a graphic designer working in publicity agencies. Three macrocategories, previously defined, were established for the exam, considering the goals of the study. They are: the activities developed by the graphic designer in the agencies; the organizational environment by the point of view of the subjects; and the actions related to the organizational environment that may opportunize the creation process of the graphic designer. There are factors that may favor or hamper the creative process of those professionals. In order to develop this study, a technique of data collection was used, through interviews based on a semi structured script, written upon the specific goals and of the theoretical reference. Eight professionals that work in publicity agencies as graphic designers participated of the study. Do to the analysis of the interviews, it was found that the physical environment, as well as the relationship with the coworkers and with the boss, influence the quality and the performance of the designer, because those are factors that hamper or influence the creativity of the professionals. In a second place, drew attention the feeling of lack of autonomy to make decisions about pieces and campaigns. Besides, with those findings, suggestions for actions were developed, that can opportunize the creation process of the graphic designer.

Key-words: graphic designer, publicity agency, organizational environment, creativity, performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Departamentos das agências de publicidade.....	16
Figura 2 - Influências organizacionais na criatividade e inovação.....	19

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Agentes Promotores da Criatividade nas Organizações.....	21
Quadro 2 - Agentes Inibidores da Criatividade nas Organizações.....	22
Quadro 3 – Perfil dos Pesquisados.....	24
Quadro 4 – Questionário.....	25
Quadro 5 – Macro e Microcategorias de Análise.....	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1.OBJETIVOS.....	13
1.2.JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1.CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS BRASILEIRAS.....	15
<b>2.1.1. Departamentos das Agências de Publicidade.....</b>	<b>16</b>
2.2. CRIATIVIDADE.....	17
2.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE.....	18
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1. SUJEITOS PESQUISADOS.....	23
3.2. TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1. AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS PESQUISADAS.....	28
4.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ÓTICA DOS PESQUISADOS.....	29
4.3. AÇÕES RELACIONADAS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE OPORTUNIZEM O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO DESIGNER GRÁFICO.....	33
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado publicitário é extremamente competitivo e, para que uma agência consiga prosperar, seus gestores têm sido pressionados a buscarem formas de otimizar a produtividade sem aumentar os custos. Carvalho e Christofoli (2015) desenvolveram um estudo que traz dados que permitem identificar quês mudanças ocorrem na prática publicitária, potencializadas pelas transformações sociais, culturais e tecnológicas.

Carvalho e Christofoli (2015) traçam a evolução dos modelos de agências de publicidade no Brasil apresentando o campo publicitário e suas mudanças ao longo dos anos. Como resultado, identificaram que, sem desconsiderar a lógica econômica natural do negócio publicitário, as lógicas tecnológicas e simbólicas começam a intervir com força no modo de pensar e fazer publicidade. Nesse sentido, a publicidade de hoje sofre com a pulverização das mídias existentes, com o consumidor engajado e as novas linguagens de mercado.

As autoras comentam que a publicidade de hoje, frente a essas demandas, tem sofrido dificuldades em ajustar seu modelo de negócios a essa nova realidade, tendo em vista a sólida constituição desse mercado publicitário sedimentado financeiramente sobre o modelo das grandes mídias de massa.

Atualmente no Brasil, o mercado de agências de publicidade é extenso. Compreende um negócio que movimentou mais de 120 bilhões de reais no ano de 2014 segundo o Ibope Media de 2015 (FIRJAN, 2014). O campo publicitário é constituído por diversos atores, entre eles, agências de propaganda, veículos de comunicação, gráficas, produtoras de áudio e vídeo, agências *web* e empresas de pesquisa de mercado. O principal negócio deste mercado é a propaganda, entendida aqui como “*qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias ou serviços, por parte de um anunciante identificado*” (BRASIL. Lei nº 4.680 de 18 de junho de 1965).

Neste universo das agências de publicidade estão inseridos os profissionais designers gráficos. Esses são trabalhadores responsáveis pela elaboração de projetos envolvendo a linguagem visual e que, ao reunirem texto, cores e imagens, dão forma a mensagens por meio de suas criações. Entre a ampla gama de atuação do designer gráfico está tanto a elaboração de superfícies impressas, como cartazes, *outdoors*, panfletos, projetos editoriais, identidades visuais e embalagens, como a elaboração de projetos em plataformas visuais virtuais. Vale mencionar que o design gráfico destaca-se por ser uma habilitação que, ao lado do chamado

design industrial, está na origem da qual provêm os inúmeros outros segmentos englobados sob o título de design, sendo que os designers gráficos compõem o segmento mais numeroso dessa categoria em atividade no Brasil, contabilizando cerca de 19 mil em atuação no país (SISTEMA FIRJAN, 2016).

A atividade do designer gráfico expressa características denominadas como criativas. Configura-se como um trabalho que tem na criatividade o seu cerne, no qual a capacidade de inovação, flexibilidade e dinamismo são elementos de destaque. Inseridos no mercado de trabalho atual, nota-se que desse trabalhador são requeridas adaptabilidade às exigências que lhe são feitas, adequação aos controles dos clientes que encomendam seu trabalho, assim como aos prazos prescritos para que esse seja realizado. O designer profissional deve “*descobrir e avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas*” (ICSID, 2014, p. 91) de seus projetos, sempre buscando a sustentabilidade global e a proteção ambiental; ajudando a proporcionar coletiva ou individualmente benefícios e liberdade às pessoas; visando favorecer os usuários finais; apoiando a diversidade cultural; e desenvolvendo produtos e serviços de formas expressivas e estéticas. Todas essas competências descritas são consideradas atributos fundamentais da profissão.

Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) constataram em levantamento bibliográfico que inúmeros aspectos do ambiente de trabalho são referências comuns aos diversos autores ao tratarem dos estímulos à criatividade, tais como pressão para criar, clima de diálogo e estímulo à participação, e estrutura organizacional flexível, com menor número de níveis hierárquicos. Esses aspectos são considerados como estímulos para quaisquer trabalhadores, isto é, independentemente da personalidade do indivíduo ou das características do grupo, caracterizam-se como estímulos à criatividade, sendo que, no tocante à diversidade dos ambientes de trabalho, observa-se que a pressão para criar é mais enfatizada na área de propaganda e marketing, onde o criar coisas novas é uma rotina.

Ao analisar pesquisas que tratam dos facilitadores e inibidores à expressão da criatividade, Rodrigues e Silva (1998) apontam alguns fatores que não foram encontrados na maioria dos trabalhos, a saber: comunicação e relações interpessoais; participação dos indivíduos nas organizações; treinamento de pessoal; adequação do ambiente físico (layout); envolvimento no trabalho de pessoas com diferentes habilidades; receptividade das pessoas às mudanças; comprometimento no trabalho; desafio proporcionado pelas tarefas; ênfase no registro de novas ideias e na criação de círculos de controle de qualidade; cooperação e confiança entre os trabalhadores e entre as áreas da organização; cultura organizacional que

valoriza a criatividade; acesso aos recursos tecnológicos; e adequação do sistema de avaliação.

Conforme estudos sobre características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo, se pudermos identificar quais são as características facilitadoras e restritivas ao comportamento criativo, as organizações poderiam investir de forma a prover mudanças para tornar o ambiente favorável ao processo criativo (COLOSSI, 2004). Destaca-se que a criatividade deve ser considerada um fator que influencia diretamente a produtividade do designer, uma vez que muitas de suas atividades cotidianas em uma agência são criar ilustrações, desenvolver identidades visuais das peças, desenvolver e empregar elementos criativos e estéticos de comunicação visual, entre outras (ICSID, 2014).

Entretanto, a literatura tem apontado dificuldades de se precisar o conceito de ambiente organizacional e, sobretudo, de se estabelecer clara demarcação entre ele e a própria organização.

Existem alguns autores que definem como se referindo à estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação às suas atividades, processos e projetos (BASTOS, 2007). Neste trabalho, pretende-se considerar os seguintes aspectos como componentes do ambiente organizacional interno: (a) Estrutura: se o ambiente de trabalho é adequado nos aspectos físicos e de organização do trabalho, para que apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais; (b) Relacionamento: maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da agência, quanto ao grau de relacionamento que prevalece entre os colegas, entre eles e suas chefias, e com a própria agência em termos de respeito, cooperação e apoio; (c) Chefias: percepção dos designers sobre como suas chefias imediatas desempenham suas funções; (d) Processos: mecanismos por meio dos quais são escolhidas ações específicas (dentre outras possíveis) nos diferentes processos organizacionais e pelos quais são estabelecidos os elos entre os meios e os fins da agência; e (e) Atuação Profissional: visa a conhecer as percepções sobre sua atuação como designer junto à agência e no ambiente externo.

Frente a essas informações surge uma indagação: **de que forma o ambiente organizacional interfere na qualidade e produtividade do designer gráfico nas agências de publicidade?**

Os objetivos que auxiliaram a responder esta questão de pesquisa são apresentados na próxima seção.

## 1.1.OBJETIVOS

### a) OBJETIVO GERAL:

Compreender de que forma o ambiente organizacional interfere na qualidade do trabalho e produtividade do designer gráfico nas agências de publicidade.

### b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar e descrever as atividades desenvolvidas pelo designer gráfico nas agências pesquisadas;
2. Descrever o ambiente organizacional a partir da ótica dos pesquisados, considerando: características da tarefa e volume de trabalho; relações pessoais e apoio da chefia, dos colegas e do grupo de trabalho, estrutura organizacional e ambiente físico; salários e benefícios; recursos tecnológicos e materiais; treino e formação; liberdade e autonomia para decisões sobre o trabalho; cultura organizacional;
3. Sugerir ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo de criação do designer gráfico.

## 1.2.JUSTIFICATIVA

O trabalho investigou como o ambiente organizacional interfere na qualidade e produtividade do designer gráfico nas agências publicidade. Consequentemente, alcançar-se-á o impacto do ambiente de trabalho no dia a dia do designer na agência de publicidade, já que este desempenha atividade cerne desse tipo de organização.

Com isso, visa-se a distinguir maneiras de lidar com os fatores que interferem no seu trabalho, a fim de incrementar o resultado da agência de publicidade e, assim, a prosperidade tão almejada.

Portanto, o estudo produzirá subsídios acerca do papel do ambiente organizacional no desempenho de um designer, permitindo que, além de ajudar profissionais e estudantes da área, os administradores e gestores aproximem-se da atividade do designer gráfico, permitindo que percebam com maior profundidade as necessidades desses profissionais para desenvolver seus trabalhos.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, quais sejam, introdução, revisão teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais. O capítulo intitulado introdução explana a problemática a ser estudada, apresentando o agente foco do estudo (designer ou profissional criativo) e o seu local de trabalho (agência de publicidade). Em continuação, no capítulo segundo, apresentam-se os fundamentos teóricos que embasam o presente trabalho. Já no capítulo terceiro apresenta-se o percurso metodológico escolhido para a realização do estudo, ou seja, como foi realizada a pesquisa. O capítulo quarto, por sua vez, exhibe detalhadamente os resultados provenientes da análise das respostas nas entrevistas e, a partir disso, são propostas ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo criativo nas agências. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais, com uma avaliação sobre o atingimento dos objetivos, são sintetizados os principais resultados e, ao final, sugere-se a ampliação do estudo.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Para iniciarmos nosso estudo sobre a influência do ambiente organizacional no desempenho do designer gráfico, necessitamos entender melhor o que faz parte deste ambiente. Nesta seção vamos conhecer mais sobre o funcionamento de uma agência de publicidade, suas características e como o ambiente influencia na produtividade do designer.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS BRASILEIRAS

Existe uma cultura de longas jornadas de trabalho nas agências de publicidade. Muitas vezes, trabalha-se mais de dois turnos para conseguir cumprir as metas. Essa cultura, também chamada como cultura de “*viração*” (CARRASCOZA *apud* OLIVEIRA, 2015) acaba gerando grande desgaste físico e psicológico, o que gera altos níveis de insatisfação por parte dos profissionais da área.

Outro fenômeno que ocorre com frequência e que colabora para as longas jornadas é a mentalidade voltada para satisfazer o cliente a qualquer custo, fazendo com que o anunciante/cliente imponha seus prazos e, além disso, solicite ajustes e alterações nos conteúdos quase que indiscriminadamente. Isso gera um retrabalho e força o designer a entregar seu trabalho utilizando prazos curtos e muitas vezes inviáveis (OLIVEIRA, 2015).

A informalidade é uma característica típica das agências de publicidade, tanto na maneira de se vestir, como na liberdade de horário e de acesso a internet e redes sociais. Isso acaba passando uma falsa sensação de liberdade (OLIVEIRA, 2015).

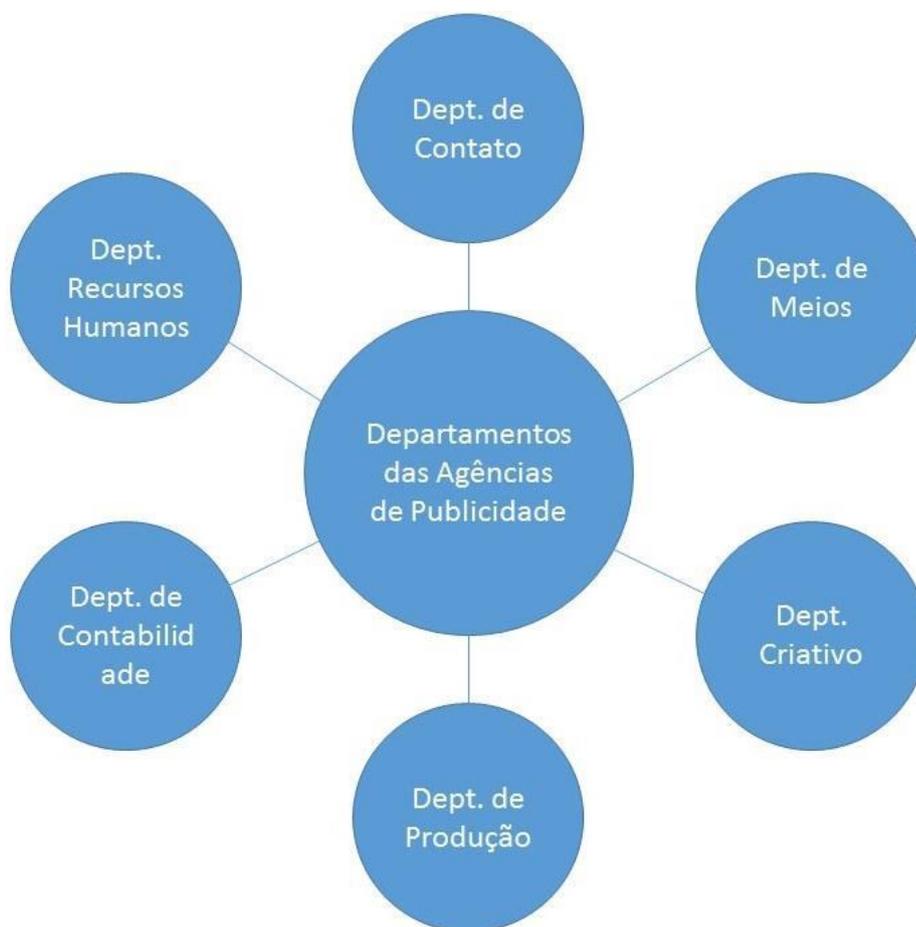
Também existe uma espécie de glamourização da profissão nas agências de publicidade. Frequentemente são realizadas festas e premiações além de diversos eventos culturais. O ambiente das agências costuma ser repleto de obras de artes, com atendentes bonitas e estruturas agradáveis. Todo esse glamour exagerado pode ajudar a compensar as rotinas pesadas já mencionadas. Já o arquiteto holandês Theo Van der Voordt afirma que uma pessoa naturalmente criativa e motivada, não necessita de ambiente, pode criar em qualquer lugar, porém disse: “*ambientes planejados para troca de ideias podem ajudar, sem contar que lugares visualmente enfadonhos não são boas alavancas de criatividade*” (FRANÇA, 2013).

Em algumas agências, existem ambientes diferentes para os colaboradores relaxarem, também conhecidos como ambientes de descompressão. “*Na verdade, todos esses recursos não ajudam a ser mais ou menos criativos, e sim mais produtivos*”, afirma a arquiteta Heloisa Dabus, especialista na elaboração de ambientes corporativos (FRANÇA, 2013).

### 2.1.1. Departamentos das Agências de Publicidade

O esquema abaixo representa o organograma usual de uma agência de publicidade.

**Figura 1 – Departamentos das agências de publicidade**



Fonte: (AKRANI, 2013)

O Departamento de Contato ou Atendimento é o setor responsável por fazer o meio de campo com o cliente, estabelecer o briefing criativo, negociar e estabelecer prazos, e também é o responsável por captar novos clientes. Eles desempenham um papel muito importante, por

estarem diretamente próximos aos clientes. São responsáveis também pela gestão comercial e estratégica.

O Planejamento é o setor responsável por coletar as informações captadas pela equipe de atendimento, para que depois possam ser estruturadas as soluções que vão resolver o problema do cliente. Essas informações são captadas através do briefing criativo.

O Departamento Criativo é o onde as campanhas, anúncios e outras soluções são produzidos. Normalmente ele é composto por um redator que cuida da produção de texto e conteúdos e um diretor de arte ou designer gráfico. O diretor de arte que vai criar o material publicitário que será utilizado na campanha. Neste departamento que encontramos o ator principal de nosso estudo.

Os designers gráficos/diretores de arte usam a sua capacidade criativa para tornar os anúncios mais atraentes para chamar a atenção dos potenciais leitores do anúncio através de visuais apelativos. Esta atividade não é mecânica mas usa princípios de arte real, que funcionam como um guia ou base para apresentar um produto ao público-alvo. (MESQUITA, 2014)

É no Departamento de Produção que o trabalho realizado pelo Departamento Criativo ganha forma. É aqui que os anúncios são realizados e assim que estiverem finalizados são enviados para o departamento de meios para a veiculação.

O Departamento de Meios ou Mídia é o responsável por escolher qual a melhor mídia para veicular a campanha ou ação. Eles são responsáveis por toda a veiculação das campanhas e pela compra de espaço/tempo nos veículos.

O Departamento de Contabilidade é onde são tratados os assuntos financeiros da agência de publicidade. Também é feito um controle de custos e despesas.

O Departamento de Recursos Humanos é quem cuida do bom funcionamento da agência de publicidade, responsável por conseguir os recursos necessários para que todos os membros da agência tenham condições de desempenhar seus papéis, além de recrutar novos talentos.

## 2.2. CRIATIVIDADE

Dentre as muitas definições existentes, Vasconcellos (1990) diz que a criatividade é um processo intuitivo que chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado e utiliza todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas

vezes, de forma inconsciente. Ou seja, a criatividade é uma maneira que o indivíduo de modo improvisado, intuitivo, utiliza seu próprio conhecimento para solucionar algum problema ou situação na qual se vê envolvido.

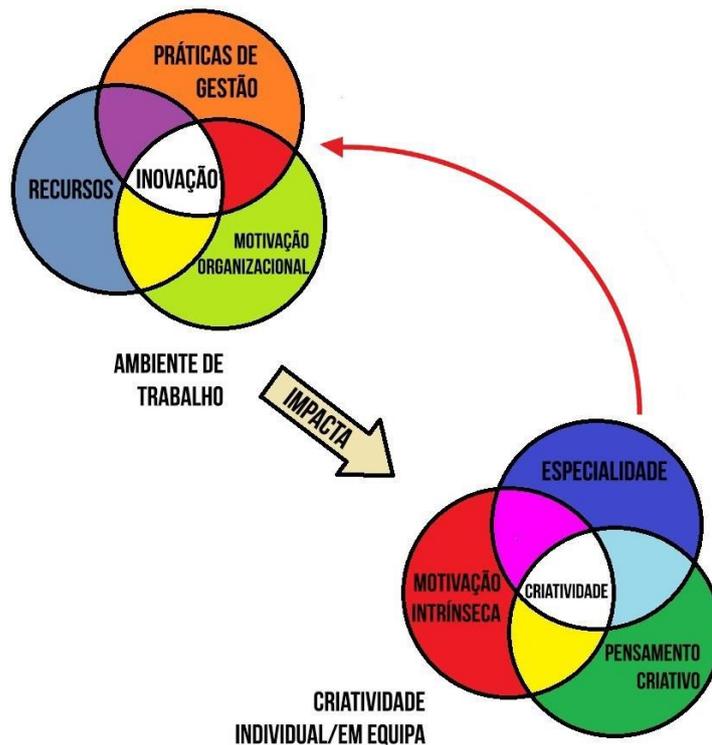
Com o ritmo acelerado de avanços tecnológicos e científicos, se faz necessário uma capacidade de aprendizagem contínua e permanente. A criatividade se destaca neste momento como uma característica indispensável para auxiliar o indivíduo nessa adaptação. Podemos dizer que a capacidade criativa é uma das responsáveis por gerar vantagem competitiva (RODRIGUES, SILVA, 1998).

Ainda, segundo OSTROWER (1986) a criatividade do homem se dá através de um contexto cultural, onde o indivíduo através de necessidades pessoais e de sua realidade social, desenvolve sua capacidade criativa. Portanto os processos criativos por assim dizer são um resultado da conexão entre dois níveis, o nível individual e o nível cultural. O nível individual esta relacionado com sua vida pessoal e suas necessidades como indivíduo. Já o nível cultural, esta relacionado com o ambiente onde ele convive e as influências externas percebidas pelo indivíduo.

### 2.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE

A produtividade do designer gráfico na agência de publicidade esta intimamente ligada à criatividade, em função de suas atividades. Conforme estudo feito por Amabile (1994), que descreve a influência de um ambiente organizacional de trabalho na criatividade individual e de equipes, segue abaixo gráfico feito pela autora que visa descrever de maneira simplificada a integração dos elementos que compõem o ambiente organizacional e como eles motivam a criatividade.

Figura 2 - Influências organizacionais na criatividade e inovação



Fonte: (AMABILE, 1994 *apud* SOUSA, 2016)

Na figura acima, podemos verificar que os elementos que fazem parte do ambiente de trabalho apoiam a inovação, que por sua vez é o centro do ambiente de trabalho. Assim podemos concluir que o ambiente que proporciona a inovação impacta na criatividade de seus colaboradores.

Analisando melhor os elementos que aparecem ao redor da inovação, percebemos que são características indispensáveis para um bom ambiente organizacional.

Os recursos fazem parte diariamente do trabalho de um designer gráfico, pois como já mencionamos, para que eles possam desempenhar seus papéis nas agências de publicidade, precisam utilizar a internet, programas de edição, entre outras ferramentas e serviços de veiculação para que o projeto criado alcance seus objetivos.

O processo criativo muitas vezes não obedece a regras, por ser um processo de natureza mais livre e sem limitações, para que seja aproveitado da melhor maneira é de suma importância que haja por trás deste processo um conjunto bem estruturado de práticas de gestão que norteiem o trabalho do designer.

Motivação organizacional está intimamente ligada ao relacionamento com seus superiores. O excesso de críticas e o controle e exagerado ao trabalho do designer pode fazer com que ele não consiga ter uma influência motivacional positiva (SOUSA, 2016).

De acordo com Gomes, Rodrigues e Veloso (2016, p.574-575), os fatores relacionados com a criatividade nas organizações têm sido reconhecidos por uma imensa gama de autores (vide quadro 1 e 2):

(...) (e.g., Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Ekvall, 1996; Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; Isaksen & Lauer, 2002). Pela simplicidade, atualidade e síntese provida, o trabalho empírico de Alencar e Bruno-Faria (1997) é aqui escolhido para expor de forma breve os agentes organizacionais que influenciam a criatividade. Vários outros trabalhos existem que reproduzem muitos desses agentes (e.g. Aggarwal & Bhatia, 2011; Coelho, Augusto, & Lages, 2011; Dul & Ceylan, 2011; Joo, McLean, & Yang, 2013).

**QUADRO 1 Agentes Promotores da Criatividade nas Organizações**

<b>Nome do agente promotor</b>	<b>Descrição</b>
Desafio das tarefas e objetivos desafiantes	Se a natureza e o conteúdo do trabalho demandarem criatividade, então é mais provável que as pessoas exibam ideias criativas. Esse é um fator-chave, dada a sua relação com a motivação intrínseca.
Apoio dos colegas e do grupo de trabalho	Os colegas e o grupo de trabalho fornecem um espaço onde circulam o diálogo, a confiança e a comunicação, e, por conseguinte, são potenciais indutores de estimulação de ideias novas. É uma dimensão do ambiente em que a concepção da criatividade como um processo social está particularmente patente.
Liberdade e autonomia para tomar decisões sobre o trabalho	A liberdade e a ausência de constrangimentos é um predicado básico para a criatividade, uma vez que esta pressupõe a geração do maior número possível de ideias novas para a solução de um problema, pelo que os sujeitos produtores dessas ideias devem ter liberdade para pensar e agir.
Estrutura organizacional	A criatividade emerge mais facilmente em ambientes com poucos constrangimentos hierárquicos e descentralização do poder, em um ambiente informal em que as pessoas sentem liberdade e autonomia para gerar ideias.
Apoio da organização	Reconhecimento público ou individualizado, <i>feedback</i> , tolerância ao erro, apoio ao trabalho criativo na organização e existência de mecanismos para captura e desenvolvimento de novas ideias. Trata-se de uma dimensão que extravasa o visível, na medida em que remete para a cultura e o clima da organização.
Ambiente físico	Um ambiente agradável, espaçoso, luminoso, ventilado e com equipamentos adequados promove a criatividade.
Salários e benefícios	Dimensão que respeita a motivação extrínseca. Salários e benefícios percebidos como condignos e justos estimulam a produção criativa.
Apoio dos chefes	Abertura, flexibilidade, respeito por opiniões divergentes e estímulo pela procura de soluções novas. O papel das chefias é identificado como um fator importante para a criatividade por uma longa série de outros autores.
Recursos tecnológicos e materiais	Disponibilidade de equipamentos e materiais que facilitem o desenvolvimento de novas ideias.
Treino e formação	Disponibilidade de programas de treino para todo o pessoal com o propósito de desenvolver o seu potencial criativo e de facilitar o processo de inovação.

**QUADRO 2 Agentes Inibidores da Criatividade nas Organizações**

<b>Nome do agente inibidor</b>	<b>Descrição</b>
Chefia	Um chefe descrito como não sendo receptivo às novas ideias e produções dos indivíduos ou distante dos seus colaboradores.
Falta de equipamentos e de outros materiais	Falta ou escassez de recursos, tornando difícil a execução das tarefas, o que conduz as pessoas a gastarem o seu tempo a criarem formas de resolver os seus problemas de falta de recursos, ao invés de investirem tempo e energia em gerar novos produtos ou ideias.
Falta de treino e de formação	Falta de treino para a expansão das competências necessárias para a boa realização das tarefas.
Cultura organizacional	Uma organização que se caracterize pela renúncia a novas ideias, que não apoia a assunção de riscos, que cultive uma ideia de medo perante situações de erro e que se mostre resistente a mudanças.
Estrutura organizacional	Uma estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas rígidas, que tenha sistemas de penalizações duros, com muitas hierarquias, com poder centralizado e com falta de objetivos claramente definidos.
Relações pessoais e grupo de trabalho	Falta de diálogo e de atividades de grupo, falta de confiança entre os colaboradores, não aceitação de novas ideias por parte dos colegas e conflitos frequentes entre eles.
Ambiente físico	Ambiente físico inadequado, seja devido à existência de ruídos, de calor excessivo, de iluminação insuficiente, de falta de espaço ou de outros fatores.
Influências políticas e administrativas	Mudanças frequentes de políticas que implicam alterações no modo de funcionamento da organização e que alterem ou redirecionem os objetivos ou a missão da organização.
Salários e benefícios	Sistemas de remuneração desadequados, com salários baixos e políticas de remuneração que não recompensem de uma forma justa o trabalho criativo.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, que não sejam desafiantes e que sejam muito rotineiras.
Volume de trabalho	Excesso de trabalho e pressão para terminá-lo

Fonte: Gomes; Rodrigues e Veloso (2016, p.574-575).

Nos quadros 1 e 2 apresentados acima, estão elencados agentes que inibem e promovem a criatividade na organização. Podemos perceber que existem agentes que se encontram em ambos os quadros, e dependendo de como forem organizados irão trazer resultados positivos e negativos para o profissional criativo.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para realização do presente estudo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

O presente trabalho é um estudo de caso qualitativo. Robert E. Stake (apud Godoy 2006), que afirmava que, quando escolhemos utilizar um estudo de caso, não optamos apenas por uma escolha metodológica e sim por um determinado objeto a ser estudado. Neste caso em especial, foi escolhido um grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente, agências de publicidade. O estudo de caso normalmente é escolhido quando os pesquisadores desejam compreender alguma situação em profundidade (SILVA,BANDEIRA-DE-MELLO,GODOI, 2006).

#### **3.1 SUJEITOS PESQUISADOS**

Foram entrevistados oito profissionais de áreas criativas que no último ano já atuaram ou estão atuando em agências de publicidade. O primeiro entrevistado foi escolhido por indicação através de uma solicitação realizada em uma rede social, e, a partir daí, cada entrevistado indicava três conhecidos para participarem da pesquisa, ou seja, utilizou-se a técnica “bola de neve” (ADORNES, 2016).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, em locais combinados com o entrevistado. Na sua grande maioria foram realizadas em cafés e duas delas na própria empresa, em uma sala reservada, sem influência direta do ambiente. O perfil dos entrevistados é apresentado no quadro 3, a seguir.

**Quadro 3: Perfil dos Pesquisados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação</b>	<b>Área de Atuação</b>
E1	30	Masculino	Design	Atendimento/ Criação
E2	25	Masculino	Computação	Criação
E3	28	Maculino	Publicitário	Criação
E4	25	Masculino	Estudante design	Criação
E5	24	Feminino	Estudante design	Criação
E6	25	Feminino	Publicitária estudante	Criação
E7	23	Masculino	Design	Criação
E8	23	Maculino	Estudante design	Criação

### 3.2. TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica para coleta de dados utilizada foi a de entrevista a partir de roteiro semiestruturado o qual continha perguntas sobre diversos temas, dentre eles ambiente físico, remuneração, relacionamento com os colegas, treinamento, autonomia de trabalho e recursos tecnológicos e materiais. O roteiro foi elaborado a partir dos objetivos específicos a serem alcançados e o referencial teórico que norteou o presente estudo está apresentado no Quadro 4. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravadas e transcritas para auxiliar na análise.

Segundo Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa desenvolvida através de entrevistas em profundidade diminuem a influência da *bias* do pesquisador, uma vez que, para o pesquisado torna-se difícil produzir informações que fujam da lógica uniforme de sua entrevista, e para o pesquisador dificulta-se que ele restrinja as observações para sustentar suas expectativas e preconceitos.

**Quadro 4 – Roteiro de Entrevista**

Objetivos	Literatura	Perguntas
<p><b>1.</b> Identificar e descrever as atividades desenvolvidas pelo designer gráfico nas agências pesquisadas;</p>	<p>OLIVEIRA (2015)</p>	<p>- Conte como é um dia de trabalho</p> <p>- Descreva quais suas principais atividades dentro da agência.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever o ambiente organizacional a partir da ótica dos pesquisados, considerando:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Características da Tarefa e Volume de trabalho;</li> <li>b. Relações Pessoais e Apoio da Chefia, dos colegas e do grupo de trabalho,</li> <li>c. Estrutura organizacional e Ambiente físico;</li> <li>d. Salários e benefícios;</li> <li>e. Recursos tecnológicos e materiais;</li> <li>f. Treino e formação;</li> <li>g. Liberdade e autonomia para decisões sobre o trabalho;</li> <li>h. Cultura organizacional;</li> </ul> </li> </ul>	<p>COLOSSI (2004);</p> <p>RODRIGUES (2007)</p>	<p>- Você realiza suas atividades sozinho? Se não, descreva com suas palavras como é sua relação com seus colegas de trabalho.</p> <p>- O local onde você trabalha instiga sua criatividade? Por quê? Exemplifique</p> <p>- Você possui recursos para desempenhar seu trabalho diário na agência? Por que? Comente</p> <p>- Explique com suas palavras como é a sua relação com o seu chefe</p> <p>- Como você considera o volume de trabalho na sua agência? Comente</p> <p>- Comente como você percebe a cultura da sua empresa?</p> <p>- Comente sua percepção acerca de seu salário em relação ao seu trabalho e cargo na empresa?</p> <p>- Fale sobre sua autonomia na decisão de peças gráficas?</p>
<p><b>2.</b> Sugerir ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo de criação do designer gráfico.</p>	<p>VASCONCELOS (2009);</p> <p>FRANÇA (2013)</p>	<p>- Se você pudesse mudar ou melhorar alguma coisa em sua agência, o que seria?</p> <p>- Você acredita que essas mudanças melhorariam seu processo de criação?</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos objetivos e referencial teórico.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Segundo Mattos (2006), há cinco fases para realizar a análise das entrevistas: Recuperação, Análise do significado pragmático, Validação, Montagem e Consolidação das Falas e Análise de conjuntos.

Na fase 1, de recuperação, é o momento onde é realizada a reconstrução das entrevistas, ou seja, o momento onde eu iniciei as transcrições, ouvi novamente os áudios, atentamente e pesquisei sobre alguns significados. A fase 2, de Análise, é realizada em duas partes, que são a Leitura e Audiência do texto, visando ao contexto pragmático e à leitura e

audiência do texto, a fim de observar pergunta-resposta. Na terceira fase, a Validação, é questionado o significado nuclear de cada resposta a cada pergunta. Ela visa firmar o ponto de início da análise, ou, caso não seja validada, retornar à fase 2 para uma nova análise. Já na fase 4, a montagem da consolidação das falas visa dar condições para a fase 5, de análise de conjuntos. Ela consiste em consolidar a transcrição, sendo nesse momento que foi construída e colocada em planilha as respostas transcritas, para que possam, por fim, ser comparadas na próxima fase. A última fase, a Análise de conjuntos é onde ocorre o momento mais importante para a produção de resultados da pesquisa.

Segundo Laville e Dionne (1999) para que possamos utilizar as informações coletadas na pesquisa, precisamos preparar ou realizar um tratamento nos dados para facilitar e permitir uma análise correta. Dessa maneira, as entrevistas foram transcritas e separadas em um quadro comparativo, onde a resposta de cada pergunta ficava agrupada na mesma linha das demais respostas, a fim de auxiliar na comparação das mesmas. Em uma segunda etapa, como sugere Bardin, citado por Godoy (1995), após essa preparação, foram analisadas as respostas a fundo, para depois serem utilizadas para a construção da apresentação e discussão dos resultados.

As respostas fornecidas pelos entrevistados foram organizadas em três categorias: (a) ambiente, (b) características pessoais e (c) características profissionais. As características pessoais compreendem perguntas de cunho pessoal do entrevistado, visando coletar informações individuais. Nas características profissionais, foram questionadas informações ligadas ao relacionamento do designer com sua chefia e colegas, e com a agência como um todo. E por último, a categoria ambiente, que abordou características físicas e de infraestrutura do ambiente de trabalho. Com isso, as informações foram analisadas comparativamente e os resultados apresentados no próximo capítulo vão nos auxiliar a compreender qual a influência do ambiente organizacional na criatividade e produtividade desses profissionais em seu trabalho.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentaremos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas entre os profissionais criativos que atuam ou já atuaram em agências de publicidade e sua análise a luz do referencial teórico. Para o exame, foram adotadas categorias previamente definidas considerando os objetivos do presente estudo, vide quadro 5 a seguir.

**Quadro 5 – Macro e Microcategorias de Análise**

<b>Objetivos</b>	<b>Macrocategoria de Análise</b>	<b>Microcategoria De Análise</b>
1. Identificar e descrever as atividades desenvolvidas pelo designer gráfico nas agências pesquisadas;	AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS PESQUISADAS	1 Rotina do Designer 2 Processo de Criação
2. Descrever o ambiente organizacional a partir da ótica dos pesquisados, considerando:	AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ÓTICA DOS PESQUISADOS	1. Características da Tarefa e Volume de trabalho; 2. Relações Pessoais e Apoio da Chefia, dos colegas e do grupo de trabalho, 3. Estrutura organizacional e Ambiente físico; 4. Salários e benefícios; 5. Recursos tecnológicos e materiais; 6. Treino e formação; 7. Liberdade e autonomia para decisões sobre o trabalho; 8. Cultura organizacional;
3. Sugerir ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo de criação do designer gráfico.	AÇÕES RELACIONADAS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE OPORTUNIZEM O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO DESIGNER GRÁFICO	1 Autonomia do Designer 2 Ambiente Híbrido

Fonte: dados coletados em campo

Cada uma das categorias de análise será apresentada a seguir.

#### 4.1 AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO DESIGNER GRÁFICO NAS AGÊNCIAS PESQUISADAS

Conforme Silva (2014) “*Fazer design é, essencialmente, planejar algo, criar uma estratégia para tanto e configurar concretamente uma ideia*” (p. 30). Com base nisso, o processo de criação tem início quando elencamos uma série de passos, para que se possa criar ou projetar algo em efetivo. Essa criação do designer é baseada em solucionar um problema.

Para seguir esses passos o designer utiliza um roteiro de ações que envolvem pesquisa, levantamento de necessidades e a apuração do *briefing* passado pelo cliente, para posteriormente iniciar a execução dos layouts.

Bom eu.. quando eu chego eu checo meus e-mails, e vejo se tem algum picht ne, que é um trabalho que esta encaixado na pauta direcionado para mim ou para minha dupla de criação. E ai a partir de então eu começo a executar esse trabalho. Então se é um trabalho que que tem que começar a criação do zero eu começo pesquisando as referencias, depois eu converso com o pessoal do atendimento, depois converso com meu diretor de criação e ai eu começo a trabalhar nele, fazer a questão de pesquisa e a execução de layout. (E 4)

A maioria dos entrevistados possui uma rotina bem aberta, porém baseada em pautas e demandas. As atividades são basicamente associadas à criação e manuseio de imagens, áudios e matérias áudio visuais, para campanhas internas e externas.

la eu sou diretor de arte, ou seja eu crio todas as artes, conceitos, criação de conceitos de campanha, mecho desde diagramação de textos ate criação de layout , eu sou também ilustrador, então a gente faz de tudo né, de desenho até mexer em *photoshop, ilustration, design* (E3)

Com base no que foi exposto até o momento, usando de apoio o referencial teórico dos capítulos anteriores, podemos concluir que o processo de trabalho do designer se dá na constante busca de conexões entre o tema pesquisado, as influências e referências do profissional criativo, e o problema a ser solucionado, que neste caso poderia ser uma necessidade exposta pelo cliente, uma campanha publicitaria ou outra demanda ocasionada pelo *briefing* (SILVA, 2014).

A seguir, veremos como cada microcategoria está relacionada com o ambiente organizacional, usando como base o referencial teórico para a análise das entrevistas obtidas.

## 4.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ÓTICA DOS PESQUISADOS

Neste capítulo, vamos verificar por meio de tópicos o ambiente organizacional através da ótica dos entrevistados. Esses tópicos foram destacados no momento em que foi desenvolvido o roteiro semiestruturado, visando aos objetivos desejados.

Quando questionados aos entrevistados sobre o ambiente da agência, identificou-se que cada entrevistado apresentava uma ótica diferente, através desses relatos evidenciou-se que alguns respondiam diretamente sobre o espaço físico, e outros, sobre o relacionamento entre os colegas. Veremos a seguir mais detalhadamente esses resultados.

### **a. Características da Tarefa e Volume de trabalho;**

Em Confissões de um Publicitário, escrito por David Ogilvy (OLIVEIRA, 2015 p.6), destaca-se a seguinte frase “(...) *mais divertido estar com excesso de trabalho*”. Essa é uma frase que não representou os entrevistados, pois as entrevistas nos revelaram que, nas agências estudadas, as demandas diárias eram perfeitamente encaixadas em suas pautas diárias, não necessitando longas jornadas, e que, em momentos de altas demandas, relatados pela grande maioria por serem sazonais, eram contratados profissionais *freelancers* para auxiliar na demanda interna.

Os poucos entrevistados que informaram que em suas agências havia essas longas jornadas, declararam que apenas os profissionais que possuem algum ritmo diferente ou que não estavam cursando faculdade acabavam por alongar suas jornadas. Outro ponto em comum, é que a maior parte dos profissionais entrevistados são jovens de 25 a 34 anos, o que fortalece a pesquisa realizada sobre o perfil sociocultural dos publicitários realizada por Figaro (2011) e citada por Oliveira (2015).

### **b. Relações Pessoais e Apoio da Chefia, dos colegas e do grupo de trabalho,**

Em segundo lugar foi abordada a importância do relacionamento com os colegas. Um dos entrevistados chegou a mencionar que esse era um dos principais motivadores para o trabalho, e que a relação não era de chefe e empregado e sim uma relação de amigo ou família por assim dizer. Vide relato a seguir.

Eu acho que ali onde eu trabalho a gente tem uma relação muito, tipo todos são ahm... funcionários amigos que não tem essa relação chefe e tipo funcionário assim, todo mundo tem que ouvir e todo mundo recebe ideias também e não é todo mundo

duro, é mais fluido e a gente consegue passar ideias tanto quanto receber, a gente tem essa liberdade ( E3)

Além desse relato, a grande maioria dos entrevistados possuía um bom relacionamento com a chefia e com o grupo de colegas de mesma faixa etária. Conforme Oliveira (2015), na última década, houve um grande aumento no número de profissionais jovens nas agências de publicidade brasileiras. Talvez essa proximidade de idade permita uma aproximação de gostos e costumes, uma vez que esses profissionais estão inseridos no mesmo mercado e possuem faixa etária aproximada.

### c) **Estrutura organizacional e Ambiente físico;**

Cinco entrevistados, quando questionados, responderam que valorizavam muito o ambiente físico da agência. Valorizavam um local arejado, com boa iluminação e uma vista para relaxar e descansar os olhos nos momentos de pausa. Também foram citados a existência de pátios internos com vegetação, onde possam ter contato com a natureza, mesas largas e espaçosas para que possam trabalhar suas criações, desenhar ou montar estruturas, monitores grandes e cadeiras confortáveis, pois afinal, eles passam quase um terço de seu dia sentados. Resultados que condizem com o que alega a arquiteta Heloisa Dabus, especialista em ambientes corporativos, que as agências têm se adaptado a um novo estilo de funcionário, “*os jovens das gerações X e Y não suportam ambientes sérios e opressores*” (FRANÇA 2013) .

Ah, tu pode ver a ‘AGÊNCIA X’ é um lugar muito colorido, se tu quiser subir lá em cima depois tu vai ver que as paredes são pintadas, tem algumas frases... não diria motivacionais, mas algumas frases de efeito nas paredes então... não é um lugar monótono então o visual ele é bem bacana assim, e das pessoas é melhor ainda, eu acho que o diferencial da ‘AGÊNCIA X’, em relação aos lugares que eu já passei, são as pessoas então, tipo ninguém ta no seu quadradinho ali, no seu fone de ouvido totalmente isolado na sua bolha, claro que no momento que tu tem que parar e fazer o negocio todo mundo vai la e trabalha mas sempre da pra trocar alguma ideia, ver alguma noticia, comentar, rir, e as vezes isso ajuda em outras coisas que a gente ta fazendo durante o nosso dia ou que possivelmente poderá ser usado futuramente sabe, que todo mundo conversa, a gente trabalha em mesas compridas assim, um do lado do outro, então a gente consegue ver o que o outro ta fazendo, não tem aquelas ilhas marcadas por paredes, de.. aquelas mesas de escritório e tal, então é bem mais dinâmico e mais orgânico sabe, a coisa flui acho que muito melhor e ai eu considero um lugar ótimo pra exercer o que eu faço... pra trabalhar no que eu faço e também estimular a criatividade. (E6)

Os relatos sobre o ambiente organizacional foram diversos, até porque apenas dois dos entrevistados eram da mesma agência.

#### **d) Salários e benefícios;**

Além do ambiente físico e do pessoal, a remuneração foi algo que se destacou nos relatos dos entrevistados. Apenas dois informaram achar que seu salário está de acordo com o seu atual momento. Quando o assunto é satisfação, todos informaram que poderiam receber mais, porém dentre eles, dois entrevistados informaram que o salário é “ok” para o seu nível atual (ainda não formado).

(...) mas assim, por eu não estar formada, por ter outras pessoas no mercado, talvez muito melhor que eu, eles apostaram em mim e me ofereceram, tipo ela não ta nem formada ainda, vamos oferecer o que ela tecnicamente teria o direito de ganhar quando se formasse (...) (E6)

De acordo com o FIRJAN (2014), o salário médio do profissional criativo é de R\$ 5.422,00. Apenas um entrevistado falou o valor de seu salário espontaneamente, e estava abaixo da média do FIRJAN, já que o valor era de R\$ 1.600,00 (um mil e seiscentos reais).

#### **e) Recursos tecnológicos e materiais;**

Os recursos tecnológicos são fundamentais para o profissional criativo desempenhar seu trabalho diário na agência, inúmeros entrevistados informaram que possuíam os recursos necessários.

Sim (risos), além do computador, que é o básico, os programas de interface, softwares que são photoshoping , se for fazer algum 3D tem também, aftereffects, illustration se tu for vetorizar alguma coisa, design se tu for diagramar algum livro ou alguma coisa assim, e além disso eu uso também a mesinha digital que é tipo uma folha em branco que a gente vai escrevendo com uma caneta digital e vai aparecendo tudo no computador (E3)

#### **f) Treino e formação;**

Foi unanimidade entre os entrevistados a ideia de que o ambiente de trabalho dos profissionais criativos nas agências de publicidade é muito propício ao aprendizado. Porém, na sua grande maioria, esse aprendizado era natural, entre os colegas, e não uma iniciativa direta da empresa, como incentivos e cursos de capacitação. Os profissionais aprendiam diariamente, com as próprias atividades e com a convivência e o trabalho em equipe.

Com certeza, não existe um treinamento assim específico formal, mas principalmente quanto tu é estagiário e tu entra la como assistente, o teu diretor de

arte meio que vai te ensinando como funciona a agencia e como funciona as coisas assim.. de design mesmo sabe, tu sempre aprende assim, tanto tu quanto o DA (diretor de arte) que tu tá trabalhando sabe, e é uma troca muito grande assim, não tem treinamento especifico mais no dia a dia tu vai aprender uma coisa nova. (E4)

Questionados se a empresa incentivava de alguma maneira seus profissionais, apenas três entrevistados informaram que, se solicitassem, a empresa remuneraria um curso que ajudasse no trabalho, dependendo do retorno que teria e se tivesse relação com o trabalho desempenhado na agência.

**g) Liberdade e autonomia para decisões sobre o trabalho;**

Outro ponto em comum entre os entrevistados foi a falta de autonomia na decisão das peças e campanhas. Mesmo com todos concordando que tinham certa autonomia na criação das peças gráficas e nas campanhas, sempre respeitando o briefing feito junto os clientes, a grande maioria informou que a palavra final sempre era do seu superior, e que, quando havia divergência nas opiniões e linhas de pensamento, predominava a posição do superior.

Ah.. Depende do trabalho, se é um card que vai para instagram não, mas se é uma vitrine, daí eu tenho que mostrar para meu diretor de criação. Depende a gente meio que avalia assim o que tem de relevância assim sabe, então se tu vê sem tem algo que precisa ser desovado, como a gente diz, nem incomodo o cara, só entrego pro atendimento que ai fica mais uma relação assim de designer e atendimento, ai se a coisa é grande, se é um projeto importante assim, ai tem que passar para o diretor de criação e depois para o atendimento. (E4)

Possuir autonomia e liberdade é percebido positivamente pelo profissional criativo, levando em conta um trabalho que possui a criatividade como elemento central (SILVA 2014). O mesmo ocorre de maneira contraria caso o profissional não possua essa liberdade.

Normalmente é meu chefe que tem a palavra final, a gente tem uma certa autonomia sim, mas a gente consegue transmitir alguma ideia se for tipo muito boa assim, dai ele aceita, mas é mais comum ele dar a palavra final ou mesmo quando a gente faz por nos ele da um pitaco, tanto por ele ser o mais experiente também, ter mais visão dessas coisas, mas por isso também estou trocando por que espero ter mais autonomia na próxima. (E3)

Este grau de liberdade é visto também por alguns entrevistados como um fator atrativo, e pesa juntamente com outros fatores no momento da escolha do local de trabalho.

#### **h) Cultura organizacional;**

Embora Oliveira (2015) enfatize que a cultura das agências de publicidade no Brasil é de longas jornadas de trabalho, no presente estudo foi constatado que não é um fato comum os profissionais criativos passarem longos períodos além de suas cargas horárias nas agências, mas apenas em determinados momentos do ano em que existe muita demanda. Nessas épocas, é comum as agências recrutarem temporários para ajudar na demanda interna.

Normalmente o que aumenta quando entrou um job novo, agora nos estamos com uma pessoa nova da redação, e a gente contrata muito freela também... e normalmente esses volumes quer dizer quando entrou uma campanha nova para um cliente ou entrou um cliente novo. (E5)

Algumas vezes esses profissionais são contratados, dependendo da previsão de demanda.

(...) Que as vezes a gente tem que ate contratar freela pra conseguir dar vazão, que a EMPRESA X ela não é... ela é uma agencia de médio a grande porte, e ela tem em torno de umas 30 pessoas, comparado a agencias grandes que tem mais de 100, a gente vê que é pouca gente sabe, então nesses momentos que tem muita coisa pra fazer, e que o tempo tá correndo, a gente tem que recorrer a um pessoal de fora, que a gente chama de freela, pra chamar e dar um auxilio, mas também as vezes é questão de uma semana ou então é de um job especifico que eles ficam aqui, pra dar vazão e tal. (E6)

Como vimos no relato acima, feito por um dos entrevistados, com a contratação de *freelancers*, as agências conseguem manter suas demandas em dia, evitando que os funcionários excedam suas jornadas de forma demasiada.

#### **4.3 AÇÕES RELACIONADAS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE OPORTUNIZEM O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO DESIGNER GRÁFICO**

Após a análise das entrevistas, é possível sugerir ações para melhorar o ambiente organizacional.

A primeira ação sugerida seria no ambiente físico, que consiste em proporcionar locais híbridos, onde o profissional criativo possa mudar de ambiente para mudar seu foco, pensar diferente, ou simplesmente relaxar a cabeça. Locais onde haja uma boa iluminação, espaço apropriado para suas atividades e que ajude a proporcionar *brainstorms*, expressão inglesa que significa tempestade de ideias ou tempestade cerebral, o que nada mais é do que uma

dinâmica de grupo que visa encontrar ideias para solucionar ou criar alguma coisa. Essa técnica é frequentemente utilizada pelos profissionais criativos antes de suas campanhas.

Outra sugestão seria dar maior autonomia para os profissionais, como foi relatado por mais de um dos entrevistados, que acabavam “refêns” do dono da empresa, e não tinham autonomia para enviar ao cliente antes de passar pela a supervisão da chefia. Portanto a sugestão seria delegar autonomia e responsabilidade para mais de um profissional na agência, em outras palavras descentralizar o poder de aprovação do dono da empresa e delegar para outros profissionais, desta maneira, fazendo com que o processo de aprovação não se torne moroso e burocrático demais.

Essa sugestão foi amplamente referida pelos entrevistados, como forma de melhorar o processo e otimizar o tempo. Os profissionais gostariam de adquirir maior confiança neste sentido, pois acreditam que, por precisarem de um aval da chefia, muitas vezes o fluxo do trabalho torna-se lento. Conhecendo o perfil do seu superior, o momento de criação fica engessado, moldado ou polido, quando não existe flexibilidade ou espaço para diálogo. Dessa maneira, conforme relatado, para que o trabalho flua, muitas vezes ele já sai direcionado para a aprovação da chefia.

(...) Nossa chefe máster ela tinha que confiar mais, acho que essa é a palavra, não que ela não confie, mas eu acho que ela sempre vai ter aquela insegurança de como ela não , como não tá sendo do jeito que ela quer, ela vai achar que tem alguma coisa que vai dar errado, aí ela não deixa a rédea solta assim, ela sempre tá segurando, e as vezes esse segurar atrasa o processo por que as vezes ela não vem, ou ela tá viajando em outro cliente, ou ela tá envolvida com outras coisas. (E6)

Essa mudança é importante, pois no momento em que as entregas atrasam, a criação que sofre com os prazos, eles que irão passar a noite a noite fazendo horas extras para voltar com o trabalho em dia.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo alcançou o objetivo geral, que era compreender como o ambiente organizacional interfere na produtividade e qualidade do designer nas agências de publicidade.

A partir da análise dos dados coletados à luz do referencial teórico adotado foi possível perceber que o profissional criativo é suscetível ao seu ambiente de trabalho. Identificou-se que o designer trabalha com atividades que possuem a criatividade como elemento central, sendo que são suportes essenciais o ambiente e o apoio dos colegas de trabalho e da chefia. Tal constatação coaduna com a literatura apresentada no quadro 1 e 2, sobre agentes promotores e inibidores da criatividade nas organizações (Gomes; Rodrigues e Veloso (2016), dispostas nesse trabalho no capítulo 2.3, página 18 e seguintes. Destacou-se, em segundo plano, o sentimento de falta de autonomia na decisão das peças e campanhas.

A descrição das atividades desenvolvidas, assim como do ambiente organizacional a partir da ótica dos entrevistados, também foi alcançada, permitindo que pudéssemos identificar como os entrevistados percebem a influência das relações pessoais, o apoio da chefia e do grupo de trabalho, o volume de trabalho da agência, a estrutura organizacional e o ambiente que estão inseridos, as oportunidades de aprendizado, a autonomia de trabalho e a cultura da empresa.

Além disso, foi possível sugerir ações relacionadas ao ambiente organizacional que oportunizem o processo de criação nas agências de publicidade, como o aumento da autonomia dos profissionais criativos e a disposição de ambientes híbridos, que auxiliem no processo de explosão de ideias.

A partir desse estudo, diversos gestores e donos de agências de publicidade podem ser subsidiados com informações acerca de como estruturar o ambiente organizacional para influenciar na criatividade de seus designers e, por reflexo, como proporcionar um ambiente de trabalho adequado aos seus profissionais criativos, qualificando seus resultados.

Para uma futura pesquisa, sugere-se ampliar o presente estudo juntos a outros designer gráficos e, também, estudar o processo criativo propriamente dito desses profissionais.,

## REFERÊNCIAS

ADORNES, Gustavo Scheffel. *Motivações ao uso de tecnologia colaborativa: o caso do waze*. 2016. 98f. Dissertação. Graduação (Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. *Psicol. Reflex. Crit.* 2007, v.20, n.1, pp.157-166.

BEZERRA, Cícero Aparecido. GUIMARÃES, André José Ribeiro. *O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade*. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 70-97, jan./jun. 2017.

BRASIL. Lei nº 4.680 de 18 de junho de 1965. *Planalto*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4680.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4680.htm)>. Acesso em: 14/10/2017

BRUNO-FARIA, M. F., VEIGA, H. M. S., & Macedo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *RPOT*, v. 8, n. 1), p. 142-162.

CARVALHO, Cristiane Mafacioli, CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. *Da Força Das Mídias Ao Poder Do Conteúdo: Revisão De Modelos De Negócio Na Publicidade*. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-compós: Brasília, v.18, n.3, set/dez. 2015.

COLOSSI, Luciano. *Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo: o caso de uma empresa do setor de publicidade & propaganda de Santa Catarina*. 2004. 188 f. Dissertação. Pós-Graduação (Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DICIONÁRIO ON LINE. Disponível em <<https://www.significados.com.br/brainstorming/>> Acesso em 03/06/2018.

FIRJAN. *Mapeamento da indústria criativa do Brasil*. Publicado em dezembro de 2014. Disponível em < <http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-2014.pdf>> Acesso em 08/10/2017.

\_\_\_\_\_. *Mapeamento da indústria criativa do Brasil*. Publicado em dezembro de 2016. Disponível em <<http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>> Acesso em 16/10/2017.

FRANÇA, Valéria. *Arquitetos e agências de publicidade explicam a influência (ou não) do ambiente na criação*. Publicado em 29/10/2013. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2013/10/1361415-arquitetos-e-agencias-de-publicidade-explicam-a-influencia-ou-nao-do-ambiente-na-criacao.shtml>> Acesso em 10/12/2017.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Jorge Felipe da Silva, RODRIGUES, Ana Filipa, VELOSO, Ana. *Retorno às origens: a importância do indivíduo na criatividade nas organizações*. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n.5, art. 3, pp568-589, Set/Out. 2016. Disponível em <<http://anpad.org.br/rac>>. Acesso em 13/04/2018.

ICSID – INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. *Diagnóstico do Design Brasileiro*. Publicado em 2014. Disponível em <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)>. Acesso em 08/10/2017.

MESQUITA, F. *Comunicação Visual, Design e Publicidade*. Lisboa: Editora Média, 2014.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Daniela Ferreira. *Cultura e trabalho em agências de publicidade do Brasil: a comunicação e a perspectiva ergológica*. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015. Disponível em <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1201-1.pdf>> Acesso em 29/11/2017.

OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. 5ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1986.

RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte, DA SILVA Rosinilda Lavadouro. *Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações*. SINERGIA, Rio Grande, 11(1): 17-26, 2007.

\_\_\_\_\_. Mas, afinal como influenciar a criatividade nas organizações? *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1 (7), 1998.

SILVA, Anielson Barbosa, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo, GODOI Christiane Kleinubig. *Pesquisa quantitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Cristiane Rocha, GOBBI, Beatriz Christo, SIMÃO, Ana Adalgisa. *Uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, Gláucia Aparecida da. *A ideia é o valor mais importante no design: trabalho criativo no design gráfico*. 2014. 109f. Dissertação. Mestrado (Sociologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

SOUSA, Pedro Filipe Araújo. *O processo criativo na publicidade: as práticas dos profissionais das agências da cidade do Porto*. 2016. 110f. Dissertação. Pós-Graduação (Ciências da Comunicação) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2016.

VASCONCELLOS, E. *La empresa innovadora*. In: BID-SECAD-CINDA. **Gestion tecnologica en la empresa**. Santiago: [s.ed.], 1990.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Conte como é um dia de trabalho
2. Descreva quais suas principais atividades dentro da agência.
3. Você realiza suas atividades sozinho? Se não, descreva com suas palavras como é sua relação com seus colegas de trabalho.
4. O local onde você trabalha instiga sua criatividade? Por que? Exemplifique
5. Você possui recursos para desempenhar seu trabalho diário na agência? Por que?  
Comente
6. Explique com suas palavras como é a sua relação com o seu chefe
7. Como você considera o volume de trabalho na sua agência? Comente
8. Comente como você percebe a cultura da sua empresa?
9. Comente sua percepção acerca de seu salário em relação ao seu trabalho e cargo na empresa?
10. Fale sobre sua autonomia na decisão de peças gráficas?
11. Se você pudesse mudar ou melhorar alguma coisa em sua agência, o que seria?
12. Você acredita que essas mudanças melhorariam seu processo de criação?